



Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi

**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA NEDENLERİ VE
ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE ARAÇ VE TEKNİKLER: KÜLTÜR VE TURİZM
BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Fatma Gülin ÖZYİĞİT

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2010

**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA NEDENLERİ VE
ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE ARAÇ VE TEKNİKLER: KÜLTÜR VE TURİZM
BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Fatma Gülin ÖZYİĞİT

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2010

KABUL VE ONAY

Fatma Gülin ÖZYİĞİT tarafından hazırlanan “Kamu Kurumlarında Örgüt İçi Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetiminde Araç ve Teknikler: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği” başlıklı bu çalışma,tarihinde yapılan savunma sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ ŞEREN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt 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 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../2010

Fatma Gülin ÖZYİĞİT

TEŞEKKÜR

Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışma ortamında çatışma kavramının varlığını tespit etmek amacıyla hazırladığım “Kamu Kurumlarında Örgüt İçi Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetiminde Araç ve Teknikler: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Örneği” adlı çalışmamın planlanma ve tamamlanma sürecinde bana her konuda yardımcı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL’e yardım ve emekleri için teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca bu süreçte benden maddi ve manevi her türlü desteğini esirgemeyen sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Fatma Gülin ÖZYİĞİT

ÖZET

ÖZYİĞİT, Fatma Gülin. “Kamu Kurumlarında Örgüt İçi Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetiminde Araç ve Teknikler: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Kamu kavramı “Halk hizmeti gören devlet organlarının tümü” anlamına gelmektedir. Halka hizmet etmek amacıyla devlet organlarının tümünü bünyesinde toplayan kurumlara ise kamu kurumu denilmektedir. Bu araştırmada çatışma ve çatışma yönetimi gibi güncel ve kurumlar için son derecede hassas, verimliliği artırıcı konular, bir kamu kurumu olan Kültür ve Turizm Bakanlığında incelenecektir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk Bölümde kamu kurumlarında idari teşkilatlanma, çatışma ve çatışma yönetimi kavramları hususunda bilgi verilmektedir. İkinci Bölümde araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilmektedir. Buna ek olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı uygulama çalışması yer almaktadır. Son olarak uygulama araştırmasının sonuçları ve önerilere yer verilmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde “Kamu Kurumlarında İdari Teşkilatlanma, Çatışma ve Çatışma Yönetimi” genel başlığı altında bu kavramları açıklayıcı tanımlamalarda bulunulmuştur. İlk olarak kamu kurumlarında idari teşkilatlanma kavramı ve Türkiye’de genel idari teşkilatlanmada Bakanlık kurumunun teşkilat yapısından bahsedilmiştir. Daha sonra çatışma kavramının tanımı yapılmış ve çatışmaya ilişkin yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Ayrıca bir kurumda olabilecek çatışma türlerinden, çatışmanın oluşum sürecinden ve nedenlerinden bahsedilmiştir. Buna ek olarak çatışma yönetimi kavramı tanımlanmış ve çatışmanın çözümüne yönelik stratejilerden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. Araştırmanın problemi, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, örnekleme, veri toplama ve veri analizinden bahsedilmiştir. Ayrıca uygulama bölümü olan

“Araştırma Bulguları” başlığı altında demografik bulguların ve hipotezler yer almaktadır. Kurumda uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 16. istatistiksel bilgisayar programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen bulgular bu bölümde tablo ve şekiller aracılığı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra, Sonuçlar ve öneriler adlı başlık altında; Kültür ve Turizm Bakanlığında, gerçek anlamda bir çatışmanın olup olmadığı, eğer bir çatışma ortamı var ise bunun nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri; elde edilen veriler analiz edilerek belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın çatışma sebepleri irdelenerek kurum içerisinde gerçekleşmiş bazı örnek olaylardan bahsedilmiştir. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak kurumda hangi stratejinin uygulanması durumunda olumlu sonuçlar elde edilebileceği vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler

Kamu Kurumunda İdari Teşkilatlanma, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Kültür ve Turizm Bakanlığı

ABSTRACT

ÖZYİĞİT, Fatma Gülin. "Causes of Organizational Conflict and Tools & Techniques for Conflict Management in Public Institutions: The Case of Turkish Ministry of Culture and Tourism" Master's Thesis, Ankara, 2010.

The public concept means: "The all organs of government which service to community". And also it is called the Public Association which collects all these organs within. This study examines conflict and conflict management which are so actual and alive for a public association, for Turkish Ministry of Culture and Tourism.

This study is includes two chapters. The first chapter elaborates on the concepts of organizational structure, conflict and conflict management in public institutions. While the second chapter describes the details of the research done in the Turkish Ministry of Culture of Tourism, the findings of this research along with suggestions.

Under the title "Organizational Structure in Public Institutions, Conflict and Conflict Management", the first chapter gives comprehensive definitions of these concepts, as well as describing the specific structural formation of a Ministerial body in Turkish State. The chapter further examines different approaches to conflict and conflict management, mentioning what kind of conflicts may occur in a public institution and what they may stem from. Strategies that can be employed to resolve such conflicts are also included in the chapter

The purpose and significance of the study is stressed in the second chapter, which gives information pertaining to the problem statement, hypotheses, scope, limitations, methodology, sampling, data collection and analysis.

Second chapter describes and evaluates the demographic findings of the survey done in the Ministry of Culture and Tourism, as well as the results of the hypothesis tests. These evaluations are made based on the data obtained from the survey, using SPSS applications, related tables and charts. In the conclusions chapter; the findings are further explained in order to determine whether conflict situations really exist in the Ministry and if so, what are the causes and applicable conflict management strategies. Additionally, based on some real-life instances that occurred in the Ministry, suggestions are made as to which conflict management strategy should be applied in the Ministry for the most desirable results.

Keywords

Organizational Structure in Public Institutions, Conflict, Conflict Management, Turkish Ministry of Culture and Tourism.

İÇİNDEKİLER:

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
KAMU KURUMLARINDA İDARİ TEŞKİLATLANMA, ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	2
1.1.KAMU KURUMLARINDA İDARİ TEŞKİLATLANMA	2
1.1.1. Türkiye’de Genel İdari Teşkilatlanmada Bakanlık Kurumunun Teşkilat Yapısı	3
1.1.2. Kamu Görevlileri Kavramı ve Kamu Görevlilerinin Türleri	6
1.1.2.1. Memurlar	7
1.1.2.2. Sözleşmeli Personel.....	7
1.1.2.3. Geçici Personel	8
1.1.2.4. İşçiler.....	8
1.1.3. Kültür ve Turizm Bakanlığı İdari Teşkilatlanma Yapısı.....	8
1.2. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	12
1.2.1. Çatışma Kavramı	12
1.2.1.1. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	14
1.2.1.1.1. Geleneksel Görüş	14
1.2.1.1.2. Davranışçı Görüş.....	16
1.2.1.1.3. Etkileşimci Görüş	17
1.2.1.2. Çatışma Türleri.....	19
1.2.1.2.1. Nitelik Açısından Çatışma Türleri.....	20
1.2.1.2.2. Organizasyondaki Yeri Açısından Çatışma Türleri	21
1.2.1.2.3. Ortaya Çıkış Şekilleri ve Düzeyi Açısından Çatışma Türleri	24

1.2.1.2.4. Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	27
1.2.1.3. Örgütsel Çatışmanın Oluşum Süreci	33
1.2.1.4. Çatışmanın Nedenleri.....	36
1.2.1.4.1. Yapısal Faktörler.....	37
1.2.1.4.2. Bireysel Faktörler	39
1.2.1.4.3. Biyososyal Faktörler	40
1.2.1.4.4. Kültürel ve İdeolojik Faktörler.....	42
1.2.2. Çatışma Yönetimi Kavramı	42
1.2.3. Çatışmanın Çözümüne İlişkin Stratejiler	45
1.2.3.1. Entegrasyon – İşbirlikçi – Tümlleştirme.....	49
1.2.3.2. Uyma - İtaat Etme – Ödün Verme	52
1.2.3.3. Hükmetme - Üstünlük Kurma- Rekabetçi	53
1.2.3.4. Kaçınma – Geri Çekilen	56
1.2.3.5. Uzlaşma – Karşılıklı Ödün Verme	58
İKİNCİ BÖLÜM	62
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI UYGULAMA ÇALIŞMASI.....	62
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	62
2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	63
2.2.1. Araştırma Probleminin Belirlenmesi	63
2.2.2. Araştırma Hipotezi	64
2.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	65
2.2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
2.2.5. Veri Toplama Yöntemi	68
2.2.6. Veri Analizi.....	69
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	69
2.3.1. Demografik Bulgular	70
2.3.1.1. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı	70

2.3.1.2. Kùltür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı	71
2.3.1.3. Kùltür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Medeni Durum Frekans Dağılımı	72
2.3.1.4. Kùltür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları đrenim Durumu Frekans Dağılımı	73
2.3.1.5. Kùltür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Kadro Durumu Frekans Dağılımı	74
2.3.1.6. Kùltür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvanlarına Göre Frekans Dağılımı	75
2.3.1.7. Çalışanlarının Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Frekans Dağılımı	77
2.4. HİPOTEZLERİN DEğERLENDİRİLMESİ VE YORUMU	78
2.4.1. Ana Hipotez	78
2.4.2. Alt Hipotezler	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKÇA	133
ÖZGEÇMİŞ	146

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DÖSİMM : Döner Sermaye İşletmeleri Merkez Müdürlüğü

SPSS : Statistical Package For Social Sciences

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsü

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kültür ve Turizm Bakanlığı Personel Sayısı (Merkez, Taşra, Yurt Dışı ve Dösimm)	66
Tablo 2. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Emek Binası Personel Sayısı	66
Tablo 3. Örneklem Büyüklükleri	67
Tablo 4. Cinsiyet Dağılım Oranı	70
Tablo 5. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı	71
Tablo 6. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Dağılım Oranı	72
Tablo 7. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Öğrenim Durumu Frekans Dağılımı	73
Tablo 8. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Kadro Frekans Dağılımı	74
Tablo 9. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvan Frekans Dağılımı	75
Tablo 10. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Kurumda Çalışma Yılı	77
Tablo 11. Kurumda Çatışma Ortamının Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları	79
Tablo 12. Kültür ve Turizm Bakanlığında Çalışanlarının Cinsiyeti İle Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo	80
Tablo 13. Cinsiyet ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi	80
Tablo 14. Yaş ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo	81
Tablo 15. Yaş ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi	81
Tablo 16. Öğrenim Durumu ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo	82
Tablo 17. Öğrenim Durumu ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi	83
Tablo 18. Kadro ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo	83
Tablo 19. Kadro ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi	84

Tablo 20. Kurumda, Üstlerin İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	84
Tablo 21. Kurumda, Astların İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	85
Tablo 22. Kurumda İş Yerinde Kaynak Yetersizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	86
Tablo 23. İş Yerinde Organizasyon Büyüklüğünden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	87
Tablo 24. İş Yerinde Statü ve Unvan Farklılıklarından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	88
Tablo 25. Çalışanların İş'in Nasıl Yapılacağına Dair Farklı Görüşlerinin Olmasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	89
Tablo 26. Kurumda Verilen Görevlerin Çalışanların Yetenekleri Arasındaki Uyumsuzluktan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılımları Oranı.....	90
Tablo 27. Kurumdaki Yöneticilerin Her Birinin Kendine Özgü Bir Çalışma Şeklinin Olması ve Sorunları Farklı Değerlendirmesinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	91
Tablo 28. İş Yerinde Çalışanların Diğer Çalışanlar Üzerinde Egemenlik Kurmak İstemesinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	92
Tablo 29. İş Yerinde Yetki ve Sorumluluk Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	94
Tablo 30. İş Yerinde Görev Tanımlarının Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	95
Tablo 31. Kurumda Çalışanların Duygusal Durumlarından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	96

Tablo 32. Çalışanların Güç Alanlarını Genişletmek İstemelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	97
Tablo 33. Çalışanların Bilgisizliğinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	98
Tablo 34. Kurumda Daha Önce Çözülmemiş Çatışmaların, Mevcut Çatışma Ortamını Daha Da Arttırdığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları	99
Tablo 35. Çalışanların Kendilerinin Daha Önemli Olduklarını Düşünmelerini Gösteren Frekans Dağılım Oranları.....	100
Tablo 36. Kurumdaki Kültürel Farklılıklardan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	102
Tablo 37. Kurumda Çalışanların Kişisel Amaçlarının ve Çıkarlarının Farklılığından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları	103
Tablo 38. Kurum İçinde Etkin Bir Ekip Çalışmasının Uygulanamamasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları	104
Tablo 39. Çatışmanın Zamanla Çözümlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	105
Tablo 40. Çatışmayı Görmemezlikten Gelmenin ve Çözmek Adına Herhangi Bir Çaba Harcamamanın Çatışmayı Çözebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.....	106
Tablo 41. Çatışmanın Olmaması İçin Mümkün Olduğunda Fikir Ayrılıklarından Kaçınılması Durumunda Çatışmanın Çözümlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.....	107
Tablo 42. Çatışma Olduğunda Tarafların Duygularını Belli Etmeme Yöntemi İle Çatışmanın Çözümlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.....	108
Tablo 43. Çatışmadan Uzak Kalınarak Çatışmanın Çözümlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.....	109

Tablo 44. Çatışmaya Taraf Olanların İhtiyaçlarının Karşılandığı Takdirde Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	110
Tablo 45. Çalışanların Kendi Fikirlerinden Ödün Vererek Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	111
Tablo 46. Çatışmanın Karşı Tarafın İsteklerinin Yerine Getirilmesiyle Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.	112
Tablo 47. Çatışmada Karşı Tarafın Çıkarlarına Daha Fazla Önem Verilmesi Yöntemi İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.	113
Tablo 48. Çatışmada Tarafların Bir Araya Gelerek Endişelerini Paylaşması İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.	115
Tablo 49. Çatışmaya Sebep Olan Tarafların İş Yerindeki Pozisyonlarının Değiştirilerek Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	116
Tablo 50. Problemlere Ortak Çözömler Bulunmasının Çatışmayı Çözebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	117
Tablo 51. Çalışanlara Ortak Amaçlar Doğrultusunda Çalıştıklarını Vurgulamanın Çatışmayı Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.	118
Tablo 52. Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları	119
Tablo 53. Kaynakların Adil Dağıtımı İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	120
Tablo 54. Uzlaşma İçin Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.	121
Tablo 55. Çatışmanın Çözömlenebilmesi İçin Her İki Tarafında Çıkarlarına Hitap Eden Bir Çözüm Yolunun Bulunmasına Dair Frekans Dağılım Oranları.	122

Tablo 56. Çalışanların Yetkilerini Kullanarak Çatışmayı Çözebileceklerine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.....	124
Tablo 57. Çatışmada Bireyin Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin Direnme Yöntemiyle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.	125
Tablo 58. Yetki Gücünün Kullanılması Aracılığıyla Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.....	126

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Türkiye'nin Merkezden ve Yerinden İdare Kuruluşları	4
Şekil 2. Teşkilat Şeması	11
Şekil 3. Çatışma Türleri	20
Şekil 4. Bireysel Çatışmanın Kaynakları	28
Şekil 5. Örgütsel Çatışma Süreci	34
Şekil 6. Çatışma Yönetim Süreci	44
Şekil 7. Çatışma Yönetiminde Stratejiler.	47
Şekil 8. Çatışma Yönetim Tarzları	48
Şekil 9. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Cinsiyete Göre Çubuk Grafik Gösterimi	70
Şekil 10. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılım Çubuk Grafik Gösterimi	71
Şekil 11. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Medeni Durum Çubuk Grafik Gösterimi	72
Şekil 12. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Öğrenim Durumu Çubuk Grafik Gösterimi	73
Şekil 13. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Kadro Çubuk Grafik Gösterimi	74
Şekil 14. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvan Çubuk Grafik Gösterimi	76
Şekil 15. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Çalışma Yılları Çubuk Grafik Gösterimi	78
Şekil 16. Kurumda Çatışma Ortamının Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	79
Şekil 17. Kurumda, Üstlerin İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	85

Şekil 18. Kurumda, Astların İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	86
Şekil 19. Kurumda İş Yerinde Kaynak Yetersizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	87
Şekil 20. İş Yerinde Organizasyon Büyüklüğünden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	88
Şekil 21. İş Yerinde Statü ve Unvan Farklılıklarından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	89
Şekil 22. Çalışanların İş'in Nasıl Yapılacağına Dair Farklı Görüşlerinin Olmasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	90
Şekil 23. Kurumda Verilen Görevlerin Çalışanların Yetenekleri Arasındaki Uyumsuzluktan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	91
Şekil 24. Kurumdaki Yöneticilerin Her Birinin Kendine Özgü Bir Çalışma Şeklinin Olması ve Sorunları Farklı Değerlendirmesinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	92
Şekil 25. İş Yerinde Çalışanların Diğer Çalışanlar Üzerinde Egemenlik Kurmak İstemesinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	93
Şekil 26. İş Yerinde Yetki ve Sorumluluk Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	94
Şekil 27. İş Yerinde Görev Tanımlarının Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	95
Şekil 28. Kurumda Çalışanların Duygusal Durumlarından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	96
Şekil 29. Çalışanların Güç Alanlarını Genişletmek İstemelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	97

Şekil 30. Çalışanların Bilgisizliğinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	98
Şekil 31. Kurumda Daha Önce Çözömlenmemiş Çatışmaların, Mevcut Çatışma Ortamını Daha Da Arttırdığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.	100
Şekil 32. Çalışanların Kendilerinin Daha Önemli Olduğunu Düşünmelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	101
Şekil 33. Kurumdaki Kültürel Farklılıklardan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi	102
Şekil 34. Kurumda Çalışanların Kişisel Amaçlarının ve Çıkarlarının Farklılığından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	103
Şekil 35. Kurum İçinde Etkin Bir Ekip Çalışmasının Uygulanamamasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	104
Şekil 36. Çatışmanın Zamanla Çözömlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.	105
Şekil 37. Çatışma Olduğunda Tarafların Duygularını Belli Etmeme Yöntemi İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.	108
Şekil 38. Çatışmaya Taraf Olanların İhtiyaçlarının Karşılandığı Takdirde Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.	111
Şekil 39. Çatışmanın Karşı Tarafın İsteklerinin Yerine Getirilmesiyle Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.	113
Şekil 40. Problemlere Ortak Çözömler Bulunmasının Çatışmayı Çözebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.	117
Şekil 41. Çalışanlara Ortak Amaçlar Doğrultusunda Çalıştıklarını Vurgulamanın Çatışmayı Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.	119

Şekil 42. Kaynakların Adil Dağıtımı İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	121
Şekil 43. Çatışmanın Çözömlenebilmesi İçin Her İki Tarafın Da Çıkarlarına Hitap Eden Bir Çözüm Yolunun Bulunmasına Dair Çubuk Grafik Gösterimi.....	123
Şekil 44. Çalışanların Yetkilerini Kullanarak Çatışmayı Çözebileceklerine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	124
Şekil 45. Çatışmada Bireyin Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin Direnme Yöntemiyle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.....	125
Şekil 46. Yetki Gücünün Kullanılması Aracılığıyla Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.	126

GİRİŞ

Türkiye’de kamu kuruluşlarının idari yapıları düşünüldüğünde birçoğunun “3046 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanunu”na göre yapılanmış olduğu görülmektedir. Söz konusu kamu kuruluşları, kendi kuruluş kanunlarında belirtilen hizmet ve faaliyetlerini gerçekleştirirken, geleneksel idari yapılanmanın bazı dezavantajlarını zaman içerisinde bizzat yaşamaktadır. Bu çalışmada, geleneksel idari yapının kuruluşa kazandırmış olduğu dezavantajlardan biri olan çatışma kavramı incelenecektir. Çatışma kavramı, günümüzde kurumların performansını hem olumlu hem olumsuz yönde etkileyebilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma, Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının ve kurumun performansını etkileyebilecek çatışmaların nedenlerini belirlemek ve çatışmalara yol açan sorunlara çözüm yollarını önermek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye’de geleneksel idari yapıya sahip bir kamu kuruluşu olan Kültür ve Turizm Bakanlığı Emek binası örneği yer almaktadır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk Bölümde; kamu kurumlarında idari teşkilatlanma, çatışma ve çatışma yönetimi kavramları hususunda bilgi verilmektedir. İkinci Bölümde ise araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilmektedir. Buna ek olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı uygulama çalışması yer almaktadır. Uygulama çalışması sonucunda kurum çalışanlarının çatışma kavramını nasıl algıladığı, çatışmanın sebeplerinin neler olabileceğine dair bir görüşlerinin olup olmadığı ve çalışanların çatışma ile mücadele etmede ne gibi yöntemleri tercih ettiği anlaşılması ve ortaya çıkan çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin görüşlerin irdelenerek, önerilerde bulunulması öngörülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA İDARİ TEŞKİLATLANMA, ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Kamu, halk hizmeti gören devlet organlarının tümü anlamına gelmektedir. Devlet organlarını oluşturan teşkilatlanma ise kamu kurumları olarak adlandırılabilir. Bu hususta öncelikle kamu kurumlarının halk hizmeti görevlerini yerine getirebilmeleri konusunda düzgün bir teşkilat yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Bir kamu kurumunun düzgün bir idari teşkilata sahip olması bile, kendi içerisinde zaman zaman yaşanan bazı sorunları engelleyememektedir.

1.1.KAMU KURUMLARINDA İDARİ TEŞKİLATLANMA

İdare kelimesi, gündelik yaşamda kamu kuruluşları, idareciler, siyasi iktidar ve idari teşkilatlar kavramlarını içermektedir (Fındıklı, 2001: 45). Diğer bir tanıma göre, genel anlamda “idare”, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kurulan örgüt veya bu amaca ulaşmak için yürütülen planlı insan faaliyeti anlamına gelmektedir (Gözübüyük, 1999: 1). Gözler’e (2003: 21) göre ise idare, hem örgütü, hem de bu örgütün faaliyetlerini ifade etmektedir. Ayrıca idare olgusunun, belli bir amacın gerçekleşmesi için yapılan bir faaliyet varsa, kesinlikle orada varlığının olduğu vurgulanmaktadır. İdare kavramı, günümüzde kamu kuruluşlarının, kurulma amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmek için belirli bir plan ve programa göre yönetilebilen bir örgütlenme olarak ifade edilmektedir. Bu örgütlenme yapısında, kuruluş çalışanlarının göstermiş olduğu faaliyetler ve hizmetler önemli bir yer teşkil etmektedir.

Teşkilatlanma kelimesinin kökeni incelendiğinde “şekil” kelimesinden ileri geldiği görülmektedir. Teşkilatlanma, sözlük tanımı itibariyle; şekillendirmek, tertipli ve düzenli hale getirmek anlamlarına gelmektedir. Teşkilatlanma aynı zamanda düzgün çalışan bir birlik veya insan, amaç, yer, zaman unsurlarını da içeriyorsa

sosyal bir sistemi ifade etmektedir (Fındıklı, 2001: 45). Bu kavram, bir bütünün ya da bir kuruluşun çalışanları aracılığıyla, daha verimli bir şekilde çalışmaların yürütülebilmesini sağlamak amacıyla bir çeşit şekillendirilmiş ve düzgün bir hale getirilmiş sistem olarak tanımlanabilmektedir.

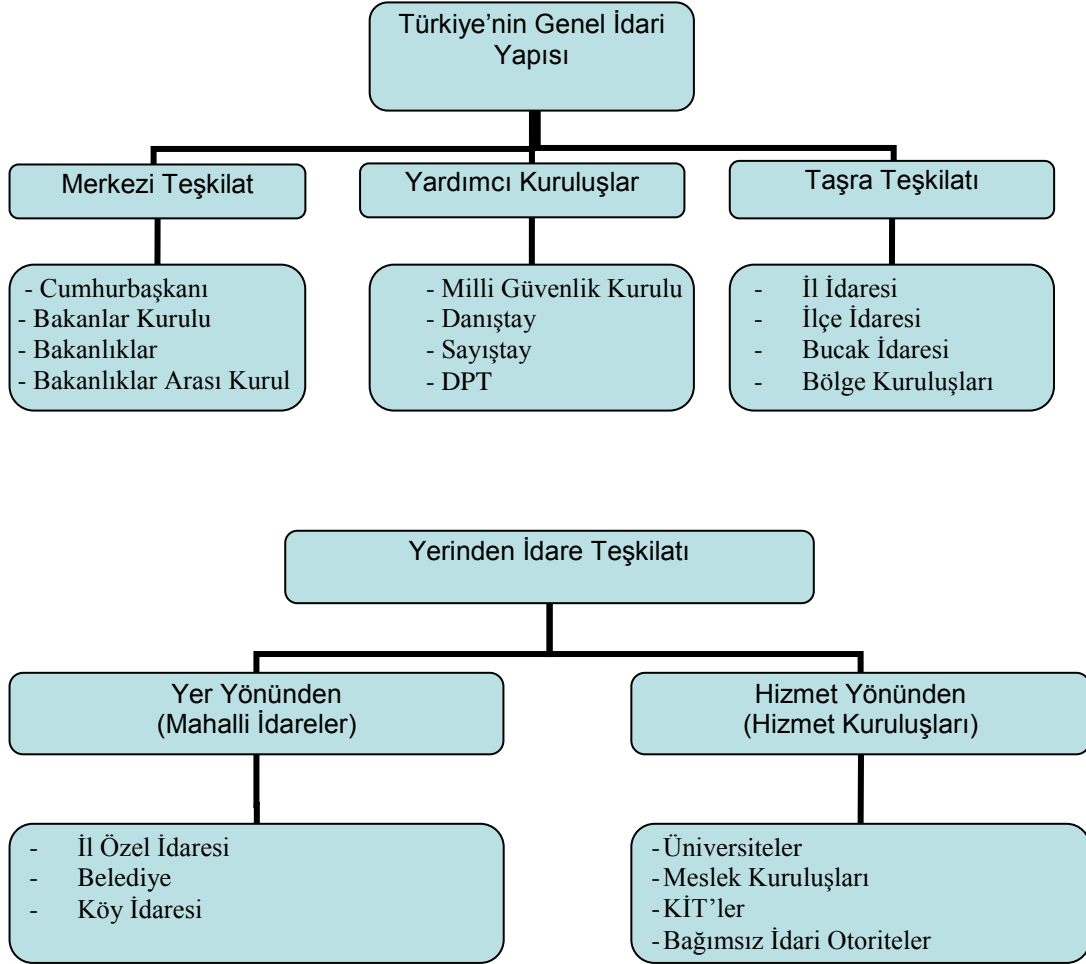
Ağar'a (Türk İdare Hukuku Sitesi: 2010) göre; "idari teşkilatı, idare kuruluşunun siyasi ve hukuki yapısı niteliğinde, idare cihazının belirli bir düzen görünümündeki parçalarından kurulu gövdesi" olarak tanımlanmaktadır. Kamu hizmetleri teşkilatının ya da kamu gücünün örgütlenmesiyle ortaya çıkan idari teşkilatının hem siyasi yapı ya da rejim ile ilişkili hem de siyasi karar organlarının tercihleri ile de yakından ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Özetle idari teşkilatın, kamu hizmetleri teşkilatından ya da kamu gücünün teşkilatlandırılmasından ibaret olduğu belirtilmektedir.

1.1.1. Türkiye'de Genel İdari Teşkilatlanmada Bakanlık Kurumunun Teşkilat Yapısı

Merkezden yönetim ilkesine göre teşkilatlanan kuruluşlara, "merkezi idare" veya "genel idare"; yerinden yönetim ilkesine göre teşkilatlanan kuruluşlara da, faaliyette buldukları alan ve hizmetin niteliklerine göre "yerinden idare" adı verilmektedir. Türkiye'nin merkezden ve yerinden idare kuruluşları aşağıdaki gibidir (Şekil-1'deki gibidir) (Fındıklı, 2001: 60).

Merkezden yönetim, kamu hizmetleri ve faaliyetlerinin merkezden yürütülmesi ve kamu gücünün tamamen merkezde toplanması anlamına gelmektedir (Kaymak vd, 2005: 231). Diğer bir tanıma göre, merkezden veya merkezi idare, halka sunulacak her türlü kamu hizmetlerinin, başkent adı verilen devlet merkezinden ve tek elden yürütülmesi anlamında gelmektedir (Fındıklı, 2001: 49). Merkezden yönetimde kamu yönetimi teşkilatı, aralarında hiyerarşi bulunan memurlar ve diğer idari elemanların olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaymak vd, 2005: 231). Burada idare teşkilat, hiyerarşi adı verilen kademeler silsilesi olarak ifade edilen, bir çeşit hukuki bağ ile bir zincir şeklinde merkeze bağlanmış

çalışanlardan oluşan bir örgüt niteliği olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2007: 11).



Şekil 1. Türkiye'nin Merkezden ve Yerinden İdare Kuruluşları

Bakanlıklar, Devletin, idari faaliyet ve hizmet konularına göre ihtisaslaşmış ve teşkilatlanmış bölümleri olarak ifade edilmektedir. Devletin yürüttüğü kamu hizmetlerinin, taşradan merkeze doğru kademeli bir şekilde yükselerek sonunda başkentte bir bakanlığa bağlandığından bahsedilmektedir (Fındıklı, 2001: 69).

Gökçe'ye (2004: 735) göre; Bakanlık kavramı, "devletin üstlendiği kamu hizmetlerinin konularına göre uzmanlaşmış ve örgütlenmiş bölümleridir." şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca bakanlıkların devlet tüzel kişiliklerinin olmadığı ve anayasanın 113. Maddesine göre Bakanlıkların kurulmasının,

kaldırılmasının, görevleri ve yetkilerinin ve teşkilatının bir kanunla düzenlendiği ifade edilmektedir.

Ayrıca Bakanlıkların, merkez teşkilatının ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluştuğundan bahsedilmektedir. Ana hizmet birimlerinin bir bakanlığın yürütmekle sorumlu olduğu temel hizmetleri yerine getiren birimler olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu birimler, bakanlığın temel var olma sebebi şeklinde ifade edilmektedir. Danışma ve denetim birimlerinin, bakanlıkların merkez teşkilatında bakanların sağlıklı kararlar alabilmesine yardımcı olmak ve gerekli bilgileri, dokümanları sağlamak üzere kuruldukları belirtilmektedir. Koordinasyon kurulu başkanlığı, hukuk müşavirliği, bakan müşavirleri, basın ve halkla ilişkiler danışmanlığı ve teftiş kurulu gibi birimler, danışma ve denetim birimi olarak geçmektedir. Yardımcı birimler ise; bakanlığın ana hizmet birimlerine, danışma ve denetim birimlerine yardımcı olmaktadır. Yardımcı birimler, personel dairesi, eğitim dairesi, idari ve mali işler daire başkanlığı, savunma sekreterliği ve özel kalem müdürlüğüdür. Buna ek olarak her bakanlıkta, bakana yardımcı olan ve bakan adına, bakanın direktifi yönünde, plan, program ve hukuka uygun olarak bakanlığın idari hizmetlerini yürütmekle sorumlu bir müsteşar görev yapmaktadır (Fındıklı, 2001: 71–72).

Bakanlık taşra teşkilatının Bakanlığın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmekle sorumlu ve hizmetleri halka ulaştırmakla görevli bakanlık taşra teşkilatı, ihtiyaca göre; il valisine bağlı il kuruluşları, kaymakama bağlı ilçe kuruluşları, doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşlarının tamamından veya birkaçından meydana gelecek şekilde düzenlendiği ifade edilmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

Bakanlık yurt dışı teşkilatının ise yurt dışında sürekli veya geçici görev yapan, hizmet gereklerine ve ihtiyaçlarına göre; dış temsilcilik niteliğindeki diplomatik temsilcilikler ve konsolosluklar, dış temsilcilikler bünyesindeki ihtisas birimleri, dış temsilcilik niteliğinde olmayan yurt dışı teşkilatından meydana geldiği belirtilmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

Bakanlık bağılı kuruluşların, bakanlığın hizmet ve görev alanına giren ana hizmetleri yürütmek üzere, bakanlığa bağılı olarak özel kanunla kurulan, genel bütçe içinde ayrı bütçeli veya katma bütçeli veya özel bütçeli kuruluşlar olduğu belirtilmektedir. Bağılı kuruluşlar, merkez teşkilatı ile ihtiyaca göre kurulan taşra teşkilatından meydana gelecek şekilde düzenlenmiştir. Bağılı kuruluşların taşra teşkilatı; bölge, il ve ilçe kuruluşları şeklinde veya doğrudan kendine bağılı olarak kurulabilmektedir.

Bakanlık ilgili kuruluşlarının özel kanun veya statü ile kurulan, iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşları ile bunların müessese ortaklık ve iştirakleri veya özel hukuki, mali ve idari statüye tabi, hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları şeklinde düzenlendiği ifade edilmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

1.1.2. Kamu Görevlileri Kavramı ve Kamu Görevlilerinin Türleri

Zabunoğlu'na (1995: 16) göre kamu görevlileri dar ve geniş anlamda olmak üzere iki ayrı şekilde tanımlanmaktadır. Kamu görevlisi geniş anlamda; "Hukuki statüleri ve yaptıkları görevin niteliğine bakılmaksızın, kamu kesiminde çalışan cumhurbaşkanından odacısına kadar herkes geniş anlamda kamu görevlisidir." Yavuz'a (2004: 58) göre ise kamu görevlileri geniş anlamda; "herhangi bir kamu örgütüne bağılı olarak çalışan tüm bireyleri kapsar."

Kamu görevlisi dar anlamda; "Devletin siyasal yapısını oluşturan organlardaki görevlilerle, özel hukuk hükümlerine tabi olarak çalışanlar dışında kalan kamu görevlileridir" (Zabunoğlu, 1995: 16). Yavuz'a (2004: 58) göre kamu görevlisi dar anlamda; "kamu kurum ve kuruluşlarının genel idare esaslarına göre yürütmekle görevli oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri yürüten memurlar ile diğer kamu görevlilerini kapsar".

Kamu yönetiminde insan unsuru, kamu görevlileri olarak nitelendirilmektedir. Kamu görevlileri, 657 sayılı kanununun 4. Maddesi, dört tür istihdam biçimini

içermektedir. Buna göre: Memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçilerdir.

1.1.2.1. Memurlar

Memurluk, 657 sayılı Kanunun öngördüğü asli ve sürekli istihdam biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu Kanunun 4. Maddesine göre, mevcut kuruluş biçimlerine bakılmaksızın, devlet ve öteki tüzelkişilerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memur sayılmaktadır (Günay, 2003: 522).

Türkiye’de kamu görevlilerinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan memurlar, gerek sayılarının fazla olması, gerekse yaptıkları işlerin özellikleri sebebiyle esas kamu görevlilerini oluşturmaktadır (Fındıklı, 2001:121). Ayrıca söz konusu 657 sayılı kanunda, yukarıda tanımlanan memurlar dışında kalan kurumun genel politikasının tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlarda memur sayılmaktadır ifadesi yer almaktadır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

1.1.2.2. Sözleşmeli Personel

Sözleşmeli personel, kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işbirliği için şart olan ve özel bir mesleki bilgi ve uzmanlığa gereksinim gösteren geçici işlerde sözleşme ile çalıştırılan ve işi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri olarak tanımlanmaktadır (Günay, 2003: 522). Diğer bir kaynakta ise sözleşmeli personel, mesleki bilgi ve uzmanlığa ihtiyaç duyulan işlerde çalışacak personele daha yüksek ücret ödeyebilmek amacıyla öngörülmüş bir istihdam şekli olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmeli personel ile idare arasında İdare Hukuku kurallarına göre bir idari hizmet sözleşmesi yapılmaktadır. Buna göre sözleşmeli personelin görev süresi bir yıldır ve ücretin üst sınırı her yıl Bakanlar Kurulunca belirlenmektedir (Fındıklı, 2001: 121).

1.1.2.3. Geçici Personel

Geçici personel, bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetlerde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan görevlileri şeklinde tanımlanmaktadır (Günay, 2003: 522). Geçici personel aynı zamanda bir tür sözleşmeli personel sayılmaktadır ve yapılan işin niteliğinin farklılığı ve çalışma süresinin bir yıldan az olması sebebiyle asgari ücretle çalışmaktadırlar (Fındıklı, 2001: 122). 657 sayılı kanuna göre geçici personel, mevsimlik hizmet olduğunda Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde çalıştırılmaktadır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

1.1.2.4. İşçiler

İşçiler, hizmet akdine dayanarak kamu kesiminde çalışan personel şeklinde tanımlanmaktadır. Bu personelin özel hukuk kurallarına tabi olduğu belirtilmektedir (Günay, 2003: 522). Bir hizmet akdine dayanarak çalışan işçilerin memur ve diğer kamu görevlilerinden farklı olarak, grev ve sendika haklarına sahip olduğu vurgulanmaktadır (Fındıklı, 2001: 123). Ayrıca 657 Sayılı Kanuna göre, kanunun 4. Maddesinin (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerden de bahsedilmektedir. Bu personel için bu Kanun hükümlerinin uygulanmadığı belirtilmektedir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2010).

1.1.3. Kültür ve Turizm Bakanlığı İdari Teşkilatlanma Yapısı

Kültür ve Turizm Bakanlığı; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Merkez teşkilatında ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimler ve bağlı kuruluşlar yer almaktadır. (Şekil 2). Yine merkez teşkilatı içinde yer alan Avrupa Birliği Daimi Temas

Noktası, Toplumsal Faaliyetler Koordinatörlüğü, Ulusal Kültürel İrtibat Noktası ile İç Denetim Birimi Başkanlığı, Makam Onayı ile Müsteşarlık Makamına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak 27/06/1979 tarihli ve 16679 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2252 sayılı Kültür Bakanlığı Döner Sermaye Kanunu uyarınca kurulan ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca bütçesi düzenlenen Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü (DÖSİMM) bulunmaktadır. Taşra teşkilatında İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri ve bu Müdürlüklere bağlı taşra teşkilatı ile doğrudan merkez birimlerine bağlı taşra birimleri yer almaktadır.

Ana Hizmet Birimleri:

- a) Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü
- b) Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü
- c) Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü
- d) Telif Hakları ve Sinema Genel Müdürlüğü
- e) Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü
- f) Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü
- g) Tanıtma Genel Müdürlüğü
- h) Milli Kütüphane Başkanlığı
- ı) Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

Danışma ve Denetim Birimleri:

- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı
- b) Strateji Geliştirme Başkanlığı
- c) Hukuk Müşavirliği
- d) Bakanlık Müşavirleri
- e) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Yardımcı Hizmet Birimleri:

- a) Personel Dairesi Başkanlığı
- b) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

- c) Özel Kalem Müdürlüğü

Taşra Teşkilatı:

- a) İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri
- b) Doğrudan Merkeze Bağlı Birimler

Yurtdışı Teşkilatı:

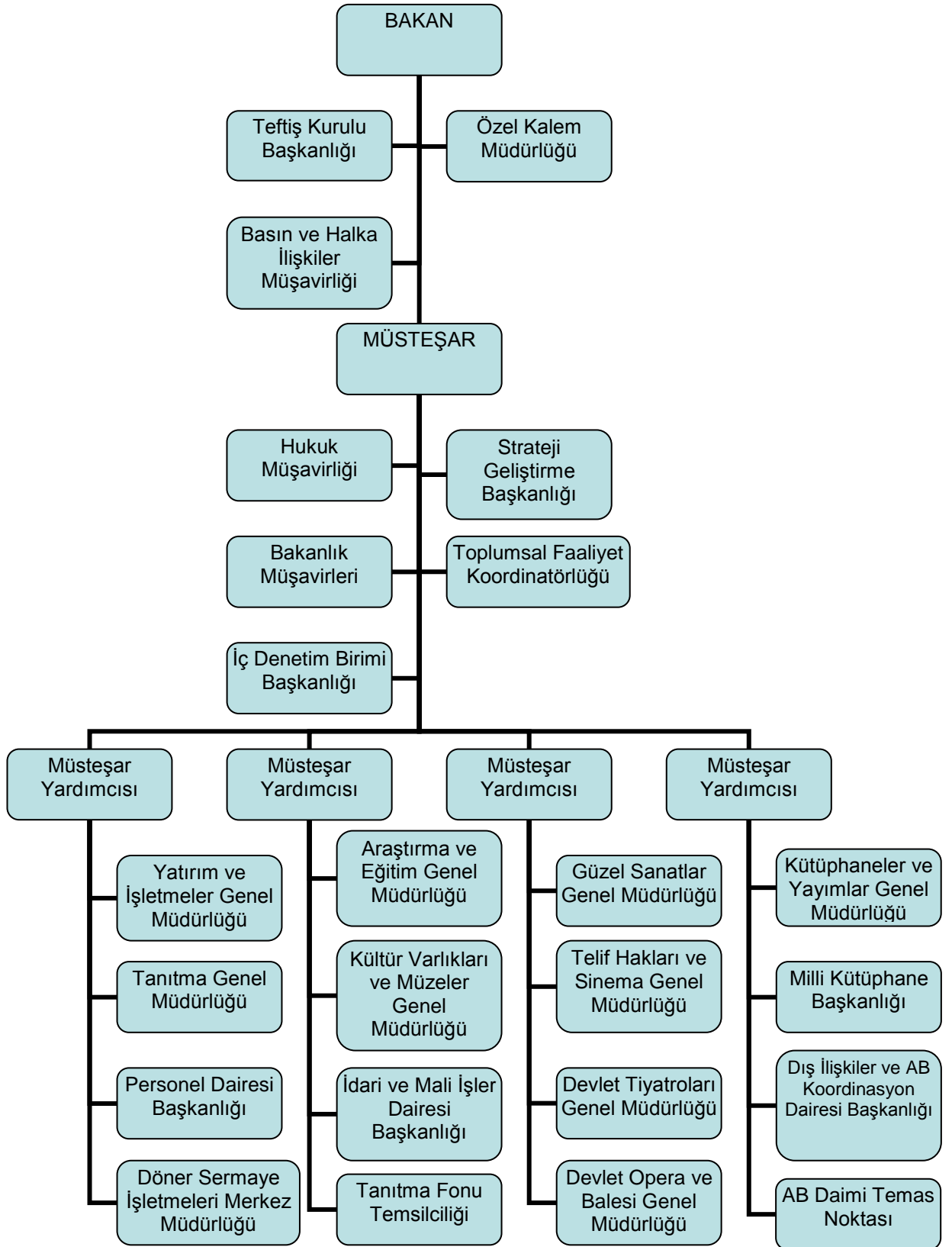
- a) Kültür ve Tanıtma Müşavirlikleri
- b) Kültür ve Tanıtma Ataşelikleri

Bağlı Kuruluşlar:

- a) Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü
- b) Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü

DÖSİMM:

- a) Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü (DÖSİMM)
- b) DÖSİMM



Şekil 2. Teşkilat Şeması
(Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010)

1.2. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bir kamu kurumu düzgün bir idari teşkilatlanmaya sahip olsa bile, kendi içerisinde zaman zaman bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu bölümde çatışma kavramının ortaya çıkmasına neden olan sebepler ve baş etme yöntemleri hususunda bilgi verilmektedir.

1.2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramının tanımı hakkında genel bir araştırma yapıldığında, birçok kaynakta bu kavramın net bir şekilde tanımlanabilmesinin ne kadar zor olduğu belirtilmektedir. Çatışma, zor tanımlanabilen bir kavram olması sebebiyle farklı düzeylerde ve değişik ortamlarda ortaya çıkabilmektedir. Çatışma kavramının bu özelliği göz önünde bulundurulursa; “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilmektedir (Can, 2005: 377). Taştan’a (2010) göre çatışma, kişinin kendi içinde olabileceği gibi, kişi ile başka bir kişi ya da grup içinde ve gruplar arasında olabilmektedir.

Bir başka tanıma göre ise çatışma, şiddeti ortadan kaldırmayı, insancıl duygulardan arınmayı, uygarlık düzeyinden uzaklaşmayı, kişisel kontrolün kaybedilişini ifade ettiği gibi aynı zamanda macerayı, yeniliği, gelişmeyi ve ilerlemeyi açıklayarak düşünebilme gibi kavramları da içermektedir (Aydın, 1984: 9). Borisoff ve Victor’a (1998: 1) göre kişilerin sahip oldukları değer yargılarını koruyabilmek ve inandıkları amaçlarını gerçekleştirebilmek adına kıt kaynaklar, statü yetersizliklerinden kaynaklanan durumlarda rakiplerini bertaraf etmek için gösterdikleri tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kişilerin amaçları, hedefleri ve fikirleri arasındaki farklılıklar da çatışmaya neden olabilmektedir.

Karip’e (1991: 1) göre çatışma, insanların ya da grupların etkileşimde bulunduğu her türlü ortamda ortaya çıkabilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, gruplar ve örgütler kendilerine ait bir takım

amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla sürekli birbirleriyle etkileşim halinde olmaları sonucunda taraflar arasında bir takım anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ya da çelişkiler ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar ise çatışma kavramının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çatışmanın oluşabilmesi için, çalışılan ortamda iki tarafında kıt olan bir kaynağı elde etmek istemesi ya da ortak bir eylemde farklı davranış tercihlerine, farklı değer ve inançlara sahip olması yeterli olmaktadır. Özetle çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve buna benzer bir takım isteklere sahip olma çabası olarak değerlendirilebilecek bir toplumsal süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Karip aynı zamanda çatışma kavramının farklı boyutunun varlığından da bahsetmektedir. Bu farklı boyut, çatışmanın ürkütücü ve daha uç bir noktasını içermektedir. Burada bireyin günlük yaşantısında genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar karşımıza çıkmaktadır. Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik şiddetten bahsedilmektedir (Karip, 1999: 2). Güney'e (2004: 45) göre ise çatışma; "birden fazla ve karşıt olan motiflerin aynı anda faaliyette bulunmasından doğan durum" olarak tanımlanmaktadır. Baltaş'a (Makalem sitesi, Activeline Gazetesi, 2002) göre ise çatışma bireylerin ihtiyaç, amaç veya fikir ayrılıklarından doğan bir çeşit rekabet ortamı olarak tanımlanmaktadır. Çoğunlukla birlikte çalışan kişiler ya da birimler, iş yerindeki temel konular üzerinde anlaşamadıkları zaman çatışma ortaya çıkmaktadır.

Bumin'e (1990: 27) göre çatışma, bireyleri amaçlarından saptıran davranış olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurumun bir üyesinin, bilinçli olarak bir başka kurum üyesinin amaçlarına engel olarak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunmasıdır. Taştan'a (2010) göre çatışma; birey ya da grubun başka bir birey ya da grubun hedeflerine ulaşabilmesine engel olmak amacıyla yapılan kasıtlı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Ertürk'e (1995: 201) göre çatışma; "iki veya daha fazla kişi-grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması" durumu olarak ifade edilmektedir. Çatışma kavramının diğer bir tanımı ise, Erdoğan'a (1996: 146) göre; "Genel anlamda bireylerin buldukları çeşitli sosyal ortamlarda,

istememedikleri durumlarla karşılaşarak zorlanmaları sonucunda ortaya çıkan davranışlar ve duygusal durumlardır.”

Başaran'a (2004: 323) göre çatışma, “bağdaştırılmaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan iş görenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu” olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kişilerin birbirleriyle etkileşim halinde olmalarından doğan bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara karşı kişilerin yaptıkları tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır. Sonuç itibariyle, çatışma kavramı, insanlar var oldukları sürece yaşamları içerisinde kaçınılmaz bir olgu olacağı anlaşılmaktadır. Söz konusu insan unsuru olduğunda, kişisel amaçlar ve hedefler için içerisine girmektedir. Çatışma kavramının ortaya çıkmasındaki en büyük etken kişinin kendisi olduğu düşüncesinden yola çıkarsak; çatışma, bireyler arasında meydana gelen kişisel çıkarların ve hedeflerin birbiriyle çakışması ya da diğer bir ifadeyle birbirine uymaması sonucu yaşanmaktadır. Bu aşamada yapılması gereken çatışmadan ortaya çıkan sonuçları en yararlı bir şekilde kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı en iyi şekilde yönetmek olacaktır.

1.2.1.1. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

1.2.1.1.1. Geleneksel Görüş

Çatışma kavramının tanımlanmasına ilişkin ilk görüşler genellikle bu kavramın kötü ve olumsuz olduğunu savunmaktadır. 1930'lu ve 1940'lı yıllar arasında hüküm süren geleneksel görüşe göre bu kötü yönünü güçlendirmek adına çatışma kavramı şiddet, yıkım, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çatışma ile birlikte anılan bu olumsuz durumların ortaya çıkması istenmediğinden çatışmanın önlenmesi gerektiği görüşünün var olduğu belirtilmektedir (Atiker, 2006: 2). Diğer bir ifadeyle 19. yüzyıldan 1940'lara kadar çatışma yıkıcı bir kavram olarak algılandığı ve her ne olursa olsun çatışmadan kaçınmanın gerekli olduğundan bahsedilmektedir. Buna ek olarak örgütlerde herhangi bir çatışma söz konusu ise bu çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gerektiği ve bu hususta yönetime büyük sorumluluklar düştüğü

belirtilmektedir. Geleneksel Görüş, çatışmanın üzerine gitmek, kavramı anlamak, nedenlerini araştırma yerine, çatışma'dan tamamen uzak kalmayı benimsediği vurgulanmaktadır (Özel, 1996: 23).

Bir başka kaynakta geleneksel görüş, kapalı sistem anlayışını benimseyen ve rasyonellik-etkinlik gibi kavramlara önem veren klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını da içine alan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu yönetim yaklaşımları baz alındığında çatışma; bir örgütün uyumlu ve etkin çalışmasını bozan durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla söz konusu çatışmaların ortaya çıkmasının engellenmesi ya da ortaya çıktığında mümkün olduğu kadar kısa bir süre içerisinde yok edilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Pelit, 2005: 72).

Güney'e (2001: 89) göre geleneksel görüşte; var olan bütün çatışmaların yıkıcı olduğu ve kurumdaki yönetim görevinin bireyleri çatışmalara karşı korumak olduğundan bahsedilmektedir. Bu görüşe göre işletmelerin, ne olursa olsun çatışmadan mümkün olduğunca kaçınmaları gerektiği aksi takdirde çatışmanın hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir.

Geleneksel yaklaşım, çatışma kavramının, yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme gibi olumlu yönlerini göz ardı edip, bir örgütün kaçınması gereken yıkıcılık ve bozuculuk gibi olumsuz yönlerini ele almaktadır. Bu yaklaşımda çatışmadan kaçınılması gerekmektedir çünkü çatışmanın varlığı örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Şahin, Emiri ve Ünsal, 2000: 555). Ertürk'e (1995: 202) göre geleneksel yaklaşımda çatışma kavramı kesinlikle istenmeyen bir olgudur ve ortaya çıktığı zaman mümkün olan en kısa süre içerisinde çözümlenmesi gerekmektedir.

Deniz ve Çolak'a (2008: 310) göre geleneksel yaklaşımda çatışma tamamen olumsuz, yıkıcı mantıksız ve zararlı olarak algılanmaktadır. İşletmeler mümkün olduğunca çatışma yaşamaktan kaçınmalıdır. Çünkü çatışma kavramı, bir kurumun üretkenliğini azaltan, kurumların hedeflerine ulaşmalarını engelleyen, var olan bir düzeni bozarak kurumları karmaşıklığa sürükleyen bir kavram

olarak tanımlanmaktadır. Başaran'a (2004: 324) göre geleneksel yaklaşımda çatışma örgütsel amaçları engelleyen ve başlı başına bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu kurama göre çatışma, üstlerin vermiş olduğu emirlerin, astlar tarafından çarpıtılmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden çatışmanın olmaması için örgüt elinden gelen her şeyi yapması gerekmektedir.

Çatışma kavramı örgütsel etkinliği ve etkililiği etkileyebilmektedir. Bu yüzden geleneksel görüşe göre örgütte çatışma kavramının gerçekleşmesinden mümkün olduğunca kaçınılması gerektiği vurgulanmaktadır. Çatışmayı engelleyebilmenin tek yolu olarak örgütte var olan çalışanların görev tanımlarının anlaşılabilir olmasıdır. Geleneksel görüşe göre, eğer örgütte çatışma engellenemez ve ortaya çıkarsa da çatışmaya neden olan sebep her ne ise bunun en kısa sürede giderilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir.

1.2.1.1.2. Davranışçı Görüş

Bu görüş, çatışma kavramının tüm örgüt ve gruplarda doğal ve kaçınılmaz bir olgu olduğunu savunmaktadır. Karmaşık örgüt yapılarının varlığının doğal olarak çatışmaya sebep olacağı; kişiler ve gruplar arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının kişilerin ya da grupların sahip olduğu farklılıkların da ortadan kaldırılması ile aynı anlamda olduğu belirtilerek böyle bir çalışmanın örgüte zarar verebileceği ifade edilmektedir. Çatışmanın kötü olmadığından fakat yönetilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. İyi bir çatışma yönetimi gerçekleştirildiğinde çatışmanın ortaya çıkan sonuçlarının olumlu yönde, örgüt yararına kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Atiker 2006: 2). Diğer bir ifadeyle, davranışçı görüş, çatışma kavramının kurumların yapısı ve doğası gereği zaman içerisinde kendiliğinden oluştuğunu savunmak, bu sebeple bir örgüt içerisindeki çatışmanın varlığını çok normal karşılamaktadır. Buna ek olarak davranışçı görüş, bütün çatışmaların yıkıcı ve yok edici olmadığını, grup içi ya da kişiler arası çatışmaların toplumsal açıdan bazı işlevlerinin olduğunu savunmaktadır (Özel, 1996: 26).

Aktaş ve Kılınç (2007: 79) ise, davranışsal yaklaşımı, çatışmayı sosyal yaşamın bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Her çatışmanın yıkıcı ve kötü olduğunu düşünmek yerine çatışmanın iyi yönetildiğinde örgütsel performansın artırılabilirliği düşünülmektedir. Ayrıca bu yaklaşım, bir örgütte çalışan personeli sosyal bir birey olarak görmektedir. Bu sebeple insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve insan davranışlarıyla ilgilenmektedir. İnsan davranışlarının sonucunda çatışmanın kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olarak düşünülmesi sebebiyle çatışma, örgütsel yaşamın bir parçası olarak algılanmaktadır. Çatışma kavramının doğal olduğunun kabullenilerek örgütsel performansa katkı sağlamasının yollarının aranması gerektiği vurgulanmaktadır (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006: 555).

Davranışçı görüş, işletmelerde çatışmaların varlığını kabullenen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Sonuç itibarıyla bir işletmenin ayakta kalabilmesi çalışanlarına bağlıdır. Bu görüşte insanın sosyal bir varlık olmasından dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar, iyi anlamda ya da kötü anlamda olabilmektedir. İşletmeye düşen en önemli görev kendi çıkarına olacak şekilde çatışmayı yönetebilmektir.

1.2.1.1.3. Etkileşimci Görüş

Etkileşimci görüş, örgütlerde çatışma kavramının kaçınılmaz olduğunu kabullenmiş ve halen günümüzde geçerliliğini koruyan bir görüş olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte var olan çatışmaların aşırıya kaçması durumunda örgüte yararından çok zararının olacağını ve bu çatışmaların muhakkak çözümlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca bu görüş, bir örgütte çatışmanın varlığının düşük seviyede olsa bile örgütte var olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü çalışanların uyumlu ve barışçıl bir şekilde çalışmalarının zaman içerisinde örgüte zarar verebileceğini savunmaktadır. Barışçıl ve uyumlu çalışanların zamanla kendilerini yeniliklere karşı kapatmasının örgütün gelişmesine ilerlemesine engel teşkil edebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla bir örgütün gerekirse, bilinçli olarak, çalışma ortamında çatışmayı teşvik etmesini önermektedir (Atiker, 2006: 3).

Ertürk'e göre (1995: 202) bir örgütte çatışmanın az oluşu o örgütte durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Bunun tam tersi bir durumda yani çatışma oranının örgütte fazla olması da iyi sonuçlar doğurmamaktadır. Çatışmanın şiddetlenmesi, personel arasındaki işbirliğinin azalmasına sebep olmaktadır. İşbirliğinin azalması da örgütte işlerin durma noktasına kadar gelmesini sağlayabilmektedir bu da işletme açısından zarar verici bir durum oluşturmaktadır.

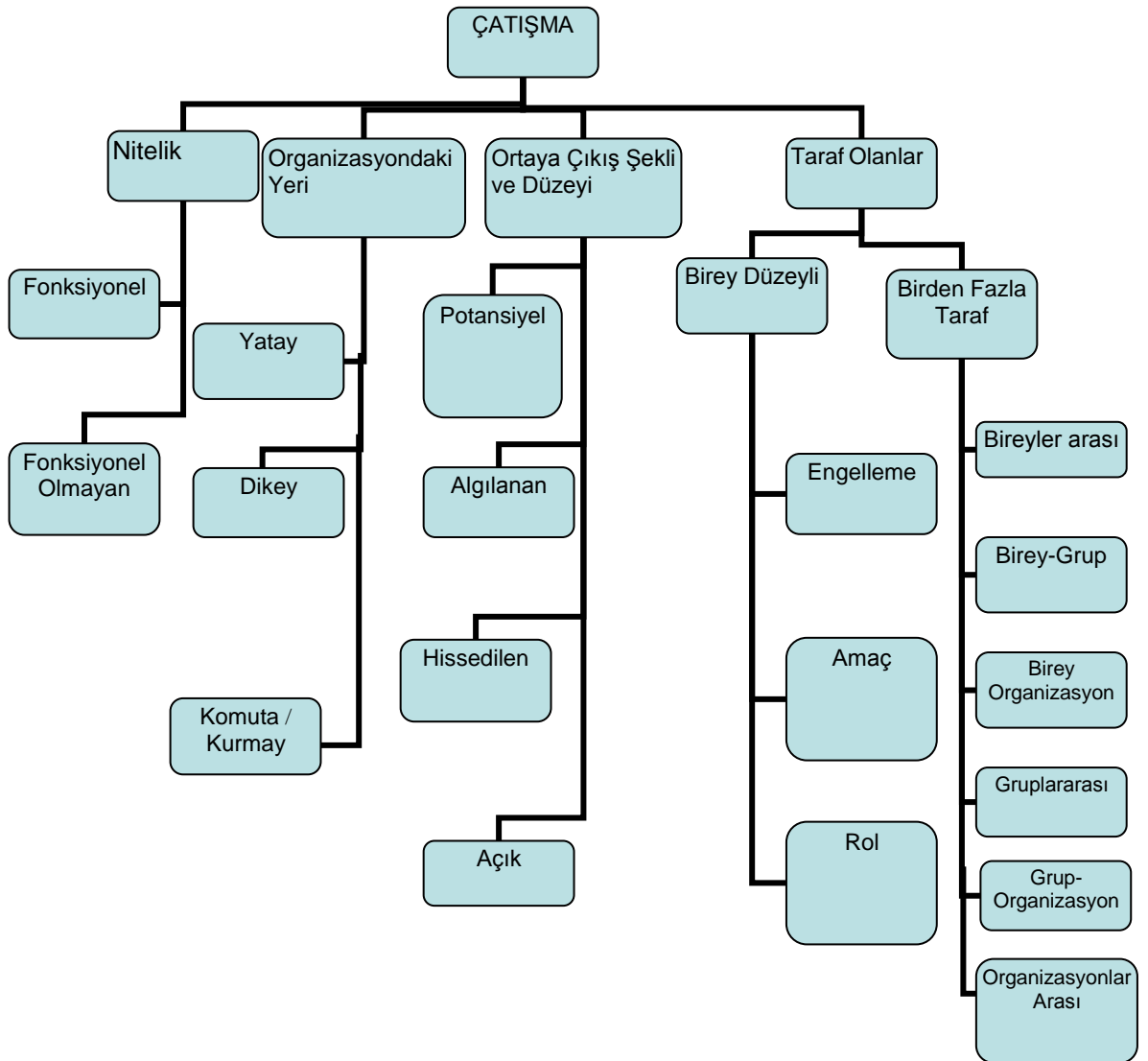
Diğer bir ifadeyle etkileşimci görüş, bir örgütte çatışmanın belirli bir seviyeye ulaşmasından sonra çatışmanın çözümlenmesinin gerekliliğinden bahsetmektedir. Günümüzde ise çalışma yaşamında en geçerli görüş olarak etkileşimci görüş kabul görmektedir. Etkileşimci görüşü destekleyenler bir kurumda çatışmanın var olmamasını kurum açısından tehlikeli görmektedirler. Çatışma kavramının olmadığı bir kurumda zaman içerisinde tek düzeliğin, monotonluğun, ilgisizliğin var olacağını ve böylece kurum yapısının bozulacağını savunmaktadırlar (Özel, 1996: 30). Ayrıca etkileşimci görüş, açık sistem anlayışını benimseyerek modern organizasyon yönetim anlayışından bahsetmektedir. Çatışmanın hiç olmadığı işletmelerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenebilmektedir. Tam tersi bir durumda yani sürekli ve önemli çatışmaların olduğu işletmelerde de karar verme sürecinin olumsuz yönde etkilenebileceği, tavizlerin çatışmaya sebep olan sorunları çözmeye yetememesi gibi nedenlerle performans etkilenebilmektedir (Pelit, 2005: 73).

Diğer bir ifadeyle, modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım, çatışmanın gerekliliğini kabul etmektedir. Karşı koymayı/aykırılığı açıkça teşvik etmektedir. Çatışma yönetimi kavramını ise çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlamaktadır. Etkileşimci yaklaşım, bütün yöneticilerin çatışmaları çözmek ya da engellemek yerine, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indirmek, yararlı yönlerini ise en yüksek düzeye çıkaracak bir strateji uygulamalarının daha faydalı olacağını savunmaktadır (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006: 556).

Sonuç itibariyle, etkileşimci yaklaşım çatışma kavramının örgüt için kaçınılmaz durum olduğunu ve örgüt bünyesinde mutlaka az da olsa bir çatışmanın olması gerektiğini savunmaktadır. Çatışmanın sonuçlarına hem olumlu hem de olumsuz anlamda yaklaşılmaktadır. Olumlu yaklaşımda, bir işletmede az da olsa çatışmanın var olmasının, işletmeye bir dinamizm katacağı ve işletmenin rakipleri arasında sıyrılarak daha güçlü bir konuma gelebileceğinden bahsedilmektedir. Olumsuz yaklaşımda ise bir işletmede çatışma oranı çok fazla ise çalışanları doğrudan etkileyerek işletmeye zarar verebileceği vurgulanmaktadır.

1.2.1.2. Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar çok farklı başlıklar altında sınıflandırılabilir. En yaygın sınıflandırma, çatışmaların kişisel ve ikili olarak iki grup halinde yapılan çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Sonuç itibariyle çatışmalar, kişinin ve kişilerin gerçekleştirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Birey, çatışmayı ya kendi içinde yaşamaktadır ya da insanların oluşturduğu grupların kendi aralarında yaşanmaktadır (Pelit, 2005: 76). Çatışma türleri, şekil 3'te görüldüğü üzere; nitelikleri, organizasyondaki yerleri, ortaya çıkış şekilleri ve düzeyleri ile taraf olanlar olarak sınıflandırılabilir (Aktaş ve Kılınç, 2007: 78).



Şekil 3. Çatışma Türleri
Kaynak: Aktaş ve Kılınç, 2007: 78

1.2.1.2.1. Nitelik Açısından Çatışma Türleri

Nitelik açısından çatışma türlerinde iki farklı grup yer almaktadır. Bunlardan ilki fonksiyonel olan çatışma türleri, ikincisi ise fonksiyonel olmayan çatışma türleri olarak ifade edilmektedir.

Fonksiyonel olan çatışmanın tanımının yapılabilmesi için öncelikle fonksiyonel yetki kavramının anlaşılması gerekmektedir. Efil'e (2007: 303) göre; "fonksiyonel yetki, bir yöneticinin kendi bölümü dışındaki bölümlerde uzmanlık alanına giren konularda başkalarından bazı şeyleri yapmalarını isteme hakkıdır." Burada önemli olan nokta bir yöneticinin hiyerarşik yapıyı dikkate alarak hareket etmesidir. Bir üst, kendisiyle aynı seviyedeki başka bir üst'e bağlı bir asta görev vermesi, örgütte çatışmalara neden olabilmektedir.

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır fakat aynı zamanda örgütte bu tarz çatışmaların olması, örgütün bölümlerinin işleyişinin düzgün olmadığını kanıtlamaktadır (Pelit, 2005: 76). Özetle, bir örgütte fonksiyonel çatışmanın varlığı, işletmenin işleyişinde bir takım sorunlar olduğu işaret etmektedir. Bu tarz sorunlar genellikle insanlardan kaynaklanmaktadır. Sorunların zamanında çözülmesi örgüt için hayati önem taşıdığından çözüm yolları araştırılırken bile örgüt kazançlı çıkmaktadır.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütün amaçlarına ulaşmasını ve gerçekleştirebilmesini ertelemektedir (Pelit, 2005: 76). Aynı zamanda bir örgütte böyle bir çatışmanın var olması, örgüt kaynaklarının kullanımının boşa gittiğini göstermektedir (Genç, 2008: 143). Fonksiyonel olmayan çatışma türünde, örgütlerin işleyişini engelleyen çatışmalar söz konusudur. Bu tarz çatışmaların varlığı örgüt yapısının yetersizliğine dair bir ipucu niteliği taşımaktadır (Ertürk, 1995: 207).

1.2.1.2.2. Organizasyondaki Yeri Açısından Çatışma Türleri

Çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Dikey çatışma, ast-üst arasındaki çatışmayı; yatay çatışma ise aynı örgüt kademesinde bulunanlar arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir (Pelit, 2005: 77).

Yatay çatışma; örgüt hiyerarşisinde birbiriyle aynı ya da yakın düzeyde olan bireyler arasındaki iletişim ve işbirliğinde çıkabilecek çatışmalar şeklinde ifade

edilmektedir (Özel, 1996: 62). Ertürk'e (1995: 206) göre ise yatay çatışma, bir örgüt içerisinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan çalışanlar arasında meydana gelen çatışma olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu çatışma türü, örgütte eş düzeyde bulunan çalışanlar arasındaki çatışma şeklinde ifade edilmektedir. Örgütün biriminde çalışan her yöneticinin terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin ne kadar önemli olduğunu ispat etmek ve amirinin nazarında daha ön plana çıkmak eğiliminde olduğundan bahsedilmektedir. Eş düzeydeki birim yöneticilerinin her birinin böyle bir çaba içerisinde olmasının, birbirleriyle çekişmelerine neden olduğu ve çatışmayı ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Genç, 2008: 148). Özetle yatay çatışma kavramı, bir örgütte yer alan birbirleriyle eşit düzeyde görev yapan çalışanlar arasında yaşanan bir çatışma türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışma aynı düzeyde görev yapan çalışanlar arasında olabileceği gibi, aynı örgütte yatay bir şekilde yerleştirilmiş örgütün yapısında yer alan bölümler arasında da yaşanabilmektedir. Bu tarz çatışmaların ortaya çıkış sebepleri bireylerin ya da örgütteki birimlerin sahip oldukları amaç ve hedef farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Dikey çatışma; Ertürk'e (1995: 206) göre dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan astlar ve üstler arasında gerçekleşen çatışma durumu olarak ifade edilmektedir. Dikey çatışma, biçimsel örgütteki ast-üst arasında görülen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, erk kazanma, denetleme, ödeme ve yarar paylaşmadan ortaya çıkmaktadır (Özel, 1996: 72). Hemen hemen her kuruluşta emir-komuta sistemi olsa da, ast ve üst arasında çoğu zaman sorunlar yaşanabilmektedir (Genç, 2008: 148). Özetle dikey çatışma, bir örgüt yapısında yer alan hiyerarşik kademelerde görev yapan çalışanlar arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışmalar genellikle ast-üst arasında yaşandığından ortaya çıkış sebepleri de farklılık göstermektedir. Kişisel çıkarlar, verilen emirlerin iyi anlaşılabilmesi, astın görev tanımının yetersiz oluşu, yetki paylaşımında yaşanan sıkıntılar gibi birçok sebep bu tarz çatışmaya neden olabilmektedir.

Emir komuta-kurmay çatışması; Efil'e (2007: 302) göre, bir örgütün teşkilat şeması düşünüldüğünde emir- komuta ilişkisi içinde her ast bir üste bağlı olarak gösterilmektedir ve her ast bağlı olduğu üstünden emir almaktadır. Böyle bir ilişki, hiyerarşinin geçerli olduğu örgüt yapıları için geçerli olmaktadır. Bu sebeple bir örgütte yürütme yetkisi yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Bu sınıflamada, amaç çatışması kavramı çeşitli seviyelerde görev yapan ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar hususunda oluşan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Beliren çatışma ise; özellikle emir komuta-kurmay çalışanları arasında oluşan çatışma olarak tanımlanmaktadır (Pelit, 2005: 77). Özel'e (1996: 73) göre, örgütlerde en çok görülen çatışma türüdür. Bu tarz bir çatışma, örgütte faaliyetleri gerçekleştirenlerle ve danışma birimleri arasında ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde danışma ve diğer yardımcı gruplar (kurmaylar personel), verilen bir görevi yerine getirmekten sorumludurlar. Komuta yöneticileri ise, kurmay personeline verdikleri görevin sonuçlarını incelemekten sorumludurlar. Yöneticilerin görevi, iş yapıldıktan sonra da devam etmektedir. Yöneticiler, örgütsel aksaklıkların olup olmadığını gözlemleyerek herhangi bir sorunla karşılaşıldığında mümkün olduğunda çabuk çözüm bulabilmeleri için kurmay personelinin fikirlerine önem verdiğini belirtmek zorundadır. Bazen komuta yöneticileri, kurmaylarını, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve deneyimsiz kişiler olarak görebilmektedirler. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, buna karşılık olarak, kurmaylar da komuta yöneticilerini dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az bireyler olarak görmektedirler. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasına engel olmaktadır. Bu da örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.

Sonuç itibariyle, emir komuta-kurmay çatışması; genellikle yöneticiler ile kurmay personel arasında yaşanmaktadır. Kurmay personel alanında uzman olmasına, bilgi birikiminin yüksek seviyede olmasına güvendiğinden kendini yöneticisinden daha üst olarak görebilmektedir. Bir yönetici ise bazı durumlarda, kurmay personelinin bir konu ile ilgili yapmış olduğu çalışmasına yeterli bilgi birikimine sahip olmadığından ya da farklı sebeplerden ötürü güven sorunu yaşayabilmektedir. Amirin başarılı olup olmaması kurmay personeline bağlıdır bu

yüzden amir kendini çoğu zaman huzursuz hissedebilmektedir. İşte tüm bu sebepler zaman içerisinde örgütte bir çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

1.2.1.2.3. Ortaya Çıkış Şekilleri ve Düzeyi Açısından Çatışma Türleri

Çatışmanın ortaya çıkış sebepleri göz önünde bulundurularak yapılan sınıflandırmaya göre çatışmalar üstü örtülü, algılanan, hissedilen ve aşikar çatışma olarak dört grupta toplanmaktadır (Can, 2005: 378).

Potansiyel çatışma; üstü örtülü çatışma, diğer bir ifadeyle potansiyel çatışma ortada var olan bir çatışmanın henüz olmadığı fakat amaç farklılıkları, kıt kaynaklar, tercihler gibi bazı etmenlerin çatışmayı ortaya çıkarabileceğinden bahsedilmektedir. Bunlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 378). Ertürk'e (1995: 205) göre ise potansiyel çatışma; "organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğu" durumdur. Diğer bir kaynakta ise çatışmayı ortaya çıkarabilecek sebepler üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; a) kıt kaynaklar için rekabet, b)bağımsızlık dürtüsü, c)alt grup amaçlarının farklılaşması (Koçel, 1993: 399). Baylan ve Tekarslan'a (1996: 302) göre potansiyel çatışma, sadece çatışma için gerekli koşulların varlığı olarak tanımlanmaktadır. Özetlemek gerekirse, Potansiyel çatışma, ortaya çıkabilme ihtimali olan bir çatışmadır. Nedenleri de genellikle kurum içinde kaynakların kıt olması ve bireylerin amaçlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilmektedir.

Algılanan çatışma; bu tarz çatışmada, bireylerin çatışma algılamadaki farklılıklarından ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın algılanmasını iki mekanizma sınırlandırmaktadır. İlk sınırlandırma insanların farkında oldukları çatışmaları gizli tutabilmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde çatışmanın varlığı birçok sebebe bağlı olmasına rağmen bireyler seçici olarak bunların bazılarını odaklanmaktadır. İkinci sınırlandırma ise çatışma olmadığı halde insanların sanki çatışma varmış gibi algılamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çatışma türü, kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup

tarafından engellendiğinin farkına varması sonucu ortaya çıkmaktadır (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000: 41). Bu tarz çatışma türünde genellikle çatışma nedenlerinden biri bireylerin birbirini yanlış anlaması şeklinde ifade edilmektedir (Özel, 1996: 74). Bisno'ya (1991: 32) göre bu tarz çatışma, aslında var olmayan ama varmış gibi algılanan, diğer bir ifadeyle çatışmaya sebep olan konuların yanlış algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu tarz çatışmalarda ortak noktanın iletişimde yaşanan zorluklar olduğu ifade edilmektedir. Örneğin birbirleriyle çok iyi anlaşabilecek fakat henüz bunun farkında olmayan ve birbirine karşı çekingen davranan iki kişiyi iletişim kurabilmeleri için aynı toplantıya göndermekle iletişimsizlikten doğabilecek çatışmayı önceden engellemeye çalışmak gibi. Kişilerin art niyetli olması sebebiyle asılsız iddialar ortaya çıkabilmektedir, böyle bir durum ise bir örgütte çatışmayı kışkırtmaktadır. Kaçınılmaz bir duruma sokmaktadır. Böyle bir tavır büyük bir olasılıkla bireyin kişisel olarak hoşlanmadığı durumların gerçekleşmesi sonucunda ya da psikolojik rahatsızlıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir amaç ise "parçalara ayır ve elde et" stratejisini uygulamaktır. Özetle, bu tarz çatışma türü kişinin karşı tarafa ön yargılı davranması ya da karşı tarafın yapmış olduğu bazı hareket ve tavırları yanlış yorumlaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Birey, karşısındaki kişiyi hiç tanımamasına rağmen, daha önce birkaç kez karşılaşmışsa, aklında o kişi hakkında oluşturduğu bazı karakteristik özellikleri vardır ve bu yüzden ön yargılı davranabilmektedir. Bu tarz ön yargılar da çatışmaya sebep olabilmektedir.

Hissedilen çatışma; Bu çatışma, çatışma içinde olan tarafların bazı durumlar karşısında yaşadıkları karmaşık duyguları ifade etmektedir. Taraflar, sinirlilik, kızgınlık, sürekli bir endişe durumu gibi psikolojik tepkiler verebilmektedir (Koçel, 1993: 399). Hissedilen çatışmada, güçlü bir duygusal etkileşim söz konusudur, özellikle de çatışmaya taraf kişiler arasında düşmanlık söz konusu bu tarz çatışmayı yönetmenin oldukça zor olacağı ifade edilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpan, 2000: 42). Bu tarz çatışmada zıtlık ya da düşmanlık kavramları doğrudan kişilerle ilgili bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Mesela, bireyler iş yerlerinde herhangi bir sebepten dolayı patronlarına kızdığında fakat

bunu göstermek yerine nazik bir tavır sergilediklerinde böyle bir durum söz konusu olabilmektedir. Çünkü çatışmanın içinde patron olduğu için karşı tarafın üstünlüğü bulunmaktadır. Böyle bir davranış gösteren birey evine gittiğinde iş yerinin acısını eşinden çıkarabilmektedir. Evde saldırgan bir tavır içine girebilmektedir. Evde böyle bir durumun ortaya çıkmasının, bireyin ilişkisindeki sevgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sonuç itibariyle bu birey düşüncesiz olmakla ya da nazik olmamakla suçlanabilmektedir (Bisno, 1991: 32). Bu çatışmada, taraflar arasındaki gerilimin örgütteki diğer bireyler tarafından da fark edilebilir bir düzeye geldiği belirtilmektedir. Çatışmaya taraf bireyler, birbirlerine karşı hissettikleri gerginliği bir takım tavırlarla dışarı vurmaktadırlar. Bu çatışma türünün amir tarafından kontrol altına alınması örgüt için gerekli bir yaklaşım olacaktır. Çünkü gerginlik hissi, zaman içerisinde diğer çalışanları da etkileyebilmektedir. Ayrıca çatışmaya taraf bireyler, iş yaşamlarında bir çatışma yaşadıklarından sosyal yaşamlarını da tehlikeye sokmaktadırlar.

Açık çatışma; aşikar (açık) çatışma da ise uyuşmazlıklar, kişilerin göstermiş olduğu davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 378). Burada, çatışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000: 42). Bu çatışmada birey, her türlü tepkiyi gösterebilmektedir. Çatışma, karşı tarafın hareketlerini engellemek olarak tanımlanabilmektedir (Özel, 1993: 74). Bu tarz çatışma, gerilimden kaynaklanan tepkilerin ya da kişisel/psikolojik sebeplerin düşmanca bir şekilde dışa yansıtılması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tarz çatışmaların sık sık yaşanabildiği ve görünürde olan çatışmalar olduğundan bahsedilmektedir. Bu tarz çatışmaların gündelik yaşantıda herkesin yaşayabileceği ya da gözlemleyebileceği belirtilmektedir. Örneğin, gruptaki bireylerden birisi herhangi bir konuda ufak da olsa bir hayal kırıklığı yaşadıysa bunu bahane ederek çatışmaya sebep olabilmektedir. Bu karmaşık durum, bu tarz çatışmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Mesela çatışmaya sebep olan basit bir problem olsa bile ya da bu problem çözüme kavuşturulsa bile birey, sırf çatışmanın kendine sağladığı duygu yoğunluğunu yaşamak diğer bir ifadeyle

adrenalini hissetmek adına çatışmayı sürdürmek isteyebilmektedir (Bisno, 1991: 33). Baylan ve Tekarslan'a (1996: 302) göre ise açık çatışma davranışta bulunan tarafın amaçları üzerinde yıpratıcı ve olumsuz etkiler yaratma hali olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz çatışmanın en somut hali fiziki saldırılar olduğu bilinmektedir fakat toplum tarafından uygun karşılanmadığından açık çatışma bir tarafın diğerinin çatışmasını bilinçli olarak engellemesi olarak ifade edilmektedir. Bu çatışma türünde, kişilerin gerginliği davranışlarına yansımıştır. Çatışmaya taraf olan birey, hissettiği gerginliği, stresi artık tavırlarına yansıtma boyutundan davranışlara taşıma boyutuna geçmiştir. Bu çatışmada taraflar birbirlerini kırıci davranışlarda ya da söylemlerde bulunabilmektedir. Çatışma bu düzeye kadar gelmişse, kesinlikle önlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hem bireyler için hem de örgüt için geri alınması imkansız çok zararlı sonuçların doğması kaçınılmaz olacaktır.

1.2.1.2.4. Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

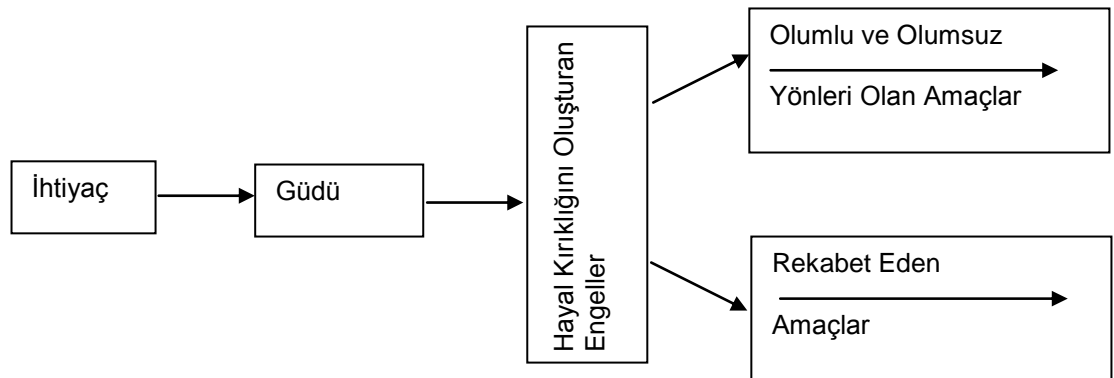
Bu tarz çatışmalar; birey düzeyli çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar (grupların kendi içi çatışma), gruplar arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar olarak sınıflandırılmaktadır (Pelit, 2005: 77).

Birey düzeyli çatışma; bireyin kendi içindeki çatışma olarak ifade edilmektedir. Yani bireyin birbiriyle uyuşmayan istek ve gereksinimleri karşısında çelişkiye düşmesi ve sonucunda ise gerilim hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 378). Birey düzeyli çatışmanın, bireye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışma olduğu çünkü bu çatışmayı kişinin ihtiyaçlarının etkilediği belirtilmektedir (Bumin, 1990: 53). Diğer bir ifadeyle, bireyin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmediği, bir görev söz konusu olduğunda ise bireyi baskı altındaymış gibi hissettiren rahatsızlık verici bir çatışma türüdür. Kişi, bu tarz çatışma türünde birbiriyle çelişen tavırlar sergilemektedir (Koçel, 1993: 397). Ertürk'e (1995: 203) göre birey düzeyli çatışma kişinin, içsel çatışması olarak ifade edilmektedir. Kişi, kendisinden beklenilenden tam olarak emin değildir veya kendisinden aynı konu üzerinde farklı davranışlar beklediği veya kendisinin yapabileceğinden çok daha

fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkan kişinin hissettiği rahatsızlık ya da huzursuzluk olarak tanımlanmaktadır (Ertürk,1995: 203).

Bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerinin uyumsuzluğu, bireyin kendi istedikleri, hedefi, sosyal yaşamında üstlendiği rol konusundaki çelişkileri kişinin sosyalleşmesini zorlaştırmaktadır. Zaman geçtikçe, birey bu sorunlarının üstesinden gelemez ise, bireyin gerilimine ve çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Birey içi çatışma, nedenselliğine göre üçe ayrılmaktadır;

a) Engelleme: bireysel çatışma teşvik edilen güdü ile arzu edilen amaç arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışma, amaçların hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu ve hem de birbirleri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığında söz konusu olduğu söylenmektedir (Şekil 4). Diğer bir ifadeyle bu tür çatışma, bireyin yaşadığı hayal kırıklığı, güdünün amaca ulaşmasından önce engellemesinin bir sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu engeller görünen ya da görünmeyen bir biçimde olabilmektedir (Bumin, 1990: 58).



Şekil 4. Bireysel Çatışmanın Kaynakları
Kaynak: Bumin, 1990: 57

b) Amaç Çatışması: Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme olasılığını ortadan kaldırması durumunda bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmadır. Yani bu çatışmaya, bireyin tek bir amacı seçmeye zorlanması denilebilmektedir (Özel, 1996: 67). Bumin'e (1990: 62) göre ise amaç çatışması, bireyin başarmak için girişimde bulunduğu amacın hem olumlu

hem de olumsuz yönleri olduğu zaman ya da iki veya daha çok birbiriyle yarışan amaçların varlığında ortaya çıkabilmektedir.

c) Rol Çatışması ve Belirsizliği: Decenzo ve Robbins'e (1999: 440) göre rol çatışma, kişilerin bir konu ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığı ya da zor tatmin oldukları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması Ertürk'e (1995: 204) göre rol çatışmasında, kişinin iş konusundaki beklentileriyle ilgili taleplerin çatışması söz konusudur. Bir memura amiri tarafından birbiriyle çelişen iki emir verildiğinde ya da aynı memura iki farklı amiri tarafından emir verildiğinde bu çatışma türü meydana gelebilmektedir. Her iki durumda da kişi ne yapacağını şaşırmakta ve bir rol çatışması içerisine düşmektedir.

Diğer bir kaynakta, bu tür çatışmanın bireyin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgili olduğundan bahsedilmektedir. Bireyin, uyumsuz hedefler arasında seçim yaptığında veya rol çatışmasında bir iç çatışma yaşayabilme ihtimali vurgulanmaktadır. Bu tarz çatışma, hem duygusal, hem de bilişsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Duygusal çatışmanın, birbirine uyumsuz hedeflere eşlik eden zıt duygular bireyde stresin artmasına, üretkenliğin azalmasına ve doyumun azalmasına sebep olmaktadır. Bilişsel çatışma ise uyumsuz hedeflerce oluşturulmuş entellektüel rahatsızlıklardır. Bu tür çatışma genelde kalite-maliyet-zaman kaynaklarında yaşanmaktadır (Gordon, 1991).

İçsel bir çatışma türü olması sebebiyle birey bu tür çatışmada, daha çok kararsızlıklar yaşamaktadır. Kişi kendisine göre bir takım hedefler belirlemiş ve bunları bazı nedenlerden ötürü gerçekleştirememişse iç dünyasında bir karmaşıklık yaşamaktadır. Seçmiş olduğu hedeflerin kendisi için gerçekten uygun olup olmadığı ya da bir örgütte üstlenmiş olduğu görevin kendisine vermiş olduğu role gerçekten de uygun olup olmadığı konusunda şüpheler duyabilmektedir. Bu da kişinin çatışma yaşamasına neden olmaktadır.

Birden fazla taraf düzeyli olan çatışmalar; bireyler arası, bölümler arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört grupta ifade edilmektedir. Bireyler arası çatışma kavramında çatışmaların türleri ve nedenleri, söz konusu çatışmanın kimler arasında yaşandığına ve hangi ortamda yaşandığına bağlı olarak değişmektedir (Türnüklü, 2007: 131). Diğer bir tanıma göre ise iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesi anlamına gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 379).

Taştan'a (2006) göre kişiler arası çatışma iki ya da daha fazla kişi arasında yaşanan uyumsuzluk durumu ve insan yaşamının doğal bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Aktaş ve Kılınç'a (2007: 78) göre bireyler arası çatışma, örgütsel çatışmanın temeli olup bir sonraki safhada bu çatışma, gruplar arası çatışmaya neden olmaktadır. Bu yüzden çatışma ile mücadele edebilmenin başlangıcının bireyler arasındaki çatışmanın çıkış noktasında olduğu belirtilmektedir. Bu tarz çatışma rekabeti ve yarışmayı içermektedir.

Genellikle, kişiler arası çatışmalar, hedefler, politikalar ve işler arasındaki farklılıklardan ve insanoğlunun yaratılışından beri var olan daha kişisel ve duygusal farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Walton, 1987: 2). Örgütte çalışanlar arasında çatışma doğal ve kaçınılmaz bir durumken, örgüt hayatının gerçekleriyle ilgili doğrudan yaklaşımlardan da bahsedilmektedir. Kızgınlık, alınganlık belirtisi ya da bir bireyin çalışmasının kıskanılması, bir örgütte bireylerin kötü ve çocukça davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Fakat bu tarz duygular doğrudan kendilerini belli etmezler, genellikle farklı yeni çatışmalar olarak dolaylı yoldan ortaya çıkmaktadırlar (Walton, 1987: 3). Örgütlerde en sık rastlanılan bireyler arası çatışma, ast-üst çalışmalarını ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki anlaşmazlıklardan doğmaktadır (Genç, 2008: 148). Başaran'a (2004: 327) göre ise ikili çatışma olarak adlandırılan bu çatışma türü, ortaklaşa karar veren çalışanların geliştirdikleri değerler birbirine aykırı olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Özetle; bireyler arası çatışmalar, bir arada çalışan bireylerin birbirleriyle fikir ayrılıklarına düşmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütte çalışan bireylerin fikir

ayrılıklarına düşmesi son derecede normal karşılanması gereken bir durumdur çünkü sonuç itibarıyla, her bir birey farklı bir ortamda doğmuş, büyümüş, eğitim almıştır ve halen yaşamını sürdürdüğü farklı bir sosyal ortamı bulunmaktadır.

Bölümler arası çatışmalarda ise çatışma örgütün kendi içerisinde yaşanmaktadır. Bu anlamda, bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanan sorunlardan ortaya çıkmaktadır. Örgütteki normal işleyişin durmasına ya da karışmasına neden olmaktadır (Eren, 1993: 363). Diğer bir ifadeyle, aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabul etmeye zorlanmaları ile oluşmaktadır. Normları kabul etmek istemeyenler olabilmektedir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise, grup içi çatışmalara da sebep olabileceklerdir. (Evcimen, 2010). Aynı örgütte yer alan bölümler arasında da bazı önemli çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin bir kurumda yer alan finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma açısından fikir ayrılıkları yaşamaları, bu çatışmaya örnek verilebilmektedir (Genç, 2008: 148).

Bu tarz çatışmalar, bir örgütte yer alan farklı bölümler arasında yaşanmaktadır. Örneğin, bir kamu kuruluşu olan Bakanlık bünyesinde yer alan iki farklı Genel Müdürlük arasındaki çatışma bu tarz bir çatışma olarak değerlendirilebilmektedir. İki farklı Genel Müdürlüğün görev ve faaliyet alanları belirlidir fakat bazı konularda birlikte çalışmalarını gerekebilir, böyle bir durumda bir genel müdürlük, o göreve kendilerinin daha fazla hakim olması gerektiğini düşünerek, o görevi sahiplenerek diğer genel müdürlüğün işin içine girmesini engellemeye çalışmaktadır. Böyle bir durumda ise iki genel müdürlük arasında çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Gruplar arası çatışma örgütlerde en sık rastlanılan ve yönetilmesi en zor çatışma türü olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 379). Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle anlaşmazlığa düşmesinden ve birbiriyle mücadeleye girmesinden

oluşmaktadır (Özel, 1996: 69). Ertürk'e (1995: 205) göre gruplar arası çatışmalar, örgütlerde bulunan gruplarda yer alan üyelerle gruplar arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkması durumunda gerçekleşmektedir. Ayrıca bu tarz çatışmaların, örgütte bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflattığını ileri sürmektedir.

Gruplar arası çatışmalar, grubun büyüklüğüne bağlı olmaksızın insan grupları arasındaki zıtlaşmaları kapsamaktadır. Organizasyonlardaki bölümler arasında sıkça görülen bu çatışma tipi, bütçeden fazla pay alma gibi çatışmalarla belirebilmektedir (Gray, 1984). Örgütü oluşturan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmesiyle ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Kurumda ya da örgütte biçimsel olarak bölümler arasında, düşünce planlama ve uygulama yolları açısından veya bazen de duygusal açıdan anlaşmazlıklar olabilmektedir. (Genç, 2008: 148). Bu çatışmanın muhakkak kontrol altına alınması gerekmektedir. Aksi halde örgütsel yaşam döngüsünün olumsuz etkilenmesine ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. (Gürüz ve Gürel, 2006: 379). Bu tarz çatışmaya neden olan sorun çözümlenemediğinde zaman içerisinde örgütü bir çıkmaza sokacağı ve yolun sonunda örgütü yok edebileceğini söylemek yerinde bir yaklaşım olacaktır. Sonuçta böyle bir çatışmanın içerisinde bulunan örgüt dış çevresiyle yeterince ilgilenmemeye başlayacak ve yeni gelişmeleri takip edemez duruma gelecektir. Bu da zamanla örgütü rakipleriyle mücadelede etkisiz bir duruma getirecektir.

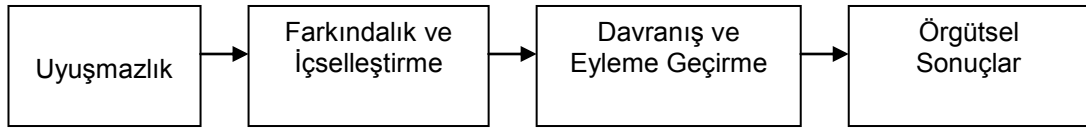
Örgütler arası çatışma, bir örgütün başka bir örgütle ya da örgütlerle girdiği çatışma olarak tanımlanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 380). Günümüzde örgütler, bir ekonomik sistem içerisinde var olma savaşı vermektedirler. Böyle bir ortam açık bir sistem olduğundan örgütlerin birbirleriyle çatışması doğal bir sonuç olarak görülmektedir (Can, 2005: 378). Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışında var olan diğer örgütler ile olan anlaşmazlıkları ya da uyumsuzlukları kapsayan çatışma türü olarak tanımlanmaktadır (Atiker, 2004: 6). Örgütler, siyasal, ekonomik, teknik, kültürel sistemlerdir. Dolayısıyla dış çevreden ve dış sistemlerde gerçekleşen olumlu veya olumsuz herhangi bir

durumdan kolaylıkla etkilenebilmektedirler. Bu da zaman zaman örgütler arası çatışmalara neden olabilmektedir (Genç, 2008: 148).

Ertürk'e (1995: 205) göre örgütler arası çatışma, günümüzde iş yaşamında açık sistem olarak adlandırılan sistem içerisinde varlığını sürdüren örgütlerin ilişkide buldukları diğer örgütlerle yaşadıkları çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Bu tarz çatışma türünün de bir örgütün zamanla yok olmasına neden olabilecek bir tür olduğunu söylemek yerinde bir düşüncedir. Günümüzde aynı iki sektörde birbirine rakip iki örgüt düşünülüğünde hangisinin daha avantajlı bir duruma geçebileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Siyasal, ekonomik, teknolojik gelişmeleri iyi takip edebilen ve örgüt yapısına uygulayabilen örgütün bu alanda daha avantajlı ve başarılı olacağı aşikardır.

1.2.1.3. Örgütsel Çatışmanın Oluşum Süreci

Çatışma kavramının bir örgütteki oluşum süreci daha önceki çatışmalardan ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu ortaya çıkmaktadır (Karip, 1999: 3). Baysal ve Tekarslan'a (1996: 302) göre ise bu süreç birden fazla kişi veya grup arasındaki etkileşimin sonucu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu süreç ise kendi içerisinde çeşitli aşamaları içermektedir. Gürüz ve Gürel'e (2006: 380) göre ise örgütsel yapıyı ve ilişkiler sistemini oluşturan değişkenler nedeniyle örgütler çatışma olayı dört aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bunlar: Uyuşmazlık, farkındalık ve içselleştirme, davranış ve eyleme geçirme, örgütsel sonuçlardır (Şekil 5).



Şekil 5. Örgütsel Çatışma Süreci
Kaynak: Gürüz ve Gürel, 2006: 380

Uyuşmazlık, örgütsel çatışma sürecinin ilk aşamasını temsil etmektedir. Bu aşamada potansiyel zıtlıkların olduğu belirtilmektedir (Pelit, 2005: 73). Bu aşamada çatışmanın varlığını tetikleyen ve ortaya çıkması için fırsat yaratan koşullardan bahsedilmektedir. Bu koşulların doğrudan çatışmaya neden olması gerekmez ancak çatışmanın oluşabilmesi için koşullardan en az birinin olmasını yeterli olduğu ifade edilmektedir (Atiker, 2004: 5). Diğer bir ifadeyle potansiyel anlaşmazlık nedenlerini ifade etmektedir. Bireysel ya da örgütsel nitelikli olabilmektedir. Bireysel nitelikli uyuşmazlıklar, kurumda çalışan bireylerin karakter özelliklerinden ve sahip oldukları değer yargılarından kaynaklanabilmektedir. Örgütsel nitelikli uyuşmazlıklar ise örgütün iç ve dış dinamiklerinden kaynaklanabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 380).

Farkındalık ve İçselleştirme; bu aşamada çatışmaya neden olan uyuşmazlıkların farkına varılmakta ve kişiselleştirilmektedir. Potansiyel uyuşmazlıklar bu safhada bireyde hayal kırıklıklarına yol açarak çatışmanın bilinç düzeyine çıkmasına neden olmaktadır. Yani diğer bir ifadeyle bu aşamada uyuşmazlıklar, çatışmaya dönüşmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 380). Bu aşamada durumun farkına varılmakta ve bazı şeyler kavram haline dönüşmektedir (Pelit, 2005: 73). Örgüt çalışanları çatışmanın varlığını biliyorlar ve çatışmanın kökenlerini araştırma çabasına girerek birbirleriyle yaşadıkları sorunların neden ortaya çıktığı hususunda düşünme aşamasına gelmişlerdir (Baylançipek, 2003: 48)

Davranış ve Eyleme Geçme; Örgüt çalışanlarının bir çatışma durumunda gösterdikleri tutum ve davranışları ifade etmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar, rekabet-yarışma-işbirliği, kaçınma ya da uyarılma şeklinde tepki

verebilmektedirler (Gürüz ve Gürel, 2006: 381). Bu süreç ise bireylerin harekete geçiş aşaması şeklinde ifade edilmektedir (Pelit, 2005: 73). Bu aşamada farkına varılan çatışmalar eyleme dönüşmektedir (Evcimen, 2010). Örgütsel Sonuçlar ise çatışma durumunun son bulduğu ve örgütün tamamında belirli sonuçların doğduğu aşamadır. Bu sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Olumlu sonuçlar, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin artmasını sağlamakta, olumsuz sonuçlar ise tam tersi, verimliliğin ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 380).

Ayrıca Edelman (1993: 5), çatışma kavramının etkilerini olumsuz ve olumlu diye iki kategoride incelemektedir. İşletmeler, genellikle yıkıcı çatışmaların, olumsuz etkiler sonucunda oluştuğunu sık sık dile getirmektedirler. Tüm bunlar fiziksel, duygusal anlamda hoşnutsuzluk ve güven eksikliği, özgüven düşüklüğü şeklinde ifade edilmektedir. Bu etkilerin bir örgütü ne derecede etkileyebileceği çatışmanın doğasına göre değişiklik göstermektedir. Kişiler arasındaki olumsuz çatışmalar kişisel düzeyde ya da örgütsel düzeyde olabilmektedir fakat her ne şekilde olursa olsun sonuç itibarıyla örgütün tamamını etkilemekte, verimliliği düşürmektedir. Bireyleri ve grupları kutuplaştırmaktadır. Çalışanlar arasında işbirliğini engellemektedir. Ayrıca çalışanlar mutsuz olduklarından, işi bırakma eğilimi içerisinde oldukları, bu da örgütteki iş gören devir hızını arttırmaktadır. Olumlu etkiler konusunda ise; çatışma, sorunların karşılıklı bir araya gelerek tartışıldığında bireylerin sorun çözme yeteneğinin geliştirilerek kişilerin kendilerini nasıl kontrol edebileceklerini öğrenmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çatışmanın işlevsel bir şekilde yönetilmesi sonucunda çalışanların arasındaki iletişimi ve işbirliğini arttırdığını belirtmektedir.

Sonuç itibarıyla çatışmanın oluşum süreci örgüt içerisinde zamanla aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır. İlk aşama olarak adlandırılan uyuşmazlık kısmında potansiyel zıtlıklar ve bireylerin içsel bir takım özelliklerinin de çatışmayı tetikleyebileceği bir aşama olmasından dolayı burada çatışmanın ortaya çıkabileceğini önceden kestirmek daha güç bir iştir. Çatışmanın oluşum sürecinin ikinci aşaması olan farkındalık ve içselleştirmede, çatışmaya neden

olan etkenler daha da belirginleştikinden bu dönemde çatışmanın ortaya çıkacağını önceden anlamak daha kolaydır. Bu yüzden oluşum süreci üçüncü aşamaya geçmeden ikinci aşamada çatışmanın önlenmesi örgüt için olumlu bir yaklaşım olacaktır.

1.2.1.4. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmalar, genellikle belirgin ve tek bir sebebe bağlı olmaksızın ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların ortaya çıkması kişilerin önyargılarından, sahip oldukları değer yargılarındaki farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi çevresel faktörlerin etkileşiminden de kaynaklanabilmektedir (Pelit, 2005: 74). Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı şekillerde açıklamaktadır (Karip, 1999: 12). Çatışmaya neden olan faktörlerden bir kısmı da psikolojiktir ve personelin bireysel karakterinden kaynaklanmaktadır. Bazı bireyler, iş yapmaktan ve hiyerarşik düzenden değil, insanlarla iletişimlerinde sorun yaşarlar. Bu durum ise kurumda, çatışmaların artmasına sebep olabilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008: 312). Bumin'e (1990: 1) göre kişiler ve kurumlar, kendilerine özgü süreklilik ve büyüme stratejileri olan yapılar olarak ifade edilmektedir. Kişilerin var olma stratejileri ile biçimsel kurumu yönlendiren stratejinin birbiri ile uyum içerisinde olmasının kurum ve kişi açısından gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bu uyum sağlanamazsa çatışmaya neden olabilmektedir.

Ayrıca Druckman'a (1993: 25) göre çatışma, çatışmanın yapısında var olan bireylere ya da gruplara ait farklılıklardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar ise kişisel deneyimlere göre bireylerin inançları, ilgi alanları ve algılamalarından kaynaklanmaktadır. Fisher'e (1990: 33) göre ise çatışmanın nedenleri bireylerde ve gruplarda ortaya çıkmış olan anlaşmazlıkların ya da uyuşmazlıkların doğal yapısından kaynaklanmaktadır.

Sonuç itibarıyla bir örgütte çatışmaya neden olan etkenlerin çeşitliliği oldukça fazladır. Bunlar arasında; örgütün yapısının büyüklüğü, kaynakların kıt oluşu,

kişisel ve örgütsel amaçlarının birbirinden farklılığı, örgütte bazı kararların ortaklaşa alınması, görev ve yönetim ile ilgili bir takım belirsizlikler sayılabilmektedir. İşte tüm bunları genel başlıklar halinde ve daha ayrıntılı incelemek gerekmektedir. Bu sebeple çatışmanın nedenleri aşağıdaki başlıklar halinde irdelenmektedir.

1.2.1.4.1. Yapısal Faktörler

Günümüzde birçok çatışma, toplumların ve örgütlerin yapısından kaynaklanmaktadır. Çatışmada son derecede önemli olan bir faktör, maddi ve maddi olmayan avantajların ya da ödüllerin dağılımında gerçekleşen ya da gerçekleşmesi beklenen adaletsizlikten kaynaklanmaktadır (Bisno, 1991: 29). Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar, grupların birbirleriyle olan rekabet halindeki amaçlarından dolayı yaşanmaktadır. Bu kavramda grup daha ağır basmaktadır. Birlikte hareket etme, birlikte karar verme gibi eylemler söz konusudur. Gruplar birlikte hareket ederek kendi çıkarlarını korumakta ve çıkarlarını korumaya yönelik çalışmaları desteklemektedirler (Karip, 1999: 12).

Bumin'e (1990: 15) göre grup ve bölüm amaçları, bireylerin oluşturdukları ürünlerdir. Birbirine benzeyen amaçları benimseyen insanların oluşturduğu bir kurumun, farklı üyelerinin farklı amaçları olduğu bir kuruma kıyasla çatışma kavramının daha az olacağı belirtilmektedir. Bu nedenle kişilerin sahip oldukları amaçlar ve kurumun amaçları arasındaki farklılıklar da çatışmaya neden olabilmektedir. Sınıf, statü ve güç farklılıkları birçok çatışma türünde çatışmayı önemli ölçüde etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Diğer bir çatışma kaynağı ise hem sosyal sistemlerde hem de sınırlı örgütlerde yer alan birbirine uymayan, zıt düşen veya aykırı olan sistem parçalarından kaynaklanmaktadır. Böyle sistemlerde oluşan gerginlikler, gerçekleşen ve gerçekleşmesi beklenen yani diğer bir ifadeyle ideal diye adlandırılan sosyal ilişkiler arasındaki boşluklardan kaynaklanmaktadır (Bisno, 1991: 29).

Ceylan, Ergün ve Alpan'a (1993: 43) göre yapısal faktörler bünyesinde, bazı alt başlıklar yer almaktadır. Bunlar: İş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, kıt kaynaklar,

amaç farklılıkları, statü farklılıkları, örgütün büyüklüğü ve yetki belirsizliğidir. Çatışmaya neden olan yapısal faktörler, daha çok gruplar arası çatışmalara sebep olmaktadır. Fisher'e (1990: 33) göre yapısal faktörlerin içerisinde ekonomik sebepler de yer almaktadır. Bir örgütteki kaynakların kıt olması çalışanların iş yapma hususunda güdüsünü etkilemektedir. Bumin'e (1990: 16) göre kurumdaki statü yapılarından kaynaklanan sorunlar da çatışmaya sebep olabilmektedir. Mesela aynı bölümde çalışan iki bireyden, bilgi, eğitim ve beceri açısından daha üst seviyeye sahip olan kişi kendisinden daha alt seviyedeki biri tarafından yönlendirilmek istememektedir. Böyle bir durumun oraya çıkması da çatışmaya neden olabilmektedir.

Ertürk'e (1995: 208) göre örgütler üstlerine düşen görevleri gerçekleştirebilmek için onları rasyonel bir şekilde bölerek iş görenleri arasında iş bölümü oluşturmaktadırlar. İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış olan çalışanlar kendi işlerini başka grubun işinden daha önemli ve öncelikli olarak algıladıklarından dolayı, kendi bölümlerinde işbirliğini daha fazla önemsemektedirler. Ayrıca iş bölümü sonucunda ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, tutum ve davranışlar ortaya çıkarak bir çatışma nedenine dönüşebilmektedir. Bumin'e (1990: 12) göre çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olan ana nedenlerden biri kıt kaynaklar için yapılan rekabettir. Bütçe, malzeme personel ve destekleyici hizmetler bu kaynaklara örnek olarak verilebilmektedir. Bahsedilen kaynaklar aynı kurum içerisinde birbirleriyle rekabet içerisinde olan kişilerin taleplerini talep doğrultusunda karşılayamayınca çatışma kavramının kaçınılmaz bir olgu olacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca kurumun aşırı kuralcı olması ve kurumun geleceği için alınan önemli kararlarda çalışanların bir söz hakkına sahip olmamalarından dolayı da çatışmalar olabilmektedir (Decenzo ve Robbins, 1999: 440).

Örgüt içerisinde kaynakların kıt oluşu ya da sürekli temin edilememesi yüzünden iş görenler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Öte yandan örgütün büyüklüğü, bölümler arası koordinasyonsuzluğa ve iletişim kopukluğuna neden olmaktadır. Böyle bir durumda ise çalışanlar arasında bilgi eksikliği ya da

bir kararın zamanında verilememesi gibi sorunlar yaşanmaktadır. Tüm bu sorunların zaman içerisinde çözülmemesi, örgüt yapısında iş görenler arasında çatışmaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz bir duruma getireceği vurgulanmaktadır.

1.2.1.4.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çatışmayı bireyin kendisi, değerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre çatışmaların kaynakları kişilerin sahip olduğu psikolojik ve kültürel farklılıklar şeklinde ifade edilmektedir (Karip, 1999: 12). Kişinin, doğumundan itibaren içinde büyüdüğü çevre, zamanla edinmiş olduğu davranışlar, kişisel özellikleri, çatışmanın kaynaklarını belirlemektedir.

Halk arasında “zor insan” diye tabir edilen kişisel özelliklere sahip bireylerin çatışmada en çok rahatsız edici taraf olarak sıfatlandırıldığı söylenmektedir. Hatta bazı durumlarda kişisel faktörlerin ya da ciddi psikolojik rahatsızlıkları olan bireylerin çatışmaya daha çok etki ettiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, karşılaşılan zorlukların kişilerin yetenek ve duygu eksikliklerinden kaynaklanabildiği belirtilmektedir (Bisno, 1991: 28).

Bireysel faktörler denildiğinde, bireyin kişilik yapısından da bahsetmek gerekmektedir. Kişilik, bireyin sahip olduğu bütün özellikleri ile ilgili olup, bireylerin iç ve dış çevreleriyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişkidir. Bu tanıma göre kişilik, bir bireyi diğerlerinden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranış biçimlerinin tamamı olarak tanımlanabilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

Bumin'e (1990: 19) göre tarafların bireysel özellikleri de çatışmaya neden olabilmektedir. Özellikle, aşırı düzeyde otoriteye ve alt düzeyde özsaygıya sahip olan taraflar arasında çatışma yaşanabilmektedir. Böyle bireylerin ortak çıkarlarına yönelik çatışma çözümü bulmaları oldukça zor olarak ifade edilmektedir. Erkuş ve Tabak'ın çalışmasında bahsedilen modele göre,

bireylerin kişilikleri, yatay ve dikey boyutlarda olmak üzere iki uç üzerinden değerlendirilmektedir. Yatay boyutun bir ucu içe dönük, diğer ucunun ise dışa dönük kişilik özellikleriyle ilgili olduğu belirtilmektedir. İçe dönük olanların sessiz, insanlarla kolay iletişime geçemediği ve çevrelerine karşı kapalı olduklarından bahsedilmektedir. Dışa dönüklerin ise, insancıl, cana yakın, iletişime açık olduğu söylenmektedir. Modelin dikey boyutunda ise, nevrotik ve normal olmak üzere yine iki farklı uç'un varlığından bahsedilmektedir. Nevrotik uçta, kaygı, tedirginlik, alınganlık gibi özellikler varken, normal uçta ise güven duygusu, düşünceli hareket etmek gibi özellikler bulunmaktadır (Erkuş ve Tabak, 2009: 217).

Diğer kaynakta bireysel faktörler bünyesinde bazı alt başlıklar bulunmaktadır. Bunlar; Beceri ve yetenek farklılıkları, kişilik farklılıkları, algısal farklılıklar, ahlaki yargılar ve değerler, duygular, iletişim engelleri şeklinde ifade edilmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpan, 1993: 44). Fisher'e (1990: 34) göre bireysel faktörler arasında kişinin deneyimleri, prensipleri, bulunduğu örgüt ya da grup içerisindeki inanmış olduğu değer yargıları sayılabilmektedir.

Beceri ve yetenek farklılıkları; kişinin geçmişinden günümüze değin bireysel olarak almış olduğu eğitim, yaşamış olduğu kültürel çevre ya da daha da kökenine inmek gerekirse ailesinden kendine geçmiş, onu diğer bireylerden ayıran farklı beceri ve yeteneklere sahip olması anlamına gelmektedir. Aslında kişinin sahip olduğu algısal farklılıkları, ahlaki değerleri ve duyguları tamamen kişinin ailesinden gelmekte olup yaşadığı çevre ile zaman içerisinde şekillenmiş olgulardır. Bu nedenle bir örgütte çalışan her bir bireyin kendine özgü bir yaşam tarzı olduğu düşünüldüğünde, örgütte çatışma kaçınılmaz bir duruma gelmektedir.

1.2.1.4.3. Biyososyal Faktörler

Çatışmanın sahip olduğu yıkıcı ya da vahşi doğası, çatışmaya sebep olan faktörleri araştırıp tespit etmeye yönelik bir merak uyandırmaktadır. Temel içgüdüler, hormonlar, gerginliğin dışa vurumu ve aileden gelen bir takım genetik

özelliklerin bölgesel farklılıklarından dolayı kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Tüm bunların da çatışmaya etki edebileceği görüşü savunulmaktadır (Bisno, 1991: 27). Öte yandan çatışma kavramı insanın doğasında kendiliğinden var olmasına rağmen, tüm bunlar çatışmanın kaynakları hususunda yeterli bir açıklama verememektedir. Yine de çok çeşitli biyososyal faktörleri bir çerçevede birleştirebilen bazı açıklayıcı modellerin var olduğu söylenmektedir. Mesela, hayal kırıklığı-saldırı dönemlerinde bu modeller daha sık ortaya çıkmaktadır.

Hayal kırıklığı-saldırı teorilerinin, biyolojik, psikolojik ve sosyal açıklamalarla aralarında bir bağ olduğu belirtilmektedir. En temel düzeyde, hayal kırıklığı; yaşanan bir saldırı sonucunda oluşmuş şartlar olarak adlandırılabilir. Bu yüzden ortaya önemli bir gerçek çıkmış olur. Ayrıca, çatışmanın kaynaklarını daha iyi anlayabilmek için kişinin beklentileri ile elde ettikleri arasındaki farklılıklar sonucunda yaşadığı hayal kırıklığı oranının ne kadar olduğunun önemi vurgulanmaktadır (Bisno, 1991: 28).

Biyososyal faktörler, kişinin yaşamında zamanla edindiği deneyimler sonucunda herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda nasıl bir tavır sergileyeceğini belirlemektedir. Kişi geçmişinde belirli bir görevden başarısız olmuş ise, kendisine yine aynı görev verildiğinde yine başarısız olabileceğini düşünebilmektedir. Böyle bir durumda amirinin vermiş olduğu görev hakkında bu tarz bir düşünceye sahip olması sebebiyle üstüyle sorun yaşayabilmekte ve bu çatışmaya dönüşebilmektedir.

Ödüllendirme sistemleri de biyososyal faktörlere örnek verilebilir. Bunun nedeni örgütte, bir görev başarısı karşılığında bir ödül var ise, bu durum kişiler tam bir yarışma ortamına sokmaktadır. Bumin'e (1990: 15) göre genellikle örgütsel ödül sistemleri nadiren kurum içerisinde bir diğeri ile uyum içerisinde tasarlanmaktadır. Kurumlarda bazen, bir bölüm bir davranışı için ödüllendirilirken bu ödüllendirme diğer bölümün amaçları ile çatışabilmektedir. Bireyler, psikolojik açıdan kendilerini bu görevi yerine getirerek başarılı olmaya ve ödüle odaklanmaktadır. Örgütte çalışanlar arasında rekabet söz konusu

olacağından, bu da çatışma ortamının yine kaçınılmaz olduğunu göstermektedir.

1.2.1.4.4. Kültürel ve İdeolojik Faktörler

Kültür uyumsuzluğu fenomeni herkes tarafından bilinen bir olgudur. Özellikle göçmen olarak bir başka ülkeye çalışmak amacıyla yerleşen aileler için bu olgu kaçınılmazdır. Yeni bir kültürün parçası olmak isterken hem aile köklerine ait kültürel değerlerini koruyacak hem de yeni kültüre uyum sağlamak adına bir takım fedakarlıklar yapmak zorunda kalacaklardır. Bu konuda en fazla etkilenen çocuklardır. Çocuklar, bu yeni kültür ve bağlı oldukları kendi kültürlerindeki politik, sosyal ve dini inançları arasındaki net farklılıklardan çok etkilendikleri için yoğun bir çatışma içerisinde kendilerini bulmaktadırlar. (Bisno, 1991: 29). Özetle; kültürel ve ideolojik değerler çatışmanın nedenlerinden biri olarak algılanmaktadır.

Fisher'a (1990: 34) göre bir gruba ya da bir örgüte ait olma hissiyatının yer aldığı faktörlerdir. Kültürel ve ideolojik faktörlerde bireyin bir yere ait olma duygusunu hissedebilmesi, bireye bir anlamda güç kazandırmaktadır. Kişi bu gücü hissettiği sürece işin başarılı olacağına inanmaktadır.

Sonuç itibariyle, bireylerin sahip oldukları kültür yapıları, örgütte çalışan diğer meslektaşlarıyla aralarında bir anlaşmazlık nedeni olabilmektedir. Mesela bir Alman şirketinde, biri Alman diğeri ise farklı etnik kökene sahip iki kişi görev yapmaktadır. Farklı etnik kökene sahip kişi alman çalışana göre daha başarılıdır. Terfi söz konusu olduğunda bu şirketin başarılı olan elemanı seçmeyip, kendi etnik kökenine sahip alman çalışanını seçmesi, çatışma nedenlerinden kültürel ve ideolojik faktörlerin örgüt bünyesinde oluşmasına sebep olmuş demektir.

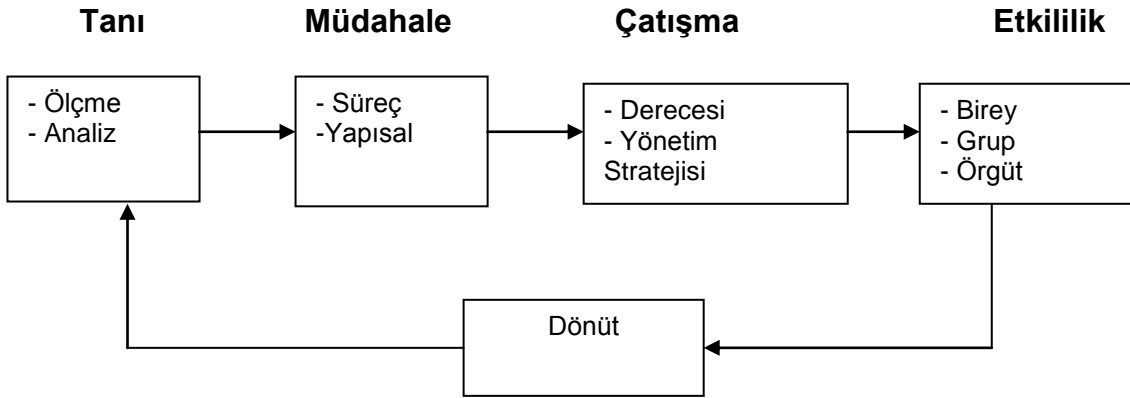
1.2.2. Çatışma Yönetimi Kavramı

Karip (1999: 51), çatışma yönetimini, "uzlaşmazlığı belirli bir yönde, olumlu veya olumsuz bir sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü

bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır” diye tanımlamaktadır. Arslan’a (2005: 77) göre ise çatışma kavramı bir sorun ve bir problem durumu olduğu için, bireyin çatışma çözme konusundaki yaklaşımı onun probleme ya da soruna nasıl yaklaştığı ile ilgilidir. Bazı bireyler çatışmadan kaçınmakta ve yüzleşmekten çekinmektedirler. Bazı bireyler ise saldırganlık ve kızgınlık içeren tavırlar sergilemektedirler. Bazıları ise sorunları çözmeye yönelik çabalar sarf etmektedir. Bu durum çatışma yönetiminde bireyin sahip olduğu sorun çözme yaklaşımının, çatışmayı iyi bir şekilde çözüp çözemeyeceği ile ilgili olduğundan bahsedilmektedir. İşte bu yüzden bireyin problem çözme yaklaşımı çok önemli bir husus olduğu vurgulanmaktadır.

Kişilerin hem iş yaşantılarında hem de iş dışındaki sosyal yaşantılarında karşılaştıkları uzlaşmazlık, anlaşmazlık, uyumsuzluk kısaca herhangi bir çatışma durumunda vermiş oldukları tepkiler onların çatışma yönetim stilini belirlemektedir. Bireyler herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda çatışma yönetim hususunda birden fazla yola başvurabilmektedirler (Erkuş ve Tabak, 2009: 214). Ayrıca örgüt içerisindeki çatışmaların önlenmesi ve en uygun örgütsel başarının sağlanabilmesi, yöneticilerin günümüzde karşılaştığı en önemli problemlerden birisi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, Emni ve Ünsal, 2000: 556). Sonuçta, çatışmaya sebep olan sorunların çözüm stratejileri hususunda birçok yöntem karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin örgütümüz için en iyisi olduğuna karar verebilme konusu da bir yönetici için ayrıca önem kazanmaktadır. Söz konusu yöntemlerin bazıları çatışmayı geçici, bazı yöntemlerin ise çatışmayı tamamen ortadan kaldıracak kesin çözümler getirdiği belirtilmektedir.

Çatışma yönetimi kavramı, var olan çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir şekilde ele alınması anlamını taşımaktadır. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlar söz konusu olduğunda uygun yöntemlerle yönetilebilmesini gerektirmektedir. Çatışma yönetim süreci; çatışmanın tanımlanabilmesini ve çatışmaya müdahale edilebilmesini içermektedir (Şekil 6). (Pelit, 2005: 78)



Şekil 6. Çatışma Yönetim Süreci
Kaynak: Pelit, 2005: 78

Etkin bir çatışma yönetimi için öncelikle yapılması gereken; çatışmaya sebep olan sorun belirlenerek açıkça tanımlanmalıdır. İkinci olarak, çatışmanın ortaya çıkış sebeplerinin neler olduğuna dair gerekli ve yeteri kadar bilgi toplanmalıdır. Son olarak ise toplanan bu bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözebilecek yöntem alternatifleri belirlenmeli ve çatışmanın çözümüne ilişkin en uygun olan yöntem seçilmelidir (Şahin, Emni ve Ünsal, 2000: 556)

Akkirman'a (1998: 4) göre çatışma, bir örgütte hangi düzeyde ve ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, nedenlerinin doğru tespit edilebilmesi sayesinde etkili bir şekilde yönetilebilmektedir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini mümkün olduğu kadar azaltan ve yararlı yönlerini ise mümkün olduğu kadar maksimize eden, örgütteki çatışmayı optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilmektedir.

Diğer bir ifadeyle, Gürüz ve Gürel'e (2006: 378) göre çatışma kavramının olumlu veya olumsuz sonuçları düşünüldüğünde, olası bir çatışmayı işbirliğine ve bir kazanıma dönüştürmek mümkün olabilmektedir. Çatışma sürecinin yıkıcı etkilerini ortadan kaldırma ve yapıcılığını kullanabilmek için çatışmanın kontrol altına alınmasının ve yönetilmesinin gerekliliğinin öneminden bahsedilmiştir. İşte bu bağlamda, olası bir çatışmayı kontrol altına alarak, örgütün etkinliğine ve

verimliliğine katkıda bulunabilecek şekle dönüştürmenin ancak çatışma yönetimi ile mümkün olacağı söylenmiştir. Çatışmaların, bireylerin ve tarafların karşılıklı beklentilerine göre değişiklik gösterebildiğinden daha önce bahsetmiştik. Burada önemli olan, haklı olduğunu düşünen taraf için stratejik çözümler ve taktiksel kararlar alınabilmesini sağlamaktır (Bisno, 1991: 31)

Ayrıca tüm bunlara ek olarak Dinçer'e (2008: 27) göre bir çatışmayı çözümlenmenin ilk yolu örgüt içinde bir çatışmanın varlığını kabul etmektir çünkü çatışmanın görmezden gelinmesi, problemlerin açığa çıkmasını engelleyebileceği gibi bireylerin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Özetle, çatışmayı çözümlenmek adına yapılan çalışmalardan sonra ortaya çıkan sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çatışmanın olumlu bir yönde çözümlenmesi daha barışçıl ve uzlaşmacı olacağından, tercih edilen bir sonuçtur. Kişiyeye ya da gruba kendilerini geliştirebilmeleri hususunda pozitif bir güç sağlayabilmektedir. Diğer taraftan çatışmanın olumsuz sonuçlanması ya her iki tarafın kaybetmesi ya da bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi anlamına geldiğinden kişi ya da gruplar için negatif bir etkilenme olacaktır. Tüm bunlar düşünüldüğünde çatışmanın etkin bir biçimde yönetilmesi kavramı günümüzde ayrı bir önem taşımaktadır.

Ayrıca, bu araştırma sonucunda Kültür ve Turizm Bakanlığında çatışmayı çözümlenmek adına kurumda ne tür çatışmaların var olduğu ve çalışanların çatışma yöntemlerinden hangilerini uygulamayı tercih ettikleri anlaşılacaktır.

1.2.3. Çatışmanın Çözümüne İlişkin Stratejiler

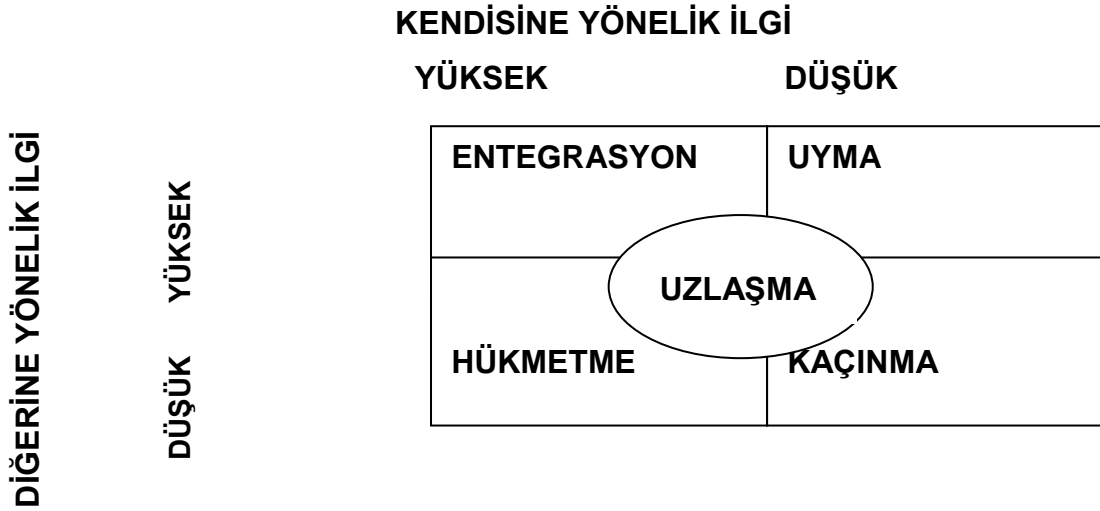
Öncelikle bir kurumda çatışmanın varlığı arttıkça bunun kişilerin üzerindeki olumsuz sonuçları da ağırlaşmaktadır. Çatışma ile baş etmenin yolunun iki yönlü olması gerekmektedir. Hem bireyin kendisi hem de çalıştığı kurumun çatışmayı önemsemesi ve bununla mücadeleye kararlı olması gerekmektedir (Aktan, 2003: 256). Geçmişten günümüze değin çatışmanın iyi bir şekilde yönetilebilmesi adına birçok araştırmacı tarafından çeşitli yöntemlerle ilgili

öneriler getirilmiştir. Tarihte çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürlerin başında Blake, Shepard ve Mouton olduğu bilinmektedir (Pelit, 2005: 79). Bu düşünürler, çatışmaya ilişkin sorunları çözümlenmede harcanılan çabanın aktif ya da pasif olmamasına, çözüm tekniğinin başarıyla ulaşmasında şans faktörünün ne düzeyde olduğunu hesaba katarak incelemelerde bulunmuşlardır. Buna göre bu düşünürler, çatışmanın kaçınılmaz olduğu bir durumda, izlenmesi gereken yöntemin aktiften pasife doğru olması gerektiğini savunarak 3 yöntem önermişlerdir. Bunlar; çatışmayı kızıştırarak kazan-kaybet yarışı uygulamak, üçüncü bir kişi seçerek hakemlik uygulaması ve son olarak kura çekme yöntemidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 366).

Ayrıca Dinçer ve Fidan'a (1996: 367) göre çatışmaya taraf olan bireylerin karşılıklı fedakarlık yaparak çatışmanın giderilebileceği anlayışını içeren taviz verme yöntemlerini de çatışma yönetimine dahil etmişlerdir. Eren'e (2000: 540) göre ise çatışmanın çözümüne ilişkin on beş farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar arasında; görmezlikten gelme, geciktirme yaklaşımı, inandırma yaklaşımı, hakeme başvurma, politik yaklaşımlar yöntemi, pazarlık etme, oylama yöntemi, karşılıklı ödün verme gibi yöntemler sayılabilmektedir.

Sonuç itibariyle yukarıda çatışma yönetimine ilişkin çözüm yöntemlerinden kısaca bahsedilmiştir. Yöntem, "bir amaca erişmek için izlenen, tutulan yol, usul, sistem, prosedür, politika" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük: 2010). İşletme açısından strateji ise, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılmaktadır (Güçlü, 2003: 62). Diğer bir ifadeyle strateji "İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini: ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır" diye tanımlanmaktadır. Bu iki farklı tanım göz önünde bulundurulduğunda çatışma yönetiminde tarafların uygulayabileceği stratejiler şu şekilde açıklanmaktadır; entegrasyon, uyma, itaat etme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ifade edilmektedir (Şekil-7).

Çatışmanın çözümlenmesinde, hangi stratejinin tercih edileceği ve hangi yöntemleri uygulayacağı ise taraflara bağlıdır.



Şekil 7. Çatışma Yönetiminde Stratejiler.
Kaynak: Rahim, 2002: 217

Çatışma stratejileri modelinde iki boyuttan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki taraflardan her birinin kendi ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önemin boyutu, ikincisi ise taraflardan her birinin karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önem boyutudur. Boyutlar “Yüksek” ve “Düşük” olarak nitelendirilmektedir (Karip, 1999: 62). Çatışma yönetim modellerinde iki farklı modelin olduğunu Erkuş ve Tabak kendi çalışmalarında bu konuyu desteklemektedir. Çatışmaların çözümlenmesinde bireyler ya kendi amaçlarıyla ya da başkalarının amaçlarıyla ilgilenmektedir. Buna göre bireyler çatışma sırasında ya kendi amaç ve çıkarlarını düşünerek rekabetçi davranışlar sergilemekte ya da karşı tarafın beklentilerini ve çıkarlarını düşünerek bir işbirliği içerisine gitmektedirler. Bu modelde iki temel boyut üzerinde rekabetçi, işbirliği yapan, uzlaşmacı, yardıma istekli ve geri çekilen olmak üzere beş adet çatışma yönetiminden bahsedilmiştir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Yine aynı araştırmada yukarıda belirtilen iki temel boyut üzerinde çatışma yönetim tarzlarını; birleştirici, yardımsever, baskıcı, kaçınan ve uzlaşan olarak sınıflandırmıştır (Şekil 8).



Şekil 8. Çatışma Yönetim Tarzları
Kaynak: Erkuş ve Tabak, 2009: 215

İşbirlikçi; hem kendi beklentilerine hem de karşı tarafın beklentilerine yüksek düzeyde ilgilidir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Problem çözme ile ilgilidir. Bu tarzın uygulanması, taraflar için birbirlerine açık olmayı ve bilgi paylaşımı yapmalarını gerektirmektedir (Yürür, 2009: 26). Her iki taraf içinde uygun bir çözüm bulmaya yöneliktir.

Rekabetçi; kendi beklentilerine yüksek düzeyde ilgi duyarken, karşı tarafın beklentilerine düşük ilgilidir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Burada birey kendi ihtiyaçlarını karşı taraftan daha üst seviyede tutmaktadır.

Uzlaşmacı; kendi ve karşı tarafın beklentilerine orta düzeyde ilgi göstermektedir. (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşabilmek için her iki tarafında bazı şeylerden vazgeçmesi anlamına gelmektedir (Yürür, 2009: 26).

Yardımsaver; kendi beklentilerine düşük ilgi gösterirken, karşı tarafın beklentilerine yüksek ilgi göstermektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Diğer bir ifadeyle ödün verme olarak adlandırılabilir. Kişi kendi isteklerini ihmal ederek karşı tarafın isteklerine daha fazla önem vermektedir (Yürür, 2009: 26).

Geri çekilen; kendi ve karşı tarafın beklentilerine düşük düzeyde ilgi göstermektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215). Çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu bir başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde de tanımlanabilmektedir. Burada her iki taraf içinde kaybetme söz konusudur (Yürür, 2009: 26).

Sonuç itibariyle, çatışma yönetiminde bahsedilen çatışmanın çözümüne yönelik stratejilerden hangisinin uygulanacağını seçmek gerekmektedir. Stratejilerin seçimi taraflara bağlıdır. Bu sebeple, söz konusu stratejileri daha ayrıntılı bir şekilde incelemek, çözüm seçme konusunda bireye ya da örgüte daha faydalı bir yaklaşım olacaktır. Bu stratejiler, çatışma yöntemleriyle birlikte aşağıda daha ayrıntılı olarak bahsedilmektedir.

1.2.3.1. Entegrasyon – İşbirlikçi – Tümlleştirme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Entegrasyon stratejisi bir nevi problem çözmedir (Karip, 1999: 62). Taraflar karşılıklı iletişim ve yardımlaşma anlayışın içerisinde dirler (Erkuş ve Tabak, 2009: 219). Taraflar karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan problemin ne olduğunu, nasıl çözülebileceğini dürüst bir şekilde tartışmaktadırlar. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için taraflar kendi aralarında var olan farklılıkları tespit ederler. Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”. Bir işbirliği söz konusudur. Sonuç itibariyle çatışmaya sebep olan gerçek problemin ne olduğu hususunda her iki tarafta görüşlerini dile getirmektedir. Problemin ne olduğu hususunda ortak bir karara varıldıktan sonra problemin nedenleri ve farklılıkları yapıcı bir şekilde ortaya konmaktadır. Böylece her iki taraf da birbirlerinin çatışmaya bakış

açısını öğrenmiş olacak ve belki de daha önce hiç akıllara gelmeyen farklı bir çözüm yoluna ulaşılabilecektir (Karip, 1999: 62).

Bu çatışma yönetimi stratejisinin diğer bir adı da Bumin'de pazarlık modeli olarak ifade edilmektedir. Menfaat grupları arasında beklenen çatışmanın en makul ölçüsü, rekabet eden tarafların toplam talepleri ile elde edilebilir kaynakları arasındaki farklılık olarak belirlenebilmektedir. Çatışmayı çözmeye yönelik çabalar elde edilebilir kaynakların artırılması yönünde olduğu gibi tarafların taleplerini azaltması doğrultusunda olabilmektedir (Bumin, 1990: 109). Entegrasyon stratejisinin diğer adıyla tümleştirmenin öteki stratejilerden ayırt edici en önemli özellikleri tarafların birbirleriyle karşılaşmaları ve problemi birlikte çözmeleridir. Problem çözme bazlı bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Yürür, 2009: 26). Taraflar, aynı ortamda karşı karşıya geldikleri için açık bir iletişim ortamı oluşmaktadır, böyle bir ortamın varlığı da oluşabilecek yanlış anlaşılmaları engellemektedir. Problemlerin karşılıklı tartışıldığı bir ortamda taraflar arasında bir güven duygusu oluşmaktadır. Güven duygusunun ise problem çözebilmenin ön koşulu olduğundan bahsedilmektedir. Problem çözme sürecinde her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulacağından maksimum faydayı ve doyumunu sağlayabilecek bir çözüm bulunabileceği belirtilmektedir (Karip, 1999: 62).

Aydın'a (1984: 34) göre problem çözme yöntemi bu stratejide kullanılabilir. Çatışmada taraflar bir araya gelerek problemi çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Aydın bu yöntemin ancak sınırlı bir alanda etkili olabileceğinden bahsetmekte ve bu alanın da anlam farklılığından kaynaklanan, semantik nitelikteki çatışmalar olduğunu söylemektedir. Bu sorunun giderilebilmesinin ise problem çözme yönteminin çok iyi anlaşılabilmesi, terimlerinin iyi bir şekilde tanımlanabilmesi yoluyla gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Bumin'e (1990: 129) göre bütünleştirici sorun çözme, çatışmaya sebep olan tarafların ihtiyaçlarını bütünleştiren bir anlaşmaya ulaşmaları için oluşturulan bir çaba olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiyi uygulayabilmenin ön koşulu ise tarafların birbirine olan güveninin bir ölçüde var olmasının önemi vurgulanmaktadır. Türkiye'de yöneticilerin kendileriyle yatay konumda bulunan

diğer yöneticilerle problem çözmeye bu yöntemi tercih ettiklerinden bahsedilmektedir. Astlarıyla olan çatışmalarda ise bu yöntemi tercih etmedikleri söylenmiştir çünkü böyle bir stratejinin, astlar tarafından bir zayıflık ve kararsızlık olarak algılanabildiği vurgulanmıştır (Karip, 1999: 62).

Ayrıca, entegrasyon çözüm stratejisi, çatışma kavramına modern bir bakış açısının yansıması olarak düşünülebilir. Modern bakış açısı ise hem davranışsal yaklaşımı hem de etkileşimci yaklaşımı kapsamaktadır (Aktaş ve Kılınç, 2007: 81). Burada bireyin kendisine ve başkalarına olan ilgi derecesi en yüksek seviyededir. Bu yöntem ise, bir insanın her davranışının belirli bir nedeni olduğunu kabul eder. Bu nedenlerinin tam olarak anlaşılması gerektiğinden bahsetmektedir. Aksi takdirde bir örgütte, kişinin ileride nasıl bir tavır sergileyeceği, tavırlarının somut bir eyleme ne şekilde dönüşeceğinin tahmin edilmesinin çok zor olduğu vurgulanmaktadır. Böylelikle bu yöntem, çatışmaya sebep olan konuları iyice araştırarak çatışmanın esas nedenlerini bulup, onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Taraflar çatışmalarla yüzleşmektedir (Pelit, 2005: 82).

Druckman'a (1993: 30) göre bu stratejide yer alan en önemli çatışma çözüm yöntemlerinden biri pazarlıktır. Burada taraflar bir araya gelerek birbirlerine karşı bir takım stratejik yöntemler uygularlar. Kişilerin buldukları kariyer konumu, amaçlarını ne kadar çok gerçekleştirmek istedikleri, istediklerini elde etmek için ne kadar zamanı gözden çıkabilecekleri gibi etkenler kişilerin bu stratejide uygulamayı seçeceği yöntemi belirlemektedir.

Bir başka kaynakta bu stratejiyi tercih eden bireylerin bazı kişilik özelliklerinden bahsedilmiştir. Tümleştirme stratejisinde yer alan yöntemleri tercih edenler, genellikle dışa dönüklük özelliğine sahip, topluluk içerisinde olmaktan mutluluk duyan ve diğer bireylerle etkileşimde bulunarak bir işler yapabilmenin farklılık olduğunu düşünen bireylerden oluşmaktadır (Yürür, 2009: 29). Diğer bir ifadeyle çatışma örgütlerde insanoğlu var olduğu sürece kaçınılmaz bir olgu olmaya devam edecektir. Bireyin ilgi seviyesi hem kendisi hem de başkalarına en yüksek seviyede olduğu için olumsuz yönde kolay etkilenebilecektir. Burada

önemli olan iyi bir yönetim stratejisi uygulayarak bireyin yüksek ilgisini örgütün verimliliğini arttırıcı yönde kullanabilmektir.

1.2.3.2. Uyma - İtaat Etme – Ödün Verme

Bu strateji, taraflardan birinin daha baskın olmasıdır. Diğer bir ifadeyle birey, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerini ön plana çıkarması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durum, karşı tarafa uyma ya da itaat etme olarak adlandırılmaktadır. İtaat etme davranışını gösteren bireyin, karşı tarafla kendisi arasındaki farklılıklara değil de daha çok aralarındaki benzerlikler üzerine yoğunlaştığı belirtilmektedir. Bu tarz bir stratejinin uygulanması daha çok üstler ve astlar arasında oluşan çatışmalarda yer almaktadır. Astlar, “durumu kurtarmak” konusunda böyle bir strateji uygulama yöntemini seçebilmektedirler (Karip, 1999: 62). Ancak uyma stratejisi, karşı tarafla var olan iş ilişkisinin korunması ve devam ettirilmesine verilen önemin, tarafların ilgilerinin ve gereksinimlerinin karşılanmasına verilen öncemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilmektedir (Karip, 1999: 63).

Bir başka kaynakta bu tarz ödün verme olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzda birey farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tahmin etmeye çalışmakla ilgilidir. Ödün veren birey, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadır (Yürür, 2009: 26). Yürür (2009: 29) bu strateji türünü tercih eden bireylerin sahip olması gereken özelliklere de yer vermiştir. Buna göre bireylerin; dışa dönük, insan odaklı, iyimser ve sevgi dolu olmaları gerekmektedir.

Aktaş ve Kılınç'a (2007: 81) göre bu tür strateji bireyin kendine olan ilgisi bir hayli düşük, başkalarına olan ilgi düzeyleri ise yüksek seviyede olduğundan bahsedilmektedir. Bunun anlamı, kişinin kendi çıkarlarını göz ardı edip karşı tarafın çıkarlarını daha fazla önemseyiştir. Ayrıca uyma stratejisi iki taraf arasındaki farklılıklara yoğunlaşmak yerine benzerlikler üzerine yoğunlaşmayı tercih etmektedir.

Ertürk'e (1995: 215) göre bu stratejide çatışmanın taraf olanlardan birinin karşı tarafı daha güçlü gördüğü durumlarda geçerli olmaktadır. Zayıf olan taraf güçlü olan tarafa taviz verir. Ancak taviz vererek çatışmayı önlemek bir örgütte uzun vadede problemlere neden olabilmektedir. Mesela bazı durumlarda gruptan birisi çatışmanın zaman içerisinde kendiliğinden sona ereceğini düşünerek kazanabilmek için herhangi bir girişim ya da çaba harcamayabilmektedir. Bu da uzun vadede kişiyi, örgütte üstlendiği görevi açısından bir çıkmaza sürükleyebilmekte ve örgütün zararına sonuçlara sebep olabilmektedir.

Sonuç itibarıyla ödün verme stratejisinde, taraflardan birinin zayıf olduğu ve karşısındaki bireyin amaç ve ihtiyaçlarına daha fazla önem verdiği söylenmişti fakat bu durum bazen bir örgüt için olumsuz sonuçların doğmasına sebep olabilmektedir. Mesela, önemli bir iş için önemli bir karar verilmesi gerektiği durumlarda, zayıf olan taraf yine ödün vererek geri çekilip baskın olan tarafa bu karar fırsatını verecektir. Eğer baskın olan tarafın kararının yanlış olduğunu bilerek geri çekiliyorsa, örgütünü zarara uğratmış olacaktır. Böyle bir durum sonucunda içsel anlamda pişmanlık duyarak huzursuz olacak hem de bir sonraki önemli iş konusunda kendisinin zayıf olduğu hatırlanacak ve belki de örgüt tarafından bir daha görevlendirilmeyecektir.

1.2.3.3. Hükmetme - Üstünlük Kurma- Rekabetçi

Üstünlük kurma stratejisi bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermesi anlamına gelmektedir (Karip, 1999: 63). İşbirlikçi yaklaşımın tam tersi bir durum söz konusudur, bu stratejide bireyler kendi beklentilerini karşılamaya çalışarak karşı tarafı umursamamaktadırlar (Erkuş ve Tabak, 2009: 220). Birey, kazanmak için her yola başvurabilmektedir. Eğer çatışma üstle ast arasında ise, üst astını kendi isteklerine uymasını için zorlayabilmektedir. Ast ise kendi isteklerini kabul ettirebilmek için blöf yapma, yanıltma ya da başka bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilmektedir. Yetkici bir yönetsel anlayışın var olduğu örgütlerde bu strateji daha çok kullanılmaktadır. Ayrıca üstünlük kuran kişi, çalıştığı kurumdaki diğer kişilerin gözünde de bir güç

kazanacağını ya da var olan gücünü arttıracığını düşünmektedir. Böyle bir düşünce ise üstünlük kurma stratejisinin tercih edilme oranını büyük ölçüde etkilemektedir (Karip, 1999: 63).

Aydın'a (1984: 38) göre hükmetme stratejisinde, örgütsel çatışmayı önlemekte en eski ve en az etkili yöntemlerden biri de yetkinin kullanılması olarak ifade edilmektedir. İki görevli arasındaki çatışmaların giderilmesinde, yasal yetki kullanılabilir. Taraflara emir verilerek çatışmanın engellenmesi, kişiliklerini konunun dışında tutmaları ve olgulara bağlı kalmaları istenebilmektedir. Çatışmayı gidermede yetkinin kullanılmasında dikkatli davranılması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içerisinde kazançlı bir gruba, yönetime güvenmeyen düşman olan sınırlı başka bir grubun oluşmasına neden olabilir.

Diğer bir kaynağa göre hükmetme kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Yürür, 2009: 26). Bu stratejiyi tercih eden bireylerin karakteristik özelliklerinde kabalık, sertlik, samimiyetsizlik gibi kavramların olması gerektiği söylenmektedir (Yürür, 2009: 30).

Çatışma yönetimi sırasında bu stratejiyi tercih eden birey, çatışmaya neden olan bireysel faktörlerden düşük uyumluluk kişilik özelliklerine sahiptir. Rekabetçi bir ortam olacağı için kişiler karşılıklı fikirlerin paylaşımından mümkün olduğunca kaçınırlar. Tarafların birbirlerinden bilgi saklama eğilimi vardır. Aynı zamanda, böyle bir stratejide yeni fikirlere karşı bir tutuculuk söz konusu olabilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 221). Erkuş ve Tabak'ın (2009: 222) çalışmasındaki bir araştırmaya göre rekabetçi stratejiyi uygulayabilecek kişilik özelliklerini sadece düşük uyumluluk ile sınırlandırmanın doğru bir yaklaşım olmayacağından bahsedilmektedir. Buna ek olarak dışa dönük kişilik özellikleri olan bireyleri de söylemenin daha doğru olacağı belirtilmiştir. Dışa dönük bireyler girişken, enerjik ve iddialıdır. Bir bireyin bu tarz özelliklere sahip olması kişinin rekabetçilik özelliklerini arttırabilmektedir. Baltaş'a (Makalem

sitesi, Activeline Gazetesi, 2002) göre hükmetme stratejisi, taraflardan birinin kazandığı, diğerinin ise kaybettiği bir savaş olarak tanımlanmaktadır. Bu strateji fiziksel güç kullanımına dayanabildiği gibi, bir yasal mücadele ya da gizlice yürütülen bir mücadele olarak da ifade edilebilmektedir.

Ertürk'e (1995: 218) göre hükmetme stratejisi, örgütlerde çok fazla kullanılan fakat etkisi olmayan bir çözümdür. Yöneticiler yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini sağlarlar ancak bu yetkiyi kullanırken çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. Çatışmaya taraf olan her iki tarafında kullanılan bu yetkiyi kabullenmiş olması gerekmektedir.

Erkuş ve Tabak'ın (2009: 223) çalışmasında, yüksek sorumluluk özelliklerine sahip kişilerin öz disiplinlerinin yüksek olmasından dolayı her şeyin mükemmel olmasını istediklerinden bahsedilmektedir. Bu yüzden de her iş için ayrıntılı ve çok iyi bir hazırlık yapma eğiliminde oldukları vurgulanmaktadır. Böyle bireylerin rekabetçi yönünün kuvvetli olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu bireyler herhangi bir çatışma durumunda kendilerini sorunun çözülmesi hususunda sorumlu hissettiklerinden bahsedilmektedir. Yine aynı makaleye göre herhangi bir çatışma durumunda tarafların duygusal anlamda kendilerini kontrol edebilmeleri önem taşımaktadır. Çünkü sorunlara duygusal bir yaklaşım kontrol kaybına sebep olmaktadır ve rekabetçi bireyler, kızgınlık ve gerginlik gibi duyguları gösterebilmektedirler.

Çatışmaların üstlerin ya da diğer bir ifadeyle yöneticilerin otoritesinin kullanılarak çözümlenmesidir. Bu yöntemi tercih eden bir yönetici yetkilerini kullanarak kendi amaçlarını ve kararlarını gerçekleştirebilmek çözümlerini savunmaktadır ve karşı tarafa dayatmaktadır. Uzun vadede çatışmaya sebep olan problemlerin çözümünde bu yöntemin kullanılması başarılı sonuçlar vermemektedir (Pelit, 2005: 82).

Diğer bir kaynakta; hükmetme stratejisi söz konusu olduğunda kişinin kendisine olan ilgisi en yüksek, başkalarına olan ilgisi ise düşük seviyede olduğu belirtilmektedir. Bu tarz çatışma, çatışmayı yaşayan bireylerin sahip oldukları

güç dengesizliğinin bir sonucu olarak düşünülmektedir. Bir örgütte rutin işler için ya da hızlı verilmesi gereken kararlar için uygun bir yöntem olduğu söylenmektedir fakat aynı zamanda bireyin yaratıcılığını engellemektedir (Aktaş ve Kılınç, 2007: 82).

Sonuç itibariyle hükmetme stratejisinde tarafların inatlaşması söz konusudur. Birey eğer üst bir pozisyondaysa bu yetkisini kullanarak kendi bildiklerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışacaktır. Eğer birey örgütte normal bir pozisyonda görev yapıyorsa diğer çalışanlar arasından ön plana çıkmaya çalışacaktır. Belki de bunun için birey hırslı bir yapıya bürünerek, kendi kurumunda kendi meslektaşları ile sıkı bir rekabet ortamına girecektir. Bu yüzden bazı meslektaşlarının başarısız olabilmeleri için bilgi saklamak gibi bir takım hoş olmayan davranışlar sergileyecektir. Böyle bir tutum zaman içerisinde örgüt içi huzursuzlukların artmasına sebep olacağından önerilmemektedir.

1.2.3.4. Kaçınma – Geri Çekilen

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda bu strateji geçerli olmaktadır. Bireyler bu stratejide genellikle çatışmayı göz ardı etmekte ve mümkün olduğu kadar çatışmadan kaçınmaktadırlar. Kaçınma stratejisi, aynı zamanda çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana ertelemek ya da taraflardan birinin daha iyi bir konuma gelmesi sürecine kadar zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Bu stratejinin uygulanmasındaki nedenlerden biri de çatışmanın her iki tarafa birden zarar verici bir nitelik taşımasıdır. Böyle bir durumda her iki tarafta kaçınma stratejisini seçecektir (Karip, 1999: 64). Baltaş'a (Makalem sitesi, Activeline Gazetesi, 2002) göre kaçınma stratejisi, çatışma ortamını terk etmek anlamına gelmektedir. Bu tarz stratejinin maliyeti yüksek olabilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenlerin çatışma ile yüzleşmektense bedelini ödemeye hazır oldukları belirtilmektedir.

Buna ek olarak, kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin çok yüksek olması ve sağlıklı bir iletişimin kurulamayacağı durumlarda da kullanılabilir. Bu gibi durumlarda, çatışmaya sebep olan problemin çözüme kavuşturulabilmesi için bir süre beklemenin faydalı olacağı tavsiye edilmiştir. Bu bekleme süresine “soğuma” dönemi denmektedir. Tarafların her ikisi de ortada bir çatışma durumunun olduğunun farkındadırlar ve çözüm üretebilmek için biraz zamana ihtiyaçları vardır. Kaçınma stratejisi aynı zamanda taraflar açısından bir risk içermektedir. Birey ciddiye alınmadığını ya da kendisine önem verilmediği izlenimine kapılarak daha sert bir tepki verebilmektedir (Karip, 1999: 64).

Aydın'a (1984: 36) göre kaçınmada tarafların yüz yüze gelmemeleri, çatışmadan etkili bir kaçınma yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Kesin bir çözüm biçimi olmasa da kısa bir süre için başarıya ulaşabilecek bir yöntemdir. Kaçınma, çatışma yönetiminde, çatışmaya sebep olan tutum ve davranışları görmezlikten gelme anlamına da gelmektedir. Bu yöntem özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda kullanılabilir. Örgüt içinde çatışmaya neden olan bazı basit problemler daha önemli problemlerin önüne geçiyorsa, çözüme kavuşturulamama ihtimali olan problemlerin sebep olduğu olumsuzluklar çözümün getireceği faydaların önüne geçiyorsa, sorunların üzerine gitmek başka sorunların belirtisi gibi görünüyorsa bu yöntem başvurulabilir (Pelit, 2005: 81).

Yürür'e (2009: 26) göre kaçınma stratejisi, çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına atma ya da geri çekilme olarak tanımlanabilir. Bu stratejiyi tercih eden kişinin bulunduğu çözüm uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümlerdir. Bu tür stratejiyi tercih eden bireylerde ise dışadönüklük ve sorumluluk seviyeleri düşük, duygusal açıdan dengesizlik yüksek düzeyde olmalıdır (Yürür, 2009: 30).

Ertürk'e (1995: 216) göre kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bir örgütteki yönetici pozisyonundaki çalışanlar, genellikle çalışanları arasındaki problemleri görmezlikten gelmekte ve zaman içerisinde çalışanlarının bu problemleri kendilerinin çözümleyebileceğini düşünmektedirler. Halbuki bir örgütte bazı küçük problemler kendiliğinden zamanla çözümlenebilse de çatışmaya sebep olan konu önemli ise zamanla etkisi daha da artarak örgütte çok büyük huzursuzluklara neden olabilmektedir.

Bu yöntemde, taraflar açık bir şekilde taraf olmaktan kaçınmakta ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istememektedir. Kurum çalışanlarının kendi problemlerini kendilerinin zaman içerisinde çözeceği düşüncesi vardır ve genellikle çatışma görmezden gelinmektedir (Şahini, Emimi ve Ünsal, 2000: 556). Ertürk'e (1995: 217) göre çatışmanın görmeden geldiği durumlarda, çatışma sebebi önemliyse zamanla çatışma kavramı şiddetini arttırabilmekte ve kurum içerisinde büyük bir huzursuzluğa sebep olabilmektedir. Kurum içinde de böyle bir durumun ortaya çıkması kurum çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kaçınma stratejisinde çatışmaya taraf olmak her iki taraf içinde istenilmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte bir çatışma olsa bile taraflar mümkün olduğunca bunu görmezlikten gelmeyi tercih etmekte ve sorunların zaman içerisinde kendiliğinden çözüleceğini düşünmektedirler. Oysa böyle bir yaklaşım çatışmanın boyutunun daha da artması riskini de beraberinde getirmektedir, böyle bir durum ortaya çıktığında, çatışmanın sonuçları örgüt açısından daha yıkıcı olabilecektir.

1.2.3.5. Uzlaşma – Karşılıklı Ödün Verme

Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak uzlaşma ve bir çözüm üretebilmek için bazı şeylerden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Bir kabullenme ve kısa sürede ortak bir çözüm bulma söz konusudur. Bu stratejide “kazan-kazan”

yaklaşımı vardır. Her iki tarafta kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için karşılıklı ödünler vermektedir (Karip, 1999: 65).

Uzlaşma yöntemi, çatışmadaki tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaçla etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları, inandırma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Taraflar verebilecekleri bedeli verip, alabilecekleri kadar avantaj sağladıklarını anladıkları zaman çatışmaya sebep olan sorunlar kendiliğinden çözüme kavuşmuş olacaktır (Pelit, 2005: 81). Baltaş'a (Makalem sitesi, Activeline Gazetesi, 2002) göre kaçınma stratejisi, her iki tarafın da bir şeylerden vazgeçip, karşılığında istediklerinin hiç değilse bir bölümü elde ettikleri bir müzakere biçimi olarak ifade edilmektedir.

Yürür'e (2009: 30) göre bu stratejiyi tercih eden bireylerin anlayışlı, sempatik, işbirlikçi gibi karakteristik özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bumin'e (1990: 133) göre uzlaşma, birbirine bağımlı iki ve daha çok menfaat çatışmasını yaşadıklarından söz konusu olan verme ve alma ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. İşçi ve işveren ilişkilerindeki uzlaşma buna en ilginç örnek olarak gösterilmektedir. Çünkü tarafların amaçları farklı ve sabittir. Aktaş ve Kılınç'a göre (2007: 82) ise, uzlaşma kişilerin hem kendilerine hem de başkalarına eşit ilgi düzeyinde oldukları bir stratejidir. Bu strateji de genellikle tercih edilen bir yöntemdir. Bu strateji, tarafların pazarlık, hakem müdahalesi, farklılıkların paylaşılması, oylama gibi çeşitli yöntemler uygulayarak, karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme varabilmelerini ifade etmektedir.

Aydın'a göre (1984: 35) bu stratejide uygulanabilir yöntemlerden biri üstün amaçlar yöntemi şeklinde tanımlanmaktadır. Üstün amaçlar yönteminde, bir çatışma söz konusu olduğunda, çalışan bireylere üstünde birleşebilecekleri kendi özel amaçlarından önde geçebilecek nitelikte bir ortak amacın diğer bir ifadeyle üstün bir amacın yaratılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Taraflar bu konuda ikna edilirse karşılıklı fedakarlıkta bulunarak ortak bir sonuca ulaşabileceklerdir. Ertürk'e (1995: 216) göre bu strateji taraflar ve örgütler

bakımından en iyi seçeneği temsil etmektedir. Yaratıcı ve enerjik grupların birbirlerinin enerjisini etkisiz hale getirmek yerine, sorunları çözmek için gayret göstermelerine neden olmaktadır.

Sökmen ve Yazıcıoğlu'na (2005: 10) göre bu yöntemin diğer bir adı fedakarlık yöntemidir. Taraflar karşılıklı olarak bazı konularda fedakarlık yapmaktadırlar. Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden taraf diye bir ifade yoktur ve bu yöntemin çatışma kavramına getirdiği çözümler ise genellikle geçici olmaktadır. Zaman içerisinde aynı sebeplerden dolayı yine aynı şekilde çatışma tekrarlanabilmektedir.

Bu stratejide çatışmaya sebep olan problemi çözümlenmede kullanılan yöntemlerden biri de yumuşatmadır. Bu yöntemde çatışan tarafların, çatışma konuları göz ardı edilerek, daha çok tarafların anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulmaktadır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözemeyebilir fakat en azından belirli bir süre için çatışmaya yüzeysel bir çözüm getirmektedir (Ertürk, 1995: 217).

Uzlaşma stratejisi hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilecek bir tercihtir. Bu stratejinin en önemli özelliği tarafların bir araya gelerek, kendi istek ve ihtiyaçlarından eşit düzeyde fedakarlıkta bulunmalarınıdır. Fedakarlık eşit düzeyde olduğundan, taraflar arasında herhangi bir haksızlık söz konusu olmayacaktır. Günümüzde, örgütlerin kalıcılığını sağlayabilmek adına, en çok tercih edilmesi gereken strateji uzlaşma olmalıdır.

Özetle Mirzeoğlu'na göre (2005: 52) örgütte bir çatışma söz konusu olduğunda bireyler genellikle çatışmalara yıkıcı bir anlam yüklediklerinden çatışma ile mücadele etmekten kaçınmaktadırlar. Bu kaçınmanın en büyük nedenlerinden biri çatışma kavramı için bir takım ön yargılara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Halbuki bu önyargıların bir kenara bırakılarak, çatışmanın tam olarak ne anlama geldiğini anlamak ve çatışmayla başa çıkılacağına öğrenilmesi için çaba harcamaları gerekmektedir.

Genel anlamda durumlar değerlendirildiğinde; entegrasyon ve uzlaşma stratejilerinin daha çok stratejik problemlerin çözümünde faydalı olabileceği belirtilmiştir. Diğer stratejilerin ise örgütün günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili çatışmalarında kullanılmasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir (Karip, 1999: 66).

Özetle, bir örgütte çatışmaların çözümü için en uygun strateji tercih edilirken, uzun vadede huzurlu bir ortamı örgüte getirebilecek olanın seçilmesinin önemli olduğunu unutmamak gerekmektedir. Kısa vadede sonuçlar veren stratejilerin seçimi, örgütteki çatışmayı tam anlamıyla ortadan kaldıramayacağı için, uygulama için sarf edilen çabalar ve zaman boşa gitmiş anlamına gelmektedir. Böyle bir stratejinin de seçilebilmesi için öncelikle örgütte var olan çatışmanın nedenlerinin çok iyi tespit edilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenlere göre çatışma türünün de ne olduğu tam anlamıyla anlaşılabilir ve uygun çatışma yönetimi stratejisi seçimi için ilk adımlar atılmış olacaktır.

Ayrıca, araştırma sonucunda kurum çalışanlarının bir çatışma halinde uyguladıkları çatışma yönetim stratejisi belirlenecektir. Bu stratejilerden hangilerinin yoğunlukla kullanıldığı tespit edilecektir. Uygulama sonucunda ortaya çıkacak bulgular neticesinde uzun vadeli sonuçlar verebilen çatışma yönetim stratejilerinin tercih edilmiş olması ümit edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI UYGULAMA ÇALIŞMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal yaşantıda, çalışan bireylerin iş yeri ortamlarında sürekli karşılaştıkları çatışma kavramının ne anlama geldiğinin anlaşılması ve ortaya çıkan çatışmaların iyi yönetilebilmesi günümüzde kişileri ve kurumları büyük ölçüde etkilemektedir. Bireylerin, iş yerlerinde karşılaşmış oldukları problemlerin sebeplerini bilmeleri, bu sorunlarla bilinçli olarak, nasıl mücadele edebileceklerine dair bir rehber niteliği taşımaktadır. Günümüz koşulları düşünüldüğünde, bir kurumun ayakta kalabilmesi için güçlü olması gerekmektedir. Kurum çalışanları ne kadar güçlü, ne kadar istekli ve bilinçli bir şekilde çalışmalarını sürdürürlerse kurumun başarısı da o düzeyde artmaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığının hazırlamış olduğu “Vizyon 2023” adlı belgede, 2023 yılı hedeflerinden bahsedilmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010). Bu hedefler arasında; “Türkiye’de iç turizm pazarından 20 milyon kişinin yararlanması ve dışarıdan gelen turist sayısının ise 63 milyona ulaştırılması” ifadesi yer almaktadır. 2009 yılında Türkiye’ye gelen turist sayısının 32 milyon civarında olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Bakanlığın 2023’teki hedefine ulaşabilmesi için daha fazla çaba harcaması gerekmektedir. Zaten bunun için yine vizyon 2023’te, hem kültür hem de turizm alanında gerçekleştirmek istediği birçok çalışma ve projeden bahsedilmektedir. Tüm bunları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için iyi bir planlamaya ve iyi çalışan başarılı personele ihtiyaç duymaktadır

4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un 2. Maddesinde yer alan ve kurumun görevlerini içeren maddeler düşünüldüğünde Bakanlık çalışanlarının görevleri de anlaşılmaktadır (Ek 1).

Kanunda yer alan görevlerin, doğru ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için Bakanlık personelinin üstlenmiş olduğu sorumluluğun boyutunun ne düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. İşte bu aşamada, görevlerin yerine getirilmesi için düzenlenen faaliyetlerin doğru yapılabilmesi personelin verimli, etkin ve huzurlu bir şekilde çalışmalarını yürütmesine bağlı olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Ancak bu şekilde, ülkemizde kültür ve turizm alanında yeniliklerin devamı sağlanmış olacaktır. Özetle bu araştırmanın amacı, Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının ve kurum performansını etkileyebilecek çatışmaların nedenlerini belirlemek ve çatışmaya sebep olan sorunlara çözüm yolları önermektir. Kültür ve Turizm Bakanlığının bu koşulları sağladığında, başarılı olması ve 2023 hedeflerini gerçekleştirebilmesinde herhangi bir engel olmayacaktır. Sonuçta hem kurum hem de Türkiye kazanmış olacaktır.

2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.2.1. Araştırma Probleminin Belirlenmesi

Araştırma problemini, “Kültür ve Turizm Bakanlığında çatışma var mıdır? Var ise çatışmanın nedenleri ve çözüm stratejileri neler olmalıdır?” soruları oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, bir kamu kurumu olan Kültür ve Turizm Bakanlığında çatışma ortamının varlığı araştırılacaktır. Böyle bir kurumda çatışmanın varlığı söz konusu ise nedenlerinin neler olduğu tespit edilecektir. Tespit edilen çatışma nedenlerine göre kurum çalışanlarının çatışmaya karşı nasıl bir tavır takındıkları, çatışma yönetim stratejilerinden hangilerini uyguladıkları araştırılacaktır. Tüm bu tespitler sonucunda kurumdaki çatışmaya neden olan sebeplerin çözümlenebilmesi için önerilerde bulunulacaktır.

2.2.2. Araştırma Hipotezi

Hipotez; var olduğu düşünölen ya da kabul edilen olarak tanımlanmaktadır. Bir araştırmada problemin ortaya çıkması, o konuya ilişkin varsayımlardan hareketle oluşmaktadır. Her araştırma bazı varsayımlar üzerine kurulmaktadır. Bu varsayımlar genellikle herkesin doğru bulduğu kabuller olarak ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 7).

Araştırmanın Temel Hipotezi;

“Költür ve Turizm Bakanlığında çatışma ortamı vardır.”

Alt Hipotezler;

- 1- Bakanlıkta çalışanların cinsiyeti ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.
- 2- Bakanlıkta çalışanların yaşları ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.
- 3- Bakanlıkta çalışan personelin eğitim durumları ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.
- 4- Bakanlıkta çalışan personelin görev yaptıkları kadro ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.
- 5- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri yapısal faktörlerdir.
- 6- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri bireysel faktörler faktörlerdir.
- 7- Kurumda çatışmanın nedenleri biyososyal faktörlerdir.

- 8- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri kültürel ve ideolojik faktörlerdir.
- 9- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma yöntemi uygulanmaktadır.
- 10- Kurumda, çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden uyma yöntemi uygulanmaktadır.
- 11- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden entegrasyon yöntemi uygulanmaktadır.
- 12- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma yöntemi uygulanmaktadır.
- 13- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme yöntemi uygulanmaktadır.

2.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara'da bulunan, bir kamu kurumu olan Kültür ve Turizm Bakanlığında gerçekleştirilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığının Ankara'da toplam 11 adet binası bulunmaktadır. Araştırma, Kültür ve Turizm Bakanlığının, Emek semtinde yer alan binasında çalışan personel ile sınırlıdır. Emek binasının tercih edilmesindeki en önemli faktör, Ankara'da yer alan binalar arasında çalışan personel sayısının yoğunluğu açısından en fazla personele sahip Bakanlık binası olmasıdır. Elde edilen bilgiler ise hazırlanan anket formundaki sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

Bakanlık genelinde çalışan personel sayısı toplam 13780 kişidir. Bu personelin % 67'si (9095 kişi) memur, % 10'u (1432 kişi) sanatçı, % 17'si (2378) işçi, % 6'sı (875) sözleşmelidir. (Tablo 1) (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010).

Tablo 1. Kültür ve Turizm Bakanlığı Personel Sayısı (Merkez, Taşra, Yurt Dışı ve Dösimm)

Memur	9095 kişi
Sanatçı	1432 kişi
İşçi	2378 kişi
Dösimm	875 kişi
TOPLAM	13780 KİŞİ

Bu araştırmanın evreni, Kültür ve Turizm Bakanlığı Emek Binasında alışanlar olarak belirlenmiştir. Bu binada toplam çalışan sayısı 984'tür. Araştırmanın amacına yönelik olarak Bakanlık çalışanlarına anket uygulanmıştır.

2.2.4. Araştırmanın Evreni ve rneklemi

Kültür ve Turizm Bakanlığının Tablo 1'den de görüleceği üzere geniş ve yaygın bir teşkilat yapısı bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmada araştırma evreni, Bakanlığın, aynı zamanda araştırmacının da çalıştığı binası olan Emek binası olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulanacağı örneklem ise Kültür ve Turizm Bakanlığı, Emek binası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinde yer alan kadrolarda istihdam edilen çalışanlardan evreni temsil edecek biçimde seçilmiştir.

Tablo 2. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Emek Binası Personel Sayısı

Birim Adı	Personel Sayısı
Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü	226
Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü	430
Tanıtma Genel Müdürlüğü	173
Dış İlişkiler ve AB Koordinasyon Daire Başkanlığı	76
Basın Müşavirliği	14
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	65
TOPLAM	984

Tablo 3. Örneklem Büyüklükleri
Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72

Evren Büyüklüğü	± 0,03 örnekleme hatası (d)			± 0,05 örnekleme hatası			± 0,10 örnekleme hatası		
				(d)			(d)		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q= 0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q= 0,2	p=0,3 Q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q= 0,2	p=0,3 q=0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100	1067	683	896	384	245	323	96	61	81
Milyon									

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde, Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2007: 72) göre; araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından $a= 0,05$ için $\pm 0,03$, $\pm 0,05$ ve $\pm 0,10$ örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanmıştır. Buna göre Kültür ve Turizm Bakanlığı Emek Binasında çalışan toplam personel sayısı 984'dür. Yukarıdaki tabloya göre Evren büyüklüğü 1000 varsayıldığında, $\pm 0,05$ örnekleme hatası, $p=q=0,5$ için örneklem sayısı 278 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma için, 370 adet anket bastırılmış ve Kültür ve Turizm Bakanlığı Emek binasında çalışanlara elden dağıtılmıştır. Çalışanların anket formlarını doldurabilmeleri için kendilerine 2 haftalık bir süre verilmiştir. Daire başkanları, Genel Müdür Yardımcıları ve Genel Müdürlerle bizzat görüşme yapılmıştır. Anketin amacı ve araştırma konusunda bilgi verilmiştir. İki haftalık süreç sonunda anketler elden toplanmıştır. Toplam 370 anketten 28 tanesi çalışanlar tarafından kaybedilmiştir. Çalışanlardan 59'u anketi doldurmayacaklarını belirtmişlerdir.

Elde edilen anket sayısı 283'tür. Bu anketlerden ise 13 tanesi geçersizdir. Değerlendirmeler 270 adet anket üzerinden yapılacaktır.

2.2.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada uygulanan anket soruları hazırlanırken, çatışma kavramı ve çatışma yönetimi hususunda daha önce yapılmış yüksek lisans tezlerinden faydalanılmıştır. Söz konusu yüksek lisans tezlerinin anket sorularının çıktıkları alınarak sorular incelenmiştir. Bu araştırmada kullanılan sorular, Kültür ve Turizm Bakanlığının teşkilat yapısı göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Böylece anket soru formunun şekli ve sorular oluşturulmuştur (Ek 2). Söz konusu yüksek lisans tezleri kaynakçada belirtilmiştir. Ayrıca bu araştırmada kullanılan ankette 5'li Likert tipi derecelendirilmiş ölçek kullanılarak, "kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum" yanıtları arasında yükseklik derecesine göre 1 ile 5 arasında işaretlemeler yapılarak yanıtlama yöntemi kullanılmıştır. Ankette, "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği için 1, "kesinlikle katılıyorum" seçeneği için ise 5 yükseklik düzeyi olarak derecelendirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 79).

Anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Kültür ve Turizm Bakanlığında çalışan personelin eğitim durumları, yaşları, medeni durumları, hangi kadro ve statüde görev yaptıkları, kurumda kaç yıl çalıştıklarını öğrenebilmek amacıyla hazırlanan sorular bulunmaktadır. Bu bölüm bize kurumda çalışan personelin demografik yapısı konusunda bilgi edinmemizi sağlamıştır.

Anketin ikinci bölümü 20 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölüm, Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının, kurumda bir çatışmanın varlığının olup olmadığı hususunda ne düşündüklerini anlamaya yöneliktir. Kurumda bir çatışmanın olup olmadığının anlaşılması, kurum çalışanlarının anketin ikinci bölümünün ilk sorusuna vermiş olduğu cevap ile sağlanacaktır. İlk sorudan sonraki sorulara verilen cevaplar ile söz konusu çatışma sebeplerinin neler olabileceğine dair çalışanların görüşleri öğrenilmeye çalışılacaktır.

Anketin üçüncü bölümü ise yine 20 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölüm, personelin herhangi bir çatışma söz konusu olduğunda sergiledikleri tavırları anlamaya yöneliktir. Ayrıca bu bölümde, kurumda bir çatışma olduğunda çatışmanın nasıl yönetilmesi gerektiğine dair ipuçları elde edilecektir. Bu bölüm neticesinde çıkan çatışma yönetim stratejileri ışığında, kurumda çıkabilecek çatışmaların nasıl önlenebileceği de anlaşılmış olacaktır.

2.2.6. Veri Analizi

Araştırma sonucunda Kültür ve Turizm Bakanlığında uygulanan anket çalışmasına verilen cevaplar SPSS 16. programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Öncelikle ankete katılan personelin yaşları, eğitim durumları, hangi kadro ve kademedede görev yaptıkları, kurumda ne kadar süredir çalıştıkları belirlenmektedir. Araştırma bulgularında yer alan çizelgelerde kişilerin sorulara verdiği cevapların frekans dağılımı ve yüzdeleri yer almaktadır. Son olarak ise bazı değişkenler arasında bağlantı olup olmadığının anlaşılabilmesi için ki-kare analizi uygulanmıştır. Bu araştırmada frekanslar, çubuk grafikleri ve ki-kare yöntemi uygulanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

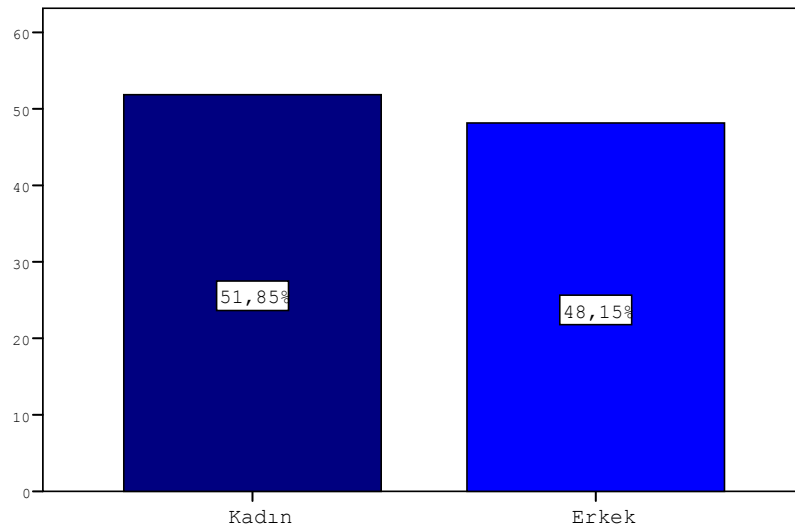
Bu bölümde Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının anket sorularına vermiş olduğu cevaplar yer almaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda bulgular iki bölümde incelenmektedir. İlk olarak Bakanlık çalışanları hakkında demografik bulgular, ikinci olarak ise araştırmada yer alan hipotezlere ilişkin bulgular irdelenmektedir.

2.3.1. Demografik Bulgular

2.3.1.1. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Tablo 4. Cinsiyet Dağılım Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Kadın	140	51,9	51,9	51,9
Erkek	130	48,1	48,1	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



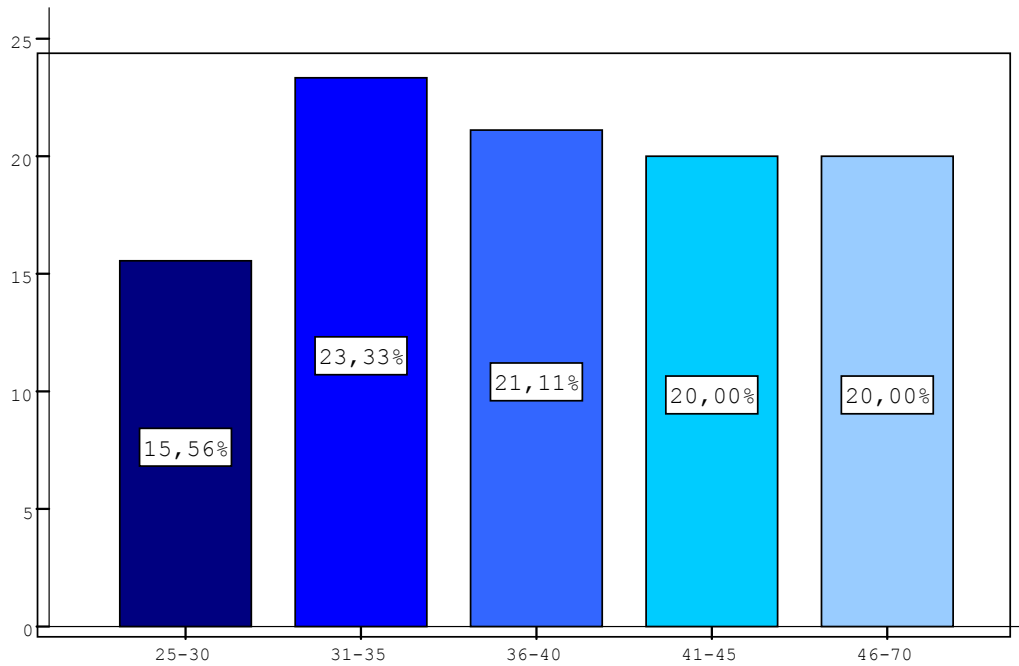
Şekil 9. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Cinsiyete Göre Çubuk Grafik Gösterimi

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılanların % 52'si kadın ve % 48'i erkek olduğu tespit edilmiştir.

2.3.1.2. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Tablo 5. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanlarının Yaşa Göre Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	25-30	42	15,6	15,6	15,6
	31-35	63	23,3	23,3	38,9
	36-40	57	21,1	21,1	60,0
	41-45	54	20,0	20,0	80,0
	46-70	54	20,0	20,0	100,0
	Toplam	270	100,0	100,0	



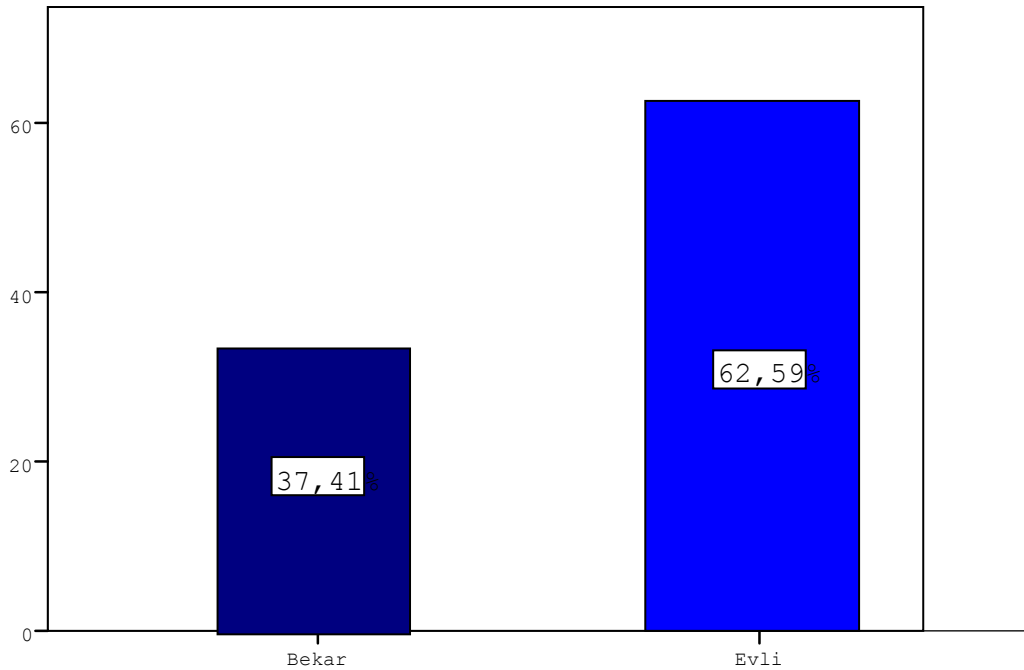
Şekil 10. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanlarının Yaşa Göre Dağılım ubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunu 31-35 yaş arası bireyler oluşturmaktadır. Bu da yaklaşık olarak % 23'lk bir rakama denk gelmektedir.

2.3.1.3. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanları Medeni Durum Frekans Dağılımı

Tablo 6. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanlarının Dağılım Oranı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Bekar	101	37,4	37,4	37,4
	Evli	169	62,6	62,6	100,0
	Toplam	270	100,0	100,0	



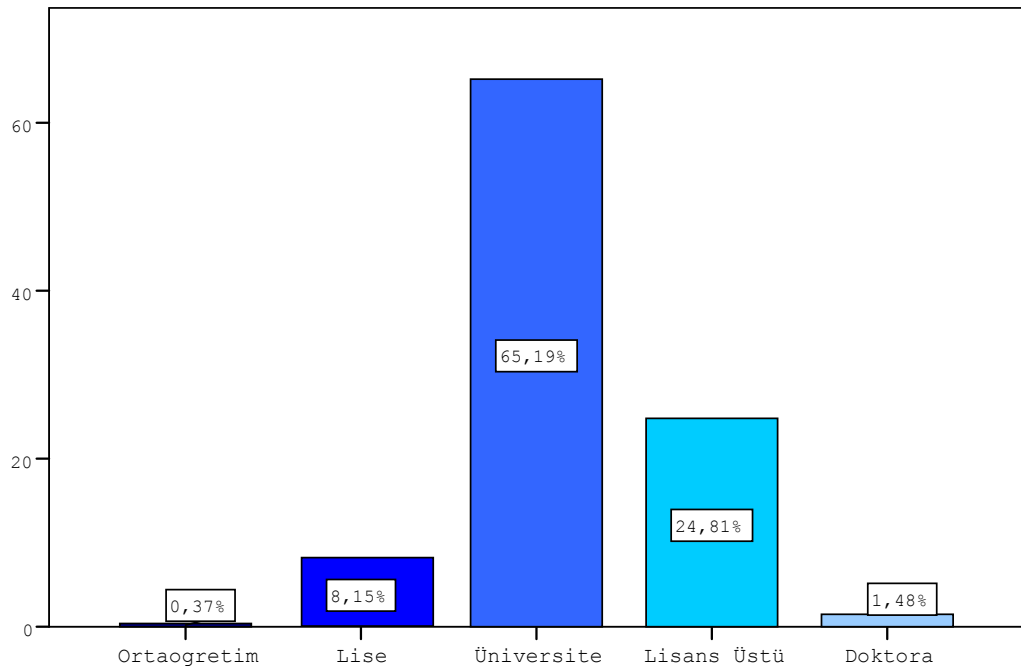
Şekil 11. Kültür ve Turizm Bakanlığı alışanlarının Medeni Durum ubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 37'si Bekar, % 63' ise evlidir.

2.3.1.4. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Öğrenim Durumu Frekans Dağılımı

Tablo 7. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Öğrenim Durumu Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Ortaöğretim	1	0,4	0,4	0,4
Lise	22	8,1	8,1	8,5
Üniversite	176	65,2	65,2	73,7
Lisans üstü	67	24,8	24,8	98,5
Doktora	4	1,5	1,5	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



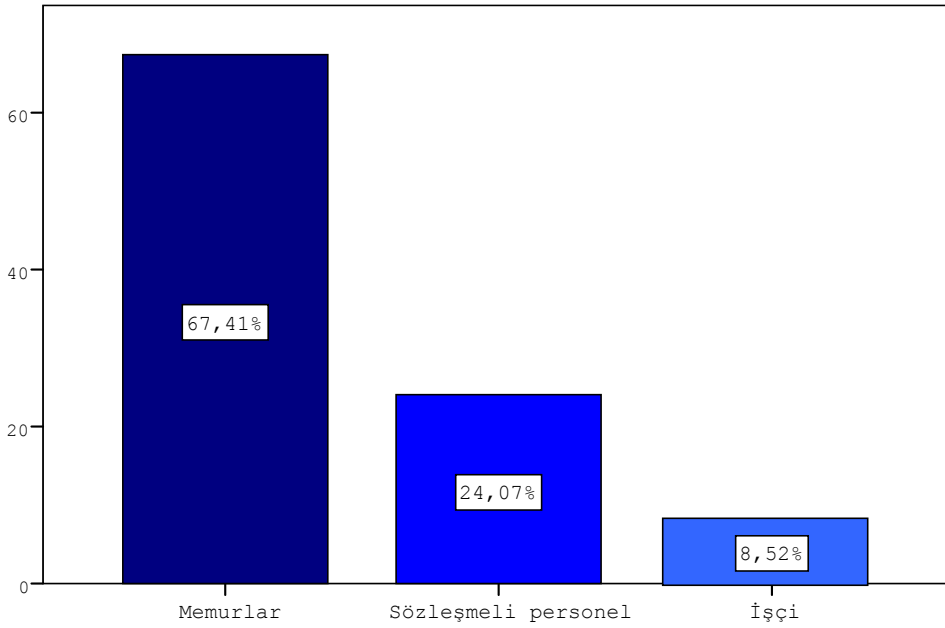
Şekil 12. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Öğrenim Durumu Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 65'i üniversite mezunudur.

2.3.1.5. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Kadro Durumu Frekans Dağılımı

Tablo 8. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Kadro Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli Memurlar	182	67,4	67,4	67,4
Sözleşmeli personel	65	24,1	24,1	91,5
İşçi	23	8,5	8,5	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



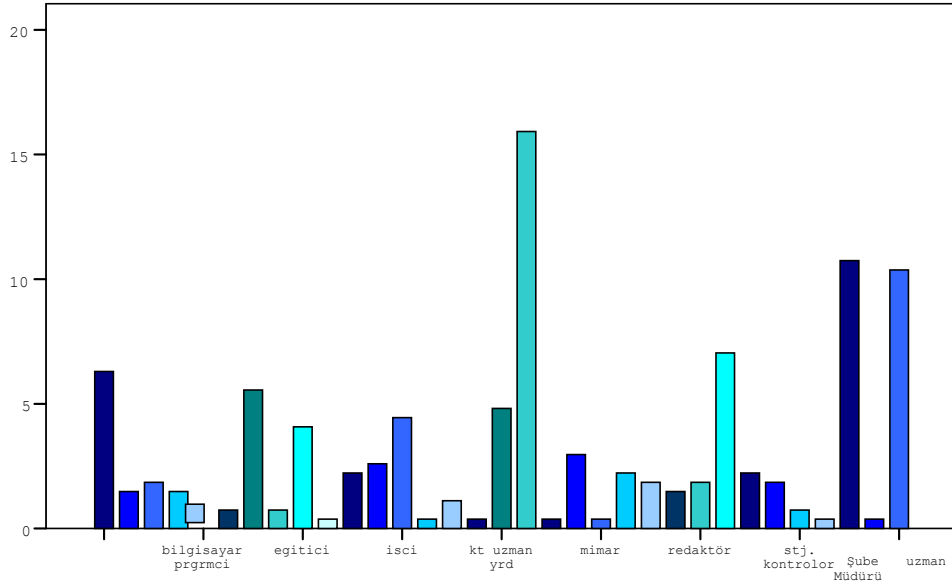
Şekil 13. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Kadro Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 67'si 657 Sayılı Devlet Memurları Kanuna Göre 4/A Memur kadrosunda görev yapmaktadırlar. Sorunun seçeneklerinde yer alan Geçici Personel Kadrosunda görev yapan ise bulunmamaktadır.

2.3.1.6. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvanlarına Göre Frekans Dağılımı

Tablo 9. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvan Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	17	6,3	6,3	6,3
Araştırmacı	4	1,5	1,5	7,8
Başkontrolör	5	1,9	1,9	9,6
Bilgisayar işletmeni	4	1,5	1,5	11,1
Bilgisayar prg.	2	,7	,7	11,9
Büro personeli	2	,7	,7	12,6
Daire başkanı	15	5,6	5,6	18,1
Daktilograf	2	,7	,7	18,9
Eğitici	11	4,1	4,1	23,0
Eğitim uzmanı	1	,4	,4	23,3
Folklor araştırmacı	6	2,2	2,2	25,6
Genel Mdr. Yrd.	7	2,6	2,6	28,1
İşçi	12	4,4	4,4	32,6
Kameraman	1	,4	,4	33,0
Kontrolör	3	1,1	1,1	34,1
Kt uzman yrd	13	4,8	4,8	39,3
Kt uzmanı	45	15,9	15,9	55,6
Memur	8	3,0	3,0	58,5
Mimar	1	,4	,4	58,9
Mühendis	6	2,2	2,2	61,1
Mütercim	5	1,9	1,9	63,0
Öğretici	4	1,5	1,5	64,4
Redaktör	5	1,9	1,9	66,3
Şef	19	7,0	7,0	73,3
Şehir plancısı	6	2,2	2,2	75,6
Sekreter	5	1,9	1,9	77,4
Stajyer kontrolör	2	,7	,7	78,1
Stajyer kontrolör	1	,4	,4	78,5
Şube müdürü	29	10,7	10,7	89,3
Teknik personel	1	,4	,4	89,6
Uzman	28	10,4	10,4	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



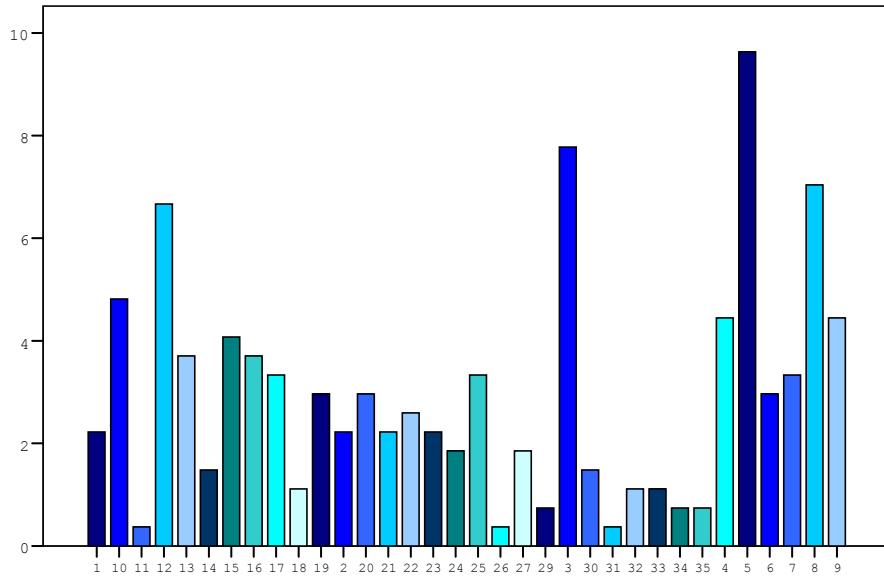
Şekil 14. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Unvan Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların unvanlarına bakıldığında, en çok Kültür ve Turizm Uzmanı, Şube müdürü ve Uzman dikkati çekmektedir.

2.3.1.7. Çalışanlarının Kurumda Çalışma Yıllarına Göre Frekans Dağılımı

Tablo 10. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanları Kurumda Çalışma Yılı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	6	2,2	2,2	2,2
10	13	4,8	4,8	7,0
11	1	,4	,4	7,4
12	18	6,7	6,7	14,1
13	10	3,7	3,7	17,8
14	4	1,5	1,5	19,3
15	11	4,1	4,1	23,3
16	10	3,7	3,7	27,0
17	9	3,3	3,3	30,4
18	3	1,1	1,1	31,5
19	8	3,0	3,0	34,4
2	6	2,2	2,2	36,7
20	8	3,0	3,0	39,6
21	6	2,2	2,2	41,9
22	7	2,6	2,6	44,4
23	6	2,2	2,2	46,7
24	5	1,9	1,9	48,5
25	9	3,3	3,3	51,9
26	1	,4	,4	52,2
27	5	1,9	1,9	54,1
29	2	,7	,7	54,8
3	21	7,8	7,8	62,6
30	4	1,5	1,5	64,1
31	1	,4	,4	64,4
32	3	1,1	1,1	65,6
33	3	1,1	1,1	66,7
34	2	,7	,7	67,4
35	2	,7	,7	68,1
4	12	4,4	4,4	72,6
5	26	9,6	9,6	82,2
6	8	3,0	3,0	85,2
7	9	3,3	3,3	88,5
8	19	7,0	7,0	95,6
9	12	4,4	4,4	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



Şekil 15. Kültür ve Turizm Bakanlığı Çalışanlarının Çalışma Yılları Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların Bakanlıkta çalışma yılları daha çok 5–15 yıl arasına denk gelmektedir.

2.4. HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU

2.4.1. Ana Hipotez

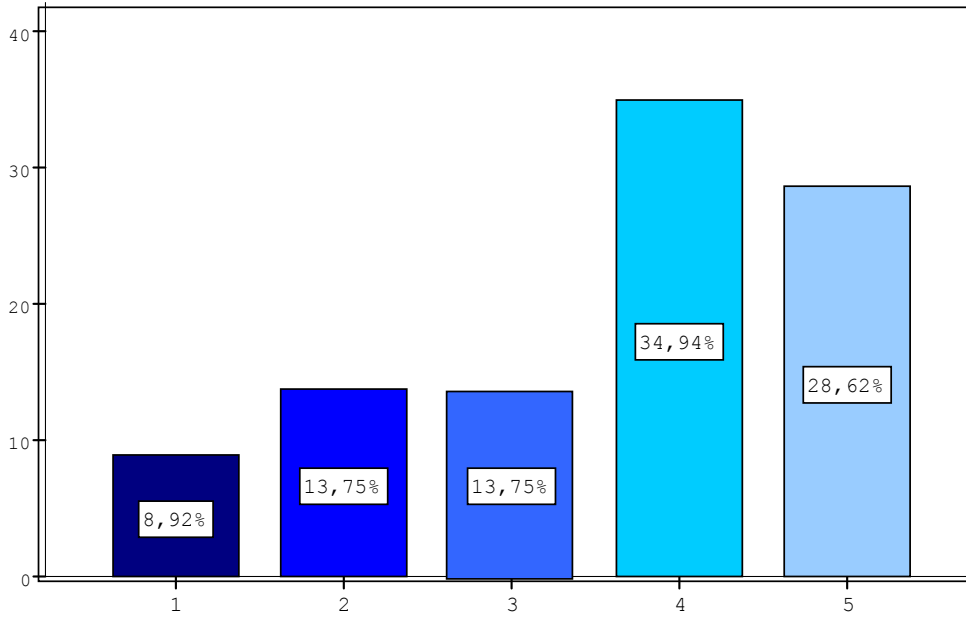
“Kültür ve Turizm Bakanlığında çatışma ortamı vardır.”

Bu hipotez, anketin 2. bölümünde yer alan ilk soru ile yanıtlanmaktadır.

Soru 1. İş yerimizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum.

Tablo 11. Kurumda Çatışma Ortamının Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1	24	8,9	8,9	8,9
	2	37	13,7	13,8	22,7
	3	37	13,7	13,8	36,4
	4	94	34,8	34,9	71,4
	5	77	28,5	28,6	100,0
	Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz	Sistem	1	,4		
Toplam		270	100,0		



Şekil 16. Kurumda Çatışma Ortamının Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların yaklaşık % 64'ü Kültür ve Turizm Bakanlığında bir çatışma ortamının var olduğunu düşünmektedir.

2.4.2. Alt Hipotezler

1- Bakanlıkta çalışanların cinsiyeti ile kurumda çatışmanın varlığı düşüncesi arasında anlamlı bir bağlantı vardır.

Tablo 12. Kültür ve Turizm Bakanlığında Çalışanlarının Cinsiyeti İle Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo

		1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet	Kadın	11	14	24	43	48	140
	Erkek	13	23	13	51	29	129
Toplam		24	37	37	94	77	269
Yüzde Oranı	Kadın	% 8	% 10	% 17	% 31	% 34	% 100
	Erkek	% 10	% 18	% 10	% 40	% 22	% 100

Tablo 13. Cinsiyet ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi

	Değer	Df	Asimptot İşareti (2-tarafli)
Pearson Ki-kare	10,563 ^a	4	,032
Olabilirlik Oranı	10,667	4	,031
Doğrusallık İlişkisi	3,020	1	,082
S'in Geçerli Durumu	269		

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere p değeri 0,032'dir. Bu değer 0,05'den küçüktür. Cinsiyet ile çatışma arasında ilişki bulunmaktadır. Kurumda çatışma ortamının varlığına ilişkin soruya en fazla olumlu yanıt veren kişilerin cinsiyeti kadın olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak bu soruya yanıt veren kadınların %65'i, erkeklerin ise % 62'si kurumda çatışmanın var olduğunu düşünmektedir.

2- Bakanlıkta çalışanların yaşları ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.

Tablo 14. Yaş ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo

		1	2	3	4	5	Toplam
Yaş	25-30	1	3	3	22	13	42
	31-35	1	2	8	18	34	63
	36-40	4	12	13	17	10	56
	41-45	9	7	10	20	8	54
	46-70	9	13	3	17	12	54
Toplam		24	37	37	94	77	269
Yüzde	25-30	% 2	% 7	% 7	% 52	% 32	% 100
	31-35	% 2	% 3	% 13	% 29	% 54	% 100
	36-40	% 7	% 21	% 24	% 30	% 18	% 100
	41-45	% 17	% 13	% 18	% 37	% 15	% 100
	46-70	% 17	% 24	% 6	% 31	% 22	% 100

Tablo 15. Yaş ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi

	Değer	Df	Asimtot İşareti (2-tarafli)
Pearson Ki-kare	60,728 ^a	16	,000
Olabilirlik Oranı	61,755	16	,000
Doğrusallık İlişkisi	26,215	1	,000
S'in Geçerli Durumu	269		

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi p değeri, 0,05'den küçük çıktığından dolayı yaş ile çatışma arasında bağlantı vardır. Yaşları 25–30 ve 31–36 arasında değişen çalışanlar kurumda çatışma olduğunu savunmaktadır. 25–30 yaşları arasında, çatışmanın olduğunu düşünen çalışanların oranı % 84'tür. İkinci yaş aralığı ise % 83'lük bir oran ile 31–36 arası çalışanlardan oluşmaktadır.

3- Bakanlıkta çalışan personelin eğitim durumları ile kurumda çatışmanın varlığı düşüncesi arasında anlamlı bir bağlantı vardır.

Tablo 16. Öğrenim Durumu ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo

		1	2	3	4	5	Toplam
Öğrenim Durumu	Sayı	6	5	4	4	4	23
	Ortaöğretim Lise						
	% Öğrenim durumunda	26,1%	21,7 %	17,4%	17,4%	17,4%	100,0%
	% a1'de	25,0%	13,5 %	10,8%	4,3%	5,2%	8,6%
	% Toplamda	2,2%	1,9%	1,5%	1,5%	1,5%	8,6%
	Üniversite						
	Sayı	11	20	26	63	55	175
	% öğrenim durumunda	6,3%	11,4 %	14,9%	36,0%	31,4%	100,0%
	% a1'de	45,8%	54,1 %	70,3%	67,0%	71,4%	65,1%
% of Total	4,1%	7,4%	9,7%	23,4%	20,4%	65,1%	
Lisansüstü Doktora	Sayı	7	12	7	27	18	71
	% Öğrenim durumunda	9,9%	16,9 %	9,9%	38,0%	25,4%	100,0%
	% a1'de	29,2%	32,4 %	18,9%	28,7%	23,4%	26,4%
	% Toplamda	2,6%	4,5%	2,6%	10,0%	6,7%	26,4%
Toplam	Sayı	24	37	37	94	77	269
	% Öğrenim durumunda	8,9%	13,8 %	13,8%	34,9%	28,6%	100,0%
	% a1'de	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0%
	% Toplamda	8,9%	13,8 %	13,8%	34,9%	28,6%	100,0%

Tablo 17. Öğrenim Durumu ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi

	Değer	Df	Asimptot İşareti (2-tarafli)
Pearson Ki-kare	16,490 ^a	8	,036
Olabilirlik Oranı	14,562	8	,068
Doğrusallık İlişkisi	1,199	1	,273
S'in Geçerli Durumu	269		

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, p değeri, 0,05'den küçük çıktığından eğitim durumu ile çatışma ortamının varlığı arasında bir bağlantı vardır.

4- Bakanlıkta çalışan personelin görev yaptıkları kadro ile kurumda çatışmanın varlığı arasında anlamlı bir bağlantı vardır.

Tablo 18. Kadro ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Çapraz Tablo

		1	2	3	4	5	Toplam
Kadro Memurlar	Sayı	15	29	21	69	48	182
	% Kadroda	8,2%	15,9%	11,5%	37,9%	26,4%	100,0%
	% a1'de	62,5%	78,4%	56,8%	73,4%	62,3%	67,7%
	% Toplamda	5,6%	10,8%	7,8%	25,7%	17,8%	67,7%
Sözleşmeli personel	Sayı	5	4	13	20	22	64
	% Kadroda	7,8%	6,2%	20,3%	31,2%	34,4%	100,0%
	% a1'de	20,8%	10,8%	35,1%	21,3%	28,6%	23,8%
	% Toplamda	1,9%	1,5%	4,8%	7,4%	8,2%	23,8%
İşçi	Sayı	4	4	3	5	7	23
	% Kadroda	17,4%	17,4%	13,0%	21,7%	30,4%	100,0%
	% a1'de	16,7%	10,8%	8,1%	5,3%	9,1%	8,6%
	% Toplamda	1,5%	1,5%	1,1%	1,9%	2,6%	8,6%
Toplam	Sayı	24	37	37	94	77	269
	% Kadroda	8,9%	13,8%	13,8%	34,9%	28,6%	100,0%
	% a1'de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplamda	8,9%	13,8%	13,8%	34,9%	28,6%	100,0%

Tablo 19. Kadro ve Çatışmanın Varlığına İlişkin Ki-Kare Testi

	Değer	Df	Asimptot İşareti (2-tarafli)
Pearson Ki-kare	26,125 ^a	16	,052
Olabilirlik Oranı	20,439	16	,201
Doğrusallık İlişkisi	1,410	1	,235
S'in Geçerli Durumu	269		

Yukarıdaki tablo'dan da anlaşılacağı üzere p değeri < 0,05 koşulunu sağlamadığından çalışan personelin sahip olduğu kadro ile çatışma arasında bir bağlantı bulunmamaktadır.

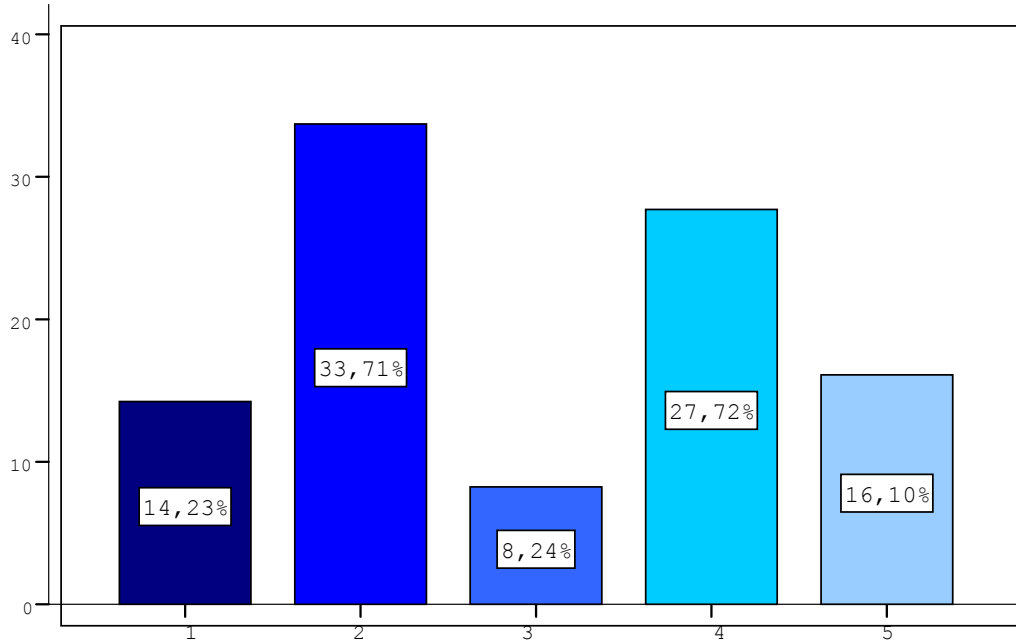
5- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri yapısal faktörlerdir.

Bu bölümde 5. hipotezin test edildiği dokuz soru (anketteki 2. 3. 4. 7. 8. 12. 13. 16. 19. soru) anketlerden alınan cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular yapısal faktörleri içermektedir.

Soru 2. Üstlerle işbirliği ve iletişim konusunda sıkıntı yaşadığımı düşünüyorum.

Tablo 20. Kurumda, Üstlerin İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	38	14,1	14,2	14,2
2	90	33,3	33,7	47,9
3	22	8,1	8,2	56,2
4	74	27,4	27,7	83,9
5	43	15,9	16,1	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



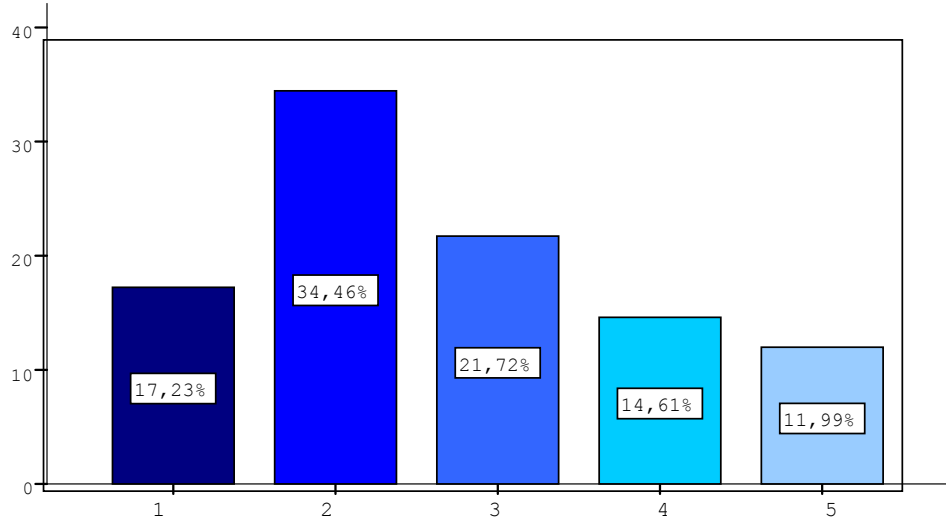
Şekil 17. Kurumda, Üstlerin İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların yaklaşık % 48'i üstleriyle olan ilişkilerde işbirliği ve iletişim konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. % 43'ü ise yaşadığını belirtmiştir.

Soru 3. Astlarla işbirliği ve iletişim konusunda sıkıntı yaşadığımı düşünüyorum.

Tablo 21. Kurumda, Astların İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	46	17,0	17,2	17,2
2	92	34,1	34,5	51,7
3	58	21,5	21,7	73,4
4	39	14,4	14,6	88,0
5	32	11,9	12,0	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



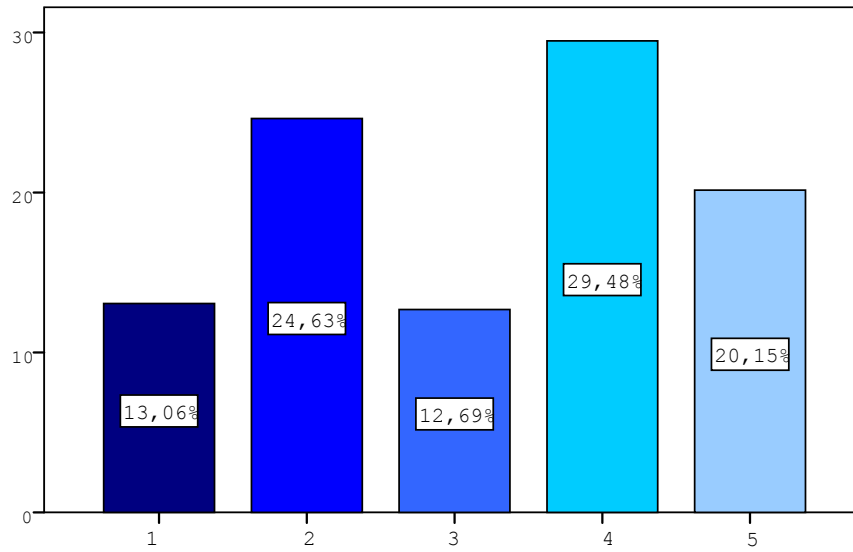
Şekil 18. Kurumda, Astların İşbirliği ve İletişimde Sıkıntı Yaşadıklarına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların yaklaşık % 52'si astlarıyla olan işbirliği ve iletişimde herhangi bir sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Soru 4. İş yerimizde kaynak yetersizliğinden (para, personel, yer ya da malzeme) dolayı bir çatışma olduğunu düşünüyorum.

Tablo 22. Kurumda İş Yerinde Kaynak Yetersizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	46	17,0	17,2	17,2
2	92	34,1	34,5	51,7
3	58	21,5	21,7	73,4
4	39	14,4	14,6	88,0
5	32	11,9	12,0	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



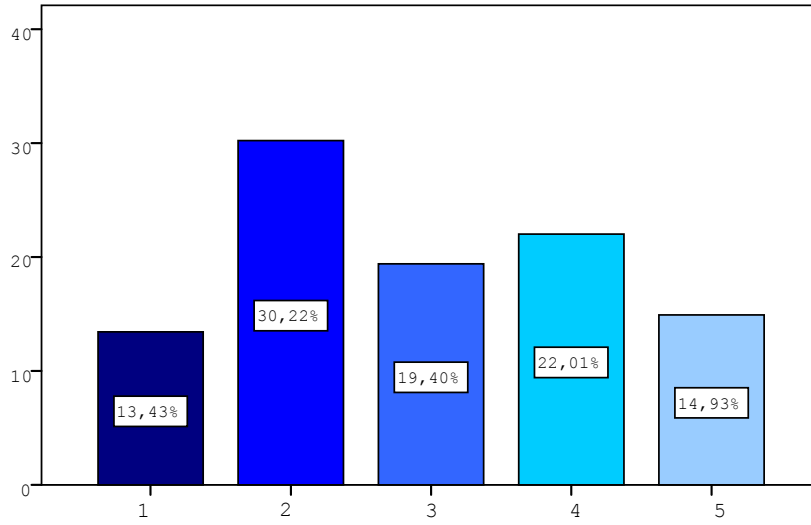
Şekil 19. Kurumda İş Yerinde Kaynak Yetersizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Çalışanların % 50'si İş yerinde kaynak yetersizliğinden dolayı çatışmaların gerçekleştiğini düşünmektedir.

Soru 7. İş yerinin organizasyon yapısının büyüklüğünden dolayı bir çatışma yaşandığını düşünüyorum.

Tablo 23. İş Yerinde Organizasyon Büyüklüğünden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	36	13,3	13,4	13,4
2	81	30,0	30,2	43,7
3	52	19,3	19,4	63,1
4	59	21,9	22,0	85,1
5	40	14,8	14,9	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



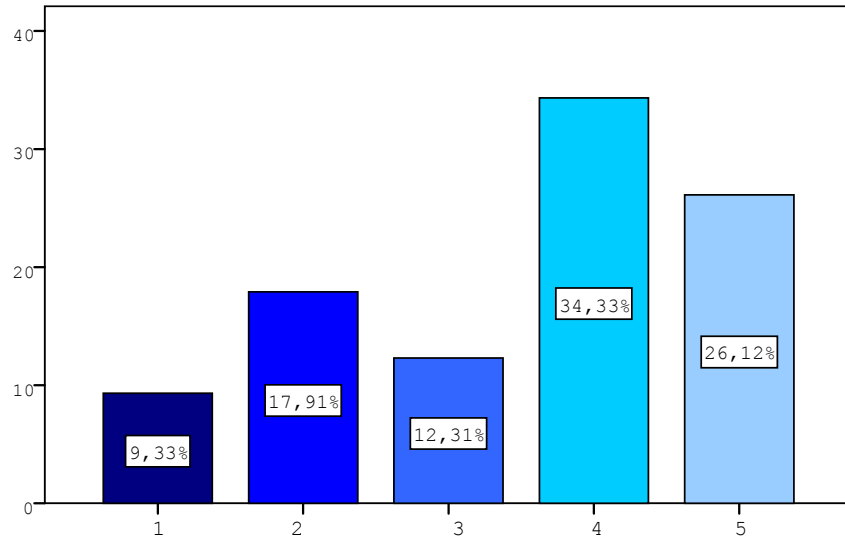
Şekil 20. İş Yerinde Organizasyon Büyüklüğünden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 44'ü Kurumun organizasyon yapısının büyüklüğünden dolayı çatışma yaşandığını düşünmemektedir. % 37'i ise bu konudan dolayı çatışma yaşandığını düşünmektedir.

Soru 8. İş yerimizde statü/unvan farklılıklarının çatışmalara neden olduğunu düşünüyorum.

Tablo 24. İş Yerinde Statü ve Unvan Farklılıklarından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	25	9,3	9,3	9,3
2	48	17,8	17,9	27,2
3	33	12,2	12,3	39,6
4	92	34,1	34,3	73,9
5	70	25,9	26,1	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



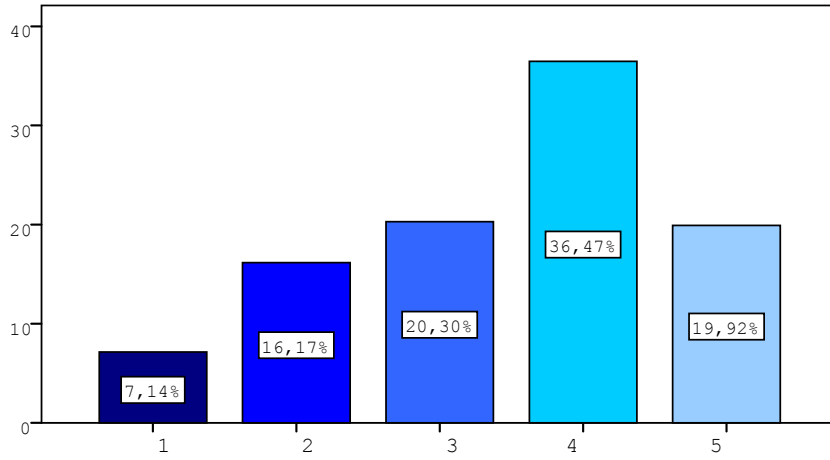
Şekil 21. İş Yerinde Statü ve Unvan Farklılıklarından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu kurumda statü ve unvan farklılıklarından dolayı çatışma olduğunu düşünmektedir. Bu oran % 60 'tır.

Soru 12. İşin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşler bir çatışma nedenidir.

Tablo 25. Çalışanların İş'in Nasıl Yapılacağına Dair Farklı Görüşlerinin Olmasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	19	7,0	7,1	7,1
2	43	15,9	16,2	23,3
3	54	20,0	20,3	43,6
4	97	35,9	36,5	80,1
5	53	19,6	19,9	100,0
Toplam	266	98,5	100,0	
Geçersiz Sistem	4	1,5		
Toplam	270	100,0		



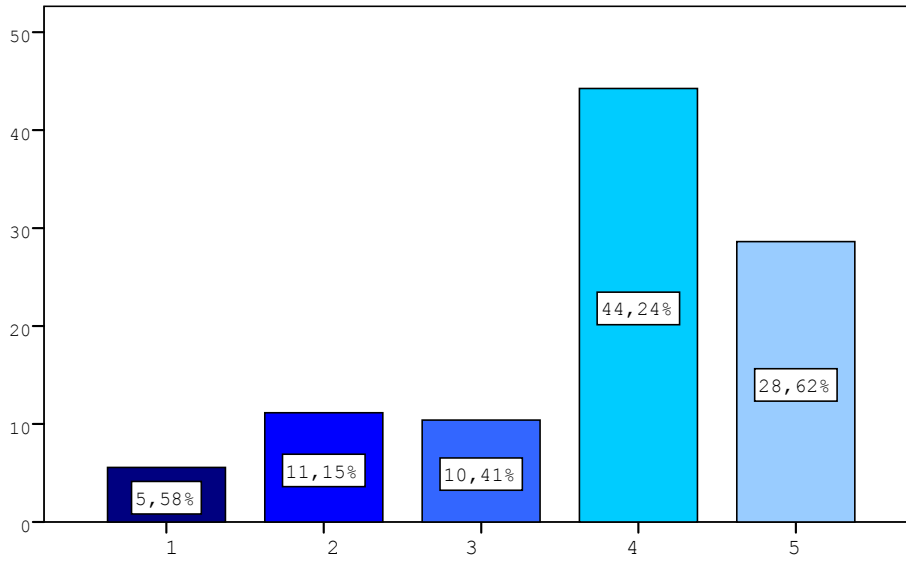
Şekil 22. Çalışanların İş'in Nasıl Yapılacağına Dair Farklı Görüşlerinin Olmasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu, yaklaşık % 56'sı iş yerinde çalışan personelin işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmasının bir çatışma nedeni olduğunu düşünmektedir.

Soru 13. Kurum çalışanlarına verilen görevlerin, onların yeteneklerine uygun olmaması bir çatışma nedenidir.

Tablo 26. Kurumda Verilen Görevlerin Çalışanların Yetenekleri Arasındaki Uyumsuzluktan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılımları Oranı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	15	5,6	5,6	5,6
2	30	11,1	11,2	16,7
3	28	10,4	10,4	27,1
4	119	44,1	44,2	71,4
5	77	28,5	28,6	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



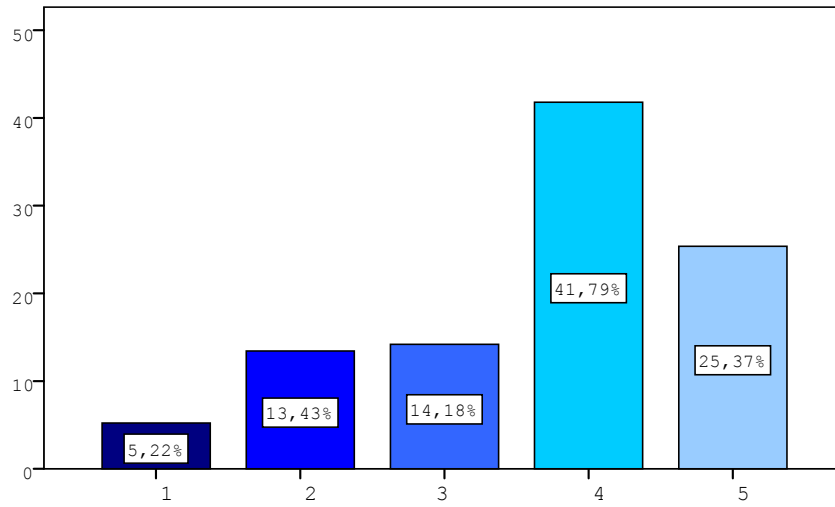
Şekil 23. Kurumda Verilen Görevlerin Çalışanların Yetenekleri Arasındaki Uyumsuzluktan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 73'ü kurum çalışanlarına verilen görevlerin, onların yeteneklerine uygun olmamasının bir çatışma neden olduğu görüşündedir.

Soru 16. Kurumda, her yöneticinin kendine özgü bir çalışma şeklinin olması ve sorunları farklı değerlendirmesi bir çatışma nedenidir.

Tablo 27. Kurumdaki Yöneticilerin Her Birinin Kendine Özgü Bir Çalışma Şeklinin Olması ve Sorunları Farklı Değerlendirmesinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	14	5,2	5,2	5,2
2	36	13,3	13,4	18,7
3	38	14,1	14,2	32,8
4	112	41,5	41,8	74,6
5	68	25,2	25,4	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



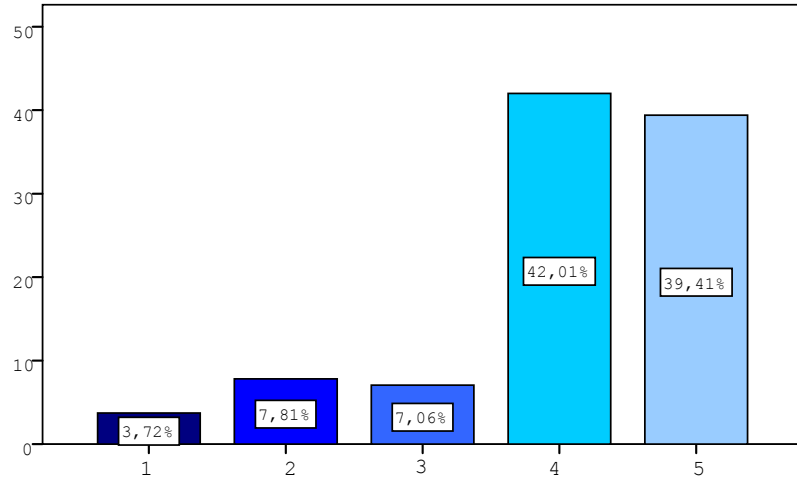
Şekil 24. Kurumdaki Yöneticilerin Her Birinin Kendine Özgü Bir Çalışma Şeklinin Olması ve Sorunları Farklı Değerlendirmesinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcıların % 67'si Kurumda her yöneticinin kendine özgü bir çalışma şeklinin olması ve sorunları farklı değerlendirmesinin çatışmaya sebep olduğunu düşünmektedir.

Soru 19. İş yerinde bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışma nedenidir.

Tablo 28. İş Yerinde Çalışanların Diğer Çalışanlar Üzerinde Egemenlik Kurmak İstemesinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	10	3,7	3,7	3,7
2	21	7,8	7,8	11,5
3	19	7,0	7,1	18,6
4	113	41,9	42,0	60,6
5	106	39,3	39,4	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



Şekil 25. İş Yerinde Çalışanların Diğer Çalışanlar Üzerinde Egemenlik Kurmak İstemesinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 81'i iş yerinde bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışmasının bir çatışma sebebi olarak düşünmektedir.

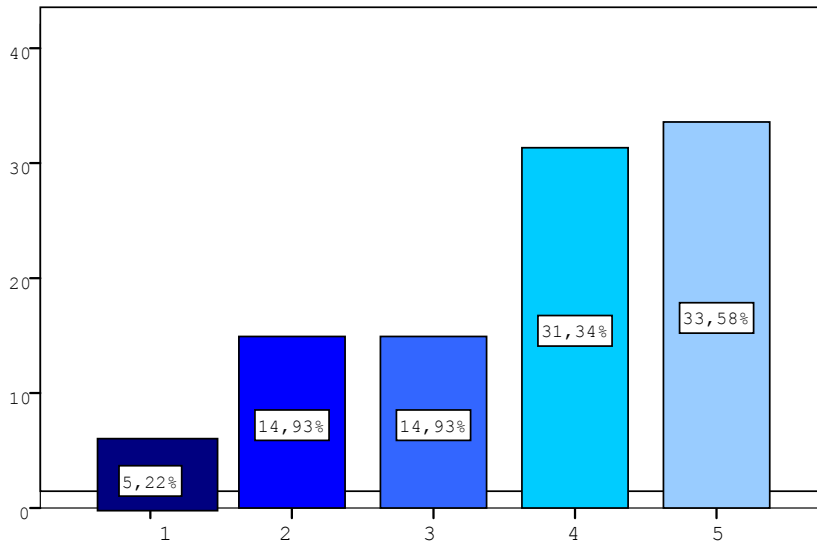
6- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri bireysel faktörler faktörlerdir.

Bu bölümde 6. alt hipotezin test edildiği beş soru (anketteki 5. 6. 11. 14. 20. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular bireysel faktörleri içermektedir.

Soru 5. İş yerimizde yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumların çatışma sebebi olduğunu düşünüyorum.

Tablo 29. İş Yerinde Yetki ve Sorumluluk Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	14	5,2	5,2	5,2
2	40	14,8	14,9	20,1
3	40	14,8	14,9	35,1
4	84	31,1	31,3	66,4
5	90	33,3	33,6	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



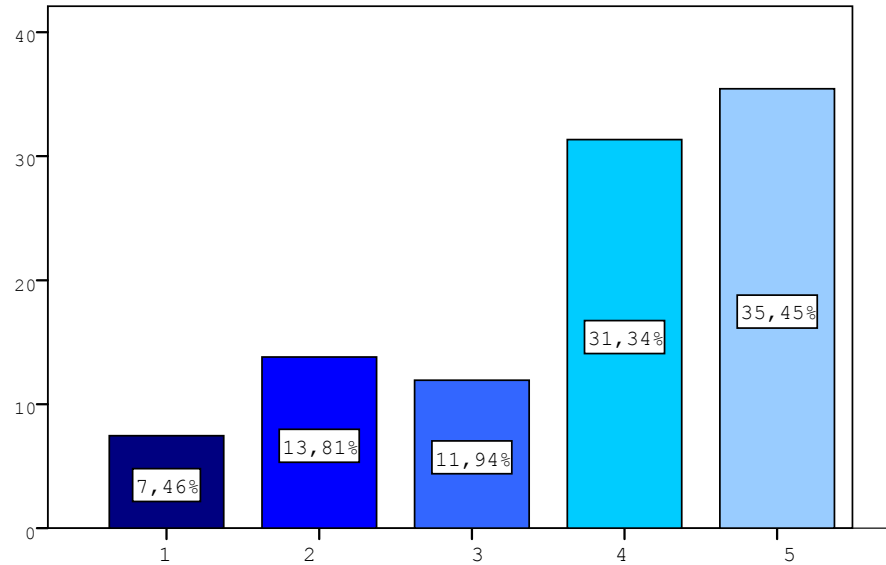
Şekil 26. İş Yerinde Yetki ve Sorumluluk Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu kurumda yetki ve sorumluluk belirsizliğinin çatışmalara neden olduğunu düşünmektedir.

Soru 6. İş yerimizde görev tanımlarının belirsiz olması ya da yapılmamış olması bir çatışma nedenidir.

Tablo 30. İş Yerinde Görev Tanımlarının Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1	20	7,4	7,5	7,5
	2	37	13,7	13,8	21,3
	3	32	11,9	11,9	33,2
	4	84	31,1	31,3	64,6
	5	95	35,2	35,4	100,0
Toplam		268	99,3	100,0	
Geçersiz	Sistem	2	,7		
Toplam		270	100,0		



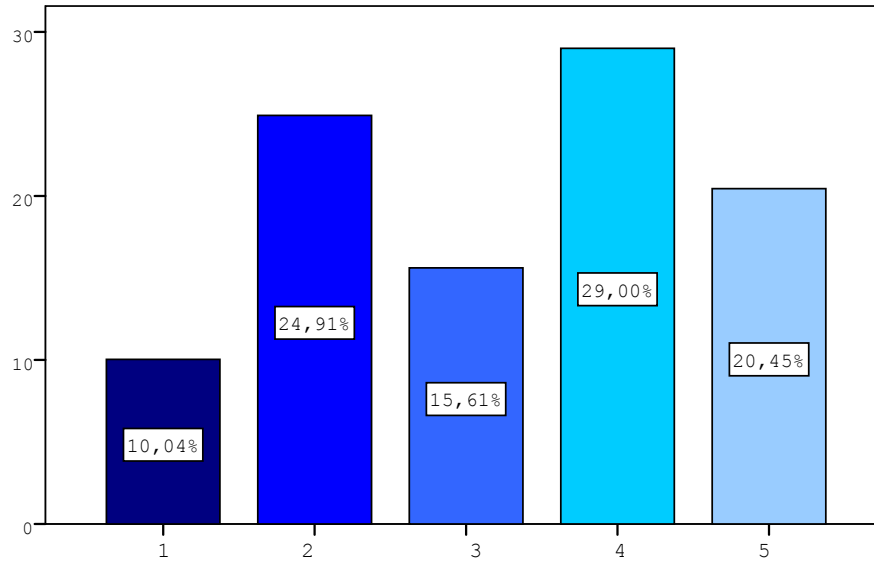
Şekil 27. İş Yerinde Görev Tanımlarının Belirsizliğinden Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Yine Kültür ve Turizm Bakanlığında görev tanımlarının belirsizliğinden dolayı çatışmaların yaşandığını düşünen personel sayısı çok fazladır. 179 kişi böyle düşünmektedir.

Soru 11. İş yerinde çalışanların duygusal durumu, bir çatışma nedenidir.

Tablo 31. Kurumda Çalışanların Duygusal Durumlarından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimler Yüzde
Geçerli 1	27	10,0	10,0	10,0
2	67	24,8	24,9	34,9
3	42	15,6	15,6	50,6
4	78	28,9	29,0	79,6
5	55	20,4	20,4	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



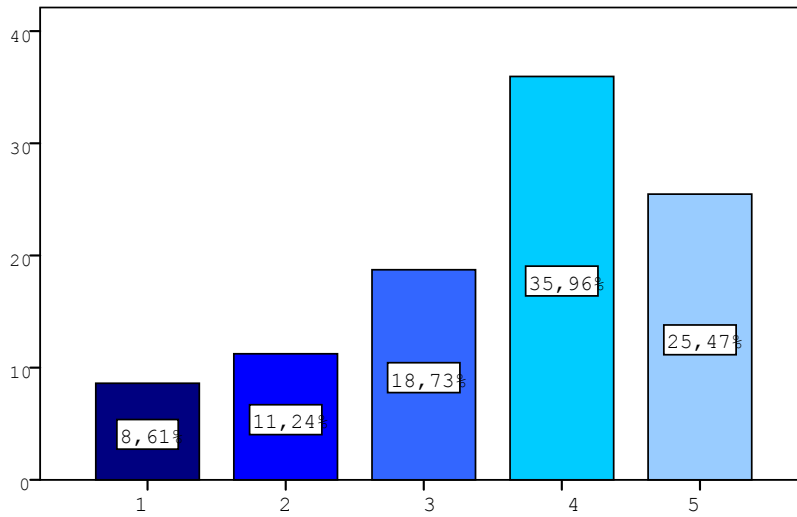
Şekil 28. Kurumda Çalışanların Duygusal Durumlarından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanlardan % 50'si kurumda çalışanların duygusal durumlarının bir çatışma nedeni olduğunu düşünmektedir.

Soru 14. Kurum çalışanlarının sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemesi bir çatışma nedenidir.

Tablo 32. Çalışanların Güç Alanlarını Genişletmek İstemelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	23	8,5	8,6	8,6
2	30	11,1	11,2	19,9
3	50	18,5	18,7	38,6
4	96	35,6	36,0	74,5
5	68	25,2	25,5	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



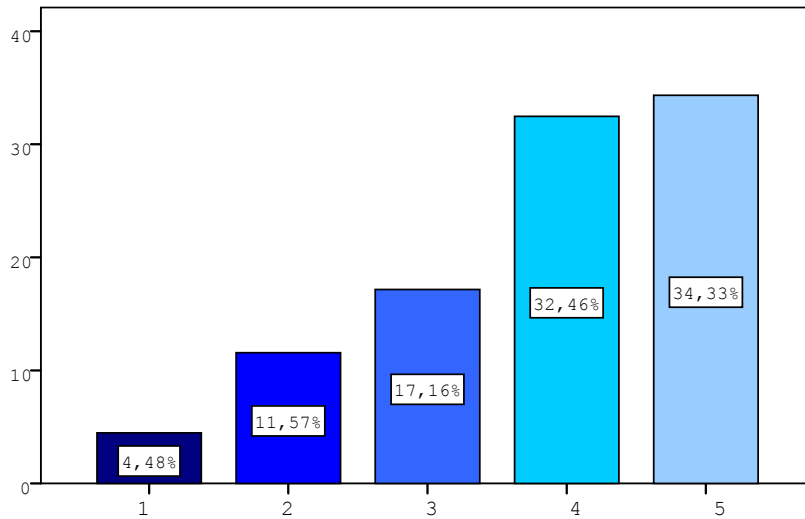
Şekil 29. Çalışanların Güç Alanlarını Genişletmek İstemelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 61'i kurum çalışanlarının sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemesinin bir çatışma nedeni olduğunu düşünmektedir.

Soru 20. Çatışmaya sebep olan konuların çalışanların bilgisizliğinden kaynaklandığını düşünüyorum.

Tablo 33. Çalışanların Bilgisizliğinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	12	4,4	4,5	4,5
2	31	11,5	11,6	16,0
3	46	17,0	17,2	33,2
4	87	32,2	32,5	65,7
5	92	34,1	34,3	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



Şekil 30. Çalışanların Bilgisizliğinden Dolayı Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 67'si çatışmaya sebep olan konuların çalışanların bilgisizliğinden dolayı yaşandığını düşünmektedir.

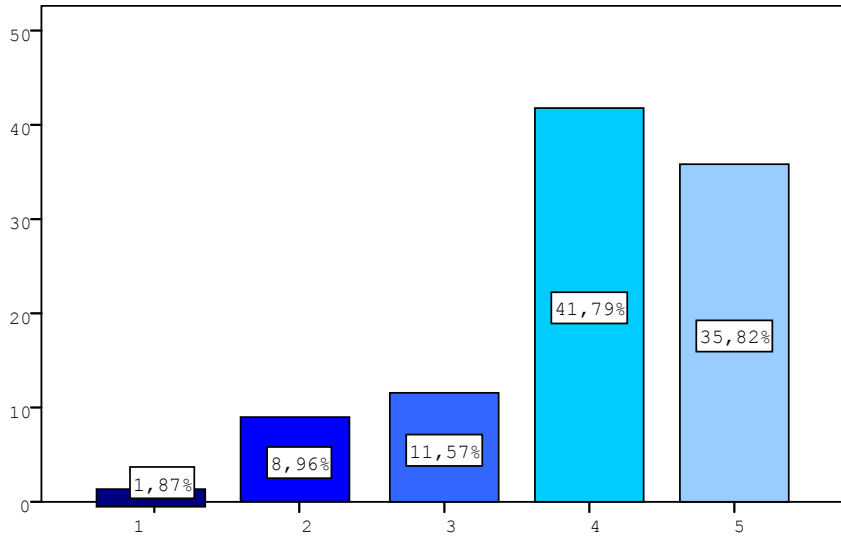
7- Kurumda çatışmanın nedenleri biyososyal faktörlerdir.

Bu bölümde 7. alt hipotezin test edildiği iki soru (anketteki 17. ve 18 soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular biososyal faktörleri içermektedir.

Soru 17. Kurumda, daha önce çözümlenmemiş çatışmaların, mevcut çatışma oranını daha da artırdığını düşünüyorum

Tablo 34. Kurumda Daha Önce Çözümlenmemiş Çatışmaların, Mevcut Çatışma Ortamını Daha Da Artırdığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	5	1,9	1,9	1,9
2	24	8,9	9,0	10,8
3	31	11,5	11,6	22,4
4	112	41,5	41,8	64,2
5	96	35,6	35,8	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



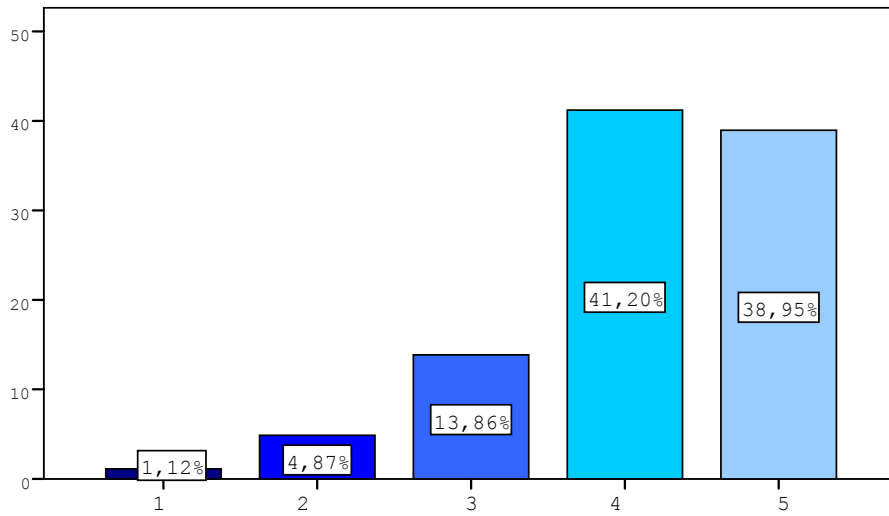
Şekil 31. Kurumda Daha Önce Çözülmemiş Çatışmaların, Mevcut Çatışma Ortamını Daha Da Arttırdığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 77'si kurumda var olan ve daha önce gerçekleşen çatışmaların mevcut çatışma oranını daha da arttırdığını düşünmektedir.

Soru 18. İş yerinde bazı çalışanların kendilerinin daha önemli olduğunu düşünmeleri çatışma nedenidir.

Tablo 35. Çalışanların Kendilerinin Daha Önemli Olduklarını Düşünmelerini Gösteren Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	3	1,1	1,1	1,1
2	13	4,8	4,9	6,0
3	37	13,7	13,9	19,9
4	110	40,7	41,2	61,0
5	104	38,5	39,0	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



Şekil 32. Çalışanların Kendilerinin Daha Önemli Olduğunu Düşünmelerinden Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcıların % 80'i, iş yerinde çalışan bireylerin kendilerinin daha önemli olduklarını düşünmeleri çatışma nedenidir diye düşünmektedirler.

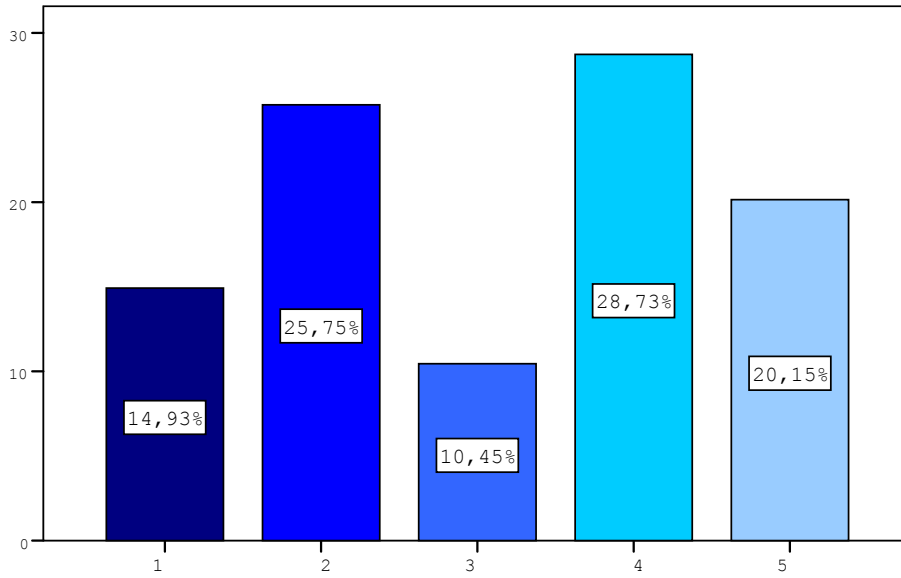
8- Kurumda çatışma ortamının var olmasının nedenleri kültürel ve ideolojik faktörlerdir.

Bu bölümde 8. alt hipotezin test edildiği üç soru (anketteki 9. 10. ve 15. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular kültürel ve ideolojik faktörleri içermektedir.

Soru 9. Kurumumuzda kültürel farklılıkların bir çatışma nedeni olduğunu düşünüyorum.

Tablo 36. Kurumdaki Kültürel Farklılıklardan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	40	14,8	14,9	14,9
2	69	25,6	25,7	40,7
3	28	10,4	10,4	51,1
4	77	28,5	28,7	79,9
5	54	20,0	20,1	100,0
Toplam	268	99,3	100,0	
Geçersiz Sistem	2	,7		
Toplam	270	100,0		



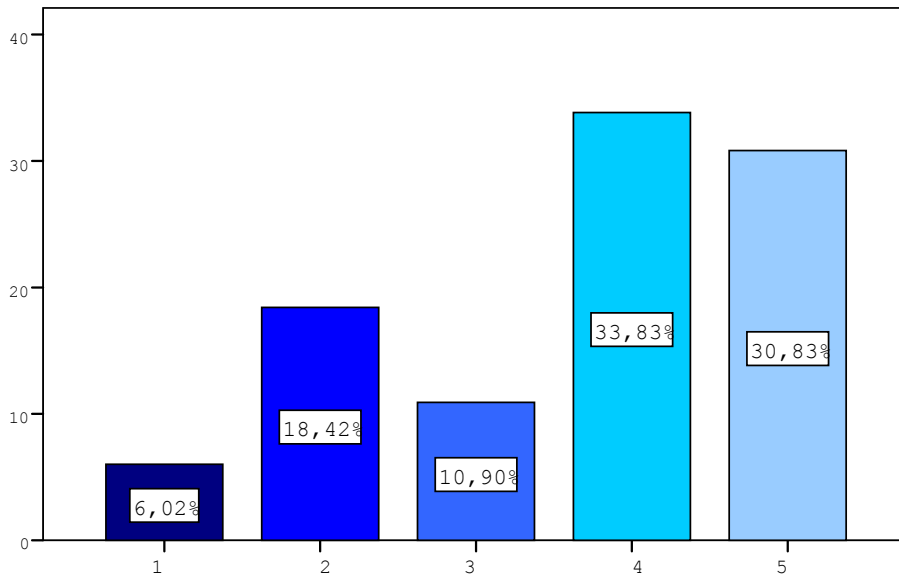
Şekil 33. Kurumdaki Kültürel Farklılıklardan Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 49'u kültürel farklılıklardan dolayı bir çatışma yaşandığını düşünmektedirler. % 40'ı ise bunun tam tersini düşünmektedir.

Soru 10. İş yerinde çalışanların, kişisel amaçlarının ve çıkarlarının farklı olması bir çatışma nedenidir.

Tablo 37. Kurumda Çalışanların Kişisel Amaçlarının ve Çıkarlarının Farklılığından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1	16	5,9	6,0	6,0
	2	49	18,1	18,4	24,4
	3	29	10,7	10,9	35,3
	4	90	33,3	33,8	69,2
	5	82	30,4	30,8	100,0
Toplam		266	98,5	100,0	
Geçersiz	Sistem	4	1,5		
Toplam		270	100,0		



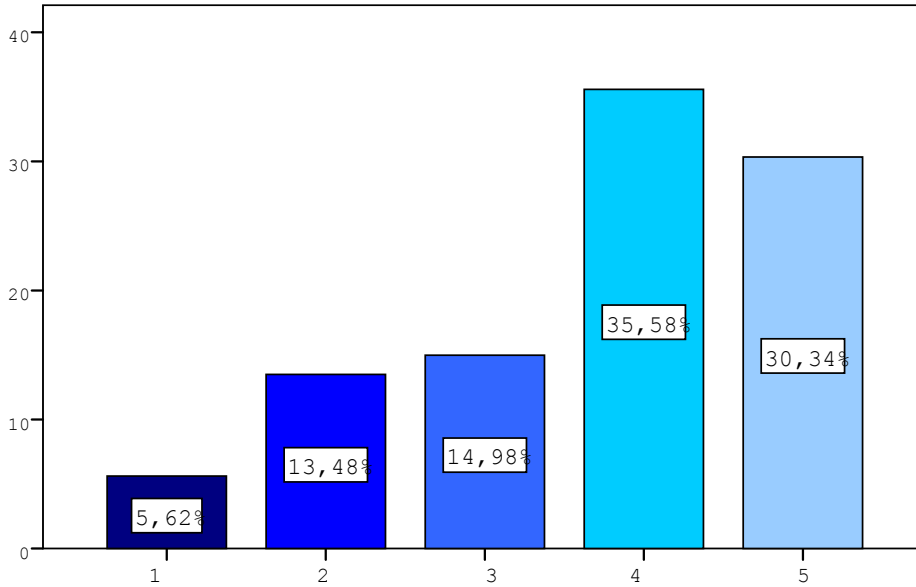
Şekil 34. Kurumda Çalışanların Kişisel Amaçlarının ve Çıkarlarının Farklılığından Dolayı Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 65'i, çalışanların, kişisel amaçlarının ve çıkarlarının farklı olmasının çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir.

Soru 15. Kurum içinde etkin bir ekip çalışmasının uygulanamaması bir çatışma nedenidir.

Tablo 38. Kurum İçinde Etkin Bir Ekip Çalışmasının Uygulanamamasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	15	5,6	5,6	5,6
2	36	13,3	13,5	19,1
3	40	14,8	15,0	34,1
4	95	35,2	35,6	69,7
5	81	30,0	30,3	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



Şekil 35. Kurum İçinde Etkin Bir Ekip Çalışmasının Uygulanamamasından Kaynaklanan Çatışmanın Varlığına İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Katılımcıların % 66'sı kurum içinde etkin bir grup çalışmasının uygulanamamasının bir çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir.

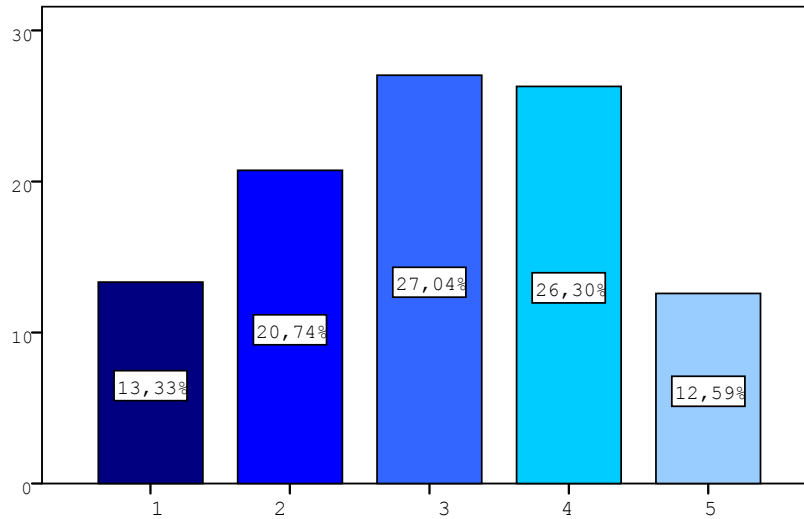
9- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma yöntemi uygulanmaktadır.

Bu bölümde 9. alt hipotezin test edildiği beş soru (anketin üçüncü bölümündeki 1. 3. 10. 14. ve 16. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular çatışma yönetim stratejilerinden biri olan kaçınma yöntemi ile ilgilidir.

Soru 1. İş yerimizdeki sorunların zamanla çözümleneceğini düşünüyorum.

Tablo 39. Çatışmanın Zamanla Çözümlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	36	13,3	13,3	13,3
2	56	20,7	20,7	34,1
3	73	27,0	27,0	61,1
4	71	26,3	26,3	87,4
5	34	12,6	12,6	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



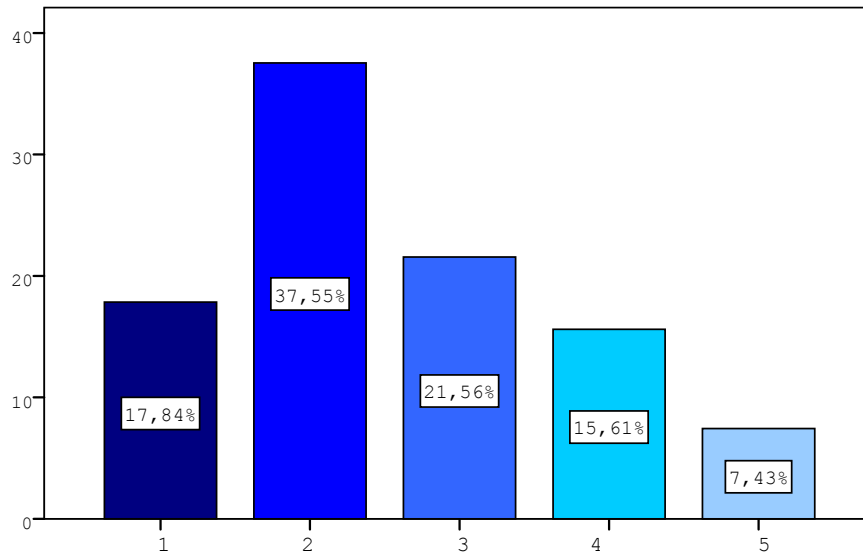
Şekil 36. Çatışmanın Zamanla Çözümlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 39'u iş yerinde var olan sorunların zamanla çözümlenebileceğini düşünmektedir. Katılımcıların % 27'si ise bu konuda kararsızdır.

Soru 3. Kurumumda zor bir duruma düşmemek için çatışma yaşadığım kişiyle anlaşmazlığı çözmek adına herhangi bir girişimde bulunmamanın daha iyi olduğunu düşünüyorum. (Görmezden gelirim)

Tablo 40. Çatışmayı Görmemezlikten Gelmenin ve Çözmek Adına Herhangi Bir Çaba Harcamamanın Çatışmayı Çözebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	48	17,8	17,8	17,8
2	101	37,4	37,5	55,4
3	58	21,5	21,6	77,0
4	42	15,6	15,6	92,6
5	20	7,4	7,4	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



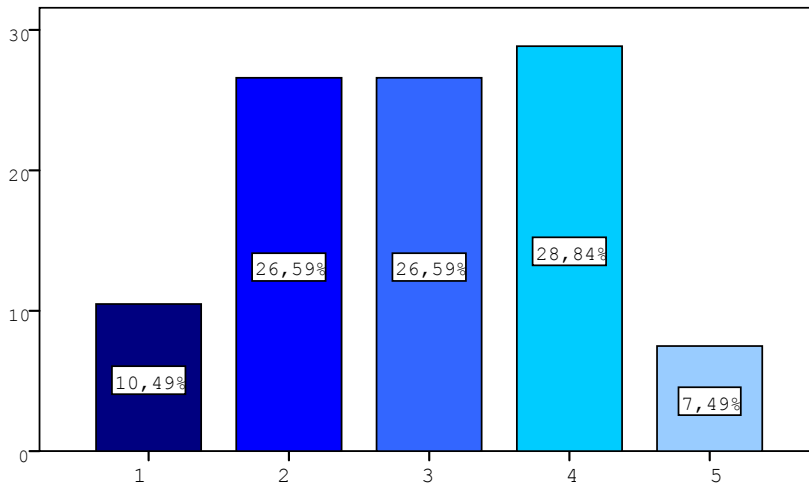
Şekil 37. Çatışmayı Görmemezlikten Gelmenin ve Çözmek Adına Herhangi Bir Çaba Harcamamanın Çatışmayı Çözebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcıların % 55'i çatışmaların çözümlenebilmesi için görmezden gelme durumunun uygun olmadığını düşünmektedir.

Soru 10. iş yerinde bir çatışma olmaması için mümkün olduğunca fikir ayrılıklarından kaçınıldığını düşünüyorum.

Tablo 41. Çatışmanın Olmaması İçin Mümkün Olduğunda Fikir Ayrılıklarından Kaçınılması Durumunda Çatışmanın Çözülünebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	28	10,4	10,5	10,5
2	71	26,3	26,6	37,1
3	71	26,3	26,6	63,7
4	77	28,5	28,8	92,5
5	20	7,4	7,5	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



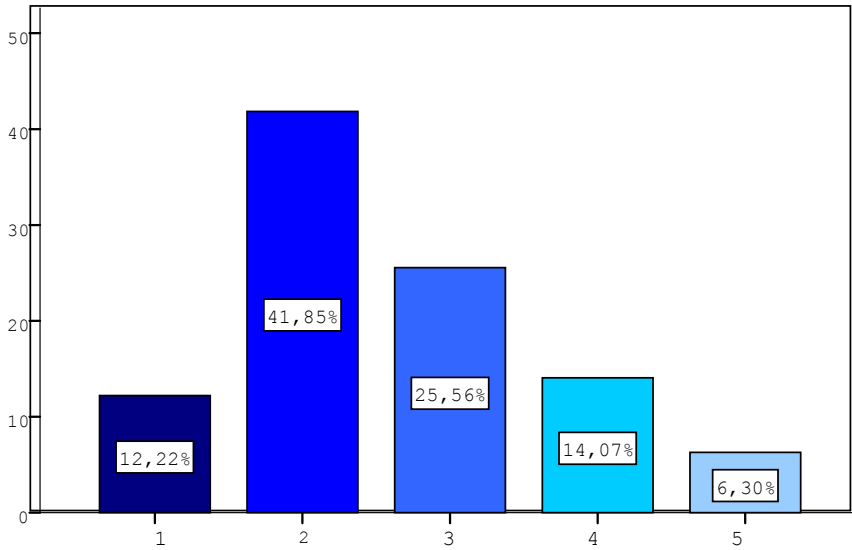
Şekil 38. Çatışmanın Olmaması İçin Mümkün Olduğunda Fikir Ayrılıklarından Kaçınılması Durumunda Çatışmanın Çözülünebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 36 'sı iş yerinde çatışma olmaması için mümkün olduğunca fikir ayrılıklarından kaçınım konusuna katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Soru 14. Çatışma olduğunda duygularımı belli etmem. Görmezlikten gelirim.

Tablo 42. Çatışma Olduğunda Tarafların Duygularını Belli Etmeme Yöntemi İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	33	12,2	12,2	12,2
2	113	41,9	41,9	54,1
3	69	25,6	25,6	79,6
4	38	14,1	14,1	93,7
5	17	6,3	6,3	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



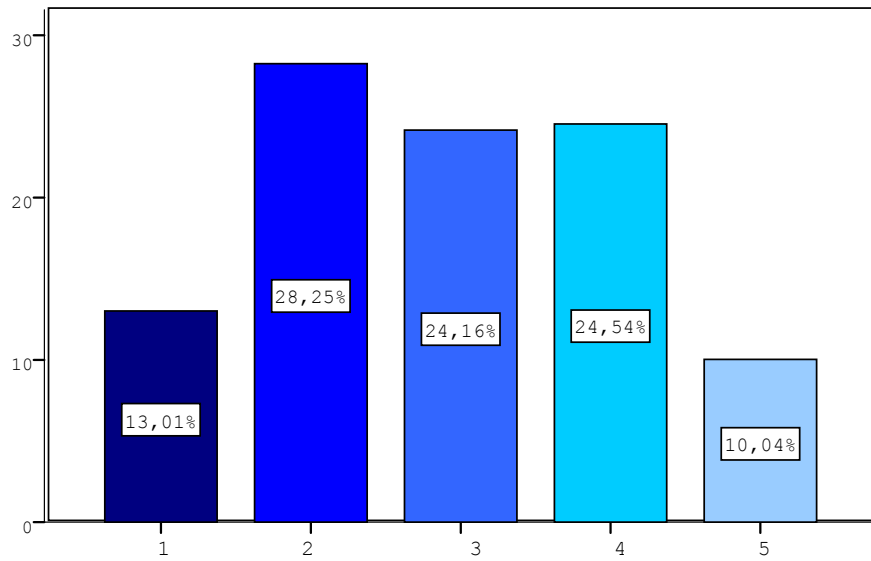
Şekil 37. Çatışma Olduğunda Tarafların Duygularını Belli Etmeme Yöntemi İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 54'ü herhangi bir çatışma olduğunda duygularını belli etmemeyi tercih etmektedir.

Soru 16. İş yerinde çatışma olduğunda mümkün olduğu kadar uzak durmaya çalışırım.

Tablo 43. Çatışmadan Uzak Kalınarak Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	35	13,0	13,0	13,0
2	76	28,1	28,3	41,3
3	65	24,1	24,2	65,4
4	66	24,4	24,5	90,0
5	27	10,0	10,0	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



Şekil 40. Çatışmadan Uzak Kalınarak Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 41'i çatışmadan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışırım maddesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

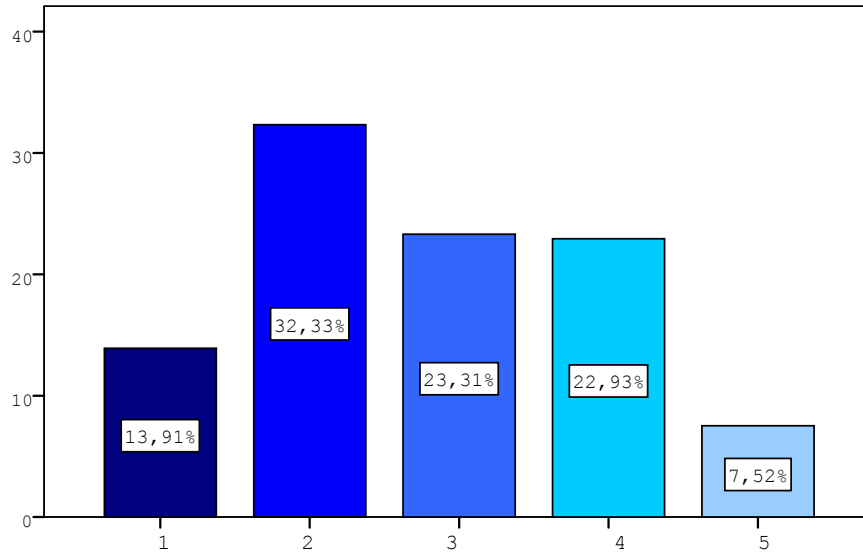
10- Kurumda çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden uyma yöntemi uygulanmaktadır.

Bu bölümde 10. alt hipotezin test edildiği dört soru (anketin üçüncü bölümündeki 2. 4. 8. ve 11. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular çatışma yönetim stratejilerinden biri olan uyma yöntemi ile ilgilidir.

Soru 2. İş yerimizde çatışmaya sebep olan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması halinde çatışmaların çözümlenebileceğini düşünüyorum.

Tablo 44. Çatışmaya Taraf Olanların İhtiyaçlarının Karşılandığı Takdirde Çatışmanın Çözümlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1	37	13,7	13,9	13,9
	2	86	31,9	32,3	46,2
	3	62	23,0	23,3	69,5
	4	61	22,6	22,9	92,5
	5	20	7,4	7,5	100,0
	Toplam	266	98,5	100,0	
Geçersiz	Sistem	4	1,5		
Toplam		270	100,0		



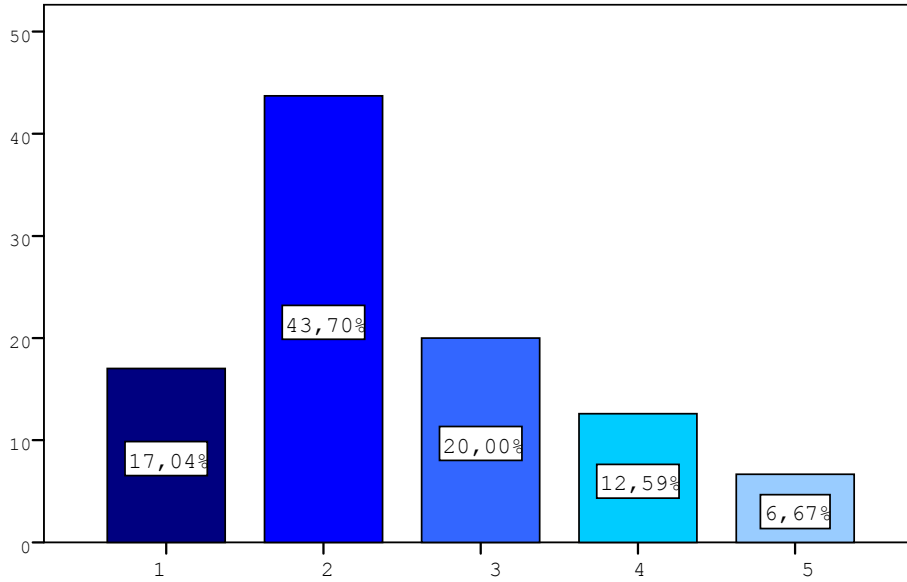
Şekil 38. Çatışmaya Taraf Olanların İhtiyaçlarının Karşılandığı Takdirde Çatışmanın Çözülünebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 46'sı iş yerinde çatışmaya sebep olan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması halinde çatışmaların çözümlenemeyeceğini düşünmektedir.

Soru 4. Bir çatışma durumunda kendi fikirlerim konusunda ödün vererek sorunun çözümleneceğini düşünüyorum.

Tablo 45. Çalışanların Kendi Fikirlerinden Ödün Vererek Çatışmanın Çözülünebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	46	17,0	17,0	17,0
2	118	43,7	43,7	60,7
3	54	20,0	20,0	80,7
4	34	12,6	12,6	93,3
5	18	6,7	6,7	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



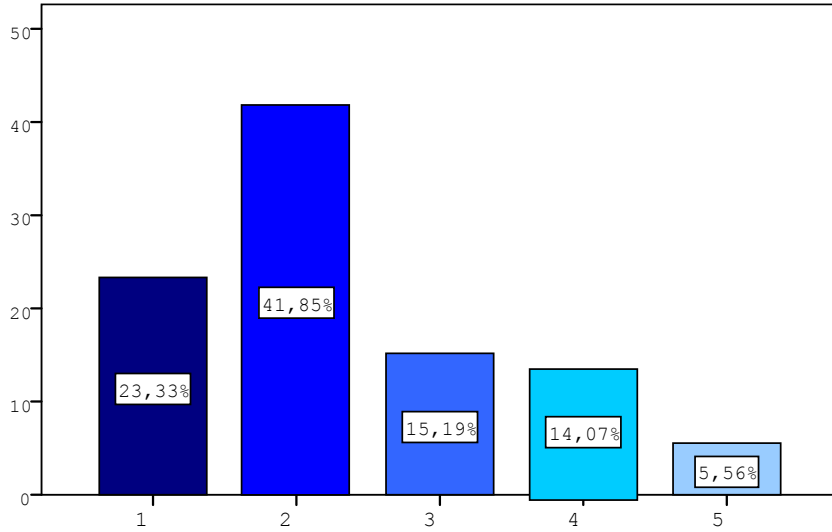
Şekil 42. Çalışanların Kendi Fikirlerinden Ödün Vererek Çatışmanın Çözülmebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 61'i bir çatışma durumunda kişinin kendi fikirlerinden ödün vererek çatışmanın çözümlenebileceğine katılmamaktadırlar.

Soru 8. Bir çatışma halinde karşıdaki kişinin istekleri yerine getirilerek çözüm bulunabileceğini Düşünüyorum.

Tablo 46. Çatışmanın Karşı Tarafın İsteklerinin Yerine Getirilmesiyle Çözülmebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	63	23,3	23,3	23,3
2	113	41,9	41,9	65,2
3	41	15,2	15,2	80,4
4	38	14,1	14,1	94,4
5	15	5,6	5,6	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



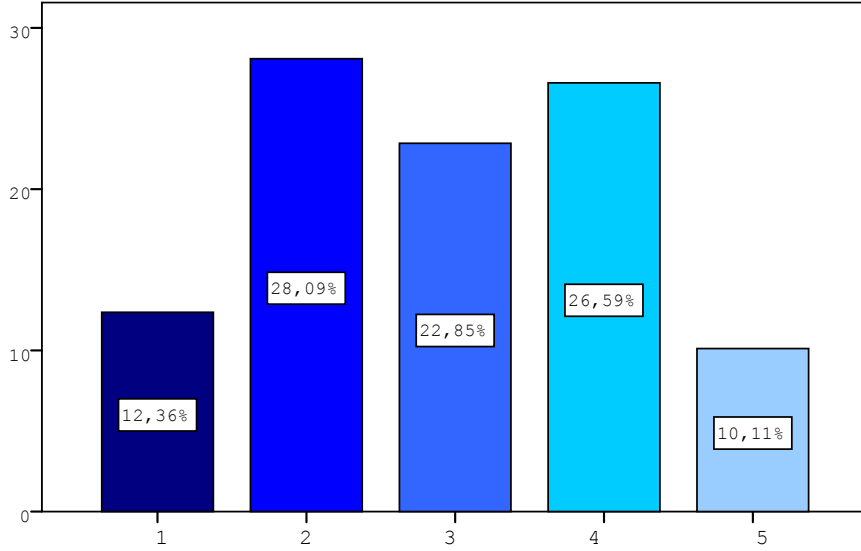
Şekil 39. Çatışmanın Karşı Tarafın İsteklerinin Yerine Getirilmesiyle Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Katılımcıların % 65'i karşıdaki kişinin isteklerinin yerine getirildiği takdirde çatışmanın çözümlenebileceğini düşünmemektedir.

Soru 11. İş yerinde çatışmadan kaçınmak için karşı tarafın çıkarlarına daha fazla önem verildiğini düşünüyorum.

Tablo 47. Çatışmada Karşı Tarafın Çıkarlarına Daha Fazla Önem Verilmesi Yöntemi İle Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	33	12,2	12,4	12,4
2	75	27,8	28,1	40,4
3	61	22,6	22,8	63,3
4	71	26,3	26,6	89,9
5	27	10,0	10,1	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



Şekil 44. Çatışmada Karşı Tarafın Çıkarlarına Daha Fazla Önem Verilmesi Yöntemi İle Çatışmanın Çözülme Yöntemine Dair Frekans Dağılım Oranları

Ankete katılanların % 40'ı iş yerinde çatışmadan kaçınmak için karşı tarafın çıkarlarına daha fazla önem verildiğini düşünmemektedir.

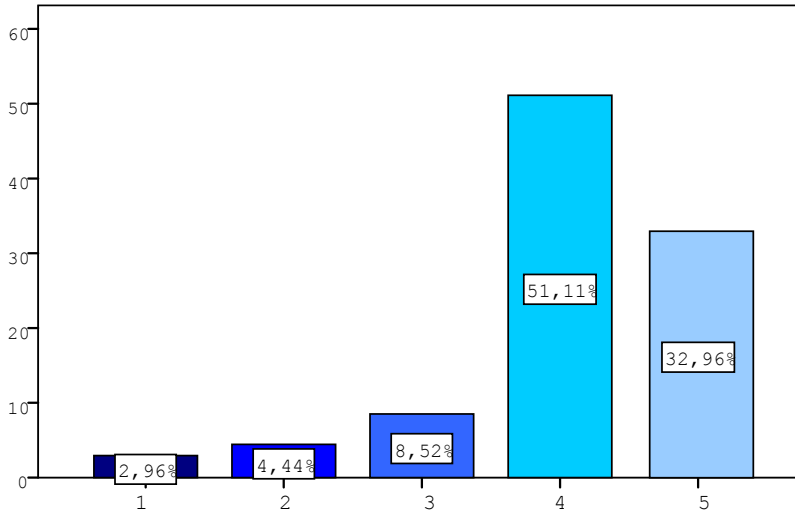
11- Kurumda, çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden entegrasyon yöntemi uygulanmaktadır.

Bu bölümde 11. alt hipotezin test edildiği üç soru (anketin üçüncü bölümündeki 9. 12. ve 19. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular çatışma yönetim stratejilerinden biri olan entegrasyon yöntemi ile ilgilidir.

Soru 9. Çatışmada sorunların çözümlenebilmesi için tarafların bir araya gelerek problem için tüm endişelerini paylaşmaları gerektiğini düşünüyorum.

Tablo 48. Çatışmada Tarafların Bir Araya Gelerek Endişelerini Paylaşması İle Çatışmanın Çözümlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	8	3,0	3,0	3,0
2	12	4,4	4,4	7,4
3	23	8,5	8,5	15,9
4	138	51,1	51,1	67,0
5	89	33,0	33,0	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



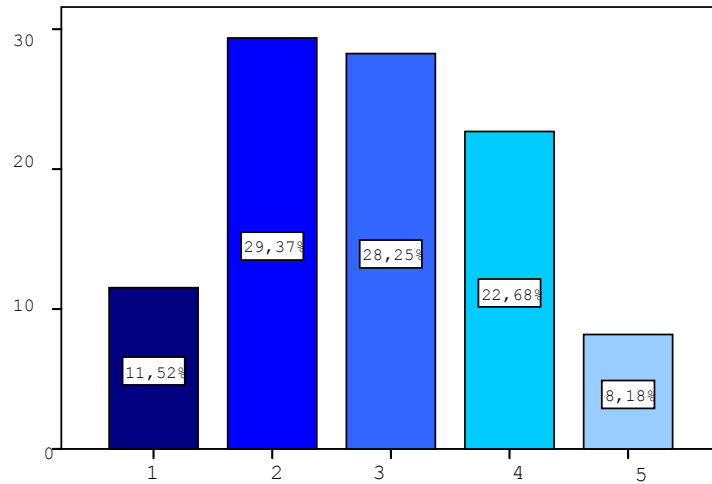
Şekil 45. Çatışmada Tarafların Bir Araya Gelerek Endişelerini Paylaşması İle Çatışmanın Çözümlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 84'ü çatışmada sorunların çözümlenebilmesi için tarafların bir araya gelerek problem için tüm endişelerini paylaşmaları gerektiğini, ancak bu şekilde çatışmanın çözümlenebileceğini düşünmektedirler.

Soru 12. İş yerinde çatışmaya sebep olan tarafların pozisyonlarının değiştirilerek çözümlenebileceğini düşünüyorum.

Tablo 49. Çatışmaya Sebep Olan Tarafların İş Yerindeki Pozisyonlarının Değiştirilerek Çatışmanın Çözümlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	31	11,5	11,5	11,5
2	79	29,3	29,4	40,9
3	76	28,1	28,3	69,1
4	61	22,6	22,7	91,8
5	22	8,1	8,2	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



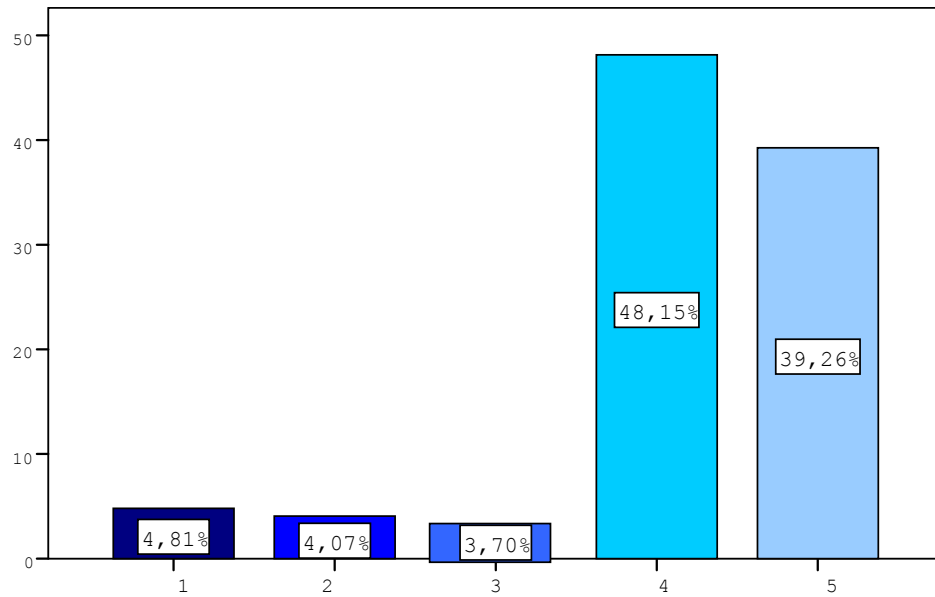
Şekil 46. Çatışmaya Sebep Olan Tarafların İş Yerindeki Pozisyonlarının Değiştirilerek Çatışmanın Çözümlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi

Ankete katılanların % 41'i iş yerinde çatışmaya sebep olan kişilerin sahip oldukları pozisyonlarının değiştirilerek çatışmanın çözümlenebileceğini düşünmemektedirler.

Soru 19. Çatışmanın çözümlenebilmesi için problemlere ortak çözümler bulunması gerektiğini düşünüyorum.

Tablo 50. Problemlere Ortak Çözümler Bulunmasının Çatışmayı Çözebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	13	4,8	4,8	4,8
2	11	4,1	4,1	8,9
3	10	3,7	3,7	12,6
4	130	48,1	48,1	60,7
5	106	39,3	39,3	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



Şekil 40. Problemlere Ortak Çözümler Bulunmasının Çatışmayı Çözebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 87'si çatışmaların çözümlenebilmesi için çatışmalar ortak çözümler bulunmasının gerekliliğini savunmaktadır.

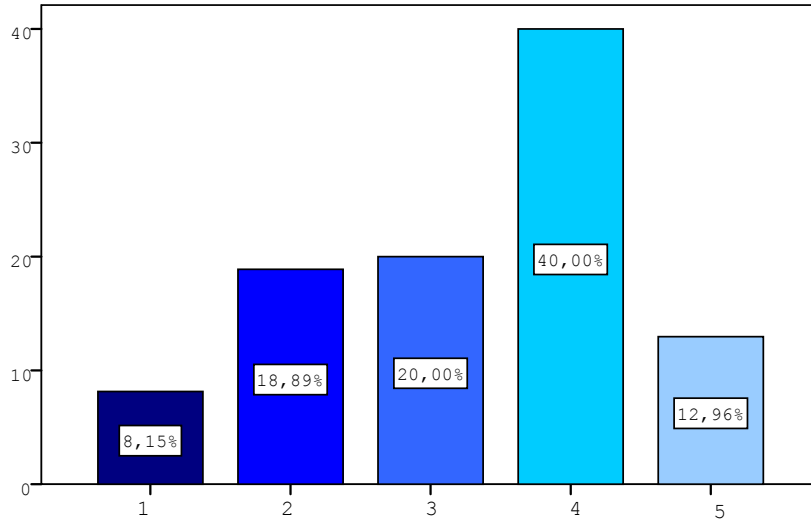
12- Kurumda, çatışmanın önlenmesi için çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma yöntemi uygulanmaktadır.

Bu bölümde 12. alt hipotezin test edildiği beş soru (anketin üçüncü bölümündeki 5. 7. 15. 17. ve 20. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular çatışma yönetim stratejilerinden biri olan uzlaşma yöntemi ile ilgilidir.

Soru 5. Bir çatışma halinde çalışanlara, kurumda ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini vurgulamanın çatışmayı engelleyeceğini düşünürüm.

Tablo 51. Çalışanlara Ortak Amaçlar Doğrultusunda Çalıştıklarını Vurgulamanın Çatışmayı Çözümleyebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	22	8,1	8,1	8,1
2	51	18,9	18,9	27,0
3	54	20,0	20,0	47,0
4	108	40,0	40,0	87,0
5	35	13,0	13,0	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



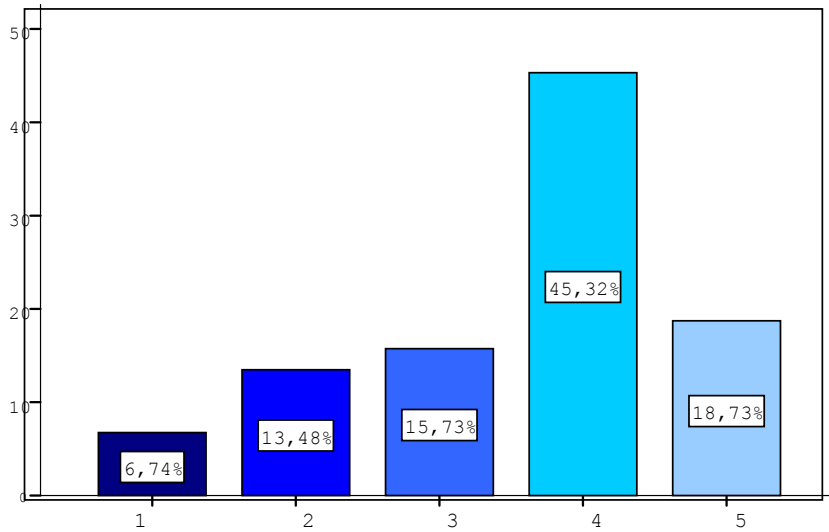
Şekil 41. Çalışanlara Ortak Amaçlar Doğrultusunda Çalışmalarını Vurgulamanın Çatışmayı Çözümleyebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 53'ü bir çatışma halinde çalışanlara, kurumda ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini vurgulamanın çatışmayı engelleyebileceği görüşündedirler.

Soru 7. Bir çatışma halinde karşılıklı fedakarlık yapılarak uzlaşmanın sağlanabileceğini düşünüyorum.

Tablo 52. Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözülebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	18	6,7	6,7	6,7
2	36	13,3	13,5	20,2
3	42	15,6	15,7	36,0
4	121	44,8	45,3	81,3
5	50	18,5	18,7	100,0
Toplam	267	98,9	100,0	
Geçersiz Sistem	3	1,1		
Toplam	270	100,0		



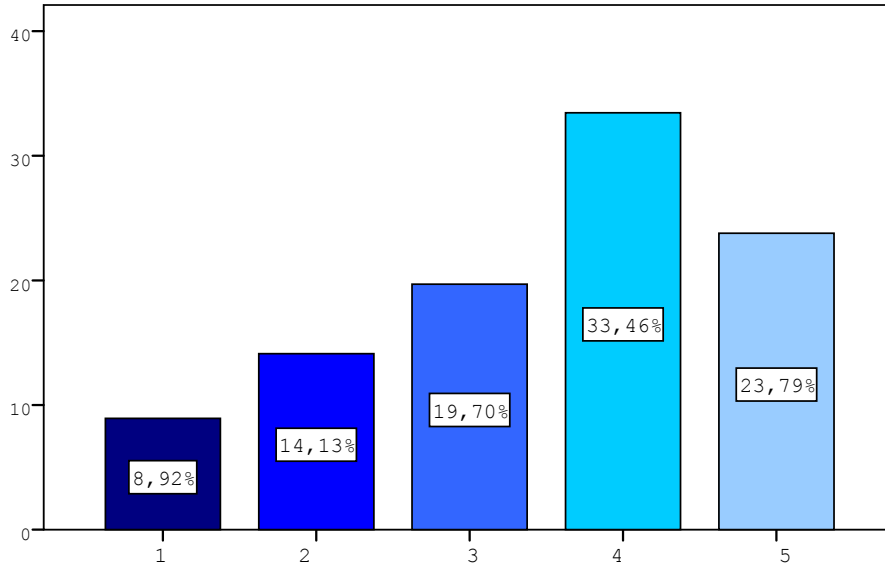
Şekil 49. Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözülebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 64'ü bir çatışma halinde karşılıklı fedakarlık yapılarak uzlaşmanın sağlanabileceğini düşünmektedir.

Soru 15. İş yerindeki kaynaklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığında çatışmanın çözümlenebileceğini düşünüyorum.

Tablo 53. Kaynakların Adil Dağıtımı İle Çatışmanın Çözümlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	1	24	8,9	8,9	8,9
	2	38	14,1	14,1	23,0
	3	53	19,6	19,7	42,8
	4	90	33,3	33,5	76,2
	5	64	23,7	23,8	100,0
	Toplam		269	99,6	100,0
Geçersiz Sistem		1	,4		
Toplam		270	100,0		



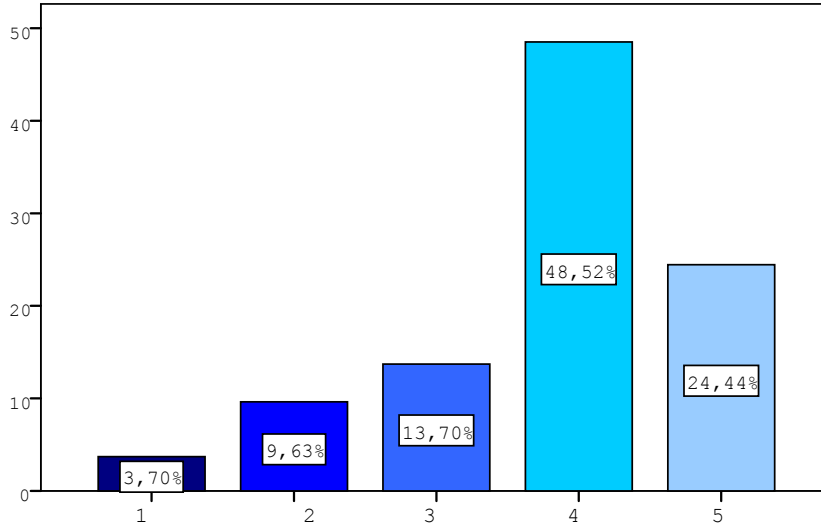
Şekil 42. Kaynakların Adil Dağıtımı İle Çatışmanın Çözülünebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 57'si ise iş yerindeki kaynakların adil bir şekilde dağıtılması durumunda çatışmanın çözümlenebileceğini düşünmektedir.

Soru 17. Uzlaşma sağlamak için, karşılıklı fedakarlıklarda bulunma önerisinde bulunurum.

Tablo 54. Uzlaşma İçin Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözülünebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	10	3,7	3,7	3,7
2	26	9,6	9,6	13,3
3	37	13,7	13,7	27,0
4	131	48,5	48,5	75,6
5	66	24,4	24,4	100,0
Toplam	270	100,0	100,0	



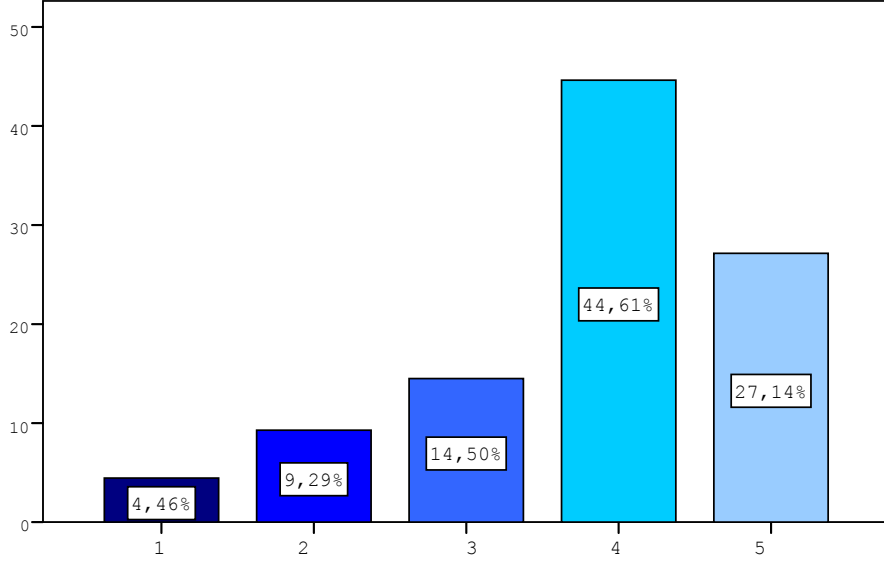
Şekil 51. Uzlaşma İçin Karşılıklı Fedakarlık Yapılarak Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu yaklaşık % 73'ü herhangi bir çatışma durumunda uzlaşma sağlamak için karşılıklı fedakarlıklar da bulunmanın faydalı olacağı görüşündedir.

Soru 20. Çatışmanın çözümü için her iki tarafında çıkarlı çıkacağı ve doyuma ulaştığı bir yolun tercih edilmesinin daha uygun olacağını düşünüyorum.

Tablo 55. Çatışmanın Çözömlenebilmesi İçin Her İki Tarafında Çıkarlarına Hitap Eden Bir Çözüm Yolunun Bulunmasına Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	12	4,4	4,5	4,5
2	25	9,3	9,3	13,8
3	39	14,4	14,5	28,3
4	120	44,4	44,6	72,9
5	73	27,0	27,1	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



Şekil 43. Çatışmanın Çözömlenebilmesi İçin Her İki Tarafın Da ıkarlarına Hitap Eden Bir özüm Yolunun Bulunmasına Dair ubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 72'si çatışmanın çözümlenebilmesi için çatışmaya sebep olan iki tarafında çıkarlı çıkacağı bir yolun tercih edilmesinin faydalı olacağını belirtmişlerdir.

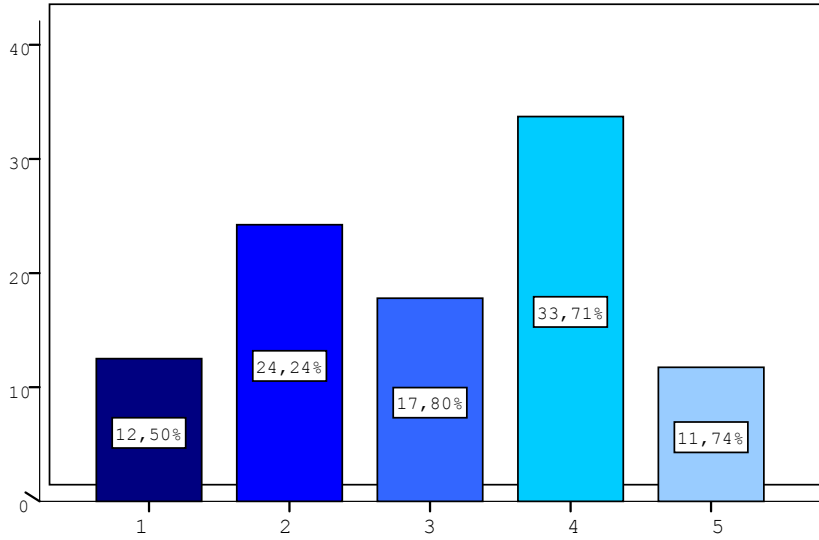
13- Kurumda, çatışmanın önlenebilmesi için çatışma yönetim stratejilerinden hükmetme yöntemi uygulanmaktadır.

Bu bölümde 13. alt hipotezin test edildiği üç soru (anketin üçüncü bölümündeki 6. 13. ve 18. soru) anketlerden alınana cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu sorular çatışma yönetim stratejilerinden biri olan hükmetme yöntemi ile ilgilidir.

Soru 6. Bir çatışma durumunda, çalışanların yetkilerini kullanarak çözüm yolu bulmalarının daha doğru olacağını düşünüyorum.

Tablo 56. Çalışanların Yetkilerini Kullanarak Çatışmayı Çözebileceklerine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	33	12,2	12,5	12,5
2	64	23,7	24,2	36,7
3	47	17,4	17,8	54,5
4	89	33,0	33,7	88,3
5	31	11,5	11,7	100,0
Toplam	264	97,8	100,0	
Geçersiz Sistem	6	2,2		
Toplam	270	100,0		



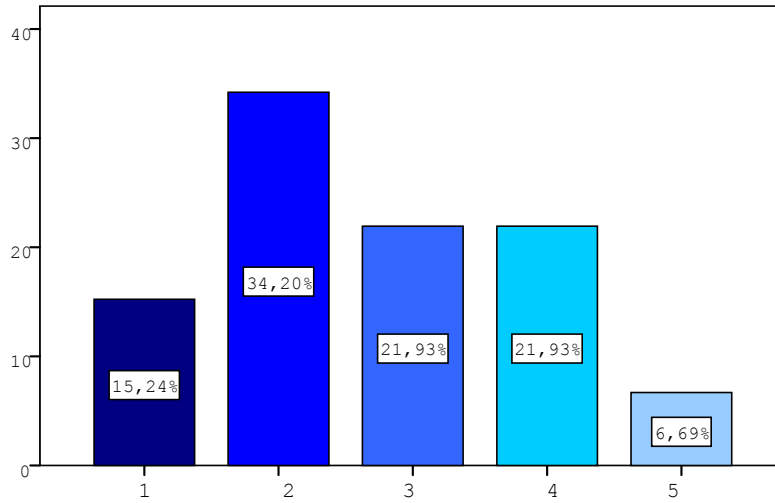
Şekil 44. Çalışanların Yetkilerini Kullanarak Çatışmayı Çözebileceklerine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 45'i bir çatışma durumunda çalışanların yetkilerini kullanarak çözüm bulmalarının daha doğru olacağı görüşündedir.

Soru 13. Çatışma söz konusu olduğunda kendi fikirlerimi kabul ettirmek için direnirim.

Tablo 57. Çatışmada Bireyin Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin Direnme Yöntemiyle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	41	15,2	15,2	15,2
2	92	34,1	34,2	49,4
3	59	21,9	21,9	71,4
4	59	21,9	21,9	93,3
5	18	6,7	6,7	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



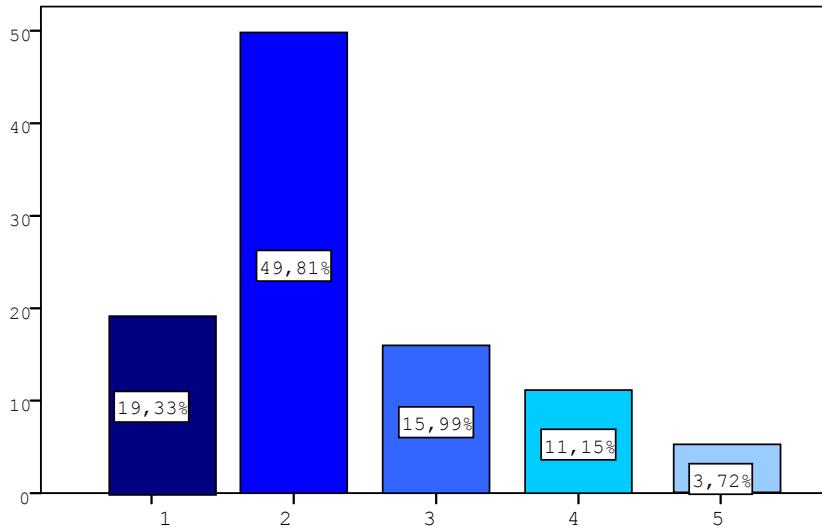
Şekil 45. Çatışmada Bireyin Kendi Görüşlerini Kabul Ettirmek İçin Direnme Yöntemiyle Çatışmanın Çözömlenebileceğine İlişkin Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanlardan % 49'u çatışmanın çözümlenebilmesi için kendi fikirlerini kabul ettirmek için direnmenin faydalı olacağını düşünmektedir.

Soru 18. Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için yetkilerimi ve gücümü kullanmayı tercih ederim. Kendi savunduğum fikrimden asla vazgeçmem.

Tablo 58. Yetki Gücünün Kullanılması Aracılığıyla Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Frekans Dağılım Oranları.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli 1	52	19,3	19,3	19,3
2	134	49,6	49,8	69,1
3	43	15,9	16,0	85,1
4	30	11,1	11,2	96,3
5	10	3,7	3,7	100,0
Toplam	269	99,6	100,0	
Geçersiz Sistem	1	,4		
Toplam	270	100,0		



Şekil 46. Yetki Gücünün Kullanılması Aracılığıyla Çatışmanın Çözömlenebileceğine Dair Çubuk Grafik Gösterimi.

Ankete katılanların % 69'u kendi fikirlerini kabul ettirmek için yetki kullanımının çatışmayı çözemediğini düşünmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür ve Turizm Bakanlığında yapılan uygulama çalışmasının sonucunda kurumda bir çatışma ortamının var olduğu tespit edilmiştir. Çatışmanın nedenleri ve çözümleri hususunda ise bilgi sahibi olunmuştur. Öncelikle çatışmanın ortaya çıkış sebeplerinden birinin kurum içerisinde yaşanan kıt kaynakların paylaşılması konusu olduğu anlaşılmıştır. Bu sorunun çözümlenebilmesi için entegrasyon yönteminin uygulanmasının daha faydalı olacağı önerilmektedir. Sonuç itibariye kıt kaynaklar sorunu kurum bünyesinde çözümlenebilecek bir problemdir. Bu konuda yapılması gereken Bakanlık çalışanları ile görüşülerek ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyduklarının belirlenmesi ve çalışan personele adil bir dağıtımının sağlanmasıdır. Yine kurum içerisinde çözümlenebilen bir diğer sorun yetki, sorumluluk belirsizliği ve görev tanımlarının belirsizliği ya da hiç yapılmamış olmasıdır. Böyle bir sorunu çözüme kavuşturabilmek adına öncelikle örgüt içerisinde insan kaynakları biriminin var olması gerekmektedir. Bakanlıkta böyle bir birim yoktur. Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesinde insan kaynakları biriminin üstlenmiş olduğu görevleri “Personel Dairesi Başkanlığı” müstakil bir başkanlık olarak ve Bakanlıkta bir Genel Müdürlük bünyesinde “Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı” olmak üzere iki ayrı Başkanlık tarafından yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu birimler, insan kaynakları yönetimi kavramının içerdiği ve yapılması gereken görev ve faaliyetlerin sadece bir kısmını yerine getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan iş analizi ve iş tanımları, Bakanlıkta daha önceden yapılmış ve o şekliyle kalmıştır. Zaman içerisinde kurumda yeni elemanlar istihdam edilerek yeni kadrolar oluşturulmuştur. Son zamanlarda Bakanlık bünyesinde stratejik planlama çerçevesinde görev tanımları hususunda çalışmalara başlanmıştır.

Kurumda statü ve unvan farklılıklarının da bir çatışma nedeni olduğu tespit edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığında, memurlar, işçiler ve sözleşmeli personel görev yapmaktadır (Tablo 8). Ayrıca Bakanlık bünyesinde çok farklı unvanlara sahip çalışanlar bulunmaktadır (Tablo 9). Unvan çeşitliliğinin fazla

oluşu, görev tanımlarının belirsizliği ile birleşince bu durumdan doğan çatışma kaçınılmaz olmaktadır. İdari teşkilatlanmada Bakanlık kurumunun teşkilat yapısı düşünüldüğünde Bakan en üst amir olmak üzere merdiven şeklinde aşağı doğru inen bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Kültür ve Turizm Bakanlığı teşkilat şeması, idari teşkilatlanmadaki gibi bir hiyerarşik düzene bağlıdır fakat kurumda çok fazla unvan olması ve bunların Bakanlığın teşkilat şemasında yer almaması karmaşık bir durumdur. Buna açıklık getirmek adına bir takım Genel Müdürlükler kendi çabalarıyla kendi teşkilat şemalarını oluşturmak durumunda kalmışlardır fakat bu defa da her Genel Müdürlük farklı bir şema oluşturduğundan karmaşıklık yine önlenememiştir. Mesela Kültür ve Turizm Bakanlığında A Genel Müdürlüğünde, (a) kadrosu doğrudan (b) kadrosuna bağlı olarak çalışmaktadır. B Genel Müdürlüğünde ise (a) kadroları, (b) kadrosuna bağlı olan (c) kadrosunun altında çalışmaktadır. Böyle bir durumun farkında olan A Genel Müdürlüğündeki (c) kadrosunda çalışanlar hem güç alanlarını genişletmek hem de diğer çalışanların üzerinde egemenlik kurmak istemelerinden dolayı (a) kadrolarının kendilerine bağlı çalıştırılmasını istemektedir. Bu yüzden de (b) kadrolarına baskı yapmaktadırlar ya da (a) kadrolarından bilgi saklamak, onlara kötü davranmak gibi hoş olmayan tavırlar içerisine girmektedirler. Buna benzer durumların yaşanması kurumda çatışmalara neden olmaktadır. Bu sorunun çözümlenebilmesi için öncelikle kurumun yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bunun için Bakanlık bünyesine yeni katılan çalışanların kadro ve unvanlarının insan kaynakları yönetimine göre bir görev tanımının yapılması gerekmektedir. Ayrıca kurum geneline yönelik hizmet içi eğitim kapsamında, Kültür ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının ortak bir amaca hizmet ettiğini hatırlatacak sempozyumlara ya da eğitim programlarına sıkça yer verilmelidir.

İşyerinde çalışan personelin bir işin nasıl yapılması gerektiğine dair farklı görüşlere sahip olması da bir çatışma nedenidir. Kurum çalışanlarına verilen görevlerin onların yeteneklerine uygun olmaması da diğer bir çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumda görev yapan her yöneticinin kendine özgü bir çalışma tarzının olması ve sorunları farklı bir bakış açısıyla

değerlendirmesi de bir çatışma nedenidir. Böyle bir sorunun asıl sebebi, Kültür ve Turizm Bakanlığının bir kamu kuruluşu olmasıdır. Kamu kuruluşu olmanın beraberinde getirmiş olduğu bir hiyerarşik düzen söz konusudur. Günümüz koşulları dikkate alındığında, üst düzeydeki kadrolarda bulunan yöneticilerden bazıları kurum bünyesinden atanmamaktadır. Bu sebeple, kurum kültürünün ne anlama geldiği ya da Kültür ve Turizm Bakanlığında işlerin nasıl yürütüldüğü hususunda bilgi eksikliği söz konusudur. Buna ek olarak Bakanlık bünyesinde kurumun daha alt kadrolarında çalışıp yıllarını bu kuruma vermiş yöneticiler de bulunmaktadır. Böyle bir durumda da ne yazık ki kurumda Daire Başkanlıkları kadrolarında yaşanan bir sıkıntı karşımıza çıkmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Genel Müdürlüklerinde faaliyet gösteren Daire Başkanlığı kadrolarında personel devir oranı yüksektir. Bir daire başkanı, bir birime atandığında en fazla 3–5 ay aynı görev yerinde hizmet vermektedir. Sonuç itibariyle her bireyin bir işi algılama ve yönetme tarzı farklı olacağından, görevine yeni atanmış bir daire başkanı görevine tam uyum sağlamışken, yerinin tekrar değiştirilmesi bu durumu daha da karmaşık bir hale getirmektedir. Hem daire başkanları açısından hem de astları açısından çatışma durumu söz konusu olabilmektedir.

Kurumda çatışmaya sebep olan diğer bir konu da, kurumda çalışanlar ile kurum amaçlarının ve çıkarlarının farklılık arz etmesidir. Kültür ve Turizm Bakanlığının kuruluş amaçları ve görevleri düşünüldüğünde Bakanlık çalışanlarının kurumlarını en iyi şekilde temsil edebilmeleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için kurum amaçlarını gerçekleştirebilmek adına çaba harcamaları gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım günümüzde belki de çok idealist ya da ütöpik olarak adlandırılabilir fakat olması gereken bu'dur. Ne yazık ki günümüzde, ekonomik koşulların da getirmiş olduğu bir takım zorluklarla mücadele etmek zorunda kalan bakanlık çalışanlarının amaçları, zaman içerisinde kurum amaçlarının dışına çıkmıştır. Mesela, Bakanlığa çeşitli sınavları başararak girmiş bazı çalışanlar, kişisel amaçları sebebiyle farklı kurumlara geçmek için çaba sarf etmekte ve bunu başarmaktadırlar. Böyle bir durum gerçekleştiğinde, bu çalışanlar, üst yönetimin tepkisi ile

karşılaşmaktadır. Hatta bazen üst yönetim tarafından farklı kurumlara geçişleri bile engellenebilmektedir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda engellenen çalışan ile üst yönetim arasında bir çatışma ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu sorunların çözümü için entegrasyon stratejisi önerilmektedir. Bakanlık çalışanları, bir çatışma durumunda sorunların çözümlenebilmesi için tarafların bir araya gelerek problem için tüm endişelerin paylaşılması gerektiğini düşünmektedirler. Diğer bir ifadeyle, çatışmanın çözümlenebilmesi konusunda en faydalı yöntemin, tarafların bir araya gelerek problemlere ortak çözümlerin bulunması olduğu düşünülmektedir. Öte yandan entegrasyon başlığı altında başka bir çözüm yöntemi olarak önerilen “iş yerinde çatışmaya sebep olan tarafların pozisyonlarının değiştirilerek çözümlenebilmesi” fikrine kurum çalışanları olumlu yaklaşmamaktadırlar.

İşyerinde yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumlar çatışmaya sebep olmaktadır. Kurumda çalışanların konu ile ilgili bilgisizliği de çatışma nedenidir. Çalışanlardan bazıları, amirlerinin kendilerine vermiş olduğu görevleri yapmak istememektedirler. Bu durum şu şekilde karşımıza çıkmaktadır. Çalışan, kendi yeteneklerini ve bilgisinin çok yüksek seviyede olduğuna inanmaktadır. Verilen işin de kendisinin bu özellikleri düşünülerek verilmiş olmasını tercih etmektedir. Amirinin kendisine vermiş olduğu, son derece basit bir iş olan evrak bilgi sisteminden, bir resmi yazıya sayı ve numara alarak ilgili yere göndermesi işini yapmamaktadır. Böyle bir işin yapılmasını kendisinden daha alt seviyede bulunan bir çalışana vermesi gerektiğini belirterek amirine önerilerde bulunmaktadır. Böyle bir durumda bu çalışan hem üstüyle hem de astı olmayan diğer çalışan ile çatışma içerisine girmiş olmaktadır. Burada hükmetme stratejisinin uygulanmasının daha iyi bir seçim olacağı düşünülmektedir. Sonuç itibariyle bir çalışan, üstünün kendisine vermiş olduğu görevi her ne şekilde olursa olsun kurum ve kendi zararına olmadığı sürece yerine getirmek zorundadır. Tabii burada bir üstün, hükmetme stratejisinin ne anlama geldiğini ve nasıl uygulaması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Öncelikle bu konu hakkında üstün uyarılması gerekmektedir.

Çatışmaya sebep olan diğer nedenlerden biri de işyerinde çalışanların duygusal durumudur. Çalışanların, karakteristik özelliklerinden dolayı duygusallıklar yaşanmaktadır. Bir birimde aynı statüde görev yapan ve aynı unvana sahip iki kişi arasında, birim amirinin sürekli içlerinden bir tanesine iş vermesi ve diğerini görmezlikten gelmesi zaman içerisinde duygusal bir çatışmaya neden olabilmektedir. Bu durum kıskançlık adı verilen bir duygu ile karşımıza çıkabilmektedir. Duygusal çatışmanın farklı bir boyutu ise kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı çatışmadır. Kendisine görev verilmeyen kişi, zaman içerisinde kendisini işe yaramaz bir birey gibi görmeye başlamakta ve bunun sonucunda da kendine olan güvenini yitirmektedir. Bu duruma maruz kalan çalışan kaçınma stratejisini uygulayarak gerçekte ne düşündüğünü karşı taraftan saklama girişiminde bulunmaktadır. Maalesef, burada kaçınma stratejisinin uygulanması, zaman içerisinde bireyin içinden çıkamayacağı zor durumlara düşmesine neden olabilmektedir. Kişi böyle bir durumla karşı karşıya kaldığında entegrasyon ya da uzlaşma stratejisini uygulaması gerektiği önerilmektedir. Sonuç itibarıyla ortada bir problem vardır ve belki de üst bu durumun farkında bile olmayabilir. Böyle bir hususta, tarafların bir araya gelmesi ve var olan sorunun paylaşılması gerekmektedir.

Kurumda birçok çalışan, iş yerinde daha önceden ortaya çıkmış olan çözümlenememiş çatışmaların mevcut çatışma ortamını daha da arttırdığını düşünmektedir. Ayrıca işyerinde bazı çalışanların işin yürütülmesine yönelik kendilerini çok önemli görmeleri de çatışma nedenlerinden biridir. Buna ek olarak kurumda daha önce çözümlenememiş çatışmaların olması da mevcut çatışmaların gerçekleşmesine neden olmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı geçmişte iki ayrı Bakanlık iken 16 Nisan 2003 tarihinde kabul edilen 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 1. Maddesine göre Kültür ve Turizm Bakanlığı olarak birleştirilmiştir. Bu durum çalışanlar arasında gruplaşmalara neden olmuştur. Bakanlık çalışanları arasında “kültürcüler, “turizmciler” olmak üzere ayırimcılık içeren sınıflandırmalar yapılmıştır. Taraflar birbirlerine sürekli bu şekilde hitap ederek, Kültür ve Turizm Bakanlığının bir bütün olarak algılanması gerektiği gerçeğini

engellemişlerdir. Kurumda üstlenmiş oldukları görevleri bile bu şekilde ayırmaya devam etmişlerdir. Zamanında çözümlenemeyen bu sorun, günümüzde yeni çalışanların da kurum bünyesine katılmasıyla daha da hissedilebilir bir boyuta gelmiştir. Şöyle ki bu durumun varlığı kurumda etkin bir ekip çalışmasının uygulanamamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla çatışmalar yaşanmaktadır. Ekip çalışması için bir araya gelerek herhangi bir projede görev alan çalışanlar bu ayrımcılığın etkisinde görevlerini sürdürdüklerinden dolayı ekip içerisinde gruplaşmalar yaşanmaktadır. Böyle bir sorunun çözümü için öncelikle uygulanması gereken, entegrasyon stratejisidir. Çünkü sorun karmaşık bir yapıya sahiptir ve tarafların sorunu birlikte çözmesi gerekmektedir. Eğer entegrasyon stratejisi böyle bir sorunun çözümlenmesinde yetersiz kalırsa uygulanması gereken ikinci strateji uzlaşmadır.

Özetle; Kültür ve Turizm Bakanlığının çatışma ile mücadele edebilmesi için uzun vadeli bir çözüm uygulaması gerekmektedir. Araştırma sonuçları ve öneriler göz önünde bulundurulduğunda, Bakanlık için en uygun çözüm, teşkilat yapısının yeniden düzenlenmesidir. Teşkilat yapısının yeniden yapılandırılma sürecinde ise öncelikle üst yönetim istekli olmalıdır. Sonuçta yıllardır aynı şekilde yönetilmeye ve çalışma düzenine alışmış birçok çalışanın, özellikle kamu kurumları söz konusu olduğunda yenileşme çalışmalarına olumsuz bir önyargı ile yaklaştıkları bilinmektedir. Bu sebeple böyle bir çalışmaya başlarken üst yönetimin desteği ve kararlılığı çok önemlidir. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Türkiye ekonomisine gelir getirici önemli paydaşlardan biridir. Dolayısıyla güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak bunu verimliliğe dönüştürmek hem kurum için hem de Türkiye için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz; **“Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, sayı II, 1998.
- Aktan, Can Coşkun; **“Değişim Çağında Yönetim”**, Sistem Yayıncılık Yönetim Dizisi, İstanbul, 2003.
- Aktaş, Hakkı; Kılınç, Tanıl: **“Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları İle Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”**. Yönetim, Sayı:58, Ekim 2007.
- Altuntaş, Muhammet: **“Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi”**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Arslan, Coşkun: **“Kişilerarası Çatışma Çözme Ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi”**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005
- Aşçıoğlu, Volkan: **“İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- Atiker, Mustafa: **“Çatışma Bilgi Notu”**, Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, 2004
- Aydın, Mustafa: **“Örgütlerde Çatışma”**, Bas-Yay Matbaası, Ankara, 1984.
- Başaran, İbrahim Ethem; **“Yönetimde İnsan İlişkileri”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Baylanççek, Esin; **“Örgütlerde Kişilerarası-Gruplarası Çatışmalar”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

- Baysal, A.Can; Tekarslan, Erdal: **“Davranış Bilimleri”**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
- Bisno H.: **“Managing Conflict”**, Beverly Hills, Calif. : Sage Publications, 1988.
- Borisoff, Deborah; Victor, David A: **“Conflict Management; A Communication Skills Approach”**, Second Edition, A Viacom Company, USA, 1998
- Bumin, Birol; **“İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi”**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mart, Ankara, 1990.
- Can, Halil: **“Organizasyon ve Yönetim”**, Siyasal Kitabevi, 2005.
- Ceylan, A.; Ergün, E.; Alphan, L.: **“Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi”**, Doğu Üniversitesi Dergisi 1(2), Temmuz, 2000.
- Çağlayan, Osman Akan: **“Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Bir Araştırma”**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.
- Decenzo, D., Robbins S., **“Human Resource Management”**, John Wiley & Sons Company, USA, 1999.
- Değirmenci, Hacı Ahmet: **“Örgüt Kültürü Ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler Ve Bir Uygulama”**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Deniz, Mehmet; Çolak, Mehmet: **“Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C7, S23, Kış-2008.
- Dinçer, Ömer: **“Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama Ve Teknikleri”**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.

- Dinçer, Ömer; Yayla, Fidan: **“İşletme Yönetimi”** Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul. 1996.
- Druckman, Daniel: **“An Analytical Research Agenda For Conflict And Conflict Resolution”**, 1993.
- Dursun, Pınar: **“Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi”**, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.
- Edelman, Robert J.: **“Interpersonal Conflicts At Work”**, Lecturer In Clinical Psychology University Of Surrey, 1993.
- Efil, İsmail: **“İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon”** 7.baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2002.
- Erdoğan, İ.: **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996
- Eren, Erol: **“Yönetim ve Organizasyon”**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1993.
- Erkuş, Ahmet; Tabak, Akif: **“Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savuma Sanayinde Bir Araştırma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı: 2, 2009.
- Ertürk, Mümin: **“Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:11, Kayseri, 1994.
- Fındıklı, Remzi: **“İdare Hukuku”**, Özen Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Fisher, Ronald J.: **“The Social Psychology Of Intergroup And International Conflict Resolution”**, Springer-Verlag, New York, Berlin, 1990.

- Genç, Nurullah: “**Yönetim ve Organizasyon**”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.
- Gordon J,: “**A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**”, Allyn and Bacon pub., 1991.
- Gökçe, Azize: “**Tek Kitap, Sınavlara Hazırlık**”, Gökçe Kitabevi, 2004.
- Gözler, Kemal: “**İdare Hukuku**”, Ekin Kitabevi Yayınları, Cilt I, Bursa, 2003.
- Gözübüyük, A. Şeref: “**Yönetim Hukuku**”, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, 13. Baskı, 1999.
- Gray J L,: “**Organizational Behaviour: Concepts and Applications**” , Charles E Merrill pub, 1984.
- Güçlü, Nezahat: “**Stratejik Yönetim**”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003
- Günday, Metin: “**İdare Hukuku**”, İmaj yayıncılık, 8.baskı, Ankara, 2003.
- Güney, S.: “**Yönetim ve Organizasyon**”, İstanbul, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2001.
- Güney, S.: “**Yönetim Ve Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.
- Gürüz, Demet; Gürel, Demet: “**Yönetim Ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme**”, Nobel Yayın Dağıtım, Kasım, Ankara, 2006.
- Karip, Emin: “**Çatışma Yönetimi**”, Pegema Yayıncılık, 1999.
- Kaymak, Ümit; Kaya, Ahmet; Çimen İhsan; Ercan, İsmail; Aleskerli, Alesker; Kılıçoğlu, Müge: “**Anayasa Hukuku, İdare Hukuku**”, Savaş Yayınevi, Ankara, 2005.
- Koçel, Tamer: (2001) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Koçel, Tamer: “**İşletme Yöneticiliği**”, 4. Baskı İstanbul, 1993.

- Mirzeoğlu, Nevzat: “**Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama**”, Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, III (2), 2005.
- Özel, Mehmet: “**Kamu Örgütlerinde Çatışma Ve Verimliliğe Etkisi**”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- Özmen, Fatma: “**Fırat Ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar Ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**”, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Doktora Tezi, Elazığ, 1997.
- Pelit, Elbeyi; “**Yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri (Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerinde bir uygulama)**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi Nisan 2005 C:34 Sayı:1.
- Rahim, Afzalur: “**Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict**”, The International Journal Of Conflict Management, 13 (3), 2002.
- Sökmen, Alptekin; Yazıcıoğlu, İrfan: “**Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stiller Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**”, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2005.
- Şahin, Ali; Emiri, Filiz Tufan; Ünsal, Ömer: “**Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama**”, Selçuk Üniversitesi.
- Taştan, Nuray: “**Çatışma Çözme Eğitimi ve Akran Arabuluculuğu**”, uygulama grup rehberliği programları dizisi, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.
- Türnüklü, Abbas: “**Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri Ve Taktikleri**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:49, Kış 2007.

- Uçar, Yunis: “**İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2007.
- Üngüren, Engin; Cengiz, Funda; Algür, Seden: “**İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S 27, Kış-2009.
- Walton, Richard E.: “**Managing Conflict: Interpersonal Dialogue And Third-Party Roles**”, Addison-Wesley Publishing Company, Graduate School Of Business Administration, Harvard Universtiy, USA, 1987.
- Yavuz, Serdar: “**Kurum Sınavlarına Yönelik Hukuk**”, Palme Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Yazıcıoğlu, Yahşi.; Erdoğan, Samiye. : “**Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Yıldırım, Turan: “**Türkiye’de İdari Teşkilatı**”, Alkım Yayınevi, İstanbul, 2007.
- Yürür, Şenay; “**Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma**”, C. Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 10, Sayı 1, 2009.
- Zabunoğlu, Yahya: “**Kamu Görevlilerinin Tanımı, Gelişimi Ve Bugünkü Konumları**” Kamu Görevlileri Ve Siyasal Haklar Sempozyumu, TMMOB, Ankara, Nisan, 1995.
- Açar, Serkan: “**Kamu Kurumları Teorisi**”, Türk İdare Hukuku Sitesi, <http://www.idare.gen.tr/agar-kamukurumları.htm>. Erişim: 22.03.2010

- Batlaş, Acar: “İş Hayatında Çatışma”, Activeline Gazetesi, Temmuz 2002,
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1278 Erişim:
01.10.2010

- Dictionary, Bilgi Sözlük,

<http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/kamu> Erişim: 01.04.2010)

- Evcimen, Tunç: “Çatışma Yönetimi”,

<http://www.evcimen.com/wht004.htm>. Erişim: 01.05.2010

- Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Vizyon 2023”,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFFD11656DE495B312555D02D61282AD49&Vurgulanacak=vizyon%202023>. Erişim:
30.04.2010

- Kültür ve Turizm Bakanlığı,

<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF6B12BC5704C951AB>. Erişim: 12.01.2010)

- Kültür ve Turizm Bakanlığı

<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF530CEBE8DDD1920D8239D8509A1CEE4>. Erişim: 16.04.2010)

- Kültür ve Turizm Bakanlığı,

<http://www.kultur.gov.tr/teftis/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF20F60137B44E34F5F16253C00C474F71>. Erişim: 16.04.2010

- Mevzuat Bilgi Sistemi, E-mevzuat,

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.657&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>. Erişim: 22.02.2010.

- Mevzuat Bilgi Sistemi, E-mevzuat,

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.3046&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=OSB>. Erişim: 14.03.2010.

- Mevzuat Bilgi Sistemi, E-mevzuat,
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.3046&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>. Erişim: 16.04.2010
- Taştan, Seçil: “**Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**”, Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi,
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/> Erişim: 24.09.2010
- Tüm Hukuk Sözlüğü,
http://www.hukuki.net/hukuk_sozlugu.asp?start=871 Erişim: 01.04.2010
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
<http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=idare&ayn=tam>.
Erişim: 14.04.2010
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=y%F6ntem&ayn=tam>
Erişim: 02.05.2010
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%F6rg%FCt&ayn=tam>.
Erişim: 20.04.2010
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=hiyerar%FEi&ayn=tam>
Erişim: 15.09.2010.

EKLER

Ek 1- Kùltür Ve Turizm Bakanlığının Gùrevleri (4848 Sayılı Kanuna Gùre)

a) Milli, manevi, tarihi, kùltürel ve turistik değerleri araştırmak, geliştirmek, korumak, yaşatmak, değerlendirmek, yaymak, tanıtımak, benimsetmek ve bu suretle milli bütünlüğün güçlenmesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak,

b) Kùltür ve turizm konuları ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek, bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak, (Ek ibare: 28/12/2006-5571 S.K./23.mad) ; yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları tarafından kurulan veya kamu personelini desteklemek için kurulan dernekler ve aynı amaçlarla Türk Medeni Kanununa göre kurulan vakıflar dışındaki asıl amacı kùltür, sanat, turizm ve tanıtım faaliyeti olan dernek ve vakıflar ile özel tiyatrolar tarafından gerçekleştirilecek projelere nakdi yardımda bulunmak,

c) Tarihi ve kùltürel varlıkları korumak,

d) Turizmi, milli ekonominin verimli bir sektörü haline getirmek için yurdun turizme elverişli bütün imkanlarını değerlendirmek, geliştirmek ve pazarlamak,

e) Kùltür ve turizm alanlarında her türlü yatırım, iletişim ve gelişim potansiyelini yönlendirmek,

f) Kùltür ve turizm yatırımları ile ilgili taşınmazları temin etmek, gerektiğinde kamulaştırmak, bunların etüt, proje ve inşaatını yapmak, yaptırmak,

g) Türkiye'nin turistik varlıklarını her alanda tanıtıcı faaliyetler ile her türlü imkan ve araçlardan faydalanarak kùltür ve turizmle ilgili tanıtım hizmetlerini yürütmek,

h) Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

Ek 2- Anket Formu

Değerli Meslektaşım,
Bu Anket, “Kamu Kurumlarında Örgüt İçi Çatışma Nedenleri ve Çatışmanın Yönetiminde Araç ve Teknikler: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneği” konulu araştırmaya bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur. Çalışmaların amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplarla bağlıdır.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Fatma Gülin ÖZYİĞİT
Ufuk Üniversitesi
İnsan Kaynakları

Yönetimi

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

25-30 31-35 36-40 41-45 45 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

Bekar Evli

4. Öğrenim Durumunuz

Ortaöğretim Lise Üniversite Lisans üstü Doktora

5. Hangi kadroda görev yapıyorsunuz? (657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre)

Memur Sözleşmeli Personel Geçici Personel İşçi

6. Lütfen sahip olduğunuz unvanı belirtiniz (Genel Müdür, Şube müdürü, Eğitici, Eğitim uzmanı, Kültür ve Turizm uzmanı, şef,...vs)

.....

7. Kurumda toplam çalışma yılınız?

Belirtiniz:.....
.....

Çatışma Nedenleri

Aşağıdaki ifadelere ilişkin olarak tabloda fikrinize karşılık gelenin üzerine işaret koyunuz.	1	2	3	4	5
1. İş yerimizde bir çatışma ortamının olduğunu düşünüyorum.					
2. Üstlerle işbirliği ve iletişim konusunda sıkıntı yaşadığımı düşünüyorum					
3. Astlarla işbirliği ve iletişim konusunda sıkıntı yaşadığımı düşünüyorum.					
4. İş yerimizde kaynak yetersizliğinden (para, personel, yer ya da malzeme) dolayı bir çatışma olduğunu düşünüyorum.					
5. İş yerimizde yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumların çatışma sebebi olduğunu düşünüyorum.					
6. İş yerimizde görev tanımlarının belirsiz olması ya da yapılmamış olması bir çatışma nedenidir.					
7. İş yerinin organizasyon yapısının büyüklüğünden dolayı bir çatışma yaşandığımı düşünüyorum.					
8. İş yerimizde statü/unvan farklılıklarının çatışmalara neden olduğunu düşünüyorum.					
9. Kurumumuzda kültürel farklılıkların bir çatışma nedeni olduğunu düşünüyorum.					
10. İş yerinde çalışanların, kişisel amaçlarının ve çıkarlarının farklı olması bir çatışma nedenidir.					
11. İş yerinde çalışanların duygusal durumu, bir çatışma nedenidir.					
12. İş yerinde çalışan personelin, işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olması bir çatışma nedenidir.					
13. Kurum çalışanlarına verilen görevlerin, onların yeteneklerine uygun olmaması bir çatışma nedenidir.					
14. Kurum çalışanlarının sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemesi bir çatışma nedenidir.					
15. Kurum içinde etkin bir ekip çalışmasının uygulanamaması bir çatışma nedenidir.					
16. Kurumda, her yöneticinin kendine özgü bir çalışma şeklinin olması ve sorunları farklı değerlendirmesi bir çatışma nedenidir.					
17. Kurumda, daha önce çözümlenmemiş çatışmaların, mevcut çatışma oranını daha da artırdığını düşünüyorum.					
18. İş yerinde bazı çalışanların kendilerinin daha önemli olduğunu düşünmeleri çatışma nedenidir.					

19. İş yerinde bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışma nedenidir.					
20. Çatışmaya sebep olan konuların çalışanların bilgisizliğinden kaynaklandığını düşünüyorum.					

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Aşağıdaki ifadelere ilişkin olarak tabloda fikrinize karşılık gelenin üzerine işaret koyunuz.	1	2	3	4	5
1. İş yerimizdeki sorunların zamanla çözümleneceğini düşünüyorum.					
2. İş yerimizde çatışmaya sebep olan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması halinde çatışmaların çözümlenebileceğini düşünüyorum					
3. Kurumumda zor bir duruma düşmemek için çatışma yaşadığım kişiyle anlaşmazlığı çözmek adına herhangi bir girişimde bulunmamanın daha iyi olduğunu düşünüyorum. (Görmezden gelirim)					
4. Bir çatışma durumunda kendi fikirlerim konusunda ödün vererek sorunun çözümleneceğini düşünüyorum.					
5. Bir çatışma halinde çalışanlara, kurumda ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini vurgulamanın çatışmayı engelleyeceğini düşünürüm.					
6. Bir çatışma durumunda, çalışanların yetkilerini kullanarak çözüm yolu bulmalarının daha doğru olacağını düşünüyorum.					
7. Bir çatışma halinde karşılıklı fedakarlık yapılarak uzlaşmanın sağlanabileceğini düşünüyorum.					
8. Bir çatışma halinde karşıdaki kişinin istekleri yerine getirilerek çözüm bulunabileceğini düşünüyorum.					
9. Çatışmada sorunların çözümlenebilmesi için tarafların bir araya gelerek problem için tüm endişelerini paylaşmaları gerektiğini düşünüyorum.					
10. İş yerinde bir çatışma olmaması için mümkün olduğunca fikir ayrılıklarından kaçınıldığını düşünüyorum.					
11. İş yerinde çatışmadan kaçınmak için karşı tarafın çıkarlarına daha fazla önem verildiğini düşünüyorum.					
12. İş yerinde çatışmaya sebep olan tarafların pozisyonlarının değiştirilerek çözümlenebileceğini düşünüyorum.					
13. Çatışma söz konusu olduğunda kendi fikirlerimi kabul ettirmek için direnirim.					

14. Çatışma olduğunda duygularımı belli etmem. Görmezlikten gelirim.					
15. İş yerindeki kaynaklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığında çatışmanın çözümlenebileceğini düşünüyorum.					
16. İş yerinde çatışma olduğunda mümkün olduğu kadar uzak durmaya çalışırım.					
17. Uzlaşma sağlamak için, karşılıklı fedakarlıklarda bulunma önerisinde bulunurum.					
18. Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için yetkilerimi ve gücümü kullanmayı tercih ederim. Kendi savunduğum fikrimden asla vazgeçmem.					
19. Çatışmanın çözümlenebilmesi için problemlere ortak çözümler bulunması gerektiğini düşünüyorum.					
20. Çatışmanın çözümü için her iki tarafında çıkarlı çıkacağı ve doyuma ulaştığı bir yolun tercih edilmesinin daha uygun olacağını düşünüyorum. (Kazan-kazan yöntemi)					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Fatma Gülin ÖZYİĞİT
Doğum Yeri : Ankara

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Başkent Üniversitesi, İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : - Sheraton Hotel And Convention Center, Ankara
- Unisun Travel Agency, Londra
Projeler : - Ankara'nın Turizm Potansiyelinin Belirlenmesine Yönelik Olarak A Grubu Seyahat Acenteleri İle Yapılan Bir Araştırma
- İngiltere Türkiye arasında Yüksek sezonda charter uçaklar konusunda yaşanan sıkıntılar ve çözüm öneriler.
Çalıştığı Kurumlar : - Kültür ve Turizm Bakanlığı

İletişim

E-Posta Adresi : fgulino@gmail.com

Tarih : .../.../2010