

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**YEREL YÖNETİMLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: MALATYA
BELEDİYESİ'NDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ BİTİRME PROJESİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Doç.Dr.S.Mustafa ÖNEN

Adem AÇIKALIN

MALATYA-2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ:
MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ


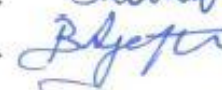

DANIŞMAN

Doç.Dr.S.Mustafa ÖNEN

HAZIRLAYAN

Adem AÇIKALIN

Jürimiz 12.06.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim, Yönetim Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul etmiştir.

	Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	İmzası
1.	Doç.Dr.S.Mustafa ÖNEN	
2.	Yrd.Doç.Dr. İlke Başar AYDOĞAN	
3.	Yrd.Doç.Dr. Ender AKYOL	

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘**Yerel Yönetimlerde Çatışma Yönetimi: Malatya Büyükşehir Belediyesi’nde Uygulamalı Bir Araştırma**’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın, tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakça da yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Adem AÇIKALIN

ÖNSÖZ

Geçmişten günümüze kadar insanlık tarihinin her döneminde kendine gösteren çatışma, yönetim açısından çok büyük bir etki alanına sahiptir. Var olmak, hayatta kalmak, korunmak gibi temel insani ihtiyaçları karşılamak için insanlar birlikte yaşama gereği duyup, kabileler, beylikler, örgütler ve devletler kurmuşlardır. Toplu yaşamının ortaya çıkardığı bir takım problemleri aşmak ve onları kontrol altında tutmak, yönetimi zorunlu kılmıştır. Yönetiminde en önemli bileşenlerinden olan çatışma yönetimi modern insanlık tarihi sürecinde ortaya çıkan yönetim teorilerinin hemen hemen hepsinde yerini almıştır.

Bir yerel yönetim birimi olan Malatya Büyükşehir Belediyesi özellikle son yıllarda hizmet üretimi konusunda çok önemli gelişmeler göstermiştir. Elbette yönetimin, insan ilişkilerinin, hizmetin olduğu her birimde ve örgütte çatışmalar meydana gelecektir. Yerel yönetimlerde çatışma yönetimi, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan anket çalışması ile birlikte ele alınmıştır.

Bu çalışmanın oluşturulmasında ve her aşamasında yol gösteren ve çeşitli tavsiyelerde bulunarak tezin şekillenmesini sağlayan çok değerli danışman hocam Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca anket çalışmalarının oluşturulması ve şekillenmesinde katkıları olan Sayın Ayhan AKOĞUL'a teşekkür ederim.

Çalışma esnasında ve eğitim hayatım boyunca bana yardımcı olan tüm hocalarıma, arkadaşlarıma, mesai arkadaşlarıma, biricik anneme ve babama sevgi ve şükranlarımı sunarım. Çalışmanın her aşamasında büyük fedakarlık gösteren, yardımcı olan, destekleyen, büyük sabrıyla bana sürekli moral veren değerli eşim Yeşim'e ve bebekliğini yüksek lisans çalışmasıyla taçlandıran biricik kızım Işıl'a da ne kadar sevgi ve teşekkür sunsam az gelir.

Adem AÇIKALIN

Malatya/Aralık-2014

YEREL YÖNETİMLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Adem AÇIKALIN

ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

Çatışma, sosyal yaşamın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Özellikle grup çalışmasına dayalı iş hayatında çatışma kaçınılmazdır. Hatta bir grupta çatışmanın hiç olmaması, grupta olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Çatışmanın olmadığı ortamlar sağlıklıdır, gelişime ve yeniliklere de açık değildir. Çatışma kaçınılmaz ise yapılması gereken, çatışmanın sonucunda ortaya çıkan olumlu çıktılarını kullanabilmek, onu bir fırsat olarak değerlendirebilmek ve olası yıkıcı sonuçlarını engellemektir.

Örgütsel çatışma, örgütlerde bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve ya karışmasına neden olan olaylardır. Tarih boyunca hem sosyal, hem de biçimsel örgütlerde, kısacası bireylerin olduğu her ortamda çatışma yaşanmıştır.

Yapılan bu araştırmada “çatışma” kavramı yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmış ve örgütler düzeyinde incelenmiştir. Araştırmanın amacı; yerel yönetimlerde yönetici ve çalışanların yaşadığı çatışma nedenlerini ve çatışma sürecinde kullanılan çözüm yollarını ve bunların çözümünde tercih edilen çatışma yönetim tarzları ile arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

Çatışmanın yerel yönetimlere olumlu ve olumsuz etkilerini araştırmaya dönük olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde bir anket uygulanmıştır. Yönetici ve çalışanlara ayrı ayrı uygulanan anketlerin sonucunda Malatya Büyükşehir Belediyesi'ndeki personelin karşılaştığı çatışmaya ilişkin sorunlar ve bunların nedenleri ile çözüm önerileri sunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Yerel Yönetimler, Yönetici, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgüt.

CONFLICT MANAGEMENT AT LOCAL GOVERNMENT: AN APPLIED RESEARCH IN MALATYA METROPOLITAN MUNICIPALITY

Adem AÇIKALIN

ABSTRACT AND KEY WORDS

Conflict is considered as a part of social life. Especially in business environments requiring group work, conflict is inevitable. Non-existence of conflict may even create a negative effect in the group. The society which conflict does not exist is unhealthy and these societies are not open to development and innovation. If conflict is unavoidable, the necessary step to take is to use conflict results as an advantage and opportunity to prevent its destructive results.

The conflict of organization emerges from individual's and group's problems that are about working with together. This causes to become confused or stop normal activities. During the history; people faced with conflicts in which were both social structure and formal structure. Shortly in every situation. For this reason ;conflict concerned about lots of diciplines. The concept of conflict was taken into consideration at science frame and was examined on level of industry organization.

In this study, the concept of "conflict" was handled in the framework of methodology and examined in all the levels of business (organizations). The purpose of thesis are to determine the causes of conflict that personnel engaged in with each other and conflict management styles that are utilized by them during conflict period, whether causes of conflict and conflict management styles were differed according to demographic factors and whether the relationship between these causes of conflict and conflict management styles is available.

A survey has been carried out in an effort to identify positive and negative effects of conflict to local governments in Malatya Metropolitan Municipality. At the result of manager's and employes's survey which I managed one bye one, conflict, conflict's reason and conflict management solution's to be discovered.

KEY WORDS: Local Government, Maneger, Conflict, Conflict Management, Organization.



İÇİNDEKİLER

YEREL YÖNETİMLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Adem AÇIKALIN

Danışman: Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN

Onay Sayfası

Onur Sözü

Önsöz

Özet ve Anahtar Sözcükler

Abstract and Key Words

İçindekiler

Tablolar Listesi

Çizimler Listesi

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAYICI BİLGİLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ.....	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	4
1.4. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları.....	4
1.5. Kavram Tanımları.....	4
1.6. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YEREL YÖNETİMLER

2. YÖNETİM.....	9
2.1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	9
2.2. Yönetim Kavramı.....	10
2.3. Yönetici.....	11
2.3.1. Yöneticinin Yönetsel Becerileri.....	13
2.3.2. Yönetici Çeşitleri.....	14
2.3.2.1. Otokratik Yönetici.....	14
2.3.2.2. Demokratik Yönetici.....	14
2.3.2.3. Diktatör Yönetici.....	15
2.3.2.4. Katılımcı Yönetici.....	15
2.3.2.5. Danışan Yönetici.....	15
2.3.2.6. Destekleyici Yönetici.....	16
2.3.2.7. Serbestiyetçi Yönetici.....	16
2.4. Yönetim Süreçleri.....	16
2.4.1. Planlama.....	16
2.4.2. Örgütlenme.....	17
2.4.3. Yürütme.....	18
2.4.4. Eş Güdümlenme.....	18
2.4.5. Denetim.....	19
3. YEREL YÖNETİMLER.	20
3.1. Yerel Yönetim Kavramı.....	20
3.2. Devlet ve Yerel Yönetim İlişkisi.....	21
3.3. Türk Yerel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Başlıca Reformlar.....	22
3.4. Yerel Yönetimlerin Başlıca Görev ve Yetkileri.....	23
3.4.1. İl Özel İdaresinin Görev ve Yetkileri.....	23
3.4.2. 5216 ve 6360 Sayılı Kanun Gereği Belediyelerinin Görev ve Yetkileri.....	24
3.4.3. 5393 Sayılı Kanun Gereği Belediyelerin Görev ve Yetkileri.....	25
3.4.4. Köylerin Görev ve Yetkileri.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

4. ÇATIŞMA KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	27
4.1. Çatışma Kavramı.....	27
4.1.1. Çatışma İle İlgili Bireysel Kavramlar.....	29
4.1.1.1. Kişilik.....	29
4.1.1.2. Performans.....	31
4.1.1.3. İş Tatmini.....	32
4.1.2. Çatışma İle İlgili Bazı Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	34
4.1.2.1. Stres ve Çatışma.....	34
4.1.2.2. Yenilik-Yaratıcılık ve Çatışma	35
4.1.2.3. Değişim ve Çatışma	36
4.1.2.4. Müzakere ve Çatışma	38
4.1.2.5. Rekabet-İşbirliği ve Çatışma	40
4.2. Çatışma Türleri.....	41
4.2.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	41
4.2.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar	41
4.2.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	42
4.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	42
4.2.2.1. Potansiyel Çatışma.....	42
4.2.2.2. Algılanan Çatışma	43
4.2.2.3. Hissedilen Çatışma	43
4.2.2.4. Açık Çatışma	43
4.2.2.5. Gizli Çatışma	44
4.2.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	44
4.2.3.1. Dikey Çatışma.....	44
4.2.3.2. Yatay Çatışma	44
4.2.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması.....	45
4.2.4. Çatışmaya Taraf Olacaklarla İlgili Çatışmalar.....	45
4.2.4.1. Bireylerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar.....	46
4.2.4.1.1. Engellenme.....	46
4.2.4.1.2. Amaç Çatışması.....	48
4.2.4.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	49

4.2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar	49
4.2.4.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar	50
4.2.4.4. Grupların Kendi İçinde ve Gruplar Arası Çatışmalar	50
4.2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar	52
5. ÇATIŞMANIN ALGILANMASI VE NEDENLERİ.....	53
5.1. Çatışmanın Algılanması.....	53
5.2. Çatışmanın Nedenleri.....	53
5.2.1. Bireylerden Kaynaklanan Nedenleri	55
5.2.1.1. Kişilik Farklılıkları.....	55
5.2.1.2. Kıt Kaynaklar Konusunda Rekabet.....	55
5.2.1.3. Statü Farklılıkları.....	56
5.2.1.4. Algılama Farklılıkları.....	57
5.2.1.5. Rol Çatışması.....	58
5.2.2. Amaçlarından Kaynaklanan Nedenleri	58
5.2.2.1. Çıkar Farklılıkları.....	58
5.2.2.2. Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....	60
5.2.2.3. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler.....	60
5.2.3. Yönetiminden Kaynaklanan Nedenleri.....	61
5.2.3.1. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar.....	61
5.2.3.2. Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması.....	61
5.2.3.3. Daha Önce Çözülmemiş Çatışmalar.....	62
5.2.4. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Nedenleri.....	63
5.2.4.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma.....	63
5.2.4.2. Değerlendirme ve Ödüllendirme Kriterlerinin Farklılığı.....	64
5.2.4.3. Faaliyetlerin Birbirine Bağımlı Olması.....	64
5.2.4.4. İletişim Eksiklikleri	65
5.2.4.5. Örgütün Büyüklüğü.....	66
6. ÇATIŞMANIN SÜRECİ.....	67
6.1. Potansiyel Muhalefet.....	67
6.1.1. İletişim Sorunları.....	68
6.1.2. Yapı Sorunları.....	68
6.1.3. Kişisel Farklılıklar.....	69

6.2. Kavrama ve Kişileştirme.....	69
6.3. Amaçlar.....	69
6.4. Davranış.....	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIM VE TEKNİKLER

7. ÇATIŞMAYA YÖNELİK BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ.....	71
7.1. Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar.....	71
7.1.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı	72
7.1.2. Neo-Klasik Çatışma Yaklaşımı	73
7.1.3. Modern Çatışma Yaklaşımı	74
7.2. Çatışmaya Yönetimini Etkileyen Değişkenler.....	76
7.2.1. Kültürel ve İdeolojik Faktörler.....	77
7.2.2. Cinsiyet Faktörü.....	77
7.2.3. Yaş Faktörü.....	78
7.2.4. Güç ve Statü Değişkenleri.....	78
7.3. Çatışmanın Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler.....	78
7.3.1. Çatışmayı Teşvik Etme.....	79
7.3.2. Çatışmayı Azaltma.....	80
7.3.3. Çatışmayı Çözme.....	81
7.4. Kişisel Çatışma Yönetimi Yöntemleri.....	81
7.4.1. Mary Parker Follett Çatışma Modeli.....	86
7.4.2. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Modeli.....	87
7.4.3. Johari Penceresi Çatışma Modeli.....	89
7.4.4. Kenneth Thomas Çatışma Modeli.....	90
7.4.5. Afzalur Rahim Çatışma Modeli.....	92
7.4.5.1. Tümlleştirme.....	94
7.4.5.2. Uzlaşma.....	96
7.4.5.3. Hükmetme	98
7.4.5.4. Kaçınma	100
7.4.5.5. Ödün Verme	102

7.5. Çatışma Yönetimine İlişkin Diğer Yöntemler.....	103
7.5.1. Örgütsel Ayna Tekniği.....	103
7.5.2. Rol Analiz Tekniği.....	104
7.5.3. Kaynakların Arttırılması.....	104
7.5.4. Yapısal Değişkenleri Değiştirme.....	104
7.5.5. Üst Hedefler Oluşturmak.....	105
7.5.6. Ortak Bir Düşman Bulma.....	107
7.5.7. Çözümü Üstün Kararına Bırakma.....	107

BEŞİNCİ BÖLÜM

MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ' NDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

8. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA YÖNTEMİ	108
8.1. Araştırmanın Modeli.....	108
8.2. Araştırmanın Evreni.....	108
8.3. Araştırmanın Örneklemi.....	108
8.4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	109
8.5. Araştırmanın Veri Toplama Süreci.....	111
8.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	111
9. ARAŞTIRMANIN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİNİN ANALİZİ.....	112
9.1. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Demografik Özellikleri	112
9.2. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Türleri Dağılımı.....	116
9.3. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Nedenleri Dağılımı.....	121
9.4. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Çözüm Yolları Dağılımı.....	130
9.5. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....	138
9.5.1. Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar.....	138

ALTINCI BÖLÜM
GENEL DEĞERLENDİRME

10. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ	146
10.1. Bulgular ve Öneriler.....	146
10.2. Genel Değerlendirme ve Sonuç.....	149
KAYNAKÇA	152



EKLER	160
EK-1: Anketlere Ait Bağımsız Değişkenler.....	160
EK-2: Çatışma Türlerinin Tespiti Anketi.....	161
EK-3: Çatışma Nedenlerinin Tespiti Anketi.....	162
EK-4: Çatışmaların Çözüm Yollarının Tespiti Anketi.....	166



TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	76
Tablo-2: Cinsiyet.....	112
Tablo-3: Medeni Hal.....	113
Tablo-4: Yaş.....	113
Tablo-5: Öğrenim Düzeyi.....	114
Tablo-6: Görev Durumu.....	114
Tablo-7: İş Deneyimi.....	115
Tablo-8: Örgütte Bireyler Arasında Çatışmalar Olması.....	116
Tablo-9: Örgütte Gruplar Arasında Çatışmalar Olması	117
Tablo-10: Örgütte Ast-Üst Arasında Çatışmalar Olması	118
Tablo-11: Örgütte Aynı Hiyerarşik Düzeyde Bulunan Personel Arasında Çatışmalar Olması.....	119
Tablo-12: Örgütte Çatışmalar Çalışanların Kendilerinden Beklenenleri Yerine Getirememelerinden Kaynaklanması.....	120
Tablo-13: Örgütte Çatışmalar İşlerin Ardışık ve Birbirine Bağlı Oluşundan Kaynaklanması.....	121
Tablo-14: Örgütte Aynı Malzeme ve Araçların Ortak Kullanımı Kişiler ya da Gruplar Arasında Çatışmaların Yaşanmasına Neden Olması.....	122
Tablo-15: Örgütte Çalışanların Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar Olması.....	123
Tablo-16: Örgütte Çıkar Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar Olması.....	124
Tablo-17: Örgütte Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemiş Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar Olması.....	125
Tablo-18: Örgütte Ödüllendirme, Maaş ve Değerlendirme Sistemlerindeki Adaletsizliklerin Çatışmalara Sebep Olması.....	126
Tablo-19: Örgütte Teknolojik Değişimler ve Görev Değişimleri Gibi Yeni Koşulların Çatışma Yaşanmasına Neden Olması.....	127
Tablo-20: Üstlerle İşbirliği ve İletişim Konusundaki Aksamaların Çatışmalara Sebep Olması.....	128

Tablo-21: Astarlarla İşbirliği ve İletişim Konusundaki Aksamaların Çatışmalara Sebepleri	129
Tablo-22: Örgütte Çatışmalar Yöneticilerin Otoritelerini Kullanmaları ile Çözümlemesi	130
Tablo-23: Örgütte Yaşanan Çatışmaların Her İki Tarafın İstekleri de Göz Önüne Alınarak Çözümlemesi	131
Tablo-24: Örgütte Yaşanan Çatışmalara Genelde Müdahale Edilmemesi ve Çatışmaların Zamanla Kendiliğinden Çözümlemesi	132
Tablo-25: Örgütte Çatışmaların, Çatışmaya Neden Olan Koşulların ve Sebeplerin Ortadan Kaldırılması İle Çözümlemesi	133
Tablo-26: Örgütte Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların Çatışan Kişilerin Yerlerinin Değiştirilmesi ile Çözümlemesi	134
Tablo-27: Örgütte Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların, Güvenilir Birinin Olaya Müdahale Edip Tarafları Uzlaştırması ile Çözümlemesi	135
Tablo-28: Örgütte Bir Çatışma Yaşanması Durumunda Karşıdaki Kişinin İstekleri Yerine Getirilerek Çözümlemesi	136
Tablo-29: Çatışma Söz Konusu Olduğunda “Kendi Fikirlerimi Kabul Ettirmek İçin Direnirim” Çözüm Yolunun Tercih Edilmesi	137
Tablo-30: Cinsiyet Farkının Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri	138
Tablo-31: İşyerinde çalışma süresi farklılığının çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	138
Tablo-32: İşyerinde çalışma süresi ile çatışma nedenleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	139
Tablo-33: İşyerinde çalışma süresi ile çatışma türleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	140
Tablo-34: Eğitim seviyelerindeki farklılığın çatışma yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	140
Tablo-35: Eğitim düzeyi ile çatışma nedenleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	141
Tablo-36: Eğitim düzeyi ile çatışma türleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	142
Tablo-37: Eğitim düzeyi ile çatışma çözüm yolları arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi verileri	143

Tablo-38: Görev durumunun çatışma yaklaşım düzeyleri açısından T-Testi verileri.....	143
Tablo-39: Görev durumu ile çatışma türleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından T-Testi verileri.....	144
Tablo-40: Görev durumu ile çatışma nedenleri arasındaki ilişkinin çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından T-Testi verileri.....	144
Tablo-41: Medeni durum farklılığının çatışmaya yaklaşım düzeyleri açısından T-Testi verileri.....	145
Tablo-42: Yaş farklılığın çatışma yaklaşım düzeyleri açısından ANOVA testi Verileri.....	145

ÇİZİMLER LİSTESİ

Çizim-1: Engellenme Modeli.....	47
Çizim-2: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	83
Çizim-3: Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çatışmanın Çözümünde İzlenecek Yöntemler.....	88
Çizim-4: Johari Penceresi.....	90
Çizim-5: Thomas'ın Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.....	91
Çizim-6: Rahim' in Kişisel Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Modeli.....	93

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAYICI BİLGİLER

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, DENENCESİ VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı, denenceleri, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, kavram tanımları ve araştırmanın sunuş sırası açıklanmıştır.

1.1.Araştırmanın Konusu ve Önemi

Çatışma kelimesinin özünde olumsuz bir anlam yatmaktadır. Bu kuramların çatışma yönetim stratejilerinin ifadesinde farklar olmasına karşın, benzerliklerde bulunmaktadır. Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Yapılan açıklamaların ışığında örgütsel çatışmayı şu şekilde tanımlamanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında ve ya örgütle, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir.

Çatışma, bütün sosyal ortamlarda olduğu gibi çalışma yaşamında da var olan ve doğru yönetilmediğinde, sonuçları hem kişiler, hem de organizasyonlar için olumsuz olabilen sosyal bir olgudur. Öte yandan, çatışma üzerine yapılan birçok çalışmada, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması, durgunluğa yol açacağından, çalışma grubu için yine olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Örgütte oluşturulacak bir çatışma yönetimi, hem gruptaki dinamizmi ayakta tutmak, hem de gruptaki fikir ayrılıkları ve farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek için oldukça yararlıdır. Bu durumda çatışmadan kaçınmak ya da yaşandığında onu hemen ortadan kaldırmak için harekete geçmek çatışmayı yönetmek açısından ideal yöntemler değildir.

İyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Çatışmanın örgüte sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları, sorunun karşılıklı tartışılması ve açığa kavuşturulması, soruna karşı ilginin artırılması ve sorun çözme

yeteneğinin gelişmesidir. Ayrıca çatışma örgütte psikolojik olgunluğa, bireysel gelişime, problemlerin farkına varılmasına ve daha iyi çözümler oluşturulmasına katkı sağlar. Çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliği üzerinde belirleyici olabilir.

Bu kapsamda bir kamu kuruluşu olan belediyelerde, çatışma yönetiminin uygulamalı olarak incelenmesi, yönetim bilimine olan ilgili ve önemi tekrar hatırlamamızı sağlayacaktır. Bu çalışmada, Türkiye’ de yerel yönetim birimi, bir kamu kuruluşu olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi örneği yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Günümüzde yerel yönetimler özellikle büyükşehir belediyeler, belde halkına daha iyi hizmet sunmak amacıyla farklı örgütlenme biçimlerine başvurabilmektedirler. Bu örgütlenme biçimlerinden birisi de belediyelerin kendi personelini yerel hizmetler doğrultusunda uyumlu ve düzenli çalışmaya sevk etmesidir. Büyükşehir Belediye personeli arasında ki çatışma yerel hizmetlerin yeterince iyi sunulmamasıyla sonuçlanabilmektedir. İşte bu araştırma da yerel yönetimlerde çatışma yönetimi Malatya Büyükşehir Belediyesi örneğinde incelenmiştir. Araştırmanın konusu ise “ Yerel Yönetimlerde Çatışma Yönetimi: Malatya Büyükşehir Belediyesi’nde Uygulamalı Bir Araştırma " olarak belirlenmiştir.

Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler arasında çatışmalı durumun tespit edilerek, örgütün verimliliğini ve örgütsel etkinliği artıracak yönde müdahaleyi içermektedir. Örgüt içinde, sorunsuz, uyumlu ya da çatışmanın minimum düzeyde olduğu bir ortamın bulunması; işlerin düzenli bir şekilde devam etmesine, örgütün verimliliğinin yüksek olmasına, çalışanların ve yöneticilerin yüksek bir motivasyona sahip olmalarına yardımcı olur.

Yönetimin görevi, çatışmayı tespit etmek, türlerini, nedenlerini belirlemek ve örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde yönetmektir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerini en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin ise en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortamın yaratılmasına imkân sağlayacaktır. Bunun için çatışmaya yol açan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, örgüt içinde

çatışmayı yönetmekte kullanılacak yöntemin belirlenmesi, hem örgüt hem de çalışanlar için yararlı olacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, yerel yönetim kuruluşu olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi'ndeki personel arasında çatışma türlerini, nedenlerini ve uygulanan çözüm yollarını tespit etmektir.

Araştırmaya temel oluşturan ana hipotez şudur:

Yerel yönetim kuruluşu olarak belde halkına hizmet veren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde personel arasındaki sosyo-kültürel farklılıklar, yerel hizmetlerde etkili eşgüdüm bulunamaması, personelin sorunlara karşı kalıcı değil geçici çözüm üretme yeteneğine sahip olması nedeniyle personel arasında çatışma söz konusudur.

Araştırmaya temel oluşturan alt hipotezler:

(1) Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde personelin farklı sosyal ve kültürel yapıya sahip olması nedeniyle bireysel çatışma düzeyleri yüksektir.

(2) Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev tanımlarının tam olarak bilinmemesi ve hizmetlerin sunulması sırasında eşgüdümün yeterince sağlanamaması personel arasında çatışmayı arttırmaktadır.

(3) Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yöneticilerin çatışma yönetimi konusundaki bilgi yetersizliği ve Sorunlara kalıcı çözüm üretememe eğiliminden kaynaklanan çatışma durumu bulunmaktadır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma dört bölümden oluşup, çatışmanın teorik çerçevesi “literatür araştırma yöntemi” alandan verilerin elde edilmesiyle daha rasyonel çıkarımlarda bulunmak üzere “uygulamalı araştırma yöntemi” olan anket tekniği kullanılmıştır.

Bu çerçevede araştırmanın kuramsal bölümlerinde bilgilerin derlenmesi, işlenmesi ve irdelenmesinde “tarihsel yöntemler”, araştırmanın uygulamalı bölümlerin de ise anket çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için “uygulamalı araştırma yöntemi”

kullanılmıştır. Bu anket çalışmasında; 5'li Likert Ölçeği ve SPSS istatistik programlarından yararlanılmıştır. Araştırmada, bir yerel yönetim birimi olan Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde anket uygulanan yönetici ve çalışan personel, rastlantısal olarak seçilmiştir.

1.4. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları

Araştırmada kuramsal bilgi toplama aracı olarak, yerel yönetimlerde yürütülmesinde doğrudan görev alan personellerden alınan bilgiler derlenmiştir. Anket uygulaması için bilgiler, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan anketlerin verileri 5'li Likert Ölçeği ile elde edilerek kullanılmıştır.

Araştırmada, anket uygulamasının bütün "tabloları", anket uygulamasının sayısal verileri çerçevesinde bizzat araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler, sınıflandırma, karşılaştırma ve ilişkilendirme teknikleriyle çözümlenmiş ve işlenmiştir.

Anket sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (Istatistical Package for Social Sciences) istatistik programından yararlanılarak, anova testi ve T-testi tabloları oluşturulmuştur. Anova testi ve t-testi değerlendirmelerinde sig. değeri 0,5'in altında kalan sorular için istatistiki olarak söz konusu değişkenler arasında ilişkili vardır denilebilmektedir.

1.5. Kavram Tanımları

Yerel Yönetimler: Ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır. Yerel yönetimler, belli bir coğrafi alan üzerinde yaşayan yerel topluluk üyelerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, ekonomik, sosyal, kültürel zenginliğe ve refaha ilişkin yerel hizmetleri genel yetkiyle, kendi sorumluluğu doğrultusunda yerine getiren, işleyişinde açıklığı, şeffaflığı çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini hayata geçiren, yetkilerin yerel halka en yakın yönetim birimince kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip, özerk, demokratik bir kuruluştur (TDK, 2005: 764).

Tüm ülkeyi ilgilendirmeyen sadece il, belediye ve ya köy halkının yerel ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere teşkil edilen ve kuruluş esasları ilgili kanunca belirtilen, karar organları yerel halkça seçilen kamu tüzel kişileridir. Görev ve yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak düzenlenir (Aydın, 2013: 188).

Yönetici: Yönetici, yüksek bir özgüven, yüksek bir etkileme (nüfuz) gücü olan ve baskın bir karaktere sahip, kendi inançlarının, ahlaki yönden doğru olduğuna inanan, ikna kabiliyeti yüksek olan kişidir (Celep, 2004: 33). Aynı zamanda yönetici, örgüt hedeflerine ve hazırlanan planlara uygun olarak astların davranışlarına liderlik yapan, bunları yaparken de karşılaştıkları problemleri çözüme kavuşturan kişidir. Bu kişi, toplumsal değişikliklere ve gereksinimlere ayak uydurma, örgütü yeniden organize edebilme, örgüte canlılık kazandıran, örgüte aidiyet duygusu katabilme özelliğine sahiptir (Koçel, 2003: 103).

Çatışma: Çatışma kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre silahlı büyük kavga, arbede, karşılıklı vuruşmak, kavga etmek, birbirine çatmak ve söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005: 401). Çatışmanın İngilizce karşılığı olan “Conflict” kelimesi ise Latince “Conflictus” kelimesinden esinlenmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik olabileceği gibi tersi bir durum da ortaya çıkabilir. Çatışma yönetimi örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir (Karip, 1999: 48).

Çatışmadan korunmak için gerekli planlamanın yapılması, çatışma çıktığında ise mümkün olduğunca hızlı fakat örgüte zarar vermeyecek şekilde çözülme sürecidir. Çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuzluklarını engelleme ve olumlu yönlerini artırma olarak tanımlanabilir (Aydın, 2013: 105).

Örgüt: Ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş, ortak bir çalışma düzenine sahip, kendi verimini yönetebilen toplumsal bir topluluğa örgüt denir. Örgütler; amaçlardan, insanlardan, görevlerden, iletişim tekniğinden, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşur (Eren, 2001: 4).

Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan örgüt ayrı parçalardan oluşmaktadır. Örgüt iki ya da daha çok kişinin bilinçli biçimde koordine edilmiş eylem ya da güçlerinden oluşan bir topluluktur. Örgütün sosyal şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışmak için hiyerarşik olarak yapılanmış sosyal bir düzeni ifade eder (Aydın, 2013: 48-49).

1.6. Araştırmanın Sunuş Sırası

Araştırma altı ana ve on alt bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ana bölümü “ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAYICI BİLGİLER” olup bir alt bölümden oluşmaktadır. “Araştırmanın Konusu, Amacı, Hipotezleri ve Yöntemi” başlıklı birinci alt bölümde sırasıyla araştırmanın konusu ve önemi, amacı ve hipotezleri, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, kavram tanımları ve sunuş sırası sunulmuştur.

Araştırmanın ikinci ana bölümü “YÖNETİM ve YEREL YÖNETİMLER” başlıklı olup, iki alt bölümden oluşmaktadır. İkinci alt bölüm “Yönetim” başlıklıdır ve dört alt başlığa ayrılmaktadır. Birincisi; “Yönetimin Tarihsel Gelişimi” başlıklı olup, yönetimin ilk zamanlardan çağımıza kadar gelişimini kapsamakta, ikincisi; “Yönetim Kavramı” başlıklı olup, yönetimin çağdaş bilimler arasında, yerini aldığına vurgu yapmaktadır. Üçüncü alt başlık; “Yönetici” olup, yöneticinin yönetsel becerilerini ve çeşitlerini açıklamaktadır. Dördüncü ve son alt başlık; “Yönetim Süreçleri” olup, yönetimin beş temel sürecini irdelenmiştir. Üçüncü alt bölümü “YEREL YÖNETİMLER” başlığıdır ve beş alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla; “Yerel Yönetim Kavramı”, “Devlet ve Yerel Yönetim İlişkisi”, “Türk Yerel Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Başlıca Reformlar” ve “Yerel Yönetimlerin Başlıca Görev ve Yetkileridir”.

Araştırmanın üçüncü ana bölümü, “ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ” başlığını taşımakta olup, üç alt bölümden oluşmaktadır. Dördüncü alt bölüm “Çatışma Kavramı Ve Türleri” başlıklıdır ve iki alt başlığa ayrılmaktadır. Birincisi; çatışma kavramının tanımı, çatışma ile ilgili bireysel ve örgütsel kavramları kapsamaktadır. İkincisi; çatışma türlerinin başlığı altında, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar, organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar ve çatışmaya taraf olacaklarla ilgili çatışmaları kapsamaktadır. Beşinci alt bölüm, “Çatışmanın Algılanması ve Nedenleri” başlığını taşımakta olup, iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birincisi; “Çatışmanın Algılanması” başlığını taşıyıp, çatışmadan söz edilebilmesi için öncelikle algılanması gerektiğine vurgu yapmıştır. İkincisi; “Çatışmanın Nedenleri” başlığı taşıyıp, çatışmanın bireylerden, amaçlardan, yönetiminden ve organizasyon yapısından kaynaklanan sebepleri kapsamaktadır. Altıncı alt bölüm “Çatışmanın Süreci” başlıklı olup, dört alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; iletişim ve yapı sorunları ile kişisel farklılıkları içinde barındıran potansiyel muhalefet başlığı ile, kavrama ve kişileştirme, amaçlar ve davranış başlıklarını kapsamaktadır.

Araştırmanın dördüncü ana bölümü “ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIM VE TEKNİKLER” başlığını taşımaktadır ve “Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri” başlığı altında yedinci alt bölümü oluşturan bir alt bölümü vardır. Yedinci alt bölüm beş alt başlıktan oluşmaktadır. Birincisi; “Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar” başlıklı olup, klasik, neo-klasik ve modern çatışma yaklaşımlarına değinmektedir. İkincisi; “Çatışmaya Yönetimini Etkileyen Değişkenler” başlıklı olup, kültürel ve ideolojik faktörler, yaş, cinsiyet faktörleri, güç ve statü değişkenlerine değinmektedir. Üçüncü alt başlık; “Çatışmanın Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler” olup, çatışmayı teşvik etme, azaltma ve çözme konularını içermektedir. Dördüncü alt başlık; “Kişisel Çatışma Yönetimi Yöntemleri” olup, Rahim’ in de içinde bulduğu ve sosyal bilimcilerin katkılarını içeren, kişisel yöntemlerini açıklamaktadır. Beşinci ve son alt başlık; “Çatışma Yönetimine İlişkin Diğer Yöntemler” olup, yedi farklı tekniği irdelenmiştir.

Araştırmanın beşinci ana bölümü ”MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ’ NDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA” başlıklı olup, iki alt bölümden oluşmaktadır. Sekizinci alt bölüm, “Araştırmanın Uygulama Yöntemi”

başlıklı olup, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama sürecini, araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesi konularını açıklanmıştır. Dokuzuncu alt bölüm, “Araştırmanın Bağımsız Değişkenlerin Analizi” başlıklı olup, bu bölümde; Malatya Belediyesi personelinin demografik özellikleri, çatışma türleri dağılımı, çatışma nedenleri dağılımı, çatışma çözüm yolları dağılımı ve anket sonuçlarından elde edilen bulguların değerlendirilmesinden meydana gelmiştir.

Altıncı ana bölüm, “GENEL DEĞERLENDİRME” başlıklı olup, birinci alt başlık; “Genel Bulgular ve Öneriler” bölümünden, ikinci alt başlık; “Genel Değerlendirme ve Sonuçtan” oluşmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YEREL YÖNETİMLER

2. YÖNETİM

Bu bölümde yönetimin tarihsel gelişimi, yönetim kavramı, yönetici ve yönetim süreçleri ele alınmıştır.

2.1. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim en eski bilim dallarından birisidir. Tarih boyunca hem yöneten hem de yönetilenler hep insanlar olmuşlardır. İlk yönetim uygulamalarına, yazılı kaynaklara (M.Ö. 3000), Sümerlerde ve Mısırlılarda rastlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2003:11). Yönetime dair ilk emareler, ilkel toplulukların kendilerini savunmak için yaptıkları duvarlar ve beslenmek için birlikte avlanmalarına kadar dayanmaktadır. Korunma ve beslenme ihtiyaçları karşılamak ve zorluklarla birlikte mücadele etmek için insanlar birlikte yaşamaya başlamışlar ve böylece yönetimin tarihsel gelişimi başlamıştır.

Kişiler, bireysel amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğerleriyle birlikte yaşamak zorundadır. Amaçlar ister siyasal, isterse ekonomik olsun birlikte hareket etmek ve gruplar oluşturmak kaçınılmaz olmuştur. Grup çabaları ise etkili bir işbirliği ve koordinasyonu gerekli kılar. Bu çerçeveden yönetim bilimi değerlendirildiğinde, insanların bir araya gelmesiyle kaçınılmaz olan yönetim ihtiyacı tarihinin çok eski zamanlara kadar dayanması sürpriz olmamıştır. Ancak yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir (Can, 1999: 29).

İnsanların ortak amaçlarını gerçekleştirme yolundaki çabaları çok eskilere dayanmakla beraber, genel hatlarıyla yönetimin ve organizasyonun, 20.yy. sonlarında önem kazandığını ve 21.yy. boyunca da giderek öneminin arttığını söyleyebiliriz. Sanayi Devrimi'nden itibaren (1769-1850) dünyada fabrikalar açılmaya başlamış, hem işletme içinde hem de işletme dışında(sosyal, politik ve ekonomik alanlarda) kaydedilen değişiklikler, yönetimin birey-örgüt bütünleşmesine bakış açısını etkilemiş ve değiştirmiştir (Mucuk, 2005: 148).

Tarih boyunca etkileşim halindeki insanların sayısı arttıkça, ilişkiler giderek daha karmaşık hale gelmiştir. Bu karmaşık ve giderek büyüyen insan ilişkilerinin düzenlenmesi, ister istemez koordinasyon ve denetim sorunlarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu gelişmeler çok sayıda insanı etkileyerek, bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimlerinin ve örgüt ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Yönetim kavramının ortaya çıkışını, doğal bir ihtiyaç olan beslenme ve güç gereksinimi olarak açıklamak mümkündür. İlk insanların beslenme ihtiyacı için işbirliği yaparak avlanmaları, yönetimin temellerini oluşturan iş bölümü, iş birliği, ödüllerin paylaşımı, kabullenme gibi faktörlerin ilk zamanlarda bile kullanıldığını kanıtlar. Geçen zaman içinde ve teknolojik gelişmelerin altında yönetim bilimi oldukça önem kazanmış, Endüstri Devrimi ile birlikte 18. yy. sonlarından itibaren, üretimde verimliliğin ve etkinliğin ilk adımları atılmıştır. Bu bağlamda yönetsel ve örgütsel yapılar sistematik biçimde araştırma konusu olmuştur (Bedelan, 1993: 28).

2.2. Yönetim Kavramı

Yönetim, bir örgütte ki faaliyetleri hedefler doğrultusunda planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol etme işidir. Yönetim süreç olarak: bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak ise sistematik ve teknik bir bilgi birikimini ifade eder (Mucuk, 2005: 128).

Yönetim, belirli bir iş birliği ve ilişki içinde bir araya gelen bireylerin, ortak hedeflerini gerçekleştirebilmek için faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Yönetim politik organlar tarafından tespit edilen politikaların yaşam alanı bulmasıdır. Yönetim, insan ve madde kaynağı aracılığıyla belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesidir (Aydın, 1998: 70).

Farklı yönetim tanımlamalarından bir genelleme yapacak olursak, yönetim belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan ve kaynakların, etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için örgütlenme ve koordinasyon süreçlerini içeren bir bilimdir.

2.3. Yönetici

Yönetici, yüksek bir özgüven, yüksek bir etkileme (nüfuz) gücü olan ve baskın bir karaktere sahip, kendi inançlarının, ahlaki yönden doğru olduğuna inanan, ikna kabiliyeti yüksek olan kişidir (Celep, 2004: 33). Aynı zamanda yönetici, örgüt hedeflerine ve hazırlanan planlara uygun olarak astların davranışlarına liderlik yapan, bunları yaparken de karşılaştıkları problemleri çözüme kavuşturan kişidir. Bu kişi, toplumsal değişikliklere ve gereksinimlere ayak uydurma, örgütü yeniden organize edebilme, örgüte canlılık kazandıran, örgüte aidiyet duygusu katabilme özelliğine sahiptir (Koçel, 2003: 103).

Yöneticilik kavramından önce yönetim kavramı değinmek, yöneticinin tanımlanmasını ve etkili bir yöneticide olması gereken özelliklerin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Yönetim, herhangi bir kurumu önceden tespit edilen hedefler doğrultusunda ilerletme, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkin kullanma, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirme olarak tanımlayabiliriz (Taymaz, 1995: 15).

Yönetici, örgüt hedeflerine ve hazırlanan planlara uygun olarak astların davranışlarına liderlik yapan, bunları yaparken de karşılaştıkları problemleri çözüme kavuşturan kişidir. Yönetici, toplumsal değişikliklere ve gereksinimlere ayak uyduran, örgütü yeniden organize edebilen, örgüte canlılık kazandıran, örgüte aidiyet duygusu katabilen kişidir.

Yönetim süreci artık yalnızca örgütsel amaçların başarılmasına değil, aynı zamanda bir örgüt parçası olarak iş görenlerin ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasını da üstlenmek durumundadır. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasındaki tatmin düzeyi ile kurum amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda çalışmalar doğru orantılıdır (Pehlivan,1995: 22).

Bir kurumu, örgütü başarıya veya başarısızlığa götüren yöneticinin yetenekleri ve yönetimi ile doğru orantılıdır. İyi bir yöneticinin özellikleri konusunda net ayrımlar belirlemek mümkün değildir. Bireylerin farklı sosyo-kültürel ve eğitim geçmişlerine

sahip olduklarını düşünürsek, yöneticiler de farklı yetenek ve niteliklere sahiptirler. Ayrıca her sektörde öncelikler ve amaçlar farklılık gösterir. İsviçre Psikoteknik Kurumu bir yöneticide bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şöyle tespit etmiştir.

- İnsanları tanıma,
- Tarafsız olma ve tarafsız kalabilme,
- Kendine güven,
- Zamanında ve yerinde karar verebilme yeteneği,
- İnisiyatif kullanabilme,
- Sorumluluk duygusu sahibi,
- İradesinin kuvvetli olması (Önal, 1995: 13-14).

Yönetici yüksek bir özgüven, yüksek bir etkileme (nüfuz) gücü olan ve baskın bir karaktere sahip, kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna inanan, ikna kabiliyeti yüksek olan kişidir (Celep, 2004: 33).

Başaran'a göre yöneticinin özellikleri şunlardır;

- Zorlanmaya(stres) dayanıklı olmalı.
- Belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalı; bu belirsizlikleri çalışanlara açıklarken sabırlı ve bilgili olmalıdır.
- Nesnel (objective) olmalıdır; örgütteki olaylar ve iş görenler karşısında yansız davranabilmelidir.
- Kendine özgü çalışma ölçütleri geliştirmelidir; olayları ve iş görenler arası ilişkileri, çalışma ölçütlerini belli sınırlar içinde tutabilmelidir.
- Örgütün zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına karşı dayanıklı olmalıdır.
- Özgüveni tam olmalıdır; kendine güvenmeyen bir yönetici ya güvensizliğini zamanla yenmeli ya da yöneticiliği bırakmalıdır.
- Kendini tanımaya çalışmalı ve kendini değerlendirirken nesnel olmalıdır. Öznesnellik (self-objectivity) yöneticinin kendini eğitmesinde önemli bir rol oynar.

- Zamanını iyi yönetebilmelidir. Zaman yönetimi aynı zaman da yönetimin en önemli bileşenlerinden biridir.
- Lider olmak için önderlik niteliklerini geliştirebilmeli, kendini sürekli güncellemelidir (Başaran, 2000: 32).

Yöneticinin özellikleri kurumun ya da örgütün geleceği için belirleyici bir faktördür. Çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendiren, onların moral ve motivasyonunu yüksek tutmak yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Çünkü çalışanlar dışında, kurum ve örgütlerin performansı ve geleceği ile doğrudan ilgili ve sorumlu kişiler ancak ve ancak yöneticilerdir.

2.3.1. Yöneticinin Yönetmel Becerileri

Bir yöneticinin etkili ve verimli olabilmesi için bazı becerilere sahip olmalı ve bu becerileri günümüzün değişen şartlarına göre güncellemelidir. Can'a göre bu yönetmel beceriler altı başlık altında toplanmıştır (Can, 1999: 224).

Yönetmel becerilerden ilki olan teknik beceri, işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir. İletişim becerisi, örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama ve aktarma becerisidir. Özellikle çalışanların çabalarıyla hedeflenen amaçlara ulaşmak için iletişim daha da önem kazanmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi ise, diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Yönetmel becerilerden dördüncüsü olan analitik beceri, sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisidir (Can, 1999: 224). Örgütte, yönetimsel olarak üst basamaklara yükseldikçe, analitik becerinin önemi artar.

Bir diğer beceri olan karar verme becerisi, çeşitli alternatiflerden en makul olanını yönetim için seçmektir. Planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi işlevler, yöneticiler için temel niteliktedir. Altı beceriden sonuncusu olan kavramsal beceri de ise, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir (Can, 199: 225). Tüm bu becerilerin yöneticide toplanması, hem örgüt hedeflerine ulaşılması için hem de çalışanların motivasyonu ve huzuru için çok büyük önem arz etmektedir.

2.3.2. Yönetici Çeşitleri

Her yönetici, büyüdüğü ve yaşadığı çevreden dolayı kültürel ve sosyal farklılıklar gösterir. Bu farklılıklara, cinsiyet, yaş, eğitim gibi ayırt edici özellikler de eklenince, karşımıza farklı yönetici çeşitleri çıkmaktadır.

2.3.2.1. Otokratik Yönetici

Bu yöneticiler, farklı kaynaklardan edindikleri bilgilere göre ve kendi ast yöneticilerine danışmaksızın karar alırlar. Bu tip yöneticiler kararları tek başına alıp, her işi emirle yaptırırlar. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez. Bu tür bir yönetimde çok sıkı bir disiplin mevcuttur.

Otokratik yönetici, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir. Bu tip yöneticilerin başarısı, saygılı bir kişiliğe, güçlü ve baskın bir karaktere sahip olması ile mümkün olabilir. Astların yönetimde yükselmesi neredeyse imkânsızdır. Yöneticinin hep işin başında olmasıyla işler yürür, aksi halde yürümez (Mucuk, 2005: 167).

Bu liderlik tipinde tüm kararlar tamamıyla liderin kendisi tarafından alınır. Gruptan veya ekipten hiçbir şekilde karar ile ilgili görüş alınmaz. Lider çalışanlara tam olarak ne yapacağını bildirir ve denetler (Iqbal, 2011: 11).

2.3.2.2. Demokratik Yönetici

Demokratik yöneticiler kendi yönetim tarzlarının yanı sıra, astlarının fikirlerini de dinleyerek hatta gerektiğinde onların kararlarına uyarak bazı kararları alır. Astlarını yönetim süreçlerine katılmaya teşvik ederek, onların inisiyatif sahibi olmalarını ister. Bu tür yöneticiler iş tatminine grup başarısı ile ulaşırlar (Mucuk, 2005: 167).

Bu tür liderler yönetim faaliyetlerinde yetkilerini bireyler ile paylaşma eğilimi gösterirler. Amaçların, plan ve programların belirlenmesinde, kararların meydana getirilmesinde lider, daima çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını ortaya koymaya çalışır (Arıkan, 2001: 322)

Demokratik bir tutum sergileyen yöneticiler, kendilerini bir üst ve ya amir olarak görmezler, bulunduğu statüyü ve statünün verdiği yetkiyi işin bir gerekliliği olarak görürler. Örgüt hedeflerine ulaşmak için astlarıyla işbirliğinden kaçınmazlar.

2.3.2.3. Diktatör Yönetici

Örgüt hedeflerine ulaşmak isteyen diktatör yönetici, personelini ceza ve tenkit korkusu ile çalıştırmak ister. Kısa dönemde etkili olan bu tip yönetim modeli, uzun dönemde çalışan personelin iş tatminin zamanla yok olmasıyla başarısız bir çalışma ortamına sebebiyet verir (Binbaşoğlu, 1975: 147).

Tüm yetkileri kendi elinde tutup en üst düzeyde bulunan yöneticidir. Katı bir liderlik ilkesi vardır. Hedeflerine ulaşmak için her türlü meşru ya da gayri meşru yöntemleri kullanır ya da savunur (Arıkan, 2001: 322).

2.3.2.4. Katılımcı Yönetici

Yönetici ile birlikte tüm çalışanların, hedeflerin tespitinde ve işe ilişkin kararların verilmesinde katkıda buldukları yönetim biçimidir (Celep, 2004: 22). Sorunlara hep birlikte çözümler aranırken, alınan kararlar grubun görüşünü yansıtır.

Lider sorunu bir grup olarak astlarıyla paylaşır. Burada liderin rolü başkanlık yapmaktır. Lider kendi çözümünü ya da önerisini kabul etmesi için gruba baskıda bulunmaz. Amaç grubun da desteklediği en uygun çözüme ulaşmaktır (Yılmaz, 2011: 104).

2.3.2.5. Danışan Yönetici

Yöneticiler, kurum ya da örgütün hedeflerini tespit etmeden ve son kararları almadan önce astlarına danışır. İşlerin nasıl yürütüleceğini ve başarılacağı konusunda astlarına oldukça fazla söz hakkı verir. Performansı arttırmak için ödüllendirmeye ağırlık verir (Can, 1999: 196). Katılımcı yöneticiden farklı olarak, danışan yöneticinin aldığı kararlar, astlarının kararlarını yansıtmayabilir.

Bu liderler sorunu tanımlar. Nihai karar saptama sorumluluğunu alırlar. Ancak alınan bu kararı basitçe bildirmekten ziyade, kararı kabul etmesi için izleyicileri ikna

etme yönünde çaba gösterirler. İzleyenlerin de azda olsa fikirleri alındığı için önemsendiklerini hissederler. Bu bağlamda çoğu zaman motivasyon konusunda olumlu etkiler yaratırlar (Yılmaz, 2011: 103).

2.3.2.6. Destekleyici Yönetici

Yönetici astlarına samimi yaklaşımlarda bulunur ve arkadaşça davranır. Çalışanlar arasında bir takım iklimi oluşturur ve herkese eşit mesafede olmaya çalışır (Can, 1999: 197).

Personelinin kararlarını destekler, onların inisiyatif sahibi olmasını sağlamak öncelikli hedeflerindedir. Örgüt iklimini sağlamaya çalışan desteleyen yönetici, personelinin işini ve görevlerini severek yapmasını sağlamaktadır (Arıkan, 2001: 323).

2.3.2.7. Serbestiyetçi Yönetici

Astların kendi bireysel hedeflerini belirlemesine ve uygulamasına izin verir. Yönetici kendi rolünü diğer grup üyelerinin rolünden ayırmaz (Aydın, 1998: 121). Grup üyelerinin bireysel hareketlerine müsamaha gösterir ancak bu suiistimale sebebiyet verdiği için nadir karşımıza çıkan bir yönetici türüdür.

Tam serbesti sağlayan liderlik tipi müdahale etmeme, karışmama politikası üzerine inşa edilmiştir. Tüm çalışanlara tam serbesti sağlar ve hedeflere ulaşmak için belirli bir yöntemi yoktur (Bhatti vd., 2012: 193).

2.4. Yönetim Süreçleri

Yönetim bilimine bilimsel olarak yaklaşan Henry Fayol (1841-1925) yönetim süreci kavramını ortaya atmıştır. Planlama, örgütlenme, emir verme, eş güdümlenme ve kontrol etme gibi beş farklı aşama ile yönetim sürecini belirlemiştir.

2.4.1. Planlama

Planlama ileriye önceden görmek, yapılacak işleri, görevleri önceden kararlaştırmaktır. Örgüt yönetimi için ilk adım amaçların tespiti, takip edilen

politikaların geliştirilmesi ve bunlar için bir planlama yapılmasıdır (Tortop vd., 2007: 43).

Örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli girdilerin sağlanması ve kullanılması planlamanın önemini zorunlu kılar. Bir örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için planlı işletilmesi gereklidir. Bu ilkeler şunlardır;

- Planlama hedefe yönelik olmalı.
- Planlamada önceliklere yer verilmeli.
- Planın uygulanması için gerekli kaynaklar temin edilmeli.
- Planlama örgütte bütünlüğü sağlamalı.
- Plan ölçülebilir olmalı.
- Planlama geliştirilmeye açık olmalı
- Planlama süreklilik sağlamalı.
- Planlama güvenilir olmalı.
- Planlama tutumlu olmalı (Başaran, 2000: 217-218).

2.4.2. Örgütlenme

Örgütler; amaçlardan, insanlardan, görevlerden, iletişim tekniğinden, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşur. Her çalışanın, planlanmış faaliyetlere katkıda bulunması, kapasite ve enerjilerini, etkili ve uyumlu kullanması, örgütlenmenin ana unsurlarıdır (Aydın, 1998: 139). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yapacağı işleri planlaması ve bu işler için olmazsa olmaz olan insan ve madde kaynaklarını temin etmesi kaçınılmazdır. Örgütlenme, ortak bir çalışma gerektiren amaçları başarmak için icra kanallarının oluşturulması ve örgüt faaliyetlerinin planlanmasıdır.

Yönetim süreçlerinden örgütlenme fonksiyonu yerine getirilirken, hedeflerin, amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip, gruplandırılması gerekmektedir. Daha sonra bu işleri yapacak personelin planlanıp görevlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların tanımlanması gerekmektedir. Son olarak ise planlanan faaliyetlerin, nerede, hangi araç ve yöntemlerle yapılacağını tespit edilmesi gereklidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 245).

2.4.3. Yürütme

Yönetim sürecinin en zorlu fonksiyonu olan yürütme, çalışanlarla etkili iletişimde bulunmaya ve onların davranışlarını yönlendirmeye dayanır (Dinçer ve Fidan, 1996: 264).

Yürütme fonksiyonu her şeyden önce bir iletişim faaliyetidir. Nasıl ki amirler ve üstler talimatlarını alt kademelere ulaştıracaksa, astlarda faaliyetleri hakkında amirlerine ve üstlerine raporlarını sunmak durumundadır. Ayrıca yürütmenin etkili ve başarılı olabilmesi için iletişim ağının iyi işletilmesi zorunludur.

Yönetme olarak bilinen yürütme, örgüt amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme fonksiyonudur. Yönetim sürecinde en zorlu ve en önemli fonksiyon yürütmedir (Tortop vd., 2007: 43). Gözetim kavramını içinde barındıran yürütme, planlama safhasından sonra görevlerin yürütülmesi için iş ile ilgili bazı ayarlamaları kapsamaktadır (Newman, 1979: 426).

2.4.4. Eş Güdümleme

Yönetimin önemli süreçlerinden biri de eş güdümlerdir. Ortak bir hedefe ulaşmak, faaliyetleri etkili bir şekilde icra etmek, örgüt personeline en uygun zamanı, ortamı ve malzemeyi sağlamak bu fonksiyonun gerekliklerindedir. Personelin daha etkin ve verimli çalışabilmesi için gerekli olan eş güdümler faaliyetleri sonunda ortaya çıkan çıktılar şunlardır;

- Yeni fikirlerin yayılmasını ve gelişmesine olanak sağlar.
- Karışıklıklar ve tekrarlar engellenir.
- Mevcut politika, plan ve prensipler takip edilir.
- Faaliyetlerin düzenli bir şekilde icra edilmesi, personelin çalışma isteğine olumlu katkı sağlar.
- Planlar daha iyi yaşama alanı bulurlar (Aydın, 1998: 152).

Örgüt hedeflerinin, eş güdümler sayesinde en alt kademelere kadar iletilmesi hedeflerin başarılması için kritik öneme sahiptir. Tüm kademelerin ve birimlerin ana hedefleri bilmesi, yönetsel bir zorunluluktur.

Yönetimde eş güdüleme, bir grup insanın faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve senkronizasyonudur. Koordine edilmiş görevler, personelin örgüt amaçlarına doğru yönlendirir ve uyumlu hale getirir (Newman, 1979: 461).

Bir örgütte yönetici, iç ve dış koordinasyonu sağlarken ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelerden yararlanmalıdır. Ayrıca bu eş güdüleme yapılırken toplumun gelenek ve görenekleri göz önünde bulundurmalı, personelin bilgi, beceri ve yeterlilikleri bilinmelidir.

2.4.5. Denetim

Yönetim sürecinin beşinci ve son fonksiyonu olan kontrol etme, bir faaliyeti daha önceden tespit edilen amaçlara yönlendirmede rehberlik etme sürecidir. Denetim, olması gerekenle, olanın karşılaştırılması ve tespit edilen olumsuzlukların giderilmesidir. Denetim yaparken asıl hedef, arzulanan amaçlara ulaşım ulaşılmadığını ve ya hangi ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesidir (Mucuk, 2005: 171). Kontrol süreci iş gören için sıkıntılı bir süreçtir. Denetlemeye karşı direnme insanın doğasında vardır. Denetim esnasında yapılan faaliyetler, çalışanlara en az rahatsızlıkla icra edilmelidir (Başaran, 2000: 287).

Bir faaliyeti ya da örgütü kontrol ederken, hedeflerden biri de değerlendirmeye tutulan personelin geliştirilmesidir. Tespit edilen aksaklıklar ve yetersizlikler personele yapıcı şekilde anlatıldığında, geri dönüşümü almak o derece kolay, hızlı ve verimli olacaktır.

3. YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde yerel yönetim kavramı, yerel yönetim kanunları, yerel yönetimlerin ve personelinin görev ve yetkilerine değinilmiştir.

3.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetim, halkın seçmiş olduğu yerel organlarca yönetilmesidir. Yerinden yönetim olarak da bilinen yerel yönetimler, adem-i merkeziyet kavramı ile de ilişkilendirilir. Bu yöntemler, bazı hukuksal görev ve yetkilerle donatılmış örgütlerden meydana gelmektedirler. Yerel yönetimler, kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır (Keleş, 1983: 17). Kamu hizmetlerinin verimli ve bürokrasiye takılmadan yürütülebilmesi için idare, merkezi ve yerinden yönetim olarak iki farklı şekilde örgütlenmiştir.

Yerel yönetim bir kamu kurumunun merkezi yönetimin bir parçası olmaktan çıkarılıp, yerinden yönetim birimi haline getirilmesidir. Ayrı bir bütçesi olmasına rağmen merkezi yönetimin mali kaynak desteğini alırlar ve vesayet denetimiyle merkezi yönetimin etkisini üzerlerinde hissederler (Çevik, 2010: 83).

1982 Anayasasının md. 123 göre “ idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim esaslarına dayanır”. Bu hükme göre kamu hizmetlerinin etkinliği ve yönetilenlerin tercihi yerinden yönetimi, merkezi yönetimden ayrı bir yere konumlandırmıştır. Bu sebepten ötürü merkezden yönetim, yerinden yönetimi ast-üst ilişkisi içinde denetleyemez. Ancak hizmetler konusunda bir uyumsuzluk çıkması durumunda, merkezden yönetim vesayet yetkisini kullanarak yerinden yönetim kurumlarına müdahale edebilir (Toprak, 2010: 13). Yerel yönetimler, kamu hizmetlerinin halka götürülmesi konusunda ki fonksiyonları ve seçmenlerce yönetim kademesinin oluşturulması sebebiyle vatandaşın yönetime katılmasının en önemli göstergesidir.

Kamu örgütü olan yerel yönetimler, merkezi yönetim yanında, yerel kamusal hizmetleri yürüten hizmet kuruluşlarıdır. Yerel yönetimler; il, belediye ve köy halkının yerel ve ortak ihtiyaçlarının karşılayan, karar organları yerel halk tarafından seçilen kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır. Yerinden yönetim, siyasi ve idari yerinden

yönetim türü olarak ikiye ayrılır. Siyasal yerinden yönetim daha çok federal devletlerde, anayasalarca, ulusal kimliği olmayan ve yarı özerk statüye dayanan bir yönetim türüdür. Ülkelere göre eyalet, federe devlet, kanton gibi isimler alırlar. İdari yerinden yönetimde, yasama ve yargı erkleri merkezde toplanır. Sadece yürütmeye ilişkin yetkiler kullanılan idari yerinden yönetim; hizmet ve mahalli yerinden yönetim olarak ikiye ayrılır.

3.2. Devlet ve Yerel Yönetim İlişkisi

Devlet ile yerel yönetimler arasında siyasal, yönetsel ve mali ilişkiler olmak üzere üç farklı yön vardır. Yönetim hukukumuz da idari vesayet olarak bilinen kavram, devletle yerel yönetim ilişkisinin, siyasal ve yönetsel yönünü oluşturur. Mali ilişkilerde ise devlet, yerel yönetimleri güçlendirmeyi ve desteklemeyi amaçlar (Keleş, 1983: 215).

Devlet, idari vesayet yetkisiyle, yerel yönetimlerin kararları, eylemleri ve işlemleri, görevleri üzerinde etkin rol oynamaktadır. İdari vesayet anayasal bir kavram olup, kanunca verilen bir yetkidir. Yerel yönetim organlarının kararlarının çoğu ilgili vesayet makamının onayı olmadan gerçekleşmez. Yerel yönetimler, hükümetler gibi demokrasimizin temel siyasi kurumlarıdır. Bu yönüyle devlet ile yerel yönetimler arasındaki siyasi ilişkilerde mevcuttur. Hükümetler bazı durumlarda yerel yönetimleri rakip siyasi kuruluşlar olarak görebilirler. Özellikle farklı siyasi parti gruplarına mensup belediyelerin güçlenmesini istenmez, mali konularda da inisiyatif elinde bulundurduğu için engellemelerde bulunabilirler. Bu sebeple merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki idari vesayeti, siyasi vesayete dönüşebilmektedir (Eryılmaz, 2010: 180-181).

Mahalli yerinden yönetim birimleri olan il özel idarelerin, belediyelerin ve köylerin yönetim kademelerinde bulunanlar seçimle iş başına geldikleri için bu birimlerin siyasi yönleri ağır basmaktadır. Bu bağlamda devlet ile yerel yönetimler arasında ki siyasi ilişkiler önem kazanır. Devletin yerel yönetimlerle olan mali ilişkisi ise iller bankası aracılığıyla yürütülür. İller bankası mahalli yerinden yönetim birimlerinin yapacakları kamu hizmetleriyle ilgili tesis, yapı ve diğer işlerin yapılması konusunda kaynak ve krediyi banka tüzüğünde yazılı ilke ve kurallara göre sağlamakla mükelleftir (Keleş, 1983: 225-226).

3.3. Türk Yerel Yönetimlerinin Tarihsel Gelişimi ve Başlıca Reformları

Türkiye yerel yönetim kavramı ile 19. yüzyılda tanışmıştır. 1879 Fransız Devrimi ile batı da yerel yönetim kavramı, yönetim kademelerinde görülmeye başlamıştır. Türkiye’de ise 1839 Tanzimat Fermanı ile yerel yönetim çalışmaları başlamıştır. Tanzimattan önce hükümet, belediye ve yargı işleriyle kadılar görevliydi. 1854 Kırım Savaşı’ndan sonra, İstanbul’da başına hükümetçe atanan bir şehremini bulunan belediye kurulmasıyla yerel yönetim kavramı ortaya çıkmıştır (Falay ve Varcan, 2007: 129).

Cumhuriyetin ilanı, köy ve belediye kanunları, seçme-seçilme hakkı gibi gelişmeler olmasına rağmen yerel yönetim anlayışının günümüz koşullarına benzemesi epey zaman almıştır. Bunda hem merkezi yönetimin siyasi çıkarlarını kullanma ve iktidarını sağlamlaştırmasının hem de yerel yönetim fikrinin halkta ve yöneticilerde olgunlaşmamasının katkısı vardır.

Ülkemizde 1960’dan sonra Planlı Kalkınma dönemiyle yeniden düzenlenen yerel yönetimler, 1980 yılından sonra kamu yönetimi çalışmaları ile ivme kazanmış, 2002 yılından sonra ki çalışmalarla da çağdaş yönetim anlayışına hâkim olmuştur (Toksöz vd., 2009: 3-4).

Yerel yönetimler de reform çabalarını cumhuriyet öncesi ve cumhuriyet sonrası olarak iki döneme ayırabiliriz (Şahin, 2014: 263). Yerel yönetimler de ihtiyaç olan reform girişimlerini, sosyal bir hukuk devletinin kalkınma gereksinimlerine cevap verecek çağdaş bir yönetim arayışı olarak adlandırabiliriz.

Osmanlı Devleti 19. yüzyılda ortalarından itibaren yerel yönetimler alanında bazı çalışmalar ve ilerlemeler kaydetmiştir. İlk belediye teşkilatı 1950li yıllarda İstanbul’da kurulmuştur. Yerel yönetim alanında ki diğer gelişmeleri, Mekteb-i Mülkiyenin açılması, Şura-i Devlet (Danıştay)’in ve Divan-ı Muhasebat (Sayıştay)’in kurulması, Duyun-u Umumiye (Borçlar İdaresi)’nin kurulması olarak sayabiliriz (Şahin, 2014: 264).

Cumhuriyet ilanı ile birlikte sadece yerel yönetimler alanında değil, kamu yönetiminde de devletin yönetiliş biçiminde de çok büyük değişiklikler yaşanmaya

başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar gerçekleşen bu değişimler tek partili ve çok partili dönem olarak değerlendirilmiştir.

Cumhuriyet ilanından sonra iki kez çok partili döneme geçiş denemesi olmasına rağmen başarıya ulaşamamıştır. Çok partili döneme geçildikten sonra ancak 1960lı yıllarda, çok partili dönemin yerel yönetimlere etkisinin yansımaları görülmeye başlanmıştır. 1960lı yıllara kadar kamu yönetimine yönelik birkaç rapor çalışmaları yapılmıştır. Bunlar; Neumark Raporu, Barker Raporu, Martin ve Cush Raporu' dur (Şahin, 2014: 264).

Çok partili dönemde, tek partili dönemin aksine milli raporlar ve çalışmalar ön plana çıkmıştır. Şimdi ki adıyla Kalkınma Bakanlığı olan Devler Planlama Teşkilatı kurulmuş, günümüz de onuncusu yürürlükte olan beş yıllık ulusal kalkınma planları uygulanmaya başlanmıştır. Her bir kalkınma planında yerel yönetimlere ait çok sayı da ar-ge faaliyetleri mevcuttur. MEHTAP ve KAYA projeleri, Yerel Yönetimler Bakanlığı'nın kurulması ve 2003 yılından bu yana yerel yönetimlerin gelişmesine yönelik kanunlar çıkartılması çok partili dönem faaliyetleri olarak yer almaktadır (Şahin, 2014: 265-266).

3.4. Yerel Yönetimlerin Başlıca Görev ve Yetkileri

Bu bölümde yerel yönetim birimleri olan il özel idarelerin, büyükşehir belediyelerin, belediyelerin ve köylerin görev ve yetkilerini inceleyeceğiz.

3.4.1. İl Özel İdaresinin Görev ve Yetkileri

İl Özel İdaresi; bir ilin kurulmasına dair bir kanunla kurulan ve görev alanı il sınırlarını kapsayan bir yerel yönetim birimidir. İl özel idaresinin görev ve yetkileri Anayasa'nın 127.md. ile Avrupa Yerellik Yönetimi Özerklik Şartına göre uygun olarak düzenlenmiştir. Buna göre kanun tarafından başka bir kurum ve kuruluşlara verilmeyen yerel nitelikli görev ve hizmet, il özel idaresinin görev ve sorumluluk alanına girmiştir. Ayrıca hangi hizmetlerin belediye sınırları dışında, hangi hizmetlerin il genelinde sunulacağını belirtilmiştir (Falay ve Varcan, 2007: 203).

İl sınırları içinde, il özel daire; sağlık, tarım, sanayi ve ticaret, ilin çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmetler ve yardımlar, gençlik ve spor, kültür, sanat ve turizme ilişkin hizmetleri yapmak ve yürütmekle görevlidir. Belediye sınırları dışında ise; imar, su, yol, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri yürütür (Falay ve Varcan, 2007: 203).

İl özel idaresinin yetkileri ve yetkilerinin tanıdığı imtiyazlar şunlardır;

- Kanunlarla verilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmek için her türlü faaliyette bulunmak, gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri için kanunlarda belirtilen izin ve ruhsatları vermek ve denetlemek.
- Kanunların il özel idaresine verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, yasak koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- Hizmetlerin yürütülmesi amacıyla, taşınır ve taşınmaz malları almak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, takas etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
- Borç almak ve bağış kabul etmek.
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmibeşmilyar Türk Lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- Özel kanunları gereğince il özel idaresine ait vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak.
- Belediye sınırları dışındaki gayri sıhhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerine ruhsat vermek ve denetlemek (5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu).

3.4.2. 5216 ve 6360 Sayılı Kanun Gereği Belediyelerin Görev ve Yetkileri

Bu başlık altında ilk kez 1984 yılında çıkarılan, 2004 yılında 5216 sayılı ve 2012 yılında 6360 sayılı kanunlar ile revize edilen büyükşehir belediyeleri ve organlarının görev ve yetkilerine değineceğiz.

Büyükşehir belediyeleri kendilerine kanunla verilen görev ve hizmetlerin, mali ve teknik olanakları dâhilinde nüfus ve hizmet alanlarını da dikkate alarak, bu

hizmetlerden faydalanarak ilçe belediyeleri arasında dengeli olarak yürütülmesini sağlar (Falay ve Varcan, 2007: 177). Ayrıca büyükşehrin ortaya çıkardığı kademeli yönetim gereğince; ilçe belediyelerinin yerel yönetimlerle ilgili çalışmaları daha etkin katılmasını sağlar, ilçe belediyeleri arasında işbirliğini özendirir ve destekler (5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu).

Büyükşehir belediyelerinin kurulması ve düzenlenmesi kapsamında 2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı kanun gereğince, büyükşehir belediyesi olan illerde, il özel idareleri kaldırılmış, belde belediyeleri ve köyler kapatılarak bağlı olduğu ilçe belediyesinin mahallesi haline getirilmiştir (6360 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu).

3.4.3. 5393 Sayılı Kanun Gereği Belediyelerin Görev ve Yetkileri

Belediyeler, ortak yerel ihtiyaçları vatandaşa en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunma yükümlülüğüne sahiptirler. Hizmetlerin sunumu özürü, yaşlı, düşkün ve dar gelirli durumuna uygun yöntemlerle uygulanır. Belediyeler hizmet yerine getirirken belediyenin mali durumunu ve hizmetin ivediliğini dikkate alırlar (Toprak, 2010: 178-179).

Belediyelerin görevleri başlıca şöyledir;

- İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu ellibini geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir;

bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir (5393 Sayılı Belediye Kanunu).

3.5.4. Köylerin Görev ve Yetkileri

Köyler, 1924 tarihli, 442 sayılı Köy Kanununa göre yönetilmektedir. Köyün danışma ve karar organı, köy derneği ile ihtiyar meclisi, yürütme organı ise muhtardır. Köy derneği, köy muhtarını ve ihtiyar meclisi üyelerini seçer, köyün isteğe bağlı işlerini zorunla hale getirir, imam tayin eder. Bu görevlerden, muhtar ve ihtiyar heyeti seçim kanun gereğince seçmenlerce yapılır. İmam tayini de Diyanet İşleri Başkanlığınca yapılır. Bunlar göz önüne alındığında köy derneğinin işlevi yeniden gözden geçirilmelidir (442 sayılı Köy Kanunu).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

4. ÇATIŞMA KAVRAMI VE TÜRLERİ

Günümüzün karmaşıklığı ve belirsizliği, birçok insanla birlikte yaşama gereksinimi, işbirliğinin zorunluluğu gibi nedenlerle, insanlar uyum içinde yaşamaya istekli bile olsalar, her sosyal toplumda çatışmanın az ya da çok görülmesi olağandır. Çatışma şiddete, yıkıcılığa sebep olduğu gibi yeniliğe, gelişmeye ve yaratıcılığı da sebep olur. Bu çerçeveden çatışmayı değerlendirecek olursak, çatışma bütün toplumlarda karşımıza çıkan dinamik bir süreçtir.

4.1. Çatışma Kavramı

Çatışma doğası gereği gruplar halinde yaşayan canlıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çevreleriyle mücadele etme sürecidir. Çatışma, örgütte aynı faaliyeti gösterenlerin, planladıkları faaliyetlerin, yöneticiler ve diğer çalışanlarca engellenmesi ve dolayısıyla o işlerden yoksun kalmaları sonucu ortaya çıkan bir davranış sürecidir (Türkel, 2000: 17). Örgütsel verimliliği ve etkinliliği etkileyen çatışma, yönetimde önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır.

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelmekte ve gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanmaktadır (Robbins, 1998: 21). Çatışma, kişinin bulunduğu sosyal ortam içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve buna tepki olarak gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1999, 146).

Örgütlerde çatışmanın önüne geçmek mümkün değildir. Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlak, karakter, yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Çatışma, bir seçeneği tercih ederken güçlüklerle yüz yüze gelinmesi ve dolayısıyla karar verme aşamasında gecikmeler ve hatalar olarak tanımlanabilir.

Çatışma psikolojik bir süreç olarak ya bireyin kendi içinde ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın, uyumsuzluğu şeklinde tanımlanabilir (Tabak ve Koprak, 2007: 90). Çatışma; kişinin kendi içinde, kişiler arasında, grupların kendi arasında veya gruplar arasında ve örgütler arasında yaşanabilir. Kişiler arası çatışmaların nedenleri farklı algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi kişisel faktörlerden, kültürel faktörlerden, rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevrelerden kaynaklanabilir (Karip, 1999: 13). Bireyler tüm bu özellikleri yönünden birbirlerinden farklı olduklarından, çatışmalar kaçınılmazdır.

Çatışma örgüt içinde yaşanan iç huzursuzluk, gerginlik, kararsızlık ve bu problemlere sebebiyet veren tutum ve davranışlardır (Barutçugil, 1989: 219). Eren'e (2004: 553) göre tüm canlılar yaşamda var olmak için çevreleri ile mücadele etmek ve mücadele ederken de çatışmak durumunda kalabilirler. Bir örgütte çatışmayı, bireyler ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanan ve olağan faaliyetlerin durmasına ya da aksamasına yol açan bir durum olarak görebiliriz.

Bir başka görüşe göre çatışmalar insanın yapısında olan ve kalıtsal olduğu düşünülen saldırgan yapıdan kaynaklanmaktadır. Çatışmayı, bireylerle gruplar arası anlaşmazlık olarak ya da bireylerin ortaya çıkan sorunları çözmede ki başarısızlığı olarak tanımlamakta mümkündür (Kolasa,1979: 549-550).

Örgütleri meydana getiren iç çevreye (örgüt politikası, kurallar, örgütün kaynakları vb.) ve dış çevreye (ekonomik koşullar, teknoloji vb.) bakacak olursak uyum içinde çalıştırılacak bir yönetim modeli oluşturmak neredeyse imkânsızdır. Buradan anlaşılacağı üzere çatışmanın örgütsel yaşamın kaçınılmaz gerçeği olduğu aşikârdır (Savaşer, 2002: 78). Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yönetim çatışmayı yönetmek için çaba sarf etmelidir.

Çatışmanın olumsuz yanlarının yanında, olumlu yanları da olabilir. Düşük seviyedeki çatışmalar, görüşlerin açıkça konuşulmasına olanak sağlayarak grup performansına olumlu katkılar yapmaktadır (Robbins, 1998: 422-424). Çatışma kavramının tüm uyumsuzlukları açıklamada herhangi bir nitelendirme yapılmadan kullanılması, kavramın herkes tarafından farklı şekilde tanımlanmasına ve algılanmasına sebep olmaktadır. Bu yönüyle fiziksel şiddet içeren bir kavga, çatışma

olarak nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın, uyuşmazlığın, sözel olarak karşılıklı tartışmanın da, çatışma olarak tanımlanması mümkündür.

Çatışma ile ilgili tanımlar incelendiğinde, bu tanımların her birinin çatışma kavramının farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Çatışmanın meydana gelmesi birçok bileşenle ilişkilidir. Çatışmanın var olması algılayış, görüş veya amaç farklılıkları ile yakından bağlantılıdır. Ayrıca, taraflardan birinin diğerini engelleyen davranışta bulunması da çatışma için güçlü bir nedendir (Robbins, 1998: 420). Dolayısıyla, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme durumlarının, çatışmanın temel unsurları olduğu belirtilebilir.

Robbins'e göre (1998: 420) çatışma, hem bireyler hem de gruplar arasında amaç, düşünce ve inanç farklılıklarından dolayı ortaya çıkan bir durumdur. Çatışmanın olumsuz etkisi, bireylerde stres ve depresyona, örgütlerde ise motivasyon kaybı ve işten ayrılma gibi istenmeyen durumlara neden olur.

4.1.1. Çatışma İle İlgili Bireysel Kavramlar

Çatışma kavramı birçok kavramla birlikte ele alınmış ve incelenmiştir. Çatışma kavramı kişilik, performans ve iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlantıların çatışma ile ilişkisi, ortaya neden-sonuç ilişkisini çıkarmıştır.

4.1.1.1. Kişilik

Çalışma grupları, birbirinden farklı özellikte kişilerden oluşurlar. Grup içinde bir amaç birliğinden bahsedilebilse de bir grubun işlevini yerine getirebilmesi için genellikle farklı işlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu durum grup içinde çeşitlilik anlamına gelmektedir. Cinsiyet farklılıkları, farklı meslek grupları, eğitim, tecrübe farklılıkları, kültür farklılıkları bunlardan sayılabilir. Grup üyelerinin kendilerine ait kişilik özellikleri de bu farklılıklardan biridir.

Çalışma grubu içinde yaşanan çatışma, en az iki kişi veya birimin karşı karşıya gelmesi anlamına gelmektedir. Çatışma durumunda, grup üyelerinden birinin diğeri ile ilgili düşünceleri önemli olmaktadır. Çatışmanın seyrini büyük ölçüde, karşı tarafın

diğeri hakkında ne düşündüğü, nasıl değerlendirdiği belirler. Dolayısıyla kişilerin diğeri hakkında izlenimleri önem arz etmektedir.

Grubu bir bütün olarak olumsuz değerlendirmek de grup üyelerinin birey gibi görülmemelerine neden olmaktadır. Çatışmayı yönetmek, diğerin düşüncelelerini, davranışlarını hangi sebeplerle yaptığını değerlendirmekle ilgilidir. Katılımcılara, karşıdaki kişi ile işbirliği ya da rekabet etmeyi seçebilecekleri bir çeşit ikilem oyunu oynatırlar. Oyunda, eğer katılımcı işbirliği yapmayı seçerse, karşıdaki de seçer ve iki tarafta bu işbirliğinin olumlu sonuçlarından yararlanmaktadır. Ancak eğer katılımcı işbirliği yapar, karşıdaki yapmazsa, bu durumda bütün avantaj diğerde kalmaktadır. Hem varlık hem de değişim görüşünü savunan kişiler, eğer karşı tarafı tanımıyorlarsa işbirliği yapmışlardır. Ancak katılımcılara diğere tarafın hukuk öğrencisi olduğu söylendiğinde, ikinci görüşe sahip kişilerin davranışlarında bir farklılık gözlenmezken, birinci görüşe sahip kişilerin davranışlarında önemli bir değişiklik görülmüştür. Hukuk öğrencilerinin, avukatlara yönelik 'rekabetçi olma' önyargısına maruz kalarak 'rekabetçi' olarak algılanmaları nedeniyle, birinci görüşe sahip kişiler bu kişilerle rekabet etmeyi tercih etmişlerdir (Dweck ve Ehrlinger, 2006: 19).

Bütün bunlar, kişiler için karşılarındaki kişi hakkında edindikleri izlenim, onunla ilgili önyargıların, o kişinin ait olduğu sanılan grup ile ilgili düşüncelerin, diğeri ile ilgili tepkilere karar verirken, belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu durumda kişinin grup arkadaşını nasıl gördüğü, grubu nasıl algıladığı da kişinin nasıl davranacağını belirleyebilmektedir.

Bu farklılıklar, hem grup içi hem de gruplar arası çatışmalarda, çatışmanın seyrini etkileyen etkenlerdendir. Gruplar arasında özellikle öne çıkan diğere gruba yönelik yargılar, aslında çalışma grubu içindeki çeşitliliklerden dolayı, grup içinde de söz konusu olabilir. Grup içindeki farklı algılanan grup üyesi ile yaşanan bir çatışmada o kişiye, diğere gruba aitmiş gibi davranılmasına neden olabilmektedir. Diğere yandan, değişim yaklaşımını benimseyenler için belirli durumlarda kişilerin davranışları daha önemli olduğundan, davranışları kişilere ait değişmez özellikler olarak kabul etmemektedirler. Kişilerin farklı durumlarda farklı davranabilecekleri veya kendilerinin de benzer bir durumda benzer davranış sergileyebilme olasılıkları olduğunu düşünürler (Dweck ve Ehrlinger, 2006: 22).Kişilerin grup içinde yer almaları, kendilerini grubun

bir parçası olarak hissetmeleri grup için olumlu bir gelişmedir. Kişiler kendilerini grup ile birlikte değerlendirmeleri grupla yakınlaşma hissetmeleri çatışmayı engeller, başarıyı da arttırır.

Kişi kendini gruba ait hissediyorsa, bu grup içi çatışmaları azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkabilir. Bireylerin farklı durumlarda değişik şekillerde belirginleşen farklı kimlikleri olabilir. Bu kimliklerden hangisinin hangi durumda ortaya çıkacağı, o durumun özelliklerine bağlıdır (Garcia-Prieto vd., 2003: 425). Çalışma grubu içinde farklı görevler yürütülürken, diğerlerinden farklı bir kimlik ortaya çıkıyorsa, grup içinde ayrılıklar ve dışlama hareketleri söz konusu olabilir. Bu durum, bir çatışma olarak karşımıza çıkabilmektedir.

4.1.1.2. Performans

Grup içindeki uyumun sonuçlarından biri iyi performans olabileceği gibi, performansın iyi olması da grup içindeki uyumu iyi yönde etkiler. Görülen karşılıklı ilişki performans ve uyumun birlikte olması gerekliliğini vurgular.

Bazı araştırmacılara göre çatışma, grubun ortaya çıkardığı sonuç üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır. Ancak bazı araştırmalar, farklı bir tablo ortaya koymuşlardır. Örneğin, De Dreu'nun yapmış olduğu bir araştırmada, yaratıcılık sonucu ile işe yönelik çatışmanın karşılaştırılmasında, grup tamamen çatışmasız ortamda düşük bir yaratıcılık sergilerken, işe yönelik çatışmanın orta düzeyde olduğu durumlarda yaratıcılığın yükseldiği gözlenmiştir. Ancak çatışmanın çok fazla olduğu durumlarda ise, grubun elde ettiği sonuç bundan zarar görmektedir (De Dreu ve Weingart, 2003: 743). Dolayısıyla ölçsüz çatışmanın, grupların performansında düşüş yaratması, çatışma ve performans ilişkisinin ters orantılı olduğunu kanıtlar.

Çalışma ortamındaki kişilerin görüş ve fikirlerin değişikliğinden kaynaklanan çatışma, örgüt hedeflerine, örgütün gelişmesine ve yenilenmesine katkı sağlayabilmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli nokta, çatışmanın dozudur ve etkilediği çevredir. Çatışmanın şiddeti ve etki altında bıraktığı çevre genişledikçe hem çalışanların hem de örgütün performanslarında önemli düşüşler olmaktadır. Bu

nedenle çatışmanın dozunun belli bir seviyede tutulması çatışma yönetiminin başarısını belirler.

Grup içinde bazı küçük birimlerin farklı bir görüşte olması, grup içindeki yaratıcılığın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum, grubun genelinden farklı düşünen grup üyelerinin dışlanma ihtimalini de arttırmaktadır.

Performansın değerlendirilmesi, personel eğitimi, ücret yönetimi, kişilerin uygun işlere, pozisyonlara yerleştirilmesi ve personelin terfileri, araştırmalar için kullanılır (Muchinsky, 1990: 102). Bu değerlendirmelerde, objektif ve geçerli bir şekilde veriler elde edilmelidir. İşe ve pozisyona uygun bir değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca performansta gözlenen farklılıklar, her zaman kişiden kaynaklanmayıp, çalışanın kontrol edemeyeceği faktörlerden de kaynaklanabilir.

Personele ait olarak tutulan kişisel bilgilerin performans değerlendirmesinde kullanılması da görülen uygulamalardandır. Ancak personel kayıtlarının dikkate alınıp alınmayacağı, kayıtların iyi bir şekilde tutulup tutulmadığı ve kimler tarafından tutulduğu önemlidir (Muchinsky, 1990: 103). Personel bilgileri, performans değerlendirme sistemi için önemli bir veri kaynağı olduğu için, bilgilerin tam ve doğru kayıt altına alınması önemlidir.

4.1.1.3. İş Tatmini

Çatışma konusu, önceleri çoğunlukla çatışmanın performansını olumsuz etkilemesi açısından değerlendirilirken, daha sonraları iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, bireysel sağlık, iyilik hali (well-being) gibi daha dolaylı etkileri de incelenmeye başlanmaktadır (De Dreu ve Beersma, 2005; 107).

İş tatmini ve çalışan tatmini birbirine yakın kavramlardır. Ancak aralarındaki fark, tatminin boyutu ile ilgilidir. Çalışan tatmini, çalışan kişinin genel olarak iş aracılığıyla hayatından aldığı, işin ona sağladığı bütün değerler açısından elde ettiği tatmindir. İş tatmini ise, kişinin çalışma hayatı, çalıştığı ortam, işini yapma biçimi, amirleri gibi çeşitli değişkenlerden edindiği tatmindir (Keser, 2003: 89). Bu durumda çalışma tatmini, iş tatminini kapsamaktadır.

İş tatmini ile ilgili kuramlardan, Kişisel Karşılaştırma Kuramları, temelde iş tatmininin kişilerin ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda yaptıkları karşılaştırmalar sonucu belirlendiğini savunmaktadırlar. Bu kuramlardan Schaffer'ın ve Porter'in yaptığı çalışmalarda destek bulan görüş; yiyecek, su gibi temel bedensel ihtiyaçların karşılanması gerektiren fiziksel ihtiyaçlar ve uyarılma, mutluluk, öz saygı gibi temel zihinsel ihtiyaçların karşılanması gerektiren psikolojik ihtiyaçların karşılanması temeline dayanmaktadır (Muchinsky, 1990: 109). Bu durumda sosyal karşılaştırmanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Locke'un 1969'da yaptığı çalışmaların ve sonrasında Mobley ile birlikte yaptıkları çalışmaların desteklediği; kişinin iş tatmini için göz önünde bulundurduğu kişisel karşılaştırma düzeyinin değerler olduğu görüşe göre de, kişilerin ihtiyaçlarının aynı olduğu, ancak neye değer verdikleri konusunda farklılaştıkları savunulmaktadır (Muchinsky, 1990: 124). Bir işin tatmin edici olması, o işi yapanın değer verdiği çıktıları elde etmesine bağlıdır.

Performans ve iş tatmini ilişkisini inceleyen bir araştırmada, kendilik saygısının her ikisi arasında bir aracı rolü oynadığı, yüksek performansın kendilik saygısını yükselteceği, dolayısıyla işten alınan tatmini de arttıracığı vurgulanmaktadır (Lopez, 1982: 336). Bu açıdan bakıldığında performans ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki beklenmektedir, yani performans değerinin yüksek olması, iş tatmininin de yüksek olmasını sağlamaktadır.

İş tatminini etkileyen etkenlerden biri de çalışanın yaptığı iş ile ilgili geribildirim alıp almadığıdır. Kişi geribildirim almadığında yaptığı işi değerlendirmekte problem yaşayabilmektedir. Bu durumda kişi ne yaptığına dair net bir bilgisi olmadan çalışmaya devam etmek zorundadır. Bu da kişinin işe yönelik motivasyonunda olumsuz yönde etkileyebilir. Yapılan iş ile ilgili olarak çalışana verilen geribildirim, olumlu da olsa, olumsuz da olsa, kişi için önemlidir (Keser, 2003: 92). Olumsuz geribildirim, kişinin yapmış olduğu hataları daha sonra düzeltilmesine imkân sağlarken, olumlu geribildirim ise motivasyonu etkileyerek, örgüte olan aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.

4.1.2. Çatışma İle İlgili Bazı Örgütsel Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Örgütler, birçok faaliyette bulunan bireyler ve grupların karşılıklı faaliyetlerinin, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının, bakış açılarının bir araya gelmesi ile oluşan yapılardır. Bireyler, bazen üstesinden gelemeyecekleri işleri örgüt sayesinde başarabilirler (Keser, 2003: 93). Ancak bu karşılıklı ve karmaşık ilişkiler, zaman zaman çatışmalara yol açabilmektedir.

Çatışma kavramı, etki alanı ve sonuçları itibariyle örgüt yaşamının en önemli konularından biri olmuştur. Çatışma süreci sonucunda çatışan taraflarda, örgütte, yönetim anlayışında ve örgütün çevresinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Çatışmanın hem nedeni hem de sonucu olan stres, yenilik, yaratıcılık, değişim, müzakere, rekabet ve işbirliği kavramları çatışma ile oldukça yakından bağlantılıdır.

4.1.2.1. Stres ve Çatışma

Stres bireylerin psikolojik ve biyolojik durumu ile çevresinden aldığı uyarılara verilen tepkiler sonucu ortaya çıkan bir ruh halidir. İş yaşamında stres, bireysel ve psikolojik farklılıklar ve iş tanımları nedeniyle kişinin baskı altında kalmasıdır (Erdoğan, 1999: 268-270).

Stres kelimesi gerilim, baskı, zorlama ve sıkıntıya düşme kelimeleri ile eş anlamlıdır. Stres kelimesi her ne kadar negatif yüklü bir kelime olsa da, stres altında yapılan bazı vazifeler daha başarılı ve daha kısa sürede yapılabilir. Stres çevresel ve duygusal faktörlerin yol açtığı bir memnuniyetsizlik halidir. Aynı zamanda bireyin bir eyleme, duruma veya zorlamaya verdiği fiziksel ve zihinsel bir karşı duruştur.

Stresin üç önemli sebebi vardır. Bunlar fiziksel ve çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir. Fiziksel ve çevresel faktörler, iş ortamının fiziksel özelliklerinden, siyasi, ekonomik ve teknolojik faktörlere kadar geniş bir alanı içermektedir. Örgütsel faktörler, kariyer gelişimi, örgüt yapısı, işin niteliği, örgütsel önderlik, rol ve görev dağılımı gibi konuları kapsamaktadır. Kişilik ve algılama farklılıkları, aile ilişkileri ve geçmiş tecrübeler, bireysel stres faktörleri olarak stresin sebeplerini oluşturmaktadır (Can, 1999: 367-368). Bazı stres yönetimi çalışmalarına göre düşük düzeyli stresin başarıyı olumlu yönde etkilediği, stres seviyesinin

yükselmesi sonucunda ise fiziksel ve psikolojik yıkımlara rastlandığı görülmüştür (Altındal, 2010: 13). Ayrıca, stresin yoğun yaşandığı örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı azalırken, işe gelmeme ve işi aksatma konularında artmalar görünür.

Stres seviyesinin normal seviyeden düşük veya yüksek seviye de olması iş başarısını düşmektedir. Ancak, normal seviyede stres, iş başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Normal seviyede streste, işe yüksek bağlılık, yüksek enerji, doğru algılama, sakinlik ve serinkanlılık ön plana çıkmaktadır.

Can'a göre (1999: 370-371) stresi ortaya çıkaran üç önemli sebebin, üç önemli de sonucu vardır. Bunlar, fizyolojik, psikolojik ve örgütsel sonuçlardır. Fizyolojik olarak stresle karşılaşan bireyde, vücut dengesinin bozulmasına bağlı olarak, vücut aşırı tepki gösterebilir. Psikolojik sonuçları ise içe dönüklük ve dışa dönüklük olarak ortaya çıkabilmektedir. İçe dönük stres intihara kadar giden psikolojik bozukluklara neden olurken, dışa dönük stres, saldırganlığa ve devamında çatışmaya dönüşebilmektedir. Son olarak örgütsel sonuçları ise, iş kazalarının artması, tatminsizlik, başarının düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlardır. Stres aynı zamanda, çatışmanın hem sebebi hem de sonucu olabilmektedir.

4.1.2.2. Yenilik-Yaratıcılık ve Çatışma

Yaratıcılık yeni bir düşüncenin ortaya çıkışı, yenilik ise ortaya çıkan bu düşüncenin son kullanıcıya ulaşması için hizmet veya üretim tekniği haline dönüşmesidir (Şimşek, 1999: 295). Cumming, yeniliği bir ürün ya da bir faaliyetin başarılı şekilde örgüte uyum sağlaması olarak tanımlarken Davis ve Devinney de ortaya çıkmış bir problemi çözmek için ilk kez ortaya çıkan bir çözüm yolu, bulunması olarak tanımlamıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 124-125). Genel anlamda ise yenilik, bir düşüncenin, ürünün veya sürecin ilk kez piyasaya sürülmesi demektir.

Lawrance B. Mohr'a göre ise yaratıcılık üretmeyi, yenilik ise üretileni uygulamak demektir (Şimşek, 1999: 295). Yaratıcılık yeniliğin tetikleyici gücüdür. Yaratıcılık sayesinde bir ürün ortaya çıkmakta, bu ürünün sisteme entegre olması ise yenilik ile kullanma aşamasına geçilmesiyle mümkün olmaktadır.

Yaratıcılık, yenilik aşamaları yenilik yönetiminin konu kapsamına girerken, yenilik sürecinden başlayıp ürün ya da hizmetin kullanım aşamasının sonuna kadar olan süreç ise Teknoloji Yönetimi'nin kapsamına girmektedir (Altındal, 2010: 17). Yöneticiler yaratıcılığı teşvik etmesi için uygun bir ortam sağlamalıdır. Yenilik ve yaratıcılık için fikirlerin desteklenmesi ve örgütte uygulanabilirliği test edilmelidir.

Yönetim biliminin ortaya çıktığı ilk dönemlerde çatışmanın kaçınılması gereken bir olgu olduğu konuşulurken, son yıllarda çatışmanın fikir üretme, yapıcı eleştiri, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlara da zemin hazırladığı görülmüştür (Barlin ve Cooper, 2003: 273).

Bir taraftan yenilik ve yaratıcılık örgütte çatışmalara yol açarken diğer taraftan çatışma da yenilik ve yaratıcılığa sebep olabilir. Çatışmanın savunucuları yeniliği ve yaratıcılığı cesaretlendirdiği için belirli düzeyde bir çatışmanın faydasını belirtmişlerdir.

4.1.2.3. Değişim ve Çatışma

Değişim hem örgütün çevresinde hem de örgütün kendisinde meydana gelebilir. Örgütsel değişim, değişen çevre koşullarına ve zamana ayak uydurma olarak tanımlanabilir. Değişen teknoloji, piyasa ve pazar şartları, arz-talep ilişkileri örgütün değişime açık olması gerekliliğini vurgulamaktadır.

19. yüzyılda tarım faaliyetleri tüm dünyada ekonomiye yön vermekteydi. Sanayi devriminden sonra tarım ekonomisi gittikçe cazibesini yitirdi ve dünyanın ekonomik faaliyetleri sanayi ekonomisine doğru kaymaya başlamıştır. 20. yüzyıl başlarında ise hizmet ekonomisi önemini arttırmaya başladı. 20. yüzyıl sonlarına doğru ise dijital ekonomi ya da diğer bir adıyla teknolojik devrim adından söz ettirmeye başlamıştır (Altındal, 2010: 20).

Son yıllarda dünya büyük ve hızlı bir değişimin içinde yer almaktadır. Dünya ekonomisi belirgin bir şekilde büyürken, ekonomiye yön veren değişkenler ve faaliyet alanları da hızla değişmektedir. Tarım ekonomisinin yerini sanayi ve dijital ekonomi almış, açık ekonomik sistemler, piyasayı ve gündemi ele geçirmiştir. Bu değişime tepki veren örgütler ön plana çıkmışlar, diğerleri ise zamanla bu değişime yenik düşmüşlerdir.

İşte tüm bu göstergelerden sonra değişimin hayata nasıl geçirebileceği sorgulanmaya başlanmıştır. Bu sorgulama da değişim yönetimini ortaya çıkarmıştır.

İnsan faktörü, örgütten sonra değişimden etkilenen bir diğer değişkendir. Kaçınılmaz olan bireysel değişim, kişiyi örgüt hedefleri doğrultusunda değiştirmeye yönlendirir. Örgüt hedeflerine uyum sağlamak için bireylerin değerleri, iş tecrübeleri, alışlagelmiş davranışları ve farkındalığı zamanla değişmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 259).

Örgütlerde ortaya çıkan değişimlere uyum sağlama konusunda bazı çalışanlar tepki vermekte ve bu tepkileri kontrol etme konusunda, yöneticiler zor anlar yaşamaktadır. Üst yöneticiler, değişime en büyük katkıyı çalışanlardan beklerlerken bir problemle karşılaşmaları durumunda ise sorumluluğu alt kademe yöneticilere yüklerler. Alt kademe yöneticiler ise, değişimi yönetme konusunda yetersiz ve çaresizlerdir. Değişime karşı en çok direnen ve en çok etkilenen grup ise çalışanlardır. Değişim yüzünden, işlerini ve pozisyonlarını kaybetmek istemezler (Barutçugil, 1989: 230-231). Hatta değişimin olmamasından yana tavır alırlar.

Değişim ve yenilik kavramları birbirinden farklıdır. Her yenilik bir değişimken, her değişim bir yenilik sayılmamaktadır. Yenilik ilk kez ortaya çıkan, değer katan bir değişimken, değişim ise yenilik kavramından daha detaylı ve daha geniştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:258-259). Değişim planlı ve plansız değişim olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Öngörüsü iyi bir lider değişimi önceden tahmin eder, bazı tedbirler alır ve hemen tatbik eder. Bu tedbirler;

- Değişimin amacı çalışanlarla paylaşılır,
- Değişim, planlanır ve etki alanı tespit edilir,
- Personelin talepleri dikkate alınır,
- Çalışanlarında örgüte ve yöneticilere karşı saygı ve güven tesis edilir,
- Gelenekler ve kazanılmış haklar uygulamaya devam edilir,
- Değişim için etkili iletişim ağları tesis edilir (Altuğ, 1997: 128-129).

Değişime karşı hazırlıklı ya da hazırlıksız olma durumu, eski bir uygulamadan yenisine geçilmesi gerçeğini değiştirmez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 258-259).

Değişimin sonuçları kaçınılmazdır ve değişim, olumlu sonuçlar ile olumsuz sonuçları beraberinde getirir.

4.1.2.4. Müzakere ve Çatışma

Çatışmalar gerek şiddetli ve gerekse ılımlı bir biçimde yaşanır yaşınsın, düzgün yönetilmezlerse her ikisi de yıkıcı olabilir. Çatışmaların yıkıcı döngüsünden kurtulmanın yolu, çatışmaları dönüştürmekten geçmektedir. Çatışmayı dönüştürmek; çatışmayı bastırmak veya el çabukluğuyla çatışmayı yapay şekilde ve hızlıca onarmak anlamında değildir. Çatışmayı dönüştürmek, çatışmanın dinamiğini başka bir düzeye yükselten bir değişim süreci olmaktadır (Gerzon, 2006: 15). Çatışmaları sadece yoğun ya da etkisiz çatışma olarak tanımlamak mümkün değildir. Her çatışma yaklaşımında amaç, çatışma sonrası kalıcı ve ikna edici neticelere ulaşmaktır. Çatışmalar taraflar açısından kazan/kaybet oyunu olmayıp, kendini gerçekleştirme, kimlik bulma, saygı görme ve özgürlük gibi temel var olma ihtiyaçları adına yapılmaktadırlar.

İş dünyası, farklı kaynaklardan temin edilen, farklı kişilik ve kültürel özelliklere ve birbirinden farklı algılamalara sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında; kişisel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, algılarda ve kararlardaki farklılıklar görülür. Bu farklılıklar, doğal bir sonuç olarak gruplaşma ve anlaşmazlıkların açığa çıkması ve bunun sonucunda da çatışmaların meydana gelmesine sebep olur. Grup hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmek için grup içi anlaşmazlıkların süreç içerisinde giderilmesi ve anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olabilecek bir örgütsel davranışın geliştirilmesi önemlidir. İşte bu kapsamda etkin müzakere süreçlerinin önemi daha iyi anlaşılabilir.

Belirli bir anlaşmaya ulaşmak için kişilerin pazarlık ederek, farklılıkları çözümlenme ve çatışmayı önleme amacı ile yaptıkları görüşmeler “müzakere” olarak tanımlanmaktadır (Varoğlu, 2008: 11-12). Bu stratejide, tarafların tümü herhangi bir anlaşmazlıkta varmak istedikleri sonuca ulaşmak için ortaya koydukları fikirlerden taviz verme eğilimindedirler. Bu stratejide oluşabilecek en büyük risk, varılan sonuç ile ilgili olarak tarafların biri ya da birkaçının asıl problemin çözülmediği konusunda problem yaşayabilme olasılığıdır.

Varoğlu'ya göre (2008: 18) bütün müzakereler Şu üç özelliğe sahiptir:

- İki ya da daha çok taraf arasında çıkar atıŐması varsa birinin isteği diğerinin isteğiyle aynı Őey olmayabilir.
- Çatışmayı zmeğ için birden çok kural ve gereklilik mevcuttur ya da taraflar kendi çözüm yollarını üretebilirler.
- Taraflar en azından geçici bir süre için açıkça kavga etmektense anlaŐmayı tercih ederler ya da çatışmalarını, bir st makama çözüm için götürebilirler.

Müzakerelerin ana etmeni olan teklifler ve karşı tekliflerden oluşan esas mzakeresreci Őunlara bağlıdır:

- Tarafların kendi çıkarlarını, karşı tarafın çıkarlarına bağlı görüp görmemesi,
- Tarafların birbirine güvenme ve güvenmeme derecesi,
- Tarafların karşı tarafı ikna etme ya da açıkça iletişim kurma kabiliyeti,
- Tarafların kişilik zellikleri,
- Tarafların hedefleri ve çıkarlarıdır (Varoğlu, 2008: 18).

Müzakerelerde etkili ve başarılı olmak için bazı düŐünürlerce, çeşitli prensipler önerilmiŐtir. Bu prensipler Şunlardır:

- Her pazarlık konusunda açık hedefler kur ve hedeflerin kapsamlarını anla.
- Acele etme.
- Açıkça belirlenmiş hedefler için yeterli veri desteğiyle hazırlıklı ol.
- Pozisyonunuzda esnek olun.
- Karşı tarafın isteklerine motive olun.
- Bir konuda ilerleme sağlanamıyorsa başka bir konuya geç.
- Karşı tarafın onurunu kırma.
- Adil gibi gzk.
- Duyularının esiri olma.
- Pazarlık hamlelerinin birbiriyle bağlantılı olduğuna emin ol.
- Hamlelerin hedeflere uygunluğunu l.
- Müzakerede edilen her maddenin ifade tanımına dikkat et.
- Müzakerenin bir uzlaşma süreci olduğunu unutma.

- Müzakere boyunca insanları anlamayı öğren.
- Mevcut müzakerenin gelecek müzakereler üzerindeki etkisini anla (Robbins, 1994: 557).

Robbins ayrıca etkili müzakereler için şunları önermiştir:

- Müzakerelere başlamadan önce karşı tarafı araştır.
- Müzakerelere müspet bir girişle başla.
- Sorunlar hakkında görüş, kişiler hakkında görüşme.
- Müzakere başlangıcında ilk teklifleri fazla dikkate alma.
- Karşılıklı kazanç sağlayacak çözümlere önem ver.
- Müzakerelerde üçüncü kişilerin yardımına açık ol (Robbins, 1994 : 559).

4.1.2.5. Rekabet- İşbirliği ve Çatışma

Rekabet, yarış halindeki örgütlerin amaçlarını ulaşmak için adilane bir şekilde uygun yolları, düşünme biçimlerini kullanma durumudur. Kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan bireylerin, anarşi veya kaos yerine ekonomik açıdan daha optimal, sosyal açıdan daha adil ve arzu edilebilir piyasa sonuçlarına ulaşmalarını sağlayan karar verme ve eyleme geçme özgürlüğünü korumada, vazgeçilmez bir önkoşuldur (Savaşer, 2002: 43).

Örgütsel çatışma ile rekabet ve işbirliği kavramı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Rekabet, yarış halindeki örgütlerin amaçlarını ulaşmak için adilane bir şekilde uygun yolları, düşünme biçimlerini kullanma durumunda söz konusu olmaktadır.

İşbirliği, iki ya da daha fazla kişinin, grubun amaçlara ulaşmak için ortak hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Bu tip bir durumda tarafların hem çatışma hem de işbirliği içinde bulunmaları mümkündür. Çatışma, rekabet ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki iyi analiz edilmelidir (Robbins, 1994: 562). Örgüt yönetimi bir taraftan çatışma ve rekabeti, yapıcı sonuçlarını düşünerek desteklemeli, diğer taraftan da etkinlik ve verimlilik olmasını istediği için işbirliğini özendirilmelidir.

4.2. Çatışma Türleri

Çatışma, organizasyonda iki veya daha fazla kişi, grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, faaliyetlerin tahsisi ile yine bunlar arasındaki statü, amaç, değer, idrak farklılıkları gibi sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır (Pondy, 2010: 296).

Organizasyonel çatışma; bireylerin, grupların ve örgütlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir (Stoner ve Wankel, 1986: 345). Çatışma kişi ve grupların birbirlerini olumsuz olarak etkilemesi ve genellikle iletişim eksikliği nedeniyle rekabet içeren bir olgudur.

Pondy'e (2010: 296) göre organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bunlar:

- Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar,
- Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar,
- Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar,
- Çatışmaya taraf olacaklarla ilgili çatışmalar olarak sınıflandırılabilir.

4.2.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Bu tür çatışmalar örgüt dinamizmi ile yakından ilişkilidir. Çatışma türünün tespiti, çatışmanın yönetimi açısından da belirleyici olacaktır. Buna göre çatışmalar, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan diye ikiye ayrılmaktadırlar.

4.2.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar

Örgüt amaçlarını gerçekleştiren, katkıda bulunan çatışmalardır. Örgütün çeşitli birimlerindeki sorunlara işaret edebilir. Bu tür çatışmalar örgüt içinde bazı rahatsızlıkların varlığı konusunda yöneticilerin dikkatini çekerek örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırır (Türkel, 2000: 40).

4.2.1.2. Fonksiyonel Olmayan atışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan ve bunların gerçekleşmesini engelleyen, amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Burada önemli olan yönetimin ortaya çıkan çatışmanın fonksiyonel olup olmadığını iyi tespit edebilmesidir. Yoksa her çatışmayı örgüte zarar verebileceği düşüncesiyle engellemeye çalışmak doğru bir yaklaşım değildir. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar, bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır.

Bu yaklaşımların savunduğu görüşleri, örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp, bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onun ele alış tarzına bağlı bir husustur (Türkel, 2000: 41). Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak adlandırmak doğru değildir.

4.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve gizli çatışma olarak sınıflandırılmaktadır.

4.2.2.1. Potansiyel Çatışma

Örgüt ve organizasyonların var olma çabaları ve bu çabaların açığa çıkması potansiyel çatışmanın olduğuna işarettir. Pondy'e göre potansiyel çatışmanın üç temel nedeni vardır. Kıt kaynaklar için rekabet, bağımsızlık dürtüsü ve amaçların farklılaşması, temel potansiyel çatışma nedenleridir (Pondy, 2010: 297).

Kıt kaynaklar için rekabetin oluşmasında tarafların toplam taleplerinin, örgüt için ayrılan kaynakları aşması durumunda bu tür çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bağımsızlık ihtiyacı, ancak taraflardan birinin kontrolünde bulunan bölgenin, diğer tarafının kontrolüne geçme çabası ve olasılığından kaynaklanmaktadır. Amaç farklılaşması ortak bir amaç için tarafların işbirliği yapması gerekirken, ortak bir amaç bulunmadığından çatışma doğmaktadır.

4.2.2.2. Algılanan Çatışma

Çatışmaya sebep olan kişilerin olayları ve durumları algılama farklılıkları ile ilgilidir. Bu çatışma türünde çatışmaya taraf olan kişiler ya da gruplar, çatışmanın varlığını algılanmaktadır (Türkel, 2000: 43). İnsanların bilgilerinin bir sonu ve sınırlaması olmamasına rağmen algılarındaki sınırlılıklar çatışmayı doğurmaktadır. Çatışma şartları oluşmamasına rağmen çatışmanın algılanması, iletişim sorunlarından ve ikili davranışlara olumsuz anlamlar yüklemekten kaynaklanmaktadır.

4.2.2.3. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma türü çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında aldıkları tavır ve duygularını ifade etmektedir. Çatışmanın bireyselleştirilip, karşıt kişiler ve gruplar hakkında olumsuz düşünce ve kanaatler oluşması, hissedilen çatışmanın ortaya çıkmasını sağlar. Hissedilen çatışma bir kararsızlık ve dengesizlik durumunda daha çok kendini gösterir (Yeniçeri, 2009: 46-47). Kaygı, kızgınlık, engellenme, düşmanca duygular besleme ve kırgınlık gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olan hissedilen çatışma, kişiler ve gruplarca net bir şekilde hissedilebilir.

Hissedilen çatışma da, algılanan çatışma da paylaşıldıkça daha netleşir ve fark edilir hale gelir. Görüş farklılıkları daha da su yüzüne çıkmaktadır. Bu aşamada çalışanlarda stres ve isteksizlik baş göstermektedir (Aksoy, 2005: 350).

4.2.2.4. Açık Çatışma

Bu çatışma türünde karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını engellemek için bilinçli ve periyodik olarak olumsuz hareketler tespit edilir. En belirgin çatışma türü olan açık çatışmada, taraflardan en az biri yıkıcı bir etki ile karşılaşır. Bu yıkıcı etkiler, sosyal sistemlerle yasaklanmış ve cezalarla desteklenmesine rağmen birbirine ağır sözler kullanma, güç kullanma, karşı tarafın çalışmasını bilinçli olarak olumsuz etkileme gibi durumlarla karşımıza çıkmaktadır (Türkel, 2000: 49). İstenmeyen çatışma türü olarak örgütlerde yerini almaktadır.

4.2.2.5. Gizli Çatışma

Gizli çatışma, personelin görünürde örgüt içerisinde bir sorun yokmuş gibi çalışmalarına devam etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çatışmada bireyler çeşitli nedenlerden dolayı açıktan tepki sergilemeseler de aralarında ki çeşitli problemlerin varlığını, örgüte olumlu ya da olumsuz şekilde yansıtır (Pelit: 2005: 77). Örgütlerde sık karşılaşılan bir çatışma türüdür.

4.2.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Bu çatışma türü, çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Bunlara göre çatışmalar;

- Dikey Çatışma,
- Yatay Çatışma,
- Emir-Komuta-Kurmay Çatışması şekillerinde ortaya çıkar (Pondy, 2010: 298).

4.2.3.1. Dikey Çatışma

Profesyonel yönetimi olmayan işletmelerde ya da küçük işletmelerde ortaya çıkan dikey çatışma, yöneticinin personelini farklı amaçlarla kullanmasından ve bunun neticesinde sergilenen hal ve hareketler sebebiyle ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Türkel, 2000: 51).

Dikey çatışma bir örgüt içindeki ast-üst konumunda bulunan bireyler, gruplar, kademeler arasında söz konusu olabilmektedir. Hem kişisel düzeyde hem de gruplar seviyesinde ast üst ilişkileri esnasında ortaya çıkmaktadır.

4.2.3.2. Yatay Çatışma

Aynı statü ve pozisyonda bulunan personeller arasında çıkan çatışma türüdür. Bir işletmede ve kurumda yöneticinin gözüne girmek için çabalayan kişilerce ortaya çıkmaktadır (Türkel, 2000: 51). Örneğin örgütte hiyerarşik olarak birbirlerine eşit olan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çatışmalar, yatay çatışmadır.

4.2.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması

Örgüt ve kurumlarda, emir-komutayı ve yönetimi elinde bulunduranlarla kurmay çalışanlar arasında, görevlerine ve yetkilerine farklı bakma olgusu çatışmaya neden olmaktadır. Sorunlara farklı yaklaşımlar, farklı bakış açıları, değişik amaçlar ve ilgi alanları çatışmayı tetiklemektedir.

Aslında bu farklılıklar, bir yandan personelin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmelerini sağlarken, diğer yandan iki grup arasında uyumsuzluk ve çatışmaya sebep olmaktadır. Bu iki grup arasındaki çatışmanın temelinde yatan unsurlar şunlardır;

- Kurmay personeller sahip olmadıkları bir yetkiyi aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
- Kurmay personeller tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirememektedirler. Çünkü kurmaylar, komuta personelin günlük olarak karşılaştıkları daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri, uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.
- Kurmay personeller sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin üzerinde baskı kurarlar. Bu personeller, ayrıca, örgütte sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sonuçlardan komuta personellerini sorumlu tutmaya çalışırlar.
- Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay personeller oldukça dar bakış açılara sahiptir. Bu yüzden önerdikleri hususlarla, örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar (Pondy, 2010: 299).

4.2.4. Çatışmaya Taraf Olacaklarla İlgili Çatışmalar

Bir örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili örgütsel çatışmaları beş temel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar;

- Bireylerin kendi içlerindeki çatışmalar,
- Bireyler arası çatışmalar,
- Bireyler ve gruplar arası çatışmalar,

- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Örgütler arası çatışmalardır (Pondy, 2010: 299).

4.2.4.1. Bireylerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar

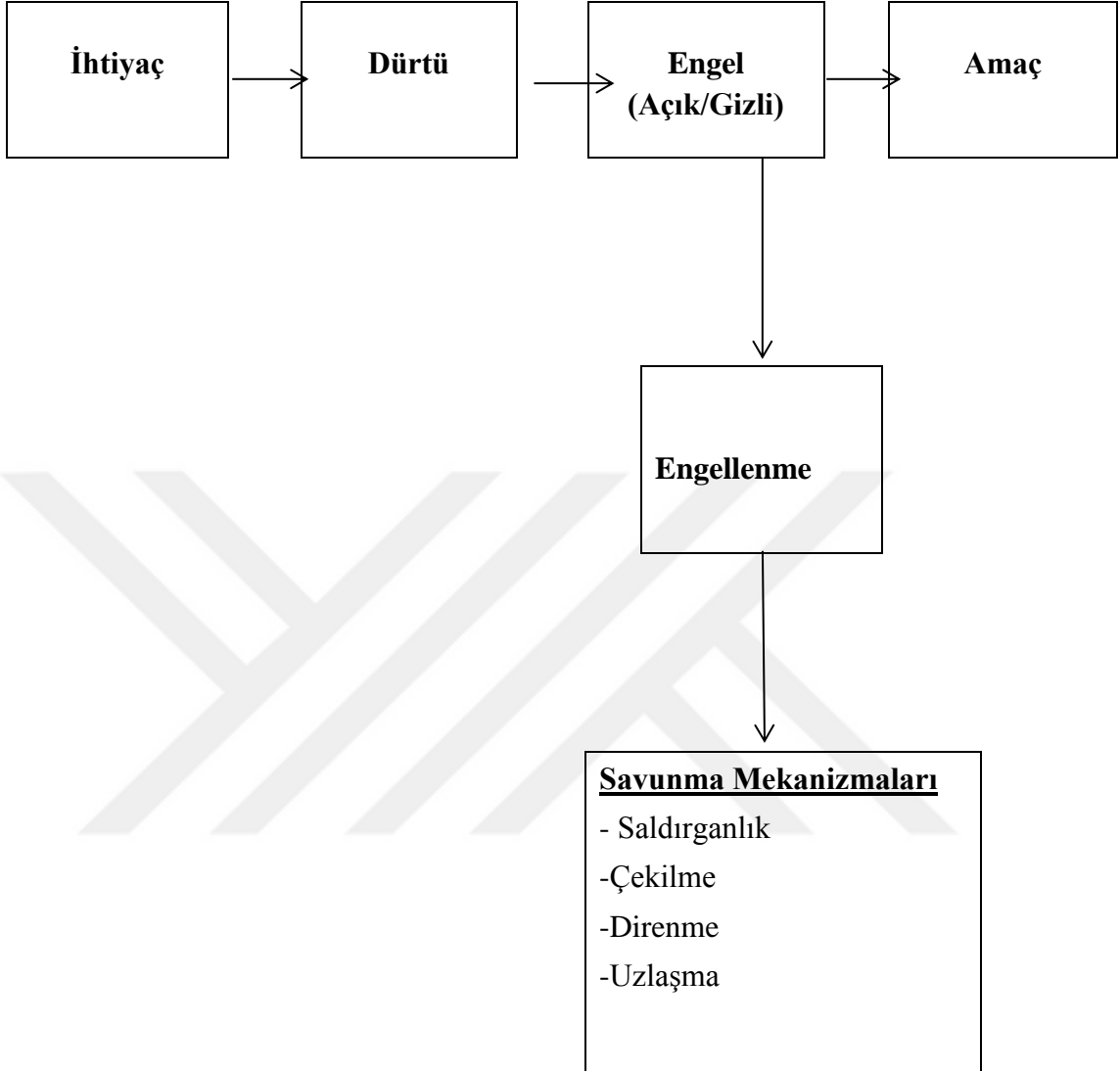
Kişilerin herhangi bir konuda yapacağı tercihlerde belirsizlik yaşaması, çelişkiye düşmesi ya da kişiden yapabileceklerinden daha fazlası istenmesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Bu çatışma türü, bireyin diğer çatışmalara karşı ne tepki vereceğini gösterir. Bireylerin kendi içlerindeki çatışmaları en genel anlamıyla; bireyin kendi kararını vermede, eylem yöntemini seçmede veya eylemi yerine getirmede karşı karşıya kaldığı güçlük sonucu ortaya çıkan durumdur.

Bireysel çatışmalar, bireyin ne yapacağından emin olmadığı (kendisinden olan beklentiler konusunda) işe ilişkin çeşitli taleplerle karşı karşıya kaldığı durumlarda ortaya çıkan, bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır. Bu tür bir çatışmaya örnek olarak bir fakülteyi bitiren bir kişinin karşısına özel bir bankanın sınavını kazanması, polislik mülakatlarını geçmesi veya üniversitede kariyer yapmak istemesi gibi iş alanları arasında seçim yapmakla karşı karşıya kalması gösterilebilir. Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmaları; engelleme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği olmak üzere üç başlık altında toplayabiliriz (Şimşek vd., 2003: 214).

4.2.4.1.1. Engellenme

Bireyin, istediği hedefe herhangi bir sebepten dolayı ulaşamaması durumunda ortaya çıkar. Geleneksel olarak, psikologlar engellenme neticesinde savunma mekanizması olarak sadece saldırganlık davranışının ortaya çıkacağını öngörmüştür. Fakat zamanla saldırganlık davranışının, engellenmeye bağlı çatışmaların sonuçlarından sadece biri olduğunu, bunun dışında da savunma mekanizmalarının olabileceğini görmüşlerdir (Luthans, 1973: 371). Ancak engellenmenin, çatışmaları daha da şiddetlendiren bir yönü olduğu aşikârdır.

Çizim 1: Engellenme Modeli



Kaynak: (Luthans, 1973: 372).

Çizim 1’de görülen engellenme modelinden anlaşıldığı gibi susamış (ihtiyaç) bir insan, bu ihtiyacını gidermek amacıyla su bulmaya yöneldiğinde (dürtü), bulunduğu odanın kapısının açılmadığını (engel) fark ettiğinde, susuzluğunu gidermek (amaç) için farklı savunma mekanizmalarını devreye sokacaktır (Luthans, 1973: 372).

Bireyin engele karşı tepkisi, kapıyı yumruklamak şeklinde olması saldırganlığa, yumruklamaktan vazgeçip kapının yanından uzaklaşması çekilmeye, inatla kapıyı açmak için çabalarına devam etmesi, direnmeye örnektir. Son olarak bu savunma

mekanizmalarının işe yaramadığını anlayıp, son çare olarak susuzluğunu gidermek amacıyla odada bulunan kahveyi içmesi ya da su bulmak amacıyla mutfağa başka yollardan geçiş yolu araması, uzlaşmaya örnektir (Luthans, 1973: 372). Örnekte engellenenin davranışının sebep olduğu savunma mekanizmaları mantıksal çerçevede açıklanmıştır.

4.2.4.1.2. Amaç Çatışması

Kişi ya da gruplar, amaçlar konusunda, bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle anlaşmazlığa düşebilirler. Amaç çatışmaları, azaltılabildiği ve işletme amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde, örgütün performansı ve etkinliğini artırır. Amaç çatışmaları; yaklaşma-yaklaşma çatışması, yaklaşma kaçınma, kaçınma-kaçınma çatışması olarak üçe ayrılır (Luthans, 1973: 374).

Yaklaşma-yaklaşma çatışması, eş zamanlı olup, ulaşılmaması mümkün olmayan iki olumlu amaçtan birini seçme konusunda, bireyin karar vermede zorlandığı durumda yaşanan amaç çatışması türüdür (Northcraft ve Neale, 1996: 227). Örgütsel davranışta en az etkili olan amaç çatışması çeşidi olup, kişisel ve örgütsel amaçların her ikisinin de çekici olduğu bir durumda yaşanması olasıdır. Örneğin bir yöneticinin çalışma odası olarak kullanmak üzere birbirinden farklı, güzel dekore edilmiş, her türlü yönetsel ihtiyaca cevap veren ofislerden birini seçmek durumunda karşılaştığı amaç çatışması, yaklaşma-yaklaşma çatışmasıdır. Bu gibi durumlar kişiyi bir süre kaygı ve endişe içine sokabilir (Luthans, 1973: 374). Diğer çatışmalara göre daha kolay ve çabuk çözümlenen amaç çatışmalarında, sonuçlar örgüt çalışanları rahatsız etmez.

Yaklaşma-kaçınma çatışması, kişinin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğuracak bir karar vermesi durumunda ortaya çıkar. Örgütlerde çatışmanın analizi ile en yakından ilgili olan çatışma türü olup, örgüt amaçlarının çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olması nedeniyle, bireyin örgüt içindeki davranışı üzerinde önemli bir rol üstlenebileceğine imkân sağlar (Luthans, 1973: 374). Alternatiflerin çoğalmasında, yaklaşma-kaçınma yaklaşımı çatışması, daha uygun şartlar altında gerçekleşir.

Son amaç çatışması türü olan kaçınma-kaçınma yaklaşımında bireyin istenmeyen sonuçlara neden olacak iki ihtimal arasından seçim yapması halinde ortaya çıkar. Örgütsel davranışlara etkisi yok denecek kadar azdır (Luthans, 1973: 376). Yönetici, yaklaşma-yaklaşma çatışması dışındaki amaç çatışmalarını çözümlenmeye ve özellikle örgütün, personelin, amaçları doğrultusunda neticeler almaya özen göstermelidir.

4.2.4.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol, örgüt içinde bir kişinin bulunduğu görev yerine, sergilemek durumunda olduğu davranışlar dizimidir (Türkel, 2000: 123). Birey, sorumlu olduğu görevleri ifa ederken ve ya herhangi bir davranışta bulunurken, genellikle beklentilere karşılık vermeye çalışır, başka bir deyişle rolünü oynar. Örneğin, örgüt içinde bir konumda yer alan bir çalışan için muhtemel rol beklentileri; örgütün ya da işin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup ve kişilerin beklentileri ve rol yükümlüsünün beklentileri şeklinde açıklanabilir (Aslan, 2002: 208). Rol çatışması ve belirsizliğinin yaşanmaması için örgütlerde görev tanımların fonksiyonelliği önem kazanmıştır.

Rolleri yerine getirirken, beklenti ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucunda da uygun davranışı sergileyememesi, rol çatışması olarak karşımıza çıkar (Kılınç, 1989: 106).

Bireyin kendi içindeki çatışmalardan biri de rol belirsizliğidir. Bireyin görevinin içerdiği yetki ve sorumluluk, beklentiler ve performans değerlendirme kriterleri gibi konularda yetersiz bilgi, rol belirsizliği olarak ifade edilebilir (Gordon, 1996: 376). Yetersiz bilginin yol açtığı kadar, sorumluluk sahası dışında davranışlar sergilenmesi de rol belirsizliğini tetikler.

4.2.4.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin kendilerine özgü davranış, tutum, değer ve amaçları bulunmaktadır. Bu kavramlar arasındaki anlaşmazlık ve uyumsuzluk çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmalar rekabet içerirken; grupların ve örgütlerin hareketliliğini, gelişimini sağlarken, çekişmeleri ve karşıtlıkları da

içerdiğinden bireyler arası etkileşimi azaltmaktadır (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999: 83).

Karşılıklı etkileşim içinde bulunan, birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir.

Kılıç ise, bireyler arası çatışmayı örgüt çalışanlarının her türlü farklılıktan kaynaklanan bir çatışma olarak adlandırmaktadır (Kılıç, 2001: 89). Bireylerarası çatışma hem aynı grup içinde çalışanlar arasında yaşanabilir hem de farklı grup çalışanları arasında meydana gelebilir. Bu çatışma türü iki bireyin hareket tarzı, duygu ve düşünce farklılıkları yaşamasıyla ilgili bir çatışma çeşididir. Grupla bireyin çatışma yaşadığı durumlarda grubun belirlediği hedefler ve kriterler ağır basar ve birey istediğini elde edememektedirler (Eren, 2004: 560). Akın ise bireylerarası çatışmanın ortaya çıkışını, bireylerin birbirlerini tam olarak tanıyamamalarından kaynaklandığını vurgulamaktadır (Akın, 2008: 212). Çatışmaların çözümü konusunda kişinin karşısındakinin yerine kendini koyması yani empati yapması oldukça etkili bir çatışma çözüm yoludur.

4.2.4.3. Bireyler Ve Gruplar Arası Çatışmalar

Bireyin grup kurallarını, amaçlarını ve izlediği yöntemleri kabul etmediği durumlarda, ait olduğu grupla çatışması söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan, çatışma içine girebilir (Şimşek vd., 2003: 256). Hedeflenen standartlara ve amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri uygulamayan ve bunlarla çatışan politika izlemesi sonucu gruplar ile bireyler arası çatışmalar gerçekleşir.

4.2.4.4. Grupların Kendi İçinde Ve Gruplar Arası Çatışmalar

Gruplar, ortak değer ve hedeflere sahip, grup etkinliğinin ve kapsamının bilincinde olan, karşılıklı ilişkileri düzenleyen ortak değerleri bulunan, bireylerden oluşmuş bir topluluktur (Baykal ve Kovancı, 2008: 23). Yöneticileri ortak olan

grupların yaşadığı çatışmalardır. Planlama ve uygulama aşamasında ki farklılıklardan dolayı gruplar çatışabilir.

Gruplararası çatışmanın ortaya çıkması için gerek ve yeter şart grupların aynı fiziki veya sosyal ortamda bulunmaları ve örgüt faaliyetleri gereği iletişim içinde olmalarıdır. Grupların birbirlerini tanımamaları ve önceliklerini bilmemeleri çatışmaya neden olur. Gruplararası çatışmalarda rekabet korunmalı ve ortaya çıkan çatışma, uygun bir çözüm yolu seçilerek yönetilmelidir.

Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için oldukça zordur; çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dâhil olabilir. Hatta hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm yolu grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri olumsuz etkilenebilir (Eren, 2001: 48).

Grupların çatışma yönetimi bakımından önemli tarafı, bireyler arasında gerçekleşen uyuşmazlık ve anlaşmazlıkların, onların buldukları gruplar arasında da benzer sıkıntılara yol açma potansiyelidir. Çünkü gruplar tıpkı örgütlere benzer bir biçimde tanımlanabilir ve kendilerine has kültüre sahiplerdir.

Grup kültürünün en temel özelliği gruba dâhil olan kişilerin arasındaki iş değerlerinin birbirleriyle benzeşmesidir. Grup içindeki bireyler arasında yakın ve samimi ilişki, rekabeti artırarak örgüt adına yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Gruplar çatışma nedeniyle birbirleri ile çelişen anlayışlar geliştirebilir, gruplar arasında ayrımcılık yapabilir ve ya grup içine daha çok ilgi göstererek gruplar arası bağımlılık ile eşgüdüm düzeyini azaltabilirler (Wall ve Callister, 1995: 526). Ancak, örgütlerde amaçların gerçekleştirilebilmesi için görevler arası değişken, bağımlılık dereceleri düşünüldüğünde, işlerin yapılabilmesi için bölümler arası karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu örgütlerde gruplar arası çatışmanın etkileri yıkıcı olabilir (Thompson, 1967: 124). Gruplar arası çatışmaların mücadeleye dönüştüğünde, örgütsel etkinlik ve verimlilik bağlamında olumsuz etkilerin ortaya çıkacağı kuvvetli bir ihtimaldir. Ancak yönetim tarafından çatışmanın aşamaları desteklendiğinde, rekabetten kaynaklanan olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir.

4.2.4.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş, ortak bir çalışma düzenine sahip, kendi verimini yönetebilen toplumsal bir topluluğa örgüt denir. Örgütler; amaçlardan, insanlardan, görevlerden, iletişim tekniğinden, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşur (Eren, 2001: 4).

Birden fazla örgütün kendi önceliklerini hayata geçirmek istemesi sebebiyle ortaya çıkan çatışmalar örgütler arası çatışmalardır. İşletmeyi meydana getiren örgütler ortak hedeflere yönlendirilirse örgüt içi dinamikler ve rekabet sayesinde işletme kazançlı çıkacaktır (Aksoy, 2005: 361). Bunun yanında örgütler arasındaki rekabet belli seviyelerde tutulmazsa çatışma seviyesi örgüte zarar verir.

Kılıç'a göre örgütler benzer faaliyet alanları içinde olduklarından ötürü ya da çıkar çatışmaları yaşadıkları için çatışırlar. Örneğin, siyasi kurumlar tarafından gıda ithalatına ilişkin bir düzenleme, ziraat odalarının aleyhine gelişmeler içerebilir (Kılıç, 2001: 90). Farklı kurumların farklı amaçlar gütmeleri çatışmaya zemin hazırlamaktadır.

5. ÇATIŞMANIN ALGILANMASI VE NEDENLERİ

Bu bölümde çatışmanın algılanması ve nedenleri çatışma yönetimi bağlamında değerlendirilerek açıklanmıştır.

5.1. Çatışmanın Algılanması

Algılama etrafımızda meydana gelen bir olayı kendi bakış açımıza göre yorumlamaktır. Algılama farklılıkları her birey için farklı seviyelerde gerçekleşecek ve farklı değerlendirmeleri ortaya çıkaracaktır.

Her bireyin, olayları değerlendirirken sahip olduğu bakış açısı farklıdır ve dolayısıyla algılamaları da farklı olacaktır. Örneğin bir iş kazasına makine mühendisi ile iş hukuku uzmanının bakış açıları ve algılamaları değişken olabilecektir. Çünkü her ikisi de mesleği bilgi ışığında değerlendirmelerde bulunacak ve kazayla ilgili neticelerde değişiklikler görülebilecektir (Kaynak, 1990: 63-64).

Algılama bireyin etrafında meydana gelen olaylara ilgi duyma derecesidir. Bazıları olaylara karşı reaksiyon gösterirken bazılarının duyarsız kalabilir. Çünkü her bireyin eğitimi, kişiliği, amaçları, ihtiyaçları, tecrübeleri ve değerleri farklılık göstermektedir.

Algılama farklılıkları örgütlerde çatışmalara sebebiyet verebilir. Örgütü oluşturan bireylerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada takip edeceği yol farklıdır. Bu farklılıkların azaltılması çatışmaları da azaltabilecektir.

Örgüt içinde bir çatışmadan söz etmek için öncelikle taraflarca algılanması gerekir. Algılanan çatışmanın da yönetilmesi örgüt için faydalı olacaktır. Eğer çatışma taraflarca algılanmamışsa bir çatışmadan söz edilememektedir (Robbins, 1994:220-221).

5.2. Çatışmanın Nedenleri

1930'larda ve 1940'larda çatışma, bir örgütte kötü yapılandırılmış iletişim ve ödüllendirme sistemlerinin istenmeyen belirtisi olarak görülmekteydi. Bu çerçevede, iyi yönetilen örgütlerin çatışmadan kaçınacak yöntemlere sahip olmaları beklenmekteydi.

Bu geleneksel yaklaşım, yerini 1960’larda çatışmaya örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak gören davranışçı yaklaşıma bırakılmaktadır (Jones, 1985: 152-153). Bu yeni yaklaşım da, çatışmanın azaltılması konusunda geleneksel yaklaşıma benzer stratejiler sunmaktadır. Ancak burada çatışmayı azaltmaya çalışmanın yanı sıra, belirli ölçülerde çatışmanın korunması ve hatta amaçlara ulaşmada kullanılmasına çalışılmaktadır (Luthans, 1973: 473-474). Buna göre çatışma, yenilik ve değişim için gereklidir, bireylere enerji verir, örgüt için önemli bir çarpanıdır.

Çalışma hayatının içinde olan iş gruplarını oluşturan birimlerin, ekonomik, sosyal ve psikolojik unsurların etkisinde kalıp çevresiyle çatışmaması beklenmemektedir. Çalışma gruplarını, örgütleri bir araya getiren insan unsurunun yaşa, cinsiyete, eğitime ve sosyo-kültürel yapısına kadar varan farklılıkları vardır. Bu farklılıklar karakter farklılıklarına, amaç farklılıklarına, örgüt amaçlarına ulaşılacak yollardaki farklılıklara ve benzeri onlarca farklılık dalları arasında etkileşime yol açmaktadır. Belli bir amaç için oluşturulmuş her örgütte ve idari kurumda, kişilerin amaç ve çıkarları birbiri ile uyumsuz. İster sorumluluk, ister yetki paylaşımı, ister maddiyat olsun, çalışanlar, işverenler ve kurumların yeterli ve adil olduğu düşünülmektedir (Yeniçeri, 2009: 77). Bu gibi nedenler de çatışmayı hem kaçınılmaz hem de sürekli kılmaktadır.

Çatışmaların ortaya çıkması belirgin ve ya ayrı bir sebebe bağlı değildir. Çatışmaların görülmesi ve giderek yoğunlaşması tarafların önyargılarından, değer farklılıklarından kaynaklanabileceği gibi, daha önceki çatışmaların varlığı ve çevresel koşullar gereği de ortaya çıkabilmektedir. Örgütün dış çevresindeki değişimler, talebin değişmesi, rakiplerin artması, yeni teknoloji ve değişen sosyal değerler gibi hususlar çatışmaya neden olabilmektedir (Güneş, 1999: 12).

Çatışmayı yönetecek kişilerin, çatışmaya sağlıklı bir şekilde müdahale edebilmesi için çatışmaya sebep olan nedenleri iyi bilmesi gerekmektedir. Kişilerin konuya bakış açıları farklı olacağından çatışmanın nedenlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar olacaktır. Çatışma nedenleri, söz konusu örgütün faaliyet alanı yapısal özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi, örgütte çalışan iş gören ve yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıklarından da kaynaklanabilir (Baykal ve

Kovancı, 2008: 24). Çatışmaları etkin olarak yönetmek için çatışmayı başlatan nedenlerin ne olduğunu bilmek, çatışmanın yönetimi ve sonuçlanması gerekmektedir.

Çatışmanın nedenlerini dört grupta toparlayabiliriz. Bunlar: çatışmanın bireylerden, çatışmanın amaçlardan, çatışmanın yönetiminden ve çatışmanın organizasyon yapısından kaynaklanan sebepleridir.

5.2.1. Bireylerden Kaynaklanan Nedenleri

Kişiler arası ilişkiler, bireyin kişilik, davranış ve sosyo-kültürel durumu, kurumların örgüt ve yönetim yapısı, iletişim sistemi gibi pek çok bileşen, çatışmaların önde gelen nedenleri arasında gösterilmektedir. Çatışmalar insan unsuru ve örgütsel nedenleri barındırmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 315). Bireysel ve yönetsel nedenler insan unsuru ile bağlantılı, iş ve örgüt yapısı gibi faktörlerde örgütsel nedenlerle bağlantılıdır.

5.2.1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik, bir bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Davranışsal açıdan kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının, kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır. Kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları, farklı davranışlar göstermeleri, çatışma nedenidir.

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin, çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları tetiklediği sonucuna varmışlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması, çatışmayı tetikleyici bir neden olarak görülmüştür(Baysal ve Tekarslan, 1996: 315).

5.2.1.2. Kıt Kaynaklar Konusunda Rekabet

Örgüt yönetimi, sahip olduğu kıt kaynakları (insan, rekabet, malzeme, para vb.), farklı bölümler ve gruplar arasında uygun şekilde paylaşmak zorundadır. Kaynakların

paylaşımı sırasında her bölüm ya da grup, kendisine verilecek payı artırmak için mücadele verir. İstedikinden ya da ihtiyaç duyduğundan daha az kaynak verilen bir bölüm için bu bir çatışma nedenidir (Eren, 2001: 552). Çoğu çatışmaların kaynağında bu temel neden mevcuttur, daha çok kaynağa sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili duruma gelmektedir. Bazı çatışmalar da aynı kaynağı, iki bölümün birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır.

Kaynakların sınırlı ya da hiç olmaması çatışmalara sebebiyet verir. Bu kıt kaynakların paylaşımı çatışmayı kaçınılmaz kılacaktır. Örneğin ayrılan bütçeden fazla yararlanabilmek gayreti ve mücadelesi, malzemedeki kendi bölümüne daha fazla ayırma girişimi çatışmayı doğuracaktır.

Mali, teknik ve idari birimlerin iç içe bulunduğu örgüt yapılarında kaynak kullanma ve paylaşımı çatışmaları arttırmaktadır. Çatışmalarını arttıran bir nedende bu kaynakların paylaşımını yapmakla görevli olan yöneticinin adil davranmamasıdır. Çatışmayı azaltmak için işbirlikçi ve adilane yaklaşım uygulamak yönetici için uygun bir yönetim tarzıdır (Eren, 2001: 553).

5.2.1.3. Statü Farklılıkları

Bir organizasyonda yöneticilik görevini üstlenen kişi, örgüt içerisinde yöneticilik rolünü yerine getirirken astlarıyla arasında bir takım nedenlerden dolayı çatışmalarla (anlaşmazlık-uyuşmazlık) karşılaşabilmektedir. Bu durumda kaliteli bir yönetim modeline ulaşabilmek için, örgüt türü ne olursa olsun her yönetici, yöneticilik görevini üstlendiği organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları, bilimin öngördüğü araç ve yöntemleri kullanarak yönetmek durumundadır (Pelit, 2005: 69).

İnsanların bir arada buldukları ve birlikte çalıştıkları her ortamda çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkacaktır. Çünkü belli bir çatışma düzeyi, organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için şarttır (Pelit, 2005: 71). O halde organizasyon içerisinde çeşitli görevler üstlenen her yönetici, işletmesindeki farklılıkların ve çatışmanın yönetilmesinden de sorumludur.

Bir örgütte, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki çatışma durumlarında göstermiş oldukları davranış biçimleri, gerek astın işletmeye ve işine bağlılığı, gerekse ilgili yöneticinin yöneticilik bilgi ve becerisinde (başarısında) belirleyici rol oynayacaktır.

Örgütlerde görülen çatışma nedenlerinde biriside statü farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Statü, rolün önemine verilen değer olarak düşünülebilir veya bireyin örgüt hiyerarşisindeki yeri ve konumudur. Bir personelin örgüt yapısı içinde üç tür statüsü olduğu söylenir. Bunların birincisi hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ve personelin makamını belirten statü, ikincisi personelin çalıştığı ve uzmanlaştığı alanda kazandığı statü ve üçüncüsü de personelin doğal kümelerde ve örgütte toplumsal etkinliklere katılması ve bunlarda başarılı olması sonucunda kazandığı toplumsal statüdür. Bireyin örgüt içindeki statüsü, bu üç tür statünün bileşkesidir (Korkmaz, 2000: 23).

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla ayrıcalıkları olan bir statü olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilmektedir. Örgüt bünyesinde daha düşük statüdeki kişi ya da grupların, yüksek statüdeki kişi ya da gruplara emir vermeleri de bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu tip çatışmalar genellikle yaşça ve kıdemce eski çalışanların kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin, emri ve sorumluluğu altına girmeyi kabullenememelerinden kaynaklanır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316). Diğer taraftan aynı pozisyonda bulunan birey ve grupların kendi statülerini diğerlerinden yüksek görüp, farklı beklenti içine girmeleri çatışmalar sebep olur.

5.2.1.4. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olaylar ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilmektedir. Çeşitli sebeplerden doğan algı farklılıkları, kişileri veya grupları birbirleriyle karşıt duruma getirebilir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir.

Örgüt içindeki bireylerin kişilik özellikleri de çatışma sebebi olabilir. Çatışmayla ilgili bulunan kişilik özellikleri, yüksek derecede otoriter olma, yüksek derecede tutuculuk ve kendini küçük görmedir. Çatışmanın en güçlü kaynaklarından birisi, değiştirilmesi hemen hemen imkânsız olan ve sadece yönetilebilen farklı değerler ya da amaçlardır (Korkmaz, 2000: 22).

Algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar ise bilgi edinmede ve göndermede, yani bilginin yönetiminde, bölüm amaçlarında, yönetim tarzları arasındaki farklılıklarda, yenilik ve değişikliklerin gerektirdiği yeni niteliklere bireylerin uyum sağlayamaması gibi konularda baş gösterir. Örgütlerde her birimin kullandığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri, farklılıklar gösterebilmektedir. Bu çalışmalar esnasında koordinasyon ve geribildirim yapılmaması, karşılıklı suçlama ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

5.2.1.5. Rol Çatışması

Çalışanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların değerlerini, alışkanlıklarını yeni örgütte de sürdürmeye çalışmaları çatışma nedenidir. Kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki farklılıkları ifade etmektedir (Korkmaz, 2000: 22). Bu çatışma türü, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Ayrıca bu tür çatışmaların en önemli nedeni, iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir.

5.2.2. Amaçlardan Kaynaklanan Nedenleri

Çatışmanın amaçlardan kaynaklanan sebeplerini, amaç farklılıkları, örgüt içi güç mücadelesi ve değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler başlıkları altında inceleyeceğiz.

5.2.2.1. Çıkar Farklılıkları

Bireylerin sahip oldukları amaçlar ile örgüt ve kurumların hedefledikleri amaçlar arasındaki farklılıklar çatışmalara sebep olur (Sexton, 1970: 332). Her insanın yetişme koşulları, sosyal durumu, duygu ve düşünceleri elbette ki farklıdır. Bu farklılıklar hem

kişisel hem de işletme açısından değişik amaç ve çıkar farklılıklarını doğuracaktır. Örgütleşme, gruplaşma, iletişim içerisinde olmanın doğasında, amaç farklılıkları her zaman yerini alacaktır (Yeniçeri, 2009: 92-93).

Yönetici ya da çalışanların kendi başarısını ön plana çıkarmak isteği, yöneticinin örgüte ve kurumuna bütünsel bir bağ kurmasını engelleyebilmektedir. Böylelikle grubun ve örgütün özel amaçlara ile kurumsal amaçlarının çatıştığı bir durum ortaya çıkar. Bütün kaynak ve enerjinin bu amaçların gerçekleştirilmesine seferber eder ve bu durumun fark edilip düzeltilmesi çatışmanın yanı sıra, örgütün zaman kaybına, enerji ve kaynakların boşa gitmesi gibi olumsuz etkilere sebebiyet vermektedir.

Çıkar farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar, kıt kaynaklara bağlılık, adaletsiz ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, bireysel ve örgütsel amaçların farklılıklarından kaynaklanabilmektedir. Örgüt üyeleri kendi kişisel amaçlarına ulaşabilmek için örgütün olanak ve kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların yeterli düzeyde olmaması çatışmaya sebebiyet verecektir. Örgütlerde kaynaklar sürekli olarak aynı düzeyde olmayabilir. Bunun yanında örgütler zaman zaman kaynak azaltımına da gidebilmektedir. Ücretlerde, kadrolarda, ikramiyelerde ve benzer kaynaklarda meydana gelebilecek kaynak azaltma uygulamaları örgüt elemanları arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Her birey kendini, konumunu koruma adına çatışmaya taraf olmaktadır. Pek çok örgüt ödüllendirme sisteminin örgüt üyelerinin performanslarına göre şekillendirmektedir(Eren, 2004: 453). Bu tür uygulamalar kişileri bir rekabet içine sokmaktadır. Bu rekabetçi oluşum zamanla örgüt üyeleri arasında çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır.

Ayrıca toplumda olduğu gibi örgütlerde de bireysel farklılıkların (değer yargıları, eğitim, yetiştirme tarzı gibi) bulunması da çatışmaları doğurabilmektedir. Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2003: 557). Çalışanların çıkarlarının çatışması, sistem ile uyumsuzluk yaşaması çatışma nedeni olarak karşımıza çıkar.

5.2.2.2. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Kurum ve örgütlerde personel ve yöneticiler güçlerini ve nüfuzlarını arttırmak, hâkimiyet sağlamak amacıyla mücadele içine girerler. Gücün ölçsüz ve dengesiz kullanımı personeller arasında çatışmalara neden olur.

Güç mücadelelerinin çatışmaya dönüşmesi karşı tarafın algılamasıyla kendini gösterir. Gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin başkaları tarafından davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılaması daha önemlidir. Bu nedenle yöneticinin sahip olduğu güç alanın genişletmek istemesi çatışmayı doğurabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 220).

5.2.2.3. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Bir örgütün bileşenleri olan personel, kaynaklar, hedefler, öncelikler, yöneticiler ve yönetim tarzı, hızla ilerleyen zamana ve gelişen teknolojiye bağlı olarak değişir. Buna ek olarak örgütün çevresi, rakipleri, faaliyet gösterdiği alan, siyasi ve hukuki yapı gibi değişkenlere de uyum sağlaması değişimi zorunlu kılar. Değişim dinamik bir süreçtir. Örgütü meydana getiren ve etkileyen tüm bu bileşenler bu dinamik süreçten etkilenir ve değişime uğrar.

Kişi değişim sonucu, içinde bulunduğu durumun kendisine sağladığı olanakların (ücret, saygınlık, statü sembolleri vb.) zarar göreceği endişesini taşıyabilir. Kullanılacak yeni teknolojinin işini kaybetmesine neden olacağını düşünebilir. Değişim, yeni işleri öğrenmek için zihinsel ve bedensel çabaları gerektirir ki bu da bir bakıma mevcut durumu bozmak demektir (Baksı,1998: 35). Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir.

Örgütlerde kademeler yükseldikçe, yöneticilerin de uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları gerektirir. Böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2003: 561).

Teknolojinin de zorunlu kıldığı değişen koşullar gereği yeni arayışlar ve ihtiyaçlar çatışma yaratır. Yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda

bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Yönetim içerisinde karar alma sürecinde etkili olan birey ve grupların, çeşitli sebeplerden dolayı amaçlarında değişimler olabilir.

5.2.3. Yönetiminden Kaynaklanan Nedenleri

Çatışmaların yönetiminden kaynaklanan sebepleri, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması ve daha önce çözümlenmemiş çatışmalar olarak sayabiliriz.

5.2.3.1. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Örgütlerde yönetici pozisyonunda olan kişilerin karakterleri yönetim biçimleri, dünya görüşleri ve insan konusundaki yönetim farklılıkları değişkendir. Örgütte alınacak kararların, çalışanların düşüncesi ve faydası göz önüne alınmadan değerlendirilmesi çatışmalara sebebiyet verebilir.

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir, eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2003: 562).

5.2.3.2. Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması

Profesyonelce planlanmamış organizasyonel yapı, sınırları belirlenmemiş yetki ve sorumluluk alanları çatışmaya sebep olabilmektedir. Çalışma hayatının dinamizmi ve örgütsel yaşamın hızı bazı çalışanların ve yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarının sınırlarını tam olarak ayıramamasından kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde çatışmalara yol açan nedenlerden biri de, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Yetki sınırlarındaki belirsizlik, yetkinin olduğundan az ya da fazla kullanılmasına yol açarak çatışmayı beraberinde getirir. Benzer şekilde sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması da, istenmeyen sonuçlar ortaya çıkardığında hiçbir birey ya da grubun, bu durumu üstlenmeye yanaşmaması gibi anlaşmazlıklara neden olabilmektedir (Baksı, 1998: 24).

Yöneticiler, görev ve sorumluluklarının içeriğini, çalışanlarda kime karşı sorumlu olduğunu bilmeyebilirler. Hatta bazı durumlarda bir çalışan farklı görevlerden dolayı birden fazla kişiye karşı sorumlu olabilir. İşte böyle durumlarda bazı görevlere iki ya da daha fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışmalar yaşanabilir (Ertürk, 2003: 227). Sorumluluğu fazla olan görevleri ise kimse üstlenmek istemez ve yine çatışmalar yaşanabilir. Bu gibi sebeplerden dolayı eğer bir kurumda emir komuta hattının görev, yetki ve sorumlulukları, açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş ve pratikte yerleşmemişse, çalışan gruplar, servisler ve birimler arasında çatışmanın doğmasına neden olur.

Örgütün içinde çoğu yöneticiler görev tanımlarını eksik ya da yanlış bilirler. Bu durumda istenen bazı görevlere birden fazla birim ve yönetici talip olurken, istenmeyen bazı görevler ise hiç bir birim ve yönetici tarafından yapılmak istenmez. Eksik ya da yanlış tanımlanmış yetki ve sorumlulukların sebep olduğu bu iş karmaşası da çatışmalara neden olur (Eren, 2004: 558).

5.2.3.3. Daha Önce Çözümlememiş Çatışmalar

Daha önceden birtakım uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar sonunda meydana gelmiş çatışmalar, çözümü geciktirme, ilgilenmeme gibi politikalarla çözümsüz olarak bırakılırsa, ortaya daha fazla zaman kaybına neden olacak ve daha fazla güç harcanarak çözülecek çatışmalar çıkar. Daha önce çözümlenmemiş çatışmaların gün geçtikçe artması, çatışmaların büyümesine neden olur. Ayrıca, çatışmayı yönetmek yükümlülüğünü taşıyan yöneticilerin dikkatlerini geriye yöneltmelerine ve dolayısıyla büyük bir zaman kaybına neden olur.

Çatışma konusu, birçok bilim adamı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Corwin, rutin personel çatışmaları üzerinde durmuş ve bu konuda devlete ait yüksek okullarda araştırma yapmıştır. Bireyler arasındaki rekabete, anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olan etkenleri araştırmıştır. Corwin'e göre işteki güçlükler, yetki belirsizliği, örgütün büyüklüğü, çalışan personel sayısının fazla olması çatışmayı artırıcı etkenlerdir (Ataman, 2001: 78). Bu etkenlerin fazlalığı, örgüt içindeki işbirliği ve koordinasyonun oluşmasını güçleştirir.

Walton, Dutton ve Cafferty, örgüt içinde departmanlar arasındaki çatışma üzerinde durmuştur. Onlara göre yöneticiler, departmanlara farklı yargılmalarda bulunurlarsa, diğer bir ifade ile yöneticilerin yargılama sınırları departmanlara göre belirsizlik gösteriyorsa çatışma artmaktadır (Baltaş, 2005: 3). Ayrıca örgütler arasındaki çıkar farklılıkları, örgütlerin birbirine fazlaca bağımlı olması ve iletişimde engellerle karşılaşılması, çatışmayı artırıcı nedenler olmaktadır.

Warren, örgütte çalışanlar arasındaki uyumsuzluk üzerinde durmuştur. Bu uyumsuzluğa neden olan etkenleri ortaya çıkarmak amacıyla örgütler de çalışmalar yapmıştır. Örgütlerde, personel ile yönetim arasındaki anlaşmazlıkların ilişkilerini araştırmıştır. Warren'e göre işbirliği ve koordinasyonun yüksek olduğu örgütlerde çatışma azdır. Warren'in çeşitli örgütlerde yaptığı çalışmaların sonunda, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak için yönetimin koyacağı ödül ve teşvik sistemlerinin, yöneticinin yasal yetkisini adaletli bir şekilde kullanmasının, hatta baskı uygulama yetkisinin çatışmayı azaltıcı yönde rol oynadığı ortaya çıkmıştır (Baltaş, 2005: 4). Bunun yanında yönetim tarafından alınan kararlarda, personelin de görüşünün alınması, onların bu konuda yetkilerinin artırılması çatışmayı azaltıcı bir etken olmaktadır.

5.2.4. Organizasyonun Yapısından Kaynaklanan Nedenleri

Çatışmanın organizasyonun yapısından kaynaklanan sebepleri, işbölümü ve uzmanlaşma, değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerinin farklılığı, faaliyetlerin birbirine bağımlı olması, iletişim eksiklikleri ve örgütün büyüklüğüdür.

5.2.4.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma

Modern örgütlerde, mal ve hizmet üretiminde verimliliği sağlamak için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi büyüktür. Örgütlerde her birimin özel bir fonksiyonu vardır ve sadece kendi faaliyetleriyle ilgili bazı bilgileri örgüte sağlarlar (Eren, 2001: 548).

Örgütlerin büyümesini, çalışan sayılarının artması ve yapılan işlerin karmaşık hale gelmesiyle beraber bazı değişikliklere gidilmiştir. Benzer faaliyetler ve rutin işler tek bir bölümde toplanırken, birbirinden farklı olan işlerin ayrı bölümlerde ele alınması gereklilik olmuştur. Böylece her birim, kendi faaliyetini yapan uzman birim haline

gelmiştir (Elma ve Demir, 2003: 223). Uzmanlaşmanın neticesinde faaliyetler bir yandan daha hızlı ve daha profesyonelce yapılırken diğer yandan uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı artmış, birimler arası koordinasyon zorlaşmış, örgüt hedeflerinden uzaklaşmıştır. İşte tüm bunlar çatışmalara sebep olmuştur (Yozgat, 1998: 247). Her grup kendi değer yargılarına ve davranış biçimlerine yönelir ve değişik işleri yapan kişi ya da gruplar arasında farklılaşma ortaya çıktığı için çatışmalar olur.

5.2.4.2. Değerlendirme ve Ödüllendirme Kriterlerinin Farklılığı

Gerek sosyal gerekse biçimsel örgütlerde bireylerin, grupların, farklı değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri çatışmayı kaçınılmaz kılmıştır. Ayrıca ödüllendirme sistemlerinin tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her birimin ayrı ayrı değerlendirilmesi çatışmaları doğurmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 312).

Örgütlerde ortak ya da benzer hedefleri gerçekleştirmeye çalışan iki ya da daha fazla birimin ödüllendirme kriterlerindeki farklılık çatışmayı doğurur. Örneğin üretim bölümünün maliyetleri en aza indirmesi ödüllendirilirken, satış bölümünün çok ürün satması yerine hızlı ürün teslimi ödüllendirilirse, bu farklılık örgütler ve personeller arasında büyük çatışmalara sebebiyet verir (Kılınç, 1985: 111).

5.2.4.3. Faaliyetlerin Birbirine Bağımlı Olması

Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar genel olarak sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılık, iş aktivitelerinde karşılıklı bağımlılık ve örgütsel görev ve sorumluluklarda karşılıklı bağımlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çeşitli kaynakların bir araya gelmesiyle oluşan sivil toplum, kamu ve özel sektör örgütleri, sahip oldukları kaynakları belirli bir amaca yönlendirerek mal ve hizmet üretiminde bulunmakta ve bundan bir fayda elde etmeye çalışmaktadır. Ancak çoğu kere bu kaynaklar sınırlıdır. Dolayısı ile her grup, ihtiyacı olandan daha az kaynakla yetinmek zorunda kalacaktır (Stoner ve Wankel, 1986: 383). İşte bu sınırlı kaynakların paylaşımı potansiyel bir çatışma sebebi olabilmektedir.

Örgütler faaliyetleri ve iş kolları bakımından birbirine bağlı birimler, gruplar ve kişilerden oluşmuştur. Her bir kişi, grup ve örgütün görevini tamamlayabilmesi biraz da diğer kişi, grup ve örgütün görevini tamamlamasına bağlıdır. İş tanımlarında ortaya

çıkan bu karşılıklı bağımlılık çatışmaya sebep olabilmektedir. Bu karşılıklı bağımlılık düşük veya yüksek yoğunluklu çatışmalara sebep olabilmektedir.

Örgütlerde birimlerin ve personelin birbirine olan bağımlılığı arttıkça çatışma çıkma ihtimali de artış göstermektedir. Bu bağımlılığın azaltılması ve personele inisiyatifler verilmesi çatışma riskini bu paralelde azaltır.

Yapısal olarak örgütler oluşturulurken ve yapılandırılırken örgütsel görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanır ve birimlere dağıtılır. Bu görev, yetki ve sorumlulukların iyi tanımlanmaması ya da uygun bir biçimde dağıtılmaması, örgütsel çatışmanın kaynağı olabilir.

Organizasyonun haberleşme sistemindeki yetersizlikler de çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Whetten ve Cameron, 1985: 420). İşlevsel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin işlevini zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar örgütün amacına ulaşmasını güçleştirir. İş gereği ilişki halinde bulunan gruplara çok fazla iş ve ya sorumluluk verildiği zaman çatışma doğabilir (Şimşek, 1999: 285).

5.2.4.4. İletişim Eksiklikleri

İletişim bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması sürecidir. Kurumlar ve toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, yaşamlarını yalnızca içte kurdukları ilişkilerle değil, aynı zamanda dışta kurdukları ilişkiler düzeni içinde de sürdürürler. Dolayısıyla, örgütlerde oluşan çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili ve verimli bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 126).

İletişim, örgütlerin, kurumların ihtiyaç duyduğu sistemlerin ve yapıların vazgeçilmezidir. Örgütlerin etkinliği, büyüklüğü ve önemi haberleşme vasıtaları ile doğrudan orantılıdır. İletişimin bozuk olması, yetersiz işlemesi çatışmalara yol açabilir, hatta çatışma yoğunluğu iletişimin başarılı olup olmadığı ile ilişkilidir.

Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayacak, üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayacak ve örgütü üyeleriyle bütünleştirecek nitelikte bir iletişim sisteminin olmaması, bir çatışma nedenidir. Ayrıca örgütte ki yatay ve dikey haberleşme kanallarının iyi işletilmemesi ve fonksiyonel olmaması da çatışmaları tetikler (Tosun, 1986: 155).

Çift yönlü bir süreç olan iletişimde, mesajın yeterince açık ve anlaşılır olmaması, mesajın iletiildiği şekliyle anlaşılmamış olması, alıcının yorumu, alıcı ve göndericinin iletişim becerileri çatışmaya neden olan ana unsurlardan sayılabilir.

Örgütlerin işleyişi ile ilgili kararlar, genellikle örgütün üst kademesinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Örgütün alt kademesinde bulunan personelin, alınan bu kararlara karşı yorumda bulunma ve katkı yapması söz konusu değildir. Yönetim şekli, örgütün tepesinden aşağıya doğru tek yönlü iletişim şeklinde olmaktadır.

Mayer iletişim problemlerinin en önemli sorunun insanları dinlememekten kaynaklandığını belirtmiştir. Karşısındaki insanı tüm dikkatinle dinlemek onu önemseydiğini gösterir, hatta bazı durumlarda sergilediğin beden dili bile iletişim problemlerini çözmeye yardımcı olur. İletişim engelini ortadan kaldırmak için Mayer, dinlemeye önem verilmesinin gerektiğini önemle vurgulamıştır (Mayer, 1989: 32).

İletişim eksikliklerini gidermek için çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi paylaşımı ve aktarımı önem taşır. Yöneticilerin örgüte dair hedefleri, gelecekte beklenenleri, birtakım verileri çalışanlarla paylaşmaları ve gerektiğinde onların düşüncelerini dikkate almaları örgüte olan aidiyet duygusunu geliştirirken, iletişim problemlerinin yaşanmasının bir nebze de olsa önüne geçmiş olur.

5.2.4.5. Örgütün Büyüklüğü

Çatışma ile örgütün büyüklüğü arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Bunlara göre, örgüt ne kadar büyükse çatışma olasılığı da o kadar yüksektir. Örgütün faaliyet gösterdiği alan büyüdükçe örgüt içi ilişkiler daha resmi hala gelir (Genç, 2007: 277). Örgüt büyüklüğü artış gösterirken, bilgi akışında genişleme ve dolayısıyla yavaşlamalar olur. Örgüt büyüklüğü ve bilgi akışında ki hız, ters orantılı olduğu için çatışmalar meydana gelir.

İşletmeler büyüdükçe otoriteyi dağıtmamak, bir merkezde toplamak zorunluluğu doğar. Birincil, yüz yüze ilişkiler yerini ikincil ilişkilere bırakır. Bu durumda birçok kopukluk olur. Ayrıca örgütte fonksiyonel uzmanlaşma artınca yeni personel alımı ya da mevcut personelin eğitimi gibi sonuçlar ortaya çıkar. Tüm bu gelişmeler örgüt ortamını çatışmaya elverişli bir hale getirir (Müftüoğlu, 1999: 405).

Örgütsel büyüklük çatışmayı azaltma yerine çatışmayı tetikleyici, teşvik edici bir rol oynar. Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda netlik azalır, ilişkiler zorunlu olarak daha resmi bir nitelik kazanır. Uzmanlaşma, herkesin kendi hareket bölgesini koruma baskısı yaratır, çok sayıda taşıyıcıdan geçmek durumunda olan bilginin değişikliğe uğrama olasılığı artar. Bu eğilimlerin her biri uyumlu ve barışçıl çalışma ortamının doğmasını engeller.

6. ÇATIŞMANIN SÜRECİ

Robbins, çatışma süreçlerini dört farklı başlık altında incelemiştir. Bunlar: potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, amaçlar ve davranışlardır (Robbins, 1998: 425).

Çatışmalar, taraflardan birinin kendini başka biri tarafından zorlandığını ve engellendiğini anlayıp bu durum karşısında tepki vermesiyle meydana gelir. Çatışmaların süreçlerine baktığımızda çatışmaların süreçlerini daha iyi görebilir, çatışmaları kontrol altına alabilir ve çatışmaları örgüte yararlı hale getirebiliriz. Çatışmalar farklı safhalardan geçerek ortaya çıkarlar. Her safha bir önceki safhanın sebebi ve sonucu olma durumundadır (Altındal, 2010: 36).

6.1. Potansiyel Muhalefet

Potansiyel muhalefet, çatışma çıkması için gerekli koşulların varlığını ifade eder. Bu koşullar her zaman doğrudan çatışmayı doğurmayabilir (Robbins, 1994: 226).

Barutçugil, potansiyel muhalefet aşamasını gizli uyuşmazlık devresi olarak nitelendirmektedir. Uyuşmazlık devresinde, çatışmaya neden olan sebeplerin olması durumunda çatışmalarını çıkacağını belirtmiştir.

Çatışmaya neden olabilecek koşullar üç ana grupta toplanabilir:

- İletişim sorunları,
- Yapı sorunları,
- Kişisel Farklılıklar (Barutçugil, 1989: 118).

6.1.1. İletişim Sorunları

İletişimsizlik, örgütlerdeki en temel çatışma sebeplerindedir. İletişim kurarken karşılaşılan sorunlar verimliliği azaltırken, işbirliğini de olumsuz etkiler. Bireylerin sağlıklı ve etkili iletişimleri, çatışmaların oluşmasını engellerken örgütleri de çatışma ortamından uzak tutar (Aksoy, 2005: 349-350).

Kültür ve eğitim farkları, algılama farklılıkları ve tarafların birbirleri hakkında eksik bilgileri çatışmalara neden olabilmektedir. Anlama zorlukları, yetersiz iletişim ile beraber çatışmayı tetikleyici koşullar olarak düşünülmektedir. Az iletişim gibi yoğun iletişim de fonksiyonel değildir ve çatışma ortamını doğurmaktadır. Ayrıca, iletişim kurarken seçilen yöntemin yetersiz oluşu, çatışma olasılığını arttıran başlıca faktördür.

6.1.2. Yapı Sorunları

Yapı, örgütün, yöneticilerin, örgüt içindeki çalışma gruplarının ve personelin yapısal özelliklerini ifade ederken kullanılan bir terimdir. Robbins'e göre yapı terimi çalışanların profesyonelleşme derecesi, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışanlar arası uyum, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve grupların koordinasyonu gibi farklı kriterlere karşılık gelir (Robbins, 1998: 425-426).

Örgütün ve örgüt içindeki grupların yapısı, yönetim şekli, iş tanımlarında uzmanlaşma, gruplar arasındaki koordinasyon, ödül ve maaş sistemleri ve çalışanlar arasındaki yapısal farklılıklar çatışmayı doğuran sebeplerdir (Robbins, 1994: 226-227).

Örgütsel yapı, örgütte kuralların ne derece uygulandığını, kararların nasıl alındığını ve yönetim biçimini de içine alan bir olgudur. Kuralların tavizsiz uygulandığı bir örgütte, ast-üst ilişkileri oldukça hassas ve her an çatışmaya yol açacak seviyededir. Çalışanların kendilerini ifade etmekte zorlandığı bu tip yapılarda, her zaman bir çatışma çıkabilir.

Örgütün faaliyet alanı ile faaliyetlerinin yoğunluğu çatışmayı doğrudan etkileyen iki ana faktördür. Örgüt büyüdükçe ve faaliyet alanı yaygınlaştıkça, örgütsel ilişkileri tesis etmek zorlaşacak ve çatışmalar baş göstermeye başlayacaktır. Yapısal sorunları çalışanlar açısından değerlendirecek olursak çalışanların tecrübesiz olmaları çatışmaları arttırırken, profesyonelleşme de aynı oranda çatışmayı arttıran bir diğer etmendir. Örgüt çalışanlarının alınan kararlara katılımları ise çatışmayı azaltan bir faktördür (Altındal, 2010: 38).

6.1.3. Kişisel Farklılıklar

Kişiler, davranışlarını sahip olduğu değer yargılarına göre şekillendirirler. Değer yargılarının farklı olması, farklı davranış tiplerine ve dolayısıyla çatışma potansiyelinin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu farklılıklar önyargılara, görüş ayrılıklarına ve farklı beklentilere yol açmaktadır (Robbins, 1994: 227-228).

Örgütü oluşturan kişiler farklı kültür, eğitim ve sosyal etkilere maruz kalıp bir araya gelirler. Bu bireylerin birbirinden farklı değer yargıları ve karakter özellikleri vardır. Her bireyin ve örgütün öncelik ve ihtiyaçları farklıdır. Öncelikler ve ihtiyaçlar arasında tercih yapmak kaçınılmazdır. Bu tercih ve farklılıklar neticesinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

6.2. Kavrama ve Kişileştirme

Potansiyel muhalefette ortaya çıkan koşulların varlığı, tek başına çatışmanın doğmasına sebebiyet vermez. Olayları kavrama ve kişileştirme etkisiyle beraber çatışmaya taraf olanlar etkilenirler. Çatışmanın algılanmasıyla birlikte istenmeyen çatışma ortaya çıkmış olur (Robbins, 1994: 229).

Kavrama ve kişiselleştirme, çatışmaya taraf olanların potansiyel çatışma nedenlerini oluşturdukları ve algıladıkları bir safhadır. Ortaya çıkan şartlar potansiyel çatışmayı gerçek bir çatışmaya dönüştürmektedir.

6.3. Amaçlar

Bu aşamada çatışmayı yönetme davranışları da önem kazanmaktadır. Çatışma ortaya çıktığında çatışmayı yönetecek taraflar uygun bir yönetim tarzı bulmaya

çalışırlar. Genellikle çatışmayı azaltmak için kullanılan bu yaklaşımlar: rekabet, işbirliği, sakınma, intibak ve uzlaşmadır (Robbins, 1998: 428-429).

6.4. Davranış

Bu safhada çatışan taraflar birbirlerine karşı kendilerini haklı çıkarmak adına farklı arayışlara girerler. Tartışma, iletişimi kesme ve fiziki olarak müdahale etme gibi tepkiler bu aşama da gerçekleşir. Bir taraf diğer tarafı bilinçli olarak engelleyerek, çatışmaya sebep olur (Aksoy, 2005: 352). Çatışmanın kaçınılmaz olduğu bu durum da, taraflar bilinçli olarak birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını engellerler.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIM VE TEKNİKLER

7. ÇATIŞMAYA YÖNELİK BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ

Bu bölümde çatışmaya yönelik bilimsel yöntemler, çatışma yönetimini etkileyen değişkenler, çatışma yönetiminde kullanılacak yöntemler, kişisel çatışma yönetimi yöntemleri ve çatışma yönetimine ilişkin diğer yöntemler ele alınmıştır.

7.1. Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar

Çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlar incelendiğinde, çatışmanın kontrol edilebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için iyi sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımların zamanla değişikliğe uğramasıdır. Bu yaklaşımlar, çatışmanın, örgütsel ve yönetsel açıdan zamanla nasıl algılandığını, değerlendirildiğini ve kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

Çatışma, çeşitli yönetim bilimi yaklaşımlarına göre yorumlanarak tanımlanmıştır. Yönetim bilimindeki gelişme ve değişimlere paralel olarak çatışmalara yaklaşımlarda bazı değişiklikler olmuştur. Çatışmanın zararlı olduğu ve istenmeyen bir süreç olduğu hâkim görüşte bir takım değişiklikler olmuş, kontrol edilen çatışmanın örgüte sağlayacağı muhtemel faydaları üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Yönetim biliminin, çatışmanın sürecinin işleyişine ve yönetimine bakış açısı zamanla değişmiştir. Yönetim biliminde, çatışma yönetiminin önem kazandığı 19. yüzyılda kaçınılması gereken çatışma, yeni yüzyılda modern yönetim bilimi yaklaşımlarıyla birlikte örgüte fayda sağlayacak şekilde çatışmaların yönetimi üzerinde durmuştur.

Çatışmaların zararlı ve kaçınılması gerektiği görüşünden, değişimin bir parçası olduğu görüşü hâkim olmuştur (Bumin, 1990: 8). Robbins, örgütsel çatışma yönetimi yaklaşımlarını, Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Neo-Klasik (Davranışsal - İnsani İlişkiler) Yaklaşım ve Modern (etkileşimci) Yaklaşım olarak üç ana başlık altında incelemiştir (Robbins, 1998: 423).

7.1.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı

Geleneksel görüş olarak da bilinen Klasik Yaklaşım 20. yüzyıl başlarında çatışmanın zararlı ve gereksiz olduğunu hatta çalışanlar arasında, kesinlikle olumsuz etkiler bıraktığını savunuyordu. Örgütlerin, kurumların üretkenliğini ve belirlediği amaçlara ulaşmasını meydana gelen çatışmalar etkiliyordu. Hatta çatışmaların engellenmesi için ayrıntılı kurallar ve çatışmaya sebep olanların cezalandırılmasına kadar ince detaylar düşünülüyordu (Yeniçeri, 2009: 81).

Çatışma, örgütün uyumunu bozan, çalışanların istenmeyen hareketler sergilenmesine neden olmaktadır. Algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de çatışmanın bir an önce önlenmesi gereken bir durum olarak gören Geleneksel Yaklaşım, çatışmanın çözülmesi ile ilgilidir.

Geleneksel Yaklaşımına göre; çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, bu haldeyken verilen kararlar veya davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi ve üretime katkıyı azaltacaktır. Çatışma bireyler arası kopukluklara ve gruplar arası yalnız kalmalara neden olmaktadır. Örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır (Robbins, 1998: 443).

Klasik Yaklaşımında, örgütlerde çatışmanın meydana gelmesinin nedenleri vardır. Öncelikle yöneticiler bilimsel ve evrensel yönetim kurallarını örgütlerine uygulayamadıkları için çatışmalar meydana gelmektedir. Çalışanlar, örgütün ortak amaçları konusunda mutabakata varamadıkları için çatışmalar meydana gelmektedir. Bu sorunların çözümünde, yöneticilere düşen görev, çatışmayı ve ortaya çıkış nedenlerini belirlemek ve çatışmayı örgüte yararlı hale getirmektir.

F.Taylor, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütlerde uygulanması durumunda çalışan ile yöneticiler arasındaki çatışmalarının ortadan kalkacağını vurgulamıştır (Şimşek vd., 2003: 274-275).

Yetki ve sorumluluk paylaşımının yapılması, örgüt ortamının en uygun şekilde hazırlanması ve iş için gerekli malzeme ve teçhizatın olması durumunda çatışmalara rastlamak pek mümkün olmayacaktır. Ancak şunu da unutmamak gerek ki fiziksel şartların yanında, insan faktörünün de etkisi önemsenmelidir. Sonuçta birey, hem sosyolojik ve hem de psikolojik bir varlıktır (Aksoy, 2005: 342).

20. yüzyılın ilerleyen zamanlarında yönetim anlayışında meydana gelen yenilikler ve değişimler çatışma konusundaki görüşlerin değişmesine sebebiyet vermiştir. Bu gelişmelerin ortak yanları şunlardır;

- Çatışma önlenilecek bir olgudur. Çatışmayı önleyebiliriz.
- Çatışma, kötü yönetimden, yönetimin ilke ve kuralları iyi uygulayamamasından kaynaklanır. Çatışma yönetici hatalarından yüzünden çıkar.
- Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller, örgütte istikrarsızlık yaratır.
- Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
- Çatışma konusunda otoritelerin, yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
- En uygun başarı çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilebilir (Yeniçeri, 2009: 82).

7.1.2. Neo-Klasik Çatışma Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımına karşı olarak ortaya atılan Neo-Klasik Yaklaşım, Davranışçı Yaklaşım veya İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarakta adlandırılmaktadır. Çatışmanın olumlu yanlarının farkındalığı, ilk defa M.P.Follet tarafından 1920'lerde ortaya çıkmıştır. Neo-Klasik Yaklaşımına göre çatışma genellikle örgüt içindeki insanların ve grupların farklılığından meydana gelir (Tekarslan vd., 2000: 220). Neo-Klasik yaklaşıma göre çatışma örgüt kültürünün olağan bir parçasıdır. Ancak, çatışmalar bazı şartlar altında yapıcı ve yararlı olabilirler. Bunun için de öncelikle

çatışmanın nedenleri tespit edilmeli, ölçülü olmalı ve çatışma en uygun yönetime göre yönetilmelidir.

Örgütün varlığını hiçe sayacak bir çatışma örgüte yarar sağlamaz. Çatışmanın şiddeti örgütü zararlar vermeye başladığı noktada engellenmelidir. Çatışma için kullanılan kaynaklar, öngörülen kayıpları aşıyorsa çatışmanın örgüt için zararlı olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticiler çatışmaları önceden tespit edip, belli bir ölçüde gerçekleşmesine olanak sağlamalı ve örgüte zarar verecek boyutta çatışmaların gelişmesine izin vermemelidir. Aksi takdirde çatışmalar örgütlerin ömürlerini kısaltarak, zamanla son bulmalarına yol açar.

1940'lerden 1970'lere kadar yaklaşık 30 yıl geçerliliğini sürdüren Neo-Klasik Yaklaşımına göre örgütlerde farklı nedenlere bağlı olarak birçok çatışma yaşanmıştır. Çünkü örgütler çok amaçlı yapısı gereği, farklı çıkar ve hedefleri olan insanlardan meydana gelmektedir. Böyle bir sistem içinde çatışmaların olmaması imkânsızdır. Ancak, çatışmanın istenirse yönetilebilen ama tamamen ortadan kaldırma görüşünün gereksiz olduğuna kanaat getirilmelidir (Aksoy, 2005: 344). Çatışma temel olarak bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklardan doğar. Çatışmanın ortadan kaldırılması bu farklılıkların yok edilmesi anlamına gelecektir. Oysa çatışma yönetiminin hedefi, bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkların kabul edilmesi olmalıdır.

7.1.3. Modern Çatışma Yaklaşımı

Etkileşimciler, çatışmaları modern anlayışı benimseyerek ortaya çıkarmışlardır. Etkileşimciler, çatışmayı kabul edip desteklerken çatışmanın olmamasını da yadırgarlar. Çatışmaların olumlu sonuçlar doğuracağı düşüncesi yaygındır. Bu yönetim anlayışına göre çatışmanın olmaması, baskıcı zihniyet ve monotonluğun örgütlere, kurumlara sirayet edeceğine işarettir (Yeniçeri, 2009: 85-86).

Çatışmaların belli bir ölçüde kabul edilmesi kontrol altında tutulması Modern Çatışma Yönetimi Yaklaşımının çatışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. Nasıl ki çatışmanın tamamen engellenmesini istemeyen modern çatışma yaklaşımı, çatışmanın örgütlere zarar verecek boyuta kadar ilerlemesini de istememiştir. Eğer bir örgüt

yeniliklere ve değişimlere açık olmak istiyorsa bunda çatışmalarında katkısı bir ölçüde olacaktır.

Modern Çatışma Yaklaşımı, çatışmayı kaçınılmaz görmekte ve hatta belirli bir seviyede kalması koşuluyla olmasını istemektedir. Çatışmanın bazı olumsuz etkilerini kabul etmekle birlikte çatışmanın daha çok olumlu yönlerinin olduğu vurgulanmıştır. Modern Çatışma Yaklaşımı, çatışmayı değişim ve yeniliğin bir aracı olarak görmektedir. Çatışmanın bir diğer önemli sonucu ise, yönetim tarafından örgüt içindeki huzursuzluğun fark edilmesidir. Yönetim bunun sonucunda çatışmanın sebeplerini araştırmaya yönelecek, çatışmanın çözümü için uygun çözüm yollarını bularak, yenilik ve değişimin örgüte yansımaları sağlayacaktır (Şimşek vd., 2003: 275-276).

Modern Çatışma Yaklaşımı, çatışmanın yönetimi konusunda epeyce durmuş, yöneticilerin en temel görevleri arasında çatışmayı tespit etmek ve örgüte uyumlu ve faydalı bir şekilde çatışmanın yönetilmesini tavsiye etmiştir.

Modern Çatışma Yaklaşımının öncülerinden William G. Scott, çatışmanın yönetilebilen sosyolojik bir olgu olduğu için örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabileceğini ve etkili yönetilmesi durumunun da örgüte katkısı olacağını değerlendirmiştir. Yöneticiler çatışmayı tamamen ortadan kaldırmamalı ayrıca çatışmanın örgüte zarar verecek boyuta kadar ilerlemesine izin vermemelidir. Çatışmanın örgüt için yararlı olması belli bir seviyede tutulmasıyla doğrudan ilişkilidir (Tekarslan vd., 2000: 224). Çatışmaların kabul edilebilir ölçüde olması, şiddetli çatışmaların azaltılması, çok düşük yoğunluklu çatışmaların artırılması örgüte dinamizm katacaktır.

Örgütsel çatışmayı yorumlayan geleneksel ve modern yaklaşımların görüşleri ve çözümleri tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabilir.	1. Çatışmadan kaçınılamaz.
2. Çatışma; yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onun yönetilmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklardan, kurmay personelin algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklardan ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarısını (performans) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarısı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarısı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: (Şimşek, 1999: 276)

7.2. Çatışma Yönetimini Etkileyen Değişkenler

Çalışanlar, iş ortamında çatışma içinde olmayı tercih etmemiş olabilirler, ancak çatışma durumunda hangi çatışma tarzını kullanacaklarını seçebilirler.

Her yöneticinin ve çalışanın, çatışma anında kullandığı, kendine uygun bulduğu çatışma ile başa çıkma yöntemi olabilir. Bunlar zaman içinde değişebileceği gibi çeşitli ortamlarda da farklılık gösterebilirler. Çatışma yönetimi tarzlarını etkileyen temel unsur olarak belirlenen kişilik dışında diğer bazı değişkenleri belirtmekte yarar vardır. Bunlar kültürel ve ideolojik faktörler, cinsiyet faktörü, yaş faktörü, güç ve statü değişkenleridir.

7.2.1. Kültürel ve İdeolojik Faktörler

Kültür farklılığı herkes tarafından bilinen bir olgudur. Özellikle göçmen olarak bir başka ülkeye çalışmak amacıyla yerleşen aileler için bu kaçınılmazdır. Kişiler yeni bir kültürün parçası olmak isterken bir takım fedakârlıklar 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 faktörler, çatışmanın nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Fisher' e göre, kültürel ve ideolojik faktörler, 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 kendisini huzurlu hissedecektir (Fisher, 1990: 204).

Sonuç itibariyle, bireylerin sahip oldukları kültür yapıları, örgütte çalışan diğer meslektaşlarıyla aralarında, bir çatışma nedeni olabilmektedir.

7.2.2. Cinsiyet Faktörü

Çatışma yönetimi stilleri ve cinsiyet ile ilgili bir araştırmada, tekstil sektöründe çalışan kadın yöneticilerin uzlaşma, uyma ve kaçınma stillerini erkek yöneticilerden daha fazla kullandıkları, erkeklerin ise rekabetçi stili daha fazla kullandığı görülmüştür (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 12). Dolayısıyla çatışmalarda, cinsiyet önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mesai arkadaşları arasında yaşanan çatışmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, kadınlar, erkeklere göre çatışma ile daha fazla yüzleşmekte, kendilerini daha çok açmakta ve daha çok duygusal ifade sergilemektedir. Ayrıca çatışmalarda, duruma bağlı olarak davranış sergiledikleri ve genellikle çatışmadan kaçınan bir tutum izledikleri bulunmuştur. Bu durum ise kadınların çatışma durumuyla karşılaştıklarında olumlu ve yapıcı yaklaşımlarda buldukları, ancak başkalarının varlığında duruma müdahale etmekten kaçındıkları ve durumu değerlendirerek, ona özel davranışlarda buldukları ile açıklanmıştır (Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 22).

7.2.3. Yaş Faktörü

Yaş değişkeninin kullanılan stratejilerde bir farklılık oluşturduğuna ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, kullanılan kişisel çatışma yönetimi stilleri arasında yaşa bağlı anlamlı bir farklılaşma beklenmemektedir (Rahim, 1983: 372).

7.2.4. Güç ve Statü Değişkenleri

Grup içinde çalışanların güçleri ve statüleri birbirinden farklıdır. Aynı zamanda her kişinin gücü ve statüsü her zaman sabit de olmayabilir (Hogg ve Vaughan,2007: 239). Grup içindeki statü ve güç hiyerarşileri resmi olarak sabit bir şekilde belirlenmiş olsa bile, gruptaki kişilerin statüleri ve güçleri zaman içinde terfilere bağlı olarak değişir.

Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, kişilerin örgüt içi statüsü kendisinden yüksek olan yöneticilere karşı daha çok uyma stilini kullanırken, statüsü kendisine eşit olan iş arkadaşları ve statüsü kendisinden düşük olan astlarına karşı daha çok işbirliği ve uzlaşma stillerini kullandıkları görülmüştür (Rahim, 1983: 371). Ülkemizde, üniversite yöneticileri arasında yapılan bir çalışmada, yöneticilerin karşılaştıkları çatışmaların çözümünde daha çok kaçınma stratejisini benimsedikleri; uyma stratejisini ise benimsemedikleri görülmüştür (Polat ve Arslan, 2004: 433). Dolayısıyla statü ve güç dengelerinin çalışanlar gözünden hangi çatışma tarzını, ne ölçü de etkilediğinin tespiti önem kazanmaktadır.

7.3. Çatışmanın Yönetiminde Kullanılacak Yöntemler

Çatışmayı yönetebilmek için yönetici çatışma çıkmasını engelleyebilir ya da ortaya çıkmışsa çözebilir. Eğer çatışma örgütte meydana gelmişse çözüm yöntemlerini uygulamak kaçınılmazdır. Bu yöntemler, çatışmayı teşvik etme, çatışmayı azaltma ve çözme aşamalarıdır.

7.3.1. Çatışmayı Teşvik Etme

Kişiler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar, kişilere özgü farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Günümüzdeki örgütlerin karmaşıklığı düşünüldüğünde, çatışmayı yok saymak mümkün değildir. Bu nedenle çatışmanın teşvik edilmesi, çatışmanın faydalı yönlerinin görülmesi, çatışmayı örgüte yararlı duruma getirebilir. Böylece yöneticiler, örgütle ilgili yönetsel konularda bazı önemli kararları almaya ve yenilikleri takip etmeye zorlanacaktır. Bu nedenle yöneticilerin görevi, çatışmayı ortadan kaldırmak değil, zararlı boyutlara gelmeyecek seviyede tutarak, örgütsel performansı artırıcı şekilde yönetmektir.

Düşük çatışma düzeyi ile birlikte örgütsel performansın da yeterli olmadığı örgütlerde ve bunların çeşitli bölümlerinde performansı artırmak ve geliştirmek için çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu ve benzeri durumlarda, çatışmanın düzeyinin artırılmak istenmesinin nedeni, yapıcı ve yaratıcı çatışmaların çok düşük olduğu kurumlarda çalışan personelin, daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine, mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih edeceği düşüncesidir (Robbins, 1998: 547).

Örgütlerde çok yüksek düzeydeki çatışmaların zararlı olabileceği gibi, çok az ya da hiç çatışmanın olmaması da kayıtsızlık ve durağanlığa neden olur. Bu nedenler örgütsel performansı artıracak olan ve istenen düzeydeki çatışmaları gerekli kılar. Dolayısı ile çatışmanın artırılması yoluyla, örgütlerde zıtlık ve farklılıkların işlenmesi, çatışma yönetimi konusunda bilimsel tekniklerin geliştirilmesi, tüm yönetici ve çalışanların sorumluluk alması söz konusudur.

Eğer üstler yöneticilerine hiçbir zaman karşı çıkmıyor ve onları eleştirmiyorlarsa, bölüm yöneticileri ne olursa olsun, sakin ve barışçıl bir ortamın önemli olduğunu düşünüyorlarsa, kararların alınmasında oy birliği alışkanlık haline gelmişse, yeni fikirler üretilmiyorsa ve çalışanların değişime direnci normalin çok üzerindeyse, yöneticiler çatışmayı teşvik etmek durumundadır (Robbins, 1998: 548).

Çatışmaya teşvik etmenin bir diğer yolu ise örgütler arasındaki bağımlılığı arttırmaktır. Yönetsel bir birimin görevini yapabilmesi için diğer bir birimle etkileşimi,

başka bakış açılarına olan gereksinimi, uzlaşılabilir konu ve amaçlar üzerinde, fikir alışverişi yapılmasını gerektirir.

7.3.2. Çatışmayı Azaltma

Örgütlerin, çatışmaları tespit etmek, çözmek ve yönetmek için öncelikle çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağını bulması gerekir. Bu nedenle yönetici, çatışmaya sebebiyet veren nedenleri ortaya koymak ve daha sonra çatışma yönetimi ile ilgili örgüte uyum sağlayan bir çatışma çözme tekniğini uygulamak durumundadır.

Yöneticilerin büyük bir kısmı, çatışmaların azaltılması konusu ile daha çok ilgilidirler. Çünkü belirli bir düzeyi aşan çatışmalar, artık işletmeler için zararlı hale gelmeye başlar. Bu nedenle yöneticiler, işletmeye zarar vermeye başlayan çatışmaların seviyesini azaltarak, en uygun düzeye indirmenin yollarını aramalıdır (Şimşek vd., 2003: 255).

Yöneticileri tarafından, çatışmayı azaltma yönteminin kullanılmasının nedeni, çatışmanın sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olmaktan çok örgütsel bir olgu şeklinde görmeleridir. Dolayısıyla yönetimin temel görevi, çatışmayı azaltmak ve bitirmek böylece, çatışmanın sebebiyet verdiği olumsuz çıktılardan kaçınmaktır. Bu mantıkla çatışmaların yaşandığı örgütlerde, yöneticiler başarısız sayılabilirler. Sorumlu olduğu birimde çatışma yaşayan bir yönetici, başarılı olmak için bu çatışmaları bastırmak zorunda kalabilir.

Diğer taraftan artan çatışmadan hoşnut olmayan yöneticiler, kontrolü kaybetmemek için çatışmadan korunmak isterler. Çünkü çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu zaman yüksek seviyedeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu amaçla, yöneticiler çatışmaları azaltmak için şu noktalar üzerinde dururlar.

- Örgütün bir bütün olarak amaçlarını ve verimliliğini vurgularlar,
- Çalışanlarına belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler,
- Çalışanların oluşturdukları gruplar arasındaki iletişimi daha etkin hale getirirler,
- Çatışmaya taraf olan çalışanlarını, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler,
- Çalışanları için ortak hedef ve amaçlar geliştirirler (Kılıç, 2001: 99).

7.3.3. Çatışmayı Çözme

Yöneticilerin çatışmayı çözme yönteminde, yaşanan çatışmalara duyarlı olması gerekir. Potansiyel olarak istenmeyen bir çatışma durumu varsa yöneticinin çatışmayı çözmeye çaba göstermesi gerekir. Eğer çatışma örgütte ilişkilerin bozulmasına, zaman ve kaynak israfına sebep oluyorsa çatışmanın çözülmesi gerekmektedir.

7.4. Kişisel Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Yaşanan çatışmaların çözümlenmesinde bireylerin sergiledikleri kişisel yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar örgüt çalışanlarının kişisel özelliklerine, eğitim geçmişlerine, cinsiyetlerine ve örgüt içinde buldukları pozisyonlara göre farklılıklar göstermektedir. Kişisel davranışlar ve anlaşmazlıklara verilen tepkiler çok küçük yaşlardan itibaren belirginleşmeye başladığından dolayı bir süre sonra bu tepkiler farkında olmadıkları alışkanlıklar haline gelmektedir. Burada önemli olan, örgüt çalışanlarının kendine has bir çatışmayı yönetme yaklaşımı bulmasından çok, yeni ve daha etkin yollar öğrenerek çatışmaları çözme konusunda değişikliklere ve gelişmelere ayak uydurmayı kabullenebilmesidir.

Çatışma yönetimi; çatışmayı, verimliliği ve örgütsel etkinliği artırıcı bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Dinamik bir örgütte, yenilikleri ve gelişmeleri takip etmek isteyen ve ayrıca farklı eğitim, bilgi ve değer yargısı olan çalışanları bir arada bulunduran örgütlerde, çatışma her zaman yaşanacaktır.

Özellikle örgütlerde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar, verimliliğin maksimum düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi analiz edilmeli, ortaya çıkış nedenleri iyice teşhis edilerek, örgüt çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan kaçınma ya da destekleme yollarına gidilmelidir (Kılınç, 1985: 111).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları yönetmek, yöneticilerin en temel görevlerindedir. Nelson yöneticilerin zamanlarının yaklaşık olarak %20'sini çatışma yönetimine ayırdığını tespit etmiştir (Koçel, 2003: 663).

Çatışma negatif bir kavrammış gibi gözüke de, hem negatif hem de pozitif yanları vardır. Anlaşmazlıklar, birbirine zıt duygu ve hisler, uyumsuz davranışlar, çatışmanın köklerini oluştursa da, bireylerin ve organizasyonların değişim ve gelişimi için gerekli unsurlardır (Ritu, 2006: 103). Çatışmayı organizasyon ya da birey adına, yapıcı olarak kullanmak istiyorsak, onun olumsuz etkilerini en aza indirmemiz gerekecektir.

Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanabilir (Can, 1999: 305).

Örgütlerde meydana gelebilecek uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar, kararsızlıklar olarak kabul edilen örgütsel çatışmanın, yönetim içerisinde son derece önemli bir yeri vardır. Çünkü iyi yönetilebilen bir çatışma, örgütsel başarıyı artırabilir. Çatışma da, örgütler için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, durağanlık meydana gelir. Örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak, çatışmanın bir yönetim aracı olarak etkin ve faydalı kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir.

Çatışma yönetim içerisinde doğal olarak bulunan, kaçınılması mümkün olmayan ve iyi yönetildiği takdirde de yönetsel dinamizme ve gelişmeye katkı sağlayan bir olgudur. Bu yönüyle yönetsel faaliyetlerin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde de doğrudan etkili olan bir durumdur (Erdoğan, 1999: 219).

Çatışmaların etkin yönetilmesinde çatışmayı tespit etme ve yönetme önem kazanmıştır. Çatışmayı kabul etmeyen bir yönetim yaklaşımının çatışmanın çözümü için ortaya koyacağı tavır ile çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden yönetim yaklaşımının tavrı elbette farklılıklar gösterecektir. Çatışmanın içeriği de, çatışma yönetim tarzının seçimini etkilemektedir.

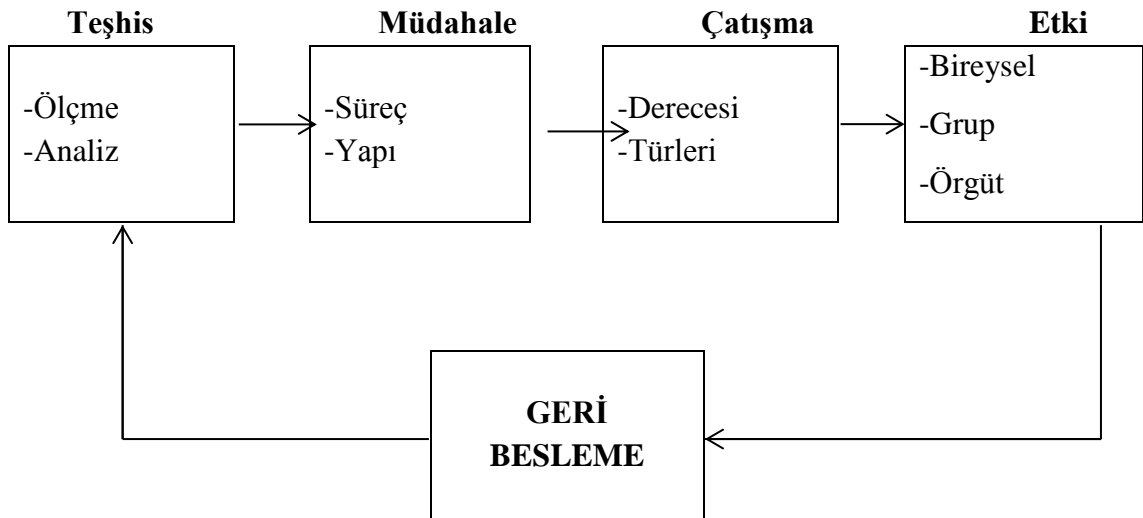
Borisoff ve Victor, değerlerin, görüşlerin, inanç sistemlerinin ve ya kaynakların çatışmaya yol açabileceğini ve çatışmanın içeriğine göre uygun yönetim yaklaşımının seçilebileceğini vurgulamışlardır. Özellikle dinsel, etnik ve temel değerlerle ilgili

çatışmaların çözümünün çok hassas olduğunu da belirtmişlerdir (Borisoff ve Victor, 1998: 6-7). Çatışmayı çözüme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır:

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözüme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözüme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 7-8).

Çatışma yönetimi, örgütsel etkinliğin devamını sağlamak için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirmektedir. Çatışma yönetim süreci ise; çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir (Karip, 1999: 53).

Çizim 2: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.



Kaynak: (Karip, 1999: 53)

Çatışmanın yaşanmasına neden olan problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, karar vericilerin çatışma yönetim yöntemleri ve çatışmanın birey, grup ve örgüt etkinliği göz önünde bulundurularak tespit edilen verilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi dikkat çekecek kadar düşük ya da çok yüksek ise ve çatışmaya taraf olanlar, mevcut duruma uygun bir çatışma yönetim yöntemi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışında bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilir. Müdahale için uygun bir yaklaşımın kullanılması ile örgütte sağlıklı bir düzeyde çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun yöntemleri kullanmalarına olanak sağlanır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun yöntemlerle yönetilen çatışmalar ise örgütsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlar (Ertürk, 2003: 201).

Yönetim, çatışmanın yönetimi konusunda dikkatli davranmalı ve farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarı ile yöneterek, örgüt amaçlarına uygun ve örgüt için yararlı olacak biçimde sonuçlandırmalıdır. Ancak bunun için çatışmanın yönetim sürecinin iyi bilinmesi ve buna göre hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çatışma, tarafları sarmalayan içsel ve dışsal çevrenin biçimlendirdiği, kişiler arası dinamiklerdir ve bu dinamikler, çatışmanın örgüt performansını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkiler. Bu bakımdan, çatışma yönetim teknikleri çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir şekilde değerlendirilmesi ile yakından ilgilidir. Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda, çatışmanın kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte çatışmaların, bu yapıların yararına ya da zararına sonuçlanma olasılığı, çeşitli nedenlere bağlı olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332).

Örgütsel çatışma süreci çeşitli bilim adamlarınca değişik şekillerde incelenmiştir. M.A.Rahim bir sentez çalışmasıyla çatışma ile ilgili beş evreli bir model geliştirmiştir. Model bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları tanımlamakta kullanılabilir (Rahim, 2002: 208).

İlk evre olan potansiyel zıtlasma ve uyuşmazlık; çatışma durumu oluşmadan önce de mevcut olan, kişiler ya da grupların içinde bulunduğu durumları ifade etmektedir. Bu durumlar davranışsal, demografik ve yapısal olarak sınıflandırılabilir. Bu evrede davranışsal durumlar ile çatışan tarafların kişilikleri, yaklaşımları,

yönelimleri ve örgüte uymaları kastedilmektedir. Demografik koşullar; çatışan tarafların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çalıştığı kademe ve çalışma süresi gibi değişkenleri içine alır. Yapısal durumlar, hem örgütsel yapıyı hem de görevin yapısını belirtir. Örgütün yapısı, ast-üst ilişkilerini ve sorumluluk alanlarını kapsar. Sorumluluk alanları tam olarak tanımlanmışsa bu durum bireylerin, grupların birbirlerinin görev ya da rol alanlarını ihlal etmelerine yol açabilir. Bu gibi durumlar örgütte başarının herkesçe üstlenilebilmesi, başarısızlık halinde ise sorumluluğu kimsenin kabullenmemesi ve diğerlerini suçlama eğilimleri şeklinde çatışmalara dönüşebilmesini sağlamaktadır. Bunun gibi görevin yapısı da çatışma potansiyeli üzerinde etkilidir(Rahim, 2002: 208). Bireylerin bilgi ve yeteneklerine göz önüne alınarak yapılan görevlendirmeler karşılaştırıldığında, amaçların açıkça tanımlandığı görevler, bu koşulların sağlanmadığı görevlere nazaran daha az çatışma ortamını gündeme getirmektedir.

İkinci evre ise davranışsal değişimleridir. Davranışsal değişimler çatışma başladıktan sonra oluşur. Birey ya da gruplar hedefe ulaşma yolunda bir engelle karşılaştığında savunma mekanizmaları geliştirir. Saldırganlık, geri çekilme, direnme veya uzlaşma şeklinde görülebilen bu davranışlar tarafların anlayış ya da bakış açısını farklılaştırabilir (Rahim, 2002: 209). Böylece örgütlerde meydana gelen çatışmalar işbirliğini zorlaştırır. Davranışsal değişim evresinde çatışmaya taraf olanlar birbirlerini düşman olarak görmeye başlayabilirler.

Çatışan taraflar, ilişkilerinde daha katı davranmaya başlayınca, tarafların davranışlarının kurallara dayandığı ve birbirleri ile ilişkilerinde yazılı iletişim kullanıldığı üçüncü evre olan yapısal düzen meydana gelir. Taraflar birbirlerine unvanları ile hitap ederler. İlişkiler mümkün olduğu kadar resmileşir (Rahim, 2002: 210). Bu evrede çatışmanın meydana geleceği koşulların, çatışmanın kuvvetinin, çatışma çözüm yollarının belirlenmesi örgüte bağlıdır. Tarafların bir çatışma halinde nasıl hareket edecekleri, hangi yöntemleri izleyecekleri detaylı olarak ortaya konulur. Böylece yönetim çatışmayı kurumsallaştırmış olur.

Dördüncü evre tarafların çatışmayı çözme yöntemlerini geliştirdiği, karar süreçleridir. Bu aşamada taraflar çatışmayla başa çıkmak için çeşitli yöntemleri uygularlar. Günümüzde sendika-yönetim çatışması genellikle fikir birliği ve müzakereler yoluyla çözümlenmesi yerine uzun tartışmalar hatta üçüncü tarafın

hakemliği ile çözülmektedir. Ast-üst çatışmasında ise genellikle çözüm için emir verme ve kararname yayınlama yolu seçilir. Eşit statüdeki bireylerin çatışmasında ise ortak bir amirin yardımına başvurulur (Rahim, 2002: 211).

Beşinci ve sonuncu evre olan sonuç aşaması ise çatışma çözümlendikten sonra oluşur. Yönetim, çatışmayı taraflardan birinin haksızlığa uğraması şeklinde çözüme ulaştırmışsa bu durum kolaylıkla gelecekteki ilişkilere taşınabilir ve gizli çatışmalara sebep olabilir. Diğer yandan çatışma, genel bakış açısına uygun olarak fikir birliği ile sonuçlanırsa, varılan anlaşmaya bağlı olarak iki taraf da gelecekteki ilişkilerinde daha yapıcı ve işbirliğine uygun hareket ederler.

Çatışma yönetim yöntemleri, bireylerin çatışma ile başa çıkmada kullandıkları davranış şekilleri olarak tanımlanmaktadır (Shih ve Susanto, 2010: 148). Yönetim bilimi üzerine çalışan bilim adamları, araştırmaları sonucunda farklı çatışma yönetimi modelleri ortaya çıkarmışlardır. Yönetim bilimi alanında en önemli araştırmalar; Mary Parker Follett Çatışma Modeli, Blake, Shephard ve Mouton Çatışma Modeli, Johari Penceresi Çatışma Modeli, Kenneth Thomas Çatışma Modeli ve Afzalur Rahim Çatışma Modelleridir. Bu modeller aşağıda açıklanmıştır.

7.4.1. Mary Parker Follett Çatışma Modeli

Bireylerarası çatışmanın analizine dair birçok çatışma modeli ileri sürülmüştür. Bu yöntemlere ilişkin önerileri ilk ortaya atan Mary Parker Follett'dir. Klasik görüşün hâkim olduğu dönemlerde (1920'ler ve 1940'lar), Follett'in düşünceleri günümüzün çatışma yönetimi konusunda modern düşüncenin temelini oluşturmuştur (Aslan, 2002: 182).

Follett, çatışmayı kaçınılmaz bir olgu olarak tanımlamış ve bundan faydalanması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma yönetim modeli olarak üç farklı davranış tarzının uygulanmasının gerektiğini savunmuştur. Bunlar; hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmedir.

Hükmetme, bir tarafın diğer tarafa karşı sağladığı üstünlüktür. Bu çatışmanın en kolay ve en hızlı çözüme ulaşma yoludur. Fakat uzun vadede başarılı bir yöntem değildir. Uzlaşma, bu çatışma modelinin ikinci yoludur. Follett'e göre uzlaşma

davranışında taraflar belli özverilerde bulunarak orta yolu bulurlar. Son olarak bütünleşmede ise, iki tarafın isteklerinin de tamamen karşılandığı bir çıkar yol hedeflenir.

Follett bütünleşme yaklaşımını uzlaşma yaklaşımından daha faydalı görmektedir. Bütünleşme, çatışmanın çözümü için yeni bir durum yaratırken, uzlaşma mevcut durumun üzerinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri yaparak iyileştirmeyi hedefler. Fakat bütünleşme yaklaşımı, her çatışmanın çözümünde kullanılan bir yöntem değildir. Örneğin, iki adamın aynı kadınla evlenmek isteği, bütünleşme yöntemiyle çözüme kavuşturulamaz (Can, 1999: 218).

7.4.2. Blake, Shepard ve Mouton Çatışma Modeli

Çatışmanın çözümüne yönelik ilk planlı ve programlı yaklaşımlar bu modelde uygulanmıştır. Yönetim bilimciler çatışma ile ilgili yaklaşımlarını, çatışmanın çözümüne yönelik gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına, çözümün başarısını da yüksek şans ya da düşük şansa bağlayarak ele almaktadır. Çözüm yollarını önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir teknik geliştirmeye çalışmışlardır.

Çizim 3: Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çatışma Çözümünde İzlenecek Yöntemler

Aktif ↑ ↓ Pasif	Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değilse	Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşmada Mümkün Değil	Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	↑
	Kazanma- Kaybetme Güç Mücadelesi	Çekilme	Sorun Çözme	Şansa Bağlılık Yüksek
	Hakemlik	Yalnız Bırakma	Orta Bir Yerde Anlaşma	Şansa Bağlılık Orta Derecede
	Kura Çekmek	Kayıtsızlık	Yumuşatma	↓ Şansa Bağlılık Düşük

Kaynak: (Aslan, 2002: 183).

Blake, Shepard ve Mouton' un oluşturduğu bu modeli üç varsayıma göre oluşturmuştur. Bu varsayımlardan her birinde izlenecek yollar farklıdır. Birinci varsayıma göre hem çatışmadan kaçınılmıyor hem de anlaşmak mümkün değilse bu durumda izlenecek üç seçenek şu şekildedir:

- Tarafları rekabete sevk ederek çatışmayı kızıştırmak veya onları kazan-kaybet yarışına sokarak bir tarafın kazanmasına olanak sağlamak,
- Üçüncü bir tarafın çözüm için devreye girmesine izin verilmesi,
- Taraflar arasında kura çekimine gitmek ve kaybeden tarafın kaderine razı olmasına zemin hazırlamak (Can, 1999: 219).

İkinci varsayıma göre çatışmadan kaçınılabileceğinin mümkün olduğunu ancak çatışma yine de çıkıyorsa, aktiften pasife ve başarısının taşıdığı riskin yüksek olmasından düşük olmasına doğru şu hususlar önem arz etmektedir:

- Taraflardan biri, kendi isteklerinden vazgeçerek çekilmesi,
- Tarafların çıkar çatışmalarına ilgisiz kalması ve görev bağlılıklarının azaltılması,
- Çatışmaya taraf olanların duruma görmezden gelmeleri ve kayıtsız kalmalarıdır (Can, 1999: 220).

Üçüncü varsayıma göre ise, çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte anlaşmanın sağlanabileceği düşüncesi hâkimdir. Bu varsayıma göre:

- Yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmayı yaratıcı bir şekilde çözmeye çalışır,
- Tarafların ortak bir noktada buluşmalarını sağlar,
- Tarafların ortak noktalarını vurgulayarak, farklılıkları yatıştırır (Can, 1999: 222).

Blake, Shepard ve Mouton bu yaklaşımların hem bireysel hem de örgütsel çatışma yönetimi yaklaşımı olarak kullanılabilirliğini belirtmişlerdir.

7.4.3. Johari Penceresi Çatışma Modeli

1955 yılında Joseph Luft ile Harry Ingram tarafından ortaya konulan, iletişim ve duyarlılık eğitimlerinde faydalanılan, bireylerarası ve birey ile grup arası çatışmaların analiz ve yönetiminde kullanılan bir modeldir (Sökmen, 2010: 261).

Bu modelde dört pencere vardır ve her biri bireyin davranış, duygu, ihtiyaç ve tercihlerine karşılık gelmektedir. Kişinin hangi pencerede olduğu diğerleriyle kuracağı iletişimi etkilemektedir. Bu modelde pencereler örgüt psikolojisinin nasıl işlediğini gösterir.

Çizim 4: Johari Penceresi.

	Kişi Diğerini Tanımaktadır.	Kişi Diğerini Tanımamaktadır.
Kişi Kendini Tanımaktadır.	1 Açık Alan	2 Saklı Alan
Kişi Kendini Tanımamaktadır.	3 Kör Alan	4 Keşfedilmemiş Alan

Kaynak: (Luthans, 1973: 149).

Johari modelinde, açık alanda kişi kendini ve diğerini tanımaktadır ve kişiler arası ilişkide uyum mevcuttur ve herhangi birinin savunmaya geçmesi için bir sebep yoktur. Saklı alanda, kişi diğer kişiyi tanımamaktadır. Kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemesi nedeniyle, herhangi bir tarafın savunmaya geçmesi ve çatışma olması kaçınılmazdır. Kör alanda, kişinin kendi tutum ve davranışlarının farkında olmadığı buna karşılık karşı tarafı bildiği varsayılır. Bu alanda kişiler bilinçli olmadan karşı tarafla çatışma içine girerler. Keşfedilmemiş alan ise çatışmaya en uygun alandır. Kişi hem kendini hem karşı tarafı tanımadığı için yanlış anlaşılmalara yol açar (Uysal, 2003:138-139). Johari penceresi kişinin kendini ve karşı tarafı tanınmasıyla bağlantılı olarak dört farklı alanda açıklanmıştır.

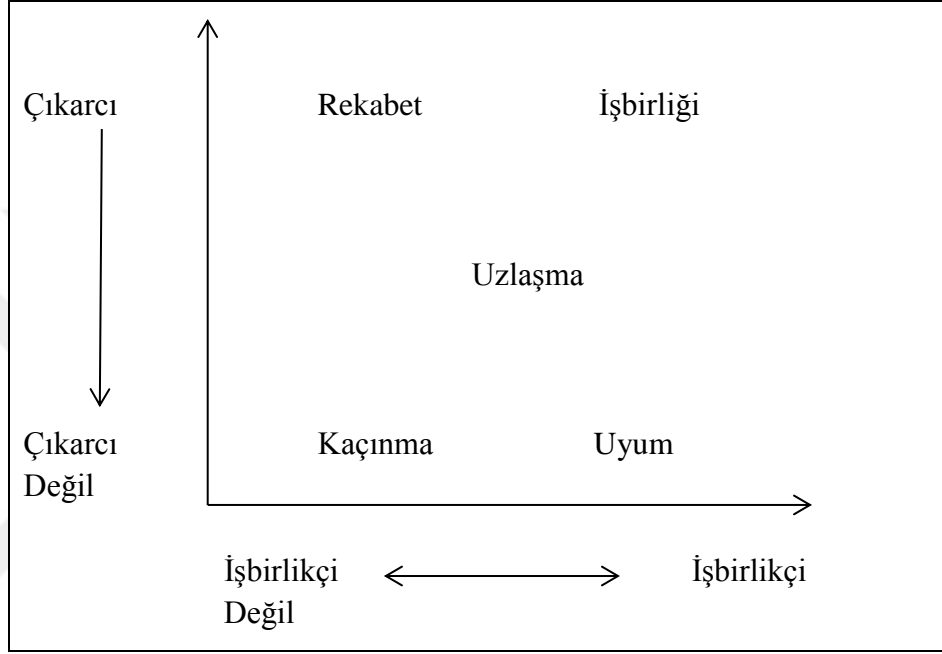
7.4.4. Kenneth Thomas Çatışma Modeli

Thomas 1960'ların sonlarında Blake, Stephard ve Mouton'un yapmış olduğu çatışma modelinden, davranış tarzlarını birbirinden ayırarak, işbirliği ve çıkarıcılık olarak adlandırdığı iki eksen üzerinde bu modeli oluşturmuştur (Thomas, 1992: 147). İşbirliği çatışmaya taraf olanları memnun edecek bir çözüm bulma konusunda istekli olmayı ifade ederken, çıkarıcılık çatışma durumu, bireyin sadece kendisini memnun edecek ve kişisel amaçlarını gerçekleştirebileceğini ifade eder.

Beş farklı yaklaşımla ele alınan Thomas Modeli' ne göre rekabet yaklaşım, çıkarıcı olup işbirliği yapmayan bir tutum sergilerken, işbirliği yaklaşımı çıkarıcı olup

işbirliği yapan bir tutum sergiler. Kaçınma yaklaşımına göre çıkarıcı olmayan ve işbirliği yapmayan davranışlar öne çıkarken, uyum yaklaşımında çıkarıcı olmayan ama işbirliği yapan davranışlar gözlenir. Uzlaşma yaklaşımında ise çıkarıcılık ve işbirliği konusunda ölçülü davranışlar sergilenir (Thomas, 1992: 148).

Çizim 5: Thomas'ın Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları.



Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2003: 404).

Çizim 5'in farklı bir bakış açısına göre şöyle açıklanmıştır. Rekabet yaklaşımı çatışmayı dikkate almadan, çatışmaya taraf olanların kendi çıkarlarını düşünmesidir. Biçimsel gruplarda genelde otorite sahibi olan, gücü elinde bulunduran grup, diğer gruplar üzerinde baskı kurarak, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Kaçınma yaklaşımı bireylerin çekilme davranışlarıyla kendini gösterir. İşbirliği yaklaşımı ise kaçınmanın aksine çatışmaya taraf olanları memnun edecek sonuçlarla öne çıkar. Uyma yaklaşımında, çatışma olasılığını önlemek için bireyler ve gruplar kendi çıkarlarından vazgeçerler. Son olarak uzlaşma yaklaşımında taraflar arasında ortak çıkarlar yoluna gidilerek, herkesin kendi çıkarlarından vazgeçmesi hedeflenir (Özkalp ve Kirel, 2003: 404).

Çizim 5, incelendiğinde; sağa doğru gidildikçe iş birliği artmakta, yukarıya doğru gidildikçe çıkarıcılık artmaktadır. Çatışmadaki taraflardan biri kendi rızasıyla karşı tarafın isteklerine uyduğunda, uyma ve işbirliğine doğru bir yaklaşım ortaya çıkar. Uzlaşma, her zaman en iyi çözüm yoluymuş gibi görünmesine rağmen bazen de en iyi alternatif olmayabilir. Bir konuda haklı olan birinin, haksız olana uyum sağlaması beklenemez. Bu yüzden haklı olan kişinin, haksız olana kendi fikrini kabul ettirme seçeneğini seçmesi oldukça mümkündür (Thomas, 1992: 149). Bu yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağına karar vermek epey zordur. Örneğin sorunun hızlı bir şekilde çözülmesi bekleniyorsa uzlaşma tercih edilebilir. Konu hakkında bilgisi olmayan bir kişinin ya da tehlike içinde olduğunu hisseden bir kişinin kaçınma yöntemini tercih etmesi olasıdır.

7.4.5. Afzalur Rahim Çatışma Modeli

Rahim, çatışma yönetimi üzerine çalışan en önemli yönetim bilimcilerden biridir. Araştırmalarında çatışma yönetimi kavramının önemini vurgularken, çatışma yönetiminin tespit edilen altmış beş yönetim konusu arasında en çok gündemde olan beş yöntem olduğunu belirtmiştir (Uysal, 2003: 33).

Rahim' in çatışma modeli Thomas çatışma modeline birçok açıdan benzerlik göstermektedir. Follett, Blake ve Mouton çatışma modeli ile Thomas'ın çatışma modelinin kavramsallaştırmalarına dayanarak, Rahim bireyler arası çatışma yönetim biçimlerini, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçları ile diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçları olmak üzere ikiye ayırmıştır (Sökmen, 2010: 265).

M.A.Rahim'in Çatışma Modeli, çatışmaya yol açan nedenleri ve çatışma durumunda yaşananları tanımlamak için kullanışlı ve dinamik bir modeldir. Çatışmaların hem çalışanlar hem de yöneticiler düzeyinde yönetilmesi gereklidir. Yöneticiler çatışma ile yüz yüze geldiklerinde uygun çözüm yollarını tespit etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla beraber yöneticiler, bireylerin çatışmaya yaklaşımlarını ve çatışma yönetim tarzlarını bilmek durumundadırlar.

En yaygın çatışma yönetim tarzı modeli Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II olarak bilinen RAHİM'in İki Boyutlu Modelidir. Rahim

çatışmalarla çatışma yönetim tarzlarını kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme boyutlarının kombinasyonunu oluşturarak sınıflandırmıştır. Bu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak elde edilen beş başa çıkma tarzı şunlardır.

- 1) Tümüleştirme (Problem Çözme),
- 2) Uzlaşma,
- 3) Hükmetme,
- 4) Kaçınma,
- 5) Ödün Verme(Rahim, 2002: 213).

Çizim 6: Rahim'in Kişisel Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Modeli



Kaynak: (Rahim, 2002: 218).

Rahim bu yaklaşımlardan hangisinin tercih edileceğini üç temel ölçüte göre tespit etmiştir. Bunlar:

- Yaklaşımın örgütsel verimliliğe katkısı,
- Toplumsal gereksinimlerin tatmini,
- Örgüt üyelerine moral ve motivasyon desteği.

Rahim'in çatışma yönetimi yaklaşımları, hem çatışan bireyler tarafından, bireysel çatışma çözümünde hem de yöneticiler tarafından, örgütsel çatışma çözümünde

kullanılmaktadır. Bireysel çatışma çözümünde seçilen yöntemler kişinin kendisi için endişelenme düzeyi ve başkası için endişelenme düzeyi olmak üzere iki boyuttan etkilenecek şekilde seçilmektedir. Rahim' e göre bu modelde kişinin kendisi için ve başkası için endişelenme düzeyi, aynı zamanda çatışma durumundaki davranışlarını belirlemektedir (Rahim, 2002: 219).

Çatışma yönetimin verimliliği bu ölçütlerin karşılanması düzeyine bağlıdır. Her birinin uygun olan ve olmayan durumları açıklanmıştır. İşbirliği ve uzlaşma yaklaşımlarının daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği düşünülmektedir. Uyma, kaçınma ve zorlama yaklaşımlarının ise daha çok taktik sorunların çözümünde kullanılmaktadır.

7.4.5.1. Tümlleştirme

Bireyin hem kendisine hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgi duyduğu bu çatışma tarzı, problem çözme ile ilgilidir. Gross ve Guerro tarafından yapılan bir araştırmada, tümlleştirme tarzının, ankete katılanlar tarafından en doğru, en uygun ve en etkili çatışma yönetim tarzı olarak algılandığı tespit edilmiştir (Gross ve Guerro, 2000 :203).

Problem çözme stratejisinde çatışan taraflar bir araya gelerek, karşılıklı görüş alışverişinde bulunur ve çatışmayı çözmek için her iki tarafı da memnun edecek kararlar alınır. Her iki taraf da isteklerini masaya yatırır (Karip, 1999: 61-62). Problemleri çözmek ve tarafların istediği sonuca ulaşması için sağlıklı bir iletişim kurulması olmazsa olmazdır.

Bu strateji de, çatışmaya taraf olanların ortak amaçları olduğu kabul edilir ve çatışma çözümünün ortak amaçları ulaşmak için birtakım kaidelerden oluştuğu düşünülmektedir. Örgüt etkinliğini artırmak için, tespit edilen amaçları grup üyelerinin gerçekleştirmesi olası değildir. Her çalışanın, amaçların gerçekleştirilmesinde ayrı bir rolü bulunmaktadır. Belirlenen ortak amaçlara ulaşmak için, her çalışan kendine düşeni yapmak zorundadır. Yoksa örgütün varlığı tehlikeye girebilmektedir.

Problem çözme yöntemi, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla çatışan taraflar yüz yüze getirilerek, anlaşmazlık

konuları üzerinde tartışmaları sağlanır. Çatışan tarafları anlaşabilecekleri ortak yönleri üzerinde daha fazla durulur (Ertürk, 2008: 130).

Çatışmalar yaşanırken her iki tarafta bazı çıkarlarından taviz vermeyebilir. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan problemleri çözmek için çatışan taraflardan birinin öncelikli olarak bir adım atması gerekebilir. Bu durumda en makul çözüm olarak işbirliği yapmak ve çatışmaya neden olan problemleri çözmek hedeflenen çözüm yolu olmalıdır (Kılıç, 2001: 101).

Problem çözme yöntemi, çatışmaya taraf olanlara, sorunu tespit etme, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler sunma olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Bu yöntemin temel mantığı, çatışan tarafları bir araya getirerek, sorunları tartışmaları, sorunları anlamaları ve tarafsız bir şekilde analiz etmelerine imkân vererek, tatmin edici sonuçlara ulaşılmasıdır. Tümüleştirme de taraflar çatışmayı değerlendirmektedir. Bazı konular tartışmaya açılacak, rekabetten kaçınacak ve herkesin kazançlı çıkması için ortak çözümler ortaya konacaktır (Barutçugil, 1989: 129-130).

Çalışanlar birbirlerini iyi anladıklarını düşünmelerine rağmen gerçekte birbirlerini iyi anlamadıkları görülür. Bunun nedenlerinden birisi, iletişimin sağlıklı ve verimli olmamasıdır. İletişim eksiliği, bireylerin olaylara hep kendi açılarından bakmaya çalışmasına ve sürekli çatışma ortamı doğmasına neden olur.

Problem çözme stratejisinde en önemli konu, tarafların arasındaki iletişimi sağlamaktır. Bu strateji de bireylerin sorunları açıkça konuşabilirler, duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilirler. Böylece bireylerin çalışma yaşamlarında daha verimli olmalarını sağlanarak, performanslarına olumlu yönde katkılar sağlanır.

Çatışmayı tümleştirme stratejisiyle çözümlene yolunu seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar;

- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Çatışmaların çözümünde sorunların temeline inmek,

- Her zaman her iki tarafın da kazanabileceği çözümler aramak,
- Bireylerin, anlamadan önce yargılamaktan, değerlendirmekten ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak (Keçecioglu, 1999: 88)

Yönetici örgüt içerisindeki bir çatışmanın yönetilmesinde, çatışma durumuna göre kendi yaratıcılığını kullanarak değişik çözümler getirebilir (Budak, 1998: 7). Tümlleştirme yöntemi ile çatışmayı örgütün amaçlarına göre çözen yönetici, çağdaş literatürde yeni bir yönetim işlevi olarak ele alınan yaratıcılık eylemine de bir bakış açısı kazandırmış olacaktır.

7.4.5.2. Uzlaşma

Bireyin kendine ve diğerlerine orta düzeyde ilgi duyduğu bu çatışma tarzı, karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da fedakârlık yapması gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır (Rahim ve Psenicka, 2002: 307). Uzlaşma tarzında tarafların vereceği tavizler, güçleri ile ters orantılıdır. Bu strateji geçici bir çatışma çözümü olup tarafların yeniden çatışmaları beklenir.

Uzlaşma çatışan tarafların belirli bir ölçüdeki isteklerine cevap veren bir yaklaşımdır. Bazen tarafların istekleri uyuşmayabilir. Bu uyuşmazlıklar da, her iki tarafın da bazı konularda fedakârlığı gerekebilir. Uzlaşma stratejisinin de, kişilerin talepleri çatışan tarafların anlaşmasına bağlı olduğundan, istenilen bir çatışma çözüm yöntemidir (Akın, 2008: 222). Konunun çözüme kavuşması için eldeki zaman kısıtlıysa bu yaklaşımın uygulanması en doğru seçenektir.

Çatışma için uygun bir zeminin olmaması durumunda ve ya çatışmanın sonuçlardan beklentilerini bulamayan taraflar uzlaşma yoluna giderler. Tarafları uzlaşmaya iten gerçek ise çatışmaya sebep olan tetikleyicilerin, düşünülmeden verilen tepkiler olduğu gerçeğidir.

Türkel, bu yönteme fedakârlıkta bulunma yöntemi de demiştir. Buna göre çatışan taraflar bazı konularda karşılıklı olarak fedakârlıkta bulunur. Kazanan ve

kaybeden taraf yoktur (Türkel, 2000: 118). Ancak bu yöntem çatışma konusunda geçici çözümler getirir. Zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler.

Uzlaşma yönteminde amaç, bir örgüt üyesini tamamen memnun etmekten çok, çatışmayı yavaşlatmaktadır. Böylesi bir uzlaşma olayı çözebilir, fakat asıl gerginliği çözmez. Eğer gerginlik devam ederse bu demektir ki, ileride çatışma tekrar doğabilecektir. Uzlaşma durumunda, her iki taraf da çatışmaya son vermek için bazı isteklerinden vazgeçmek durumunda kalabilecektir(Güreş, 2008: 9). Müzakerenin başarısı büyük oranda tarafların iletişim sıklığına ve iletişimin doğruluğuna bağlıdır. Etkin bir çözüme ulaşmak için iletişim çok önemli bir değişkendir.

Uzlaşmada çatışan taraflar çoğu problemi masaya yatırmadan ve açıkça tartışmadan, uzlaştırıcı yöntemler ile çatışmayı çözme eğilimine giderler. Bumin'e göre bazı uzlaşma taktikleri şunlardır,

- Taraflar arasında işbirliğinin arzu edildiğini açıklama,
- Karşı tarafı tebrik etme ve başarı dileme,
- Karşı tarafı suçlayıcı ifadelerden kaçınma,
- Her iki tarafın ortak menfaatlerini vurgulama,
- Değer ve normlardaki farklılıkları söz konusu etmeme (Bumin, 1990: 139).

Örgüt yöneticileri, çatışan tarafları uzlaştırmaya çalışarak, çatışmanın örgüte zarar vermesini engellemeye çalışırlar. Ancak, uzlaşma örgüt açısından en iyi seçenek değildir. Çünkü bir çatışmanın örgüte faydalı olmasının yolu her iki tarafın da kabul edebileceği, örgüte bir canlılık katacak, düşük yoğunluklu çatışmanın bir süreliğine yaşanmasıdır (Şimşek, 1999: 293).

Yöntemin temelinde çatışma ile doğrudan yüzleşmenin bazı olumsuz neticeleri doğurabileceği düşüncesi yatar. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaların hemen hemen hepsinin bir tepkinin açığa vurulmasının ifadesi olarak görür. Aslında bu tepkiler biraz bastırılıp, soğuma süresi beklenirse, tarafları bir araya getirebilecek yolların bulunabileceğini ortaya çıkabilir. Çatışmaya taraf olanlar, çözüm için kendileri uzlaşabildikleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilirler.

Uzlaşma yöntemi; pazarlık, üçüncü taraf (hakem) müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma gibi yollarla çözümlenebilir.

Pazarlık, çatışan tarafların ortak bir amaç üzerinde anlaşmazlıkları için orta yolu bulma sürecidir. Pazarlık yaparken taraflar karşılıklı önerilerinden tavizler vererek anlaşma yoluna giderler. Pazarlık yöntemi işçi-yönetim ilişkileri, bütçeleme süreci ve komuta kurmay anlaşmazlıkları, örgütlerdeki satın alma ve satış görüşmeleri için uygundur (Türkel, 2000: 69).

Üçüncü tarafın müdahalesi, yöneticinin çatışmanın içinde olan kişi ve grupları ikna edememesi üzerine, herkesin güvenini kazanmış etki altında kalmadan karar verebilecek bir hakemin yardımına başvurulur. Hakem olarak seçilen kişi iki tarafı da dinledikten sonra kararını verir. Her iki tarafında bu kararı kabul etmesi bu uzlaşma çeşidinin temel şartıdır (Türkel, 2000: 70).

Oylama, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmayan ve bir süreliğine durduran çoğunluğun azınlığa kendi amaç ve isteklerini kabul ettirmesi ile sonuçlanan bir yöntemdir (Türkel, 2000: 70)

Farklılıkların paylaşılması ise, kabul edilebilir bir yönetim yolu buluncaya dek tarafların farklılıkları paylaşmasını gerekli kılar. Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yollar olarak, tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılmaları, birbirleri ile uyumsuzluk gösteren tarafların rotasyona tabi tutulması, çatışan tarafların ortak bir üste bağlı olması gibi çözümler önerilir (Türkel, 2000: 71).

7.4.5.3. Hükmetme

Bireyin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi duyduğu hükmetme tarzı, kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Zorlama stratejisi çatışan taraflardan birinin kendi taleplerini diğer tarafın taleplerini hiçe sayarak kabul ettirmek istemesidir. Örgütlerde ast ile üst ilişkilerin de üstlerin tercih ettiği bir yöntemdir. Bu yöntemde, üstün baskısı altında olan ast, başka bir alternatifi olmadığı için kendisine dayatılan çözümü kabul eder. Bunun neticesinde astın moral ve motivasyon kaybı yaşamaması muhtemeldir (Karip, 1999: 63-64).

Çatışmayı yönetirken hükmetme tarzını seçen yönetici, kendi amaçlarına ulaşmak için karşıt tarafın ihtiyaç ve isteklerini görmezden gelir. Bu yaklaşımda zorlayıcı davranışlar ve orantısız güç kullanma sıklıkla görülür. Taraflardan biri kazanmak için her yolu dener. Ast-üst ilişki tiplerinde karşımıza çıkan bu çatışma yönetim tarzı, belirgin olarak yetkici anlayışın hâkim olduğu kurumlarda yaygın olarak görülür.

Hükmetme girişimi mücadelesini kazanan taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, diğer kişilerin ve de tarafların gözünde gücünü arttıracaklarını düşünür. Çatışan taraflardan, kendini diğer taraftan nispeten güçlü olduğunu hisseden taraf, durumu kendi lehine çevirmek için güç kullanır. Bu güç onun eğitimi, tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir (Türkel, 2000: 73).

Çatışmayı en kısa zamanda sona erdiren hükmetme yönetimi, üst birimlerin kontrol ve denetimi olmadığı ya da çok az olduğu yer ve zamanlarda çatışmanın daha da kuvvetlenerek karşımıza çıkmasına neden olur. Karşı tarafın düşüncelerini, beklentilerini yok sayan bu yaklaşımda her iki tarafta irtibatı tamamen kesmeyi düşünür. Hükmetme yaklaşımı kararların hızlı işletilmesi gerektiği zamanlarda tercih edilen bir yaklaşımdır.

Kurum ve kuruluşlarda çatışmayı engellemenin yollarından biri de yöneticilerin yetkilerini kullanarak çatışan tarafları çatışmadan çekmektir. Güç kullanma adı da verilen hükmetme yöntemi; çatışmanın çözümlenmesinde, yöneticinin gücünü ve otoritesini ifade etmektedir. Yöneticinin vereceği karar nasıl olursa olsun, hatta taraflar arasındaki sorunu çözmede yetersiz bile kalsa, yöneticinin kararı kabul edilecek ve uygulanacaktır.

Çok kullanılan fakat etkisi az olan bir yöntemdir. Eğer taraflardan biri diğer tarafa göre daha üst pozisyonda ve herhangi bir otoriteye sahipse, genellikle çatışmanın çözümünde kolay bir yol olan bu yöntemle başvurur. Bu yöntemde üst kademenin düşüncesi çatışmayı bir an önce sonlandırmaktır. Çünkü çatışma düzensizliği ve asiliği doğurur, bu da otoriteyi tehdit eder. Bu yüzden bu yöntemle birlikte ast üstün istediği doğrultuda harekete zorlanır (Baykal ve Kovancı, 2008: 25).

Güç kullanma, çatışmaların çözümünde kullanılan en eski çatışma yöntemlerindedir. Yöneticiler, problemin çözümünde çatışan grupların çözüm istediklerini görürler ve çatışmanın çözüme kavuşturulması için emir verirler. Alt yöneticiler genellikle üstlerin kararlarına itaat ederler. Aynı fikirde olup olmamaları önemli değildir. Kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerinde olduğu gibi kısa dönemli bir çözümdür. Çatışmanın sebepleri ve sonuçları üzerinde durulmadığından, çatışma her zaman mevcut olacaktır.

7.4.5.4. Kaçınma

Bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi duyduğu kaçınma tarzı, çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını karşılama da başarısız olur.

Bir bireyin çatışma ile karşı karşıya kaldığında vereceği ilk tepki çatışmadan uzaklaşmak olacaktır. Blake, Shepard ve Mouton'a göre de kaçınma, çatışmaya verilecek en makul tepkidir (Tekarslan vd., 2000: 233-234).

İnsanların genelde çatışma ile karşılaştıklarında vereceği tepkiler çatışmayı görmezden gelme, ilgilenmeme ve uzaktan izlemedir. Çatışma karşısında gösterilen kaçınma yaklaşımın üç temel sebebi vardır. Birincisi çatışan taraflar, çatışma sonucunda zarar göreceğini ve çatışmanın kazananının olmayacağını düşünebilirler. İkinci olarak, çatışan tarafların konunun çözümü için zamana ihtiyaç duyduklarını hissederlerse kaçınma eğilimine girebilirler. Üçüncü ve son sebep ise gerilimin çok yüksek olduğu dönemlerde, bireyler iletişim içine girmek istemedikleri için kaçınma ihtiyacı hissederler (Karip, 1999: 65). Taraflar çatışmadan kaçınma yoluna seçerek zaman kazanmış olurlar.

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlılık olmadığı durumlarda etkili bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle bireyler ve gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda çatışmaların yönetilmesi için yapılması gereken karşılıklı bağımlılığı azaltmaktır. Bunu gerçekleştirmek için, kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç yöntem kullanılır (Türkel, 2000: 63).

Kayıtsızlık, çatışmaya taraf olanlar için anlaşmanın mümkün olmadığı bir yöntemdir. Karşı tarafta olanlar, farklılıkları için işbirliği yapmazlar ve rekabetten kaçınırlar.

Soyutlanma yönteminde, ilişkilerin azalması ve adeta karşı tarafa bağımlılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada, her iki tarafta, kendi sorununu kendine göre tanımlayıp inceler ve karşı tarafı dikkate almaz (Türkel, 2000: 66).

Çekilme, çatışmadan fiziki olarak kaçınma şeklinde karşımıza çıkan en sık görülen kaçınma şeklidir. Çoğunlukla taraflardan biri tehdit altında kalmıştır. Küçük problemler kendiliğinden çözülsede, çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir (Ertürk, 2008: 126).

Kaçınma yaklaşımını açıklayan üç yöntemden anlaşılacağı üzere, çatışan taraflar bilinçli olarak çatışmanın içinde kalmak istemezler. Bazı durumlar da zaman kazanmak için kaçınmayı seçebilirler. Kazandıkları zaman içerisinde yeni bilgiler öğrenip çatışmaya dâhil olma eğilimine girerler.

Kaçınma yöntemi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda kullanılabilir (Morgan, 1998: 38). Mevcut sorunlar daha önemli sorunları bastırıyorsa, çözümsüzlüğün getirebileceği terslik, çözümün yararlarını gölgeliyorsa, sorunların üzerine gitmek başka sorunların belirtisi gibi görünüyorsa bu yönteme başvurulabileceğini ifade etse de, zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak problemlerden kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olduğu vurgulanmıştır.

Barutçugil, aşağıdaki durumlarda kaçınma yaklaşımının gösterilebileceğini vurgulamıştır.

- Taraflar için çatışılan konudan daha önemli konular olabilir,
- Çatışan tarafların endişeleri karşılık bulmayabilir,
- Çatışmanın doğuracağı rekabetten kazanılacak kazanç, çatışmanın maliyetinden daha az olabilir,

- Çatışmanın sebep olduğu gerginliğin sona ermesiyle, mantıklı olma eğilimi baş gösterebilir,
- Çatışmanın sebep olduğu konu hakkında bilgi yetersizliği sebebiyle karar vermekten çekinilebilir,
- Çatışmanın içeriği çok daha farklı sorunlara sebep olabilir,
- Çatışmaya dâhil olacak üçüncü bir tarafın çatışmanın seyrini örgüt lehine değiştirebileceğine inanılıyorsa, kaçınma yaklaşımı gösterilir (Barutçugil, 1989: 130-131).

Kaçınma stratejisinin başarılı ve verimli olabilmesi, çatışan tarafların bilinçli, kontrollü olması ve aynı zamanda belli bir hedefe yönelik hizmet etmesi gerekir.

7.4.5.5. Ödün Verme

Bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi duyduğu çatışma tarzı, çatışmaya taraf olanların kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak çözüme ulaştıkları bir yöntemdir. Uyma yöntemi olarak da bilinen ödün verme yönteminin de bireyler, başkalarının çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçme eğilimine yönelirler. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi olmaz. Ancak, her iki tarafta anlaşmadan hoşnutturlar (Eren, 2004: 568).

Bu yöntemde, çatışan tarafların olumsuz yönlerine değil olumlu yönlerine odaklanması sağlanarak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur. Ancak bu yöntem çatışmayı tamamen çözebilmekten uzaktır. Uzun vadede çatışma konuları tekrar gündeme gelebilir.

Çatışan taraflar, çözüm için kendileri uzlaşabildikleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilirler. Daha çok astlarla-üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar “durumu kurtarmak” amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlar ve üstler arasında “güç mesafesi” daha uzak olduğu için astların çatışmada, üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğme olasılığı yüksektir (Karip, 1999: 62-63).

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir.

Barutçugil, uyma yönteminin kullanılabileceği durumları şöyle sıralamıştır;

- Taraflardan biri hatalı davrandığını fark ettiğinde,
- Çatışmaya neden olan konu bir taraf için çok önemli değilken, diğer taraf için olmazsa olmaz bir konuysa,
- Çatışmanın son bulmaması her iki taraf için de olumsuz etkilere sebebiyet verecekse,
- Belirsizlik ve karışıklık hâkimse,
- Çalışanların için mesleki gelişim ve öğrenme fırsatı doğacaksa uyma yöntemi kullanılabilir (Barutçugil, 1989: 105).

7.5. Çatışma Yönetimine İlişkin Diğer Yöntemler

Çatışma yönetimi ile ilgili olarak her ne kadar en sıklıkla kullanılan yaklaşım, Rahim'in Çatışma Modeli olsa da farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımların çoğu kişisel çatışma yönetimi yaklaşımlarından çok, örgütsel bağlamda, çatışma yönetimi yaklaşımlarıdır. Çatışma yönetimin ilişkin diğer yöntemler, yedi farklı teknik ve yöntemden oluşmaktadır (Ertürk, 2003: 233).

7.5.1. Örgütsel Ayna Tekniği

Örgüt içindeki personel ve grupların iş ilişkileriyle ilgili geri beslemeye tabi tutulması örgütsel ayna tekniğinin çıkış noktasıdır. Bu teknik çalışanların, bireysel iş başarısının değerlendirilmesi gibi durumlarda daha çok kullanılır. Olumlu geri dönüşler personeli motive ederken, kuruma ve örgüte aidiyet duygusu kazandırır (Kılınç, 1989: 64-65). Bu çatışma yöntemi tekniği ile çatışan kişi ve gruplar, yönetim tarafından gösterilen tepkileri aldıklarında, kendilerini ölçme ve değerlendirme imkânı bulurlar.

7.5.2. Rol Analiz Tekniği

Örgütlerde ortaya çıkan rol belirsizliklerinin tespit edilmesi ve giderilmesi esasına dayanan rol analiz tekniği, yeni oluşturulan örgütlerde de rollerin netleşmesi amacını taşıyan bir örgüt geliştirme yöntemidir.

Dayal ve Thomas tarafından geliştirilen bu teknik, Örgüt Geliştirme Laboratuvarında yürütülerek ortaya konma ve uzman danışman bilgisi alma gibi ön koşullar eşliğinde beş adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar;

- Rol analizi,
- Örgütsel grubun rol beklentileri,
- Örgütsel grubun diğer üyelerinden beklentileri,
- Rol profilinin çıkarılması,
- Takip ve değerlendirme (Kılınç, 1989: 113-114).

7.5.3. Kaynakların Arttırılması

Kaynak yenileme yaklaşımı, çatışmanın yönetiminde, mevcut olan kıt kaynaklar üzerine çatışan gruplara, yeni ve farklı kaynaklar önermektir. Üzerinde çalışılan kaynakların sayısı arttığında, paylaşılabirliği artacak ve kaynak sıkıntısı azalacağı için çatışma zemini ortadan kalkacaktır.

Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların, her birine arzu ettiği imkân verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olurken, kaynakların sınırlı veya arttırılamayacak durumda olmaları durumunda, bu yöntemin uygulanması zorlaşır (Ertürk, 2003: 234).

7.5.4. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntem, örgütsel çatışmanın önlenmesi için, örgütsel yapıyı değiştirmeyi hedeflemektedir. Örgütsel yapı ve yönetim, üretim çalışma sistemleri verimli hale getirmiyorsa, çalışanlarını iyi yönlendirmeyip değerlendirmiyorsa, yansız bir istihdam ve ödüllendirme politikası izlemiyorsa, daima sorunla karşılaşır ve değiştirilmesi gereklidir (Silah, 2005: 269).

Bu yöntemde ya çatışan taraflar arasında görev yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çalışanların ilişkileri sınırlandırılmakta ya da tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirleriyle etkileşimde bulunma imkânları ortadan kaldırılmaktadır. İlk yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme durumu, ikincisin de ise kadrolarda rotasyon olabilmektedir.

Fiziksel yerleşimdeki değişiklikler de çatışma çözümünde kullanılan önemli yollardan birisidir. Ofis alanları insanlar arası etkileşimi etkilemektedir. Bazı ofislerde çalışanları ayıran bölümler vardır. Örneğin rakipler karşı karşıya oturduklarında çatışmanın dozu artarken, yan yana oturduklarında çatışmanın dozu azalmaktadır (Koçel, 2009: 343),

Örgütsel yapıyla ilgili olarak, örgütün alt birimlerinin sayısının değiştirilmesi, çatışma yönetimini kolaylaştırır. Karmaşık örgütlerde daha fazla çatışma çıkması çok doğaldır. Karmaşık örgütlerde uygun bir şekilde planlama yapılması çatışmayı azaltır.

Özellikle farklı bölüm ve ya iş gruplarının aynı fiziksel ortamda birlikte olmalarından kaynaklanan psikolojik çatışmalar görülmektedir. Yapıyı değiştirerek çatışmaları gidermenin bir yolu da çatışan bölümlerin sınırlarını, çatışılan tarafı içerecek şekilde genişletmektir. Böylelikle amaçların farklılığından meydana gelen çatışmalar giderilerek, grup içi birlik duygusu geliştirilmiş olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 329).

Organizasyon yapısının ve görev tanımlarının günün şartlarına göre düzenlenmesi, özellikle statü ve rol çatışmaları ile iletişimden kaynaklanan çatışmaların çözümünde yarar sağlayacaktır.

7.5.5. Üst Hedefler Oluşturmak

Üst hedefler oluşturma yöntemi, problem çözme yönteminin geliştirilmiş şekli ya da tamamlayıcısı olarak düşünülür. Üst hedefler, iki ya da daha fazla yönetim birimi arasında karşılıklı bağımlılık gerektirdiği için ortak örgütsel hedeflere benzerlik gösterirler. Bu hedeflerin karşılıklı bağımlı olan taraflardan birinin çabalarıyla gerçekleştirilememesi durumunda ise ortak örgütsel hedeflerden ayrılma söz konusu olur. Çünkü üst hedefler, çatışmaya taraf olanların sahip oldukları hedeflerden daha

fazla öneme sahiptir ve ulaşılması için tarafların kendi örgüt hedeflerini bir tarafa bırakmalarını gerektirir.

Birbirleri ile etkileşim içinde olan grupların yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri üst hedefler, ancak bu grupların ortak çabaları ile gerçekleşir. Bu konuda bir örnek, II. Dünya Savaşı esnasında İngiliz Başbakanı Churchill'in hükümetin içindeki farklılıkların tehlike oluşturacak boyutlara ulaşmasını önlemek için olası bir Alman işgalini, üst hedef olarak kullanması gösterilebilir (Herbert, 1981: 374). Böylece tehlikeyi önlemek için farklılıklar bir kenara bırakılmış, dayanışma sağlanmıştır.

Gruplar arası çatışmalarda Şimşek'in (1999: 294), belirttiği gibi, amaç olarak ortaya koyulan ve herkesin elde etmek istediği halde sadece bir grubun enerjisinin ve kaynaklarının kullanılarak, amaca ulaşması yeterli olmadığı durumlarda, gruplar, aralarında gerilim olan farklı gruplarla işbirliği yapmak durumunda kalırlar. Şimşek'in yaptığı araştırmaların sonucunda, bir dizi etkinlik yaratarak üst amaçlara doğru gruplar yönlendirildiğinde, gruplar arası gerginliklerin, çatışma ve olumsuz yargıların gözlemlenebilir bir biçimde azaldığı görülmüştür.

Üst hedefler belirleme yönteminin uygulanması; ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmadan ulaşamayacaklarını anlamış olmalarıyla başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar hedefe ulaşmak için işbirliği içine girerler. Bu işbirliği sırasında tarafların sürekli etkileşim içerisinde olmaları kendilerinin diğer taraflar üzerinde etkilerini anlamalarını ve daha açık bir şekilde kendilerini ifade etme imkânını sağlayacaktır (Kılınç, 1989:162). Karşılıklı güvene dayalı ortam, çatışan tarafların zamanla karşılaşacakları anlaşmazlıklar için sorun çözme yöntemini kullanmalarına olanak sağlayacaktır.

Bu yöntem yanlış algılamalardan ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaların çözümünde başarıyla uygulanabilirken, sınırlı kaynak kullanımından doğan ve tarafların hiç birinin kazançlı çıkamayacağı çatışma durumunda başarılı olmayabilir.

7.5.6. Ortak Bir Düşman Bulma

Bu yöntem; çatışan her iki tarafın da çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın veya gücün varlığının taraflara yansımalarıyla ortaya çıkar. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebilecektir (Özalp, 1989: 104). Ortak düşman, piyasaya yeni sürülen daha üstün bir rakip, ürün ya da ekonomik kriz olabilir.

7.5.7. Çözümü Üstün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu yapılarda, örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafında üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi doğrultusunda verilecek karar her iki tarafça kabul edilecektir. Bu yüzden bu yönetimi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Karar itiraz edilmeden uygulanacaktır.

Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar. Bu nedenle üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir (Kılınç, 1989:158).

BEŞİNCİ BÖLÜM

MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ' NDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

8. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerinin toplanması ve değerlendirilmesi konularını içeren alt bölümler vardır.

8.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, yerel yönetimlerde faaliyetleri sürdüren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde, yöneticiler ve çalışanlar arasında meydana gelen çatışma sebeplerini, türlerini ve çözüm yollarını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada, 5'li Likert tipi derecelendirilmiş ölçek yöntemi kullanılmıştır.

8.2. Araştırmanın Evreni

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan araştırma, temelde iki ana grup olarak düşünülmüş ve anket uygulaması bu iki gruba uygulanmıştır.

- **Yöneticiler:** Yerel yönetimlerin, hizmet sunan çeşitli kademelerinde yönetici pozisyonunda görev alan personeli kapsamaktadır.
- **Çalışanlar:** Yerel yönetimlerin, hizmet sunan çeşitli kademelerinde sözleşmeli, kadrolu olarak görev yapan, memur ve personeli kapsamaktadır.

8.3. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme, evrenin temsili bir kümesidir. Örnekleme ise, bir bütünün kendi içinden seçilmiş bir parçasıyla temsi edilmesidir (Sencer, 2004: 79). Örnekleme olasılığa dayalı ve olasılık dışı örnekleme olarak ikiye ayrılmaktadır. Olasılık dışı örnekleme ise; uygun, boyutsal, kota, amaçlı (yargısal), kartopu örnekleme (Balcı, 2004: 83-90) olarak beşe ayrılmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, Malatya Büyükşehir Belediyesi yönetim biriminde görevli olan yönetici ve çalışanlardır. Malatya Büyükşehir Belediyesi Ana Binasında 234 yönetici 2178 çalışan olmak üzere toplam 2412 personel arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve içeriğini, 23 yönetici ve 81 çalışan olmak üzere toplam 104 personelden oluşan bir gruba anket uygulanmıştır. Bir günlük çalışma sonunda anketler elden toplanmıştır. Toplam 120 anketten 9 personel çalışanlar tarafından kaybedilmiştir. Elde edilen anket sayısı 111' dir. Bu anketlerden ise 7 tanesi geçersizdir. Değerlendirmeler 104 adet anket üzerinden yapılacaktır.

8.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Uygulamalı araştırma yöntemlerinde anket, örneklem, örnekleminin ve analiz yöntemlerinin genel olarak tanımlanması gerekmektedir, bu çerçevede bakıldığında: Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri, bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir (Odabaşı, 2013: 81). Toplumsal araştırmalar da veri kaynağı insandır. İnsanlara ait niteliklerin araştırmalar için veri olarak kullanılmasında izlenen yöntemler üç grupta toplanır: "anket yöntemi", "görüşme yöntemi" ve "gözlem yöntemidir" (Ünsal, 2002: 32).

Anket belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere, sorular yönetilmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Balcı, 2004: 140). Anket yönteminde araştırmacı ile veri kaynağı olan denek arasındaki iletişim yalnızca yazı ile yapılır (Ünsal, 2002: 32). Anket yönteminde kullanılacak iletişim biçimine göre anket türleri üçe ayrılabilir. Mektupla (ya da posta ile) anket, telefonla anket, kişisel görüşme (Odabaşı, 2013: 82)'dir.

Kişisel görüşme: Bu tür anket uygulamasında, görüşmecinin (anketör) bir ya da birden fazla cevaplayıcı ile fiziksel olarak bir arada bulunduğu bir ortamda, sorular sorarak bunlara yanıtlar alması gerçekleştirilir. Anket formunda bulunan sorulara verilen yanıtlar, genellikle görüşmeci tarafından doldurulur. Görüşmeci, cevaplayıcının bulunduğu yere gider ve anketi uygular (Odabaşı, 2013: 85). Anketlerde sorular, olgusal, davranış, tutum ve inanç-kanı soruları olarak ayrılmaktadır (Balcı, 2004: 140-141). Anket soru formatları iki genel kategoriye ayrılır: Kapalı uçlu sorular ve açık-uçlu

sorular. Kapalı uçlu sorular: Kapalı-uçlu (veya yapılandırılmış) sorular yanıtlayıcıdan sabit bir yanıt seçenekleri setinden bir seçeneği seçmelerini ister. Çoktan-seçmeli, evet-hayır, ve numaralı derecelendirme ölçeği kapalı uçlu sorulara örnektir. Açık uçlu sorular: Açık-uçlu sorular yanıtlayıcıdan kendi ifadelerinden oluşan bir yanıt ister. Boşlukları doldurma, kısa cevaplar ve makale açık uçlu sorulara örnektir (Kanber, 2013: 28).

Araştırmada; anket yöntemi, kişisel görüşme tekniği ile kapalı uçlu sorulardan oluşmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anketlerin birinci bölümü, deneklerin demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. Anketlerin ikinci bölümü, çatışma türlerinin tespitine yöneliktir. Anketlerin üçüncü bölümü, çatışma nedenlerini saptamaya yöneliktir. Anketlerin dördüncü bölümü, örgütte yaşanan çatışmaların nasıl çözüme kavuşturulduğunun tespitine yöneliktir.

Anketlerin birinci bölümünde 6 soru yer almaktadır. Bu sorular aynı zamanda tüm anketlerin bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Anketlerin ikinci bölümünde 5 soru bulunmaktadır. Bu bölümde çatışma türlerine ilişkin sorular hazırlanmıştır. Anketi cevaplayanlardan, bu ifadelere katılma derecelerini “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini işaretlemesi istenmiştir. Anketlerin üçüncü bölümünde, on 13 soru bulunmaktadır. Bu bölümde potansiyel çatışma nedenlerini içeren sorular hazırlanmıştır. Anketi cevaplayanlardan, bu ifadelere katılma derecelerini “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini işaretlemesi istenmiştir.

Örgütte çatışmalara hangi çözüm yollarını uyguladığının belirlenmesine yönelik anketin dördüncü ve son bölümünde ise 8 soru bulunmaktadır. Yine anketi cevaplayanlardan, bu ifadelere katılma derecelerini “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini işaretlemesi istenmiştir.

Geri dönen anketlerden toplam 104 adet anket formu eksiksiz olduğu için değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınmayan anketler arasında 4 adet çift

cevaplı anketler, 2 adet mantıksal tutarsızlığı olan anketler ve 1 adet eksik doldurulmuş anket bulunmaktadır.

Mantıksal tutarsızlık nedeniyle dikkate alınmayan anketlerde, denekler tüm anket sorularına dikey olarak aynı cevapları vermişlerdir. 5'li Likert tipi derecelendirilmiş ölçek kullanılarak hazırlanan ankette, demografik özelliklerin bulunduğu birinci bölüm hariç cevaplar için 5 seçenek varken toplam 26 sorunun her birine, aynı cevapların verilmesi anketlerin mantıksal olarak tutarsızlığına sebep olmuştur.

8.5. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde, 2013 yılı Nisan ayında anketler uygulanmıştır. Yönetici ve çalışanlara yönelik olarak yapılan anketler, araştırmacı tarafından bir hafta içinde gerçekleştirilmiştir.

8.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket verilerinin analizinde kullanılan yöntemleri dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar korelasyonlar, farklar, değişimler ve betimsel istatistikler olarak sıralanabilir. Betimsel istatistikler: Betimsel istatistikler en çok kullanılan ve daha ileri teknikler için temel teşkil eden analizlerdir. Bunlar, frekansları, oranları (yüzdeleri), merkezi yığılım ölçülerini (ortalama, medyan, mod), ve dağılım ölçülerini (standart sapma, varyans) içerir (Kanber, 2013: 52-54). Bu çalışmada oranlar (yüzdeler) kullanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesi aşamasında öncelikle toplanan anketler tek tek incelenerek, hangilerinin değerlendirilmeye alınacağına, hangilerinin alınmayacağına karar verilmiştir. Bu çalışma sonucunda toplanan 120 anketin 104 adedinin değerlendirilmeye alınmasına karar verilmiştir.

9. ANKETLERDE YER ALAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN ANALİZİ

Bu bölümde, Malatya Büyükşehir Belediyesi personeline yönelik olarak uygulanan anket sonuçları sunulmaktadır. Anket içerisinde sınıflandırılan soru demetleri ve bunlara verilen cevaplar bulunmaktadır. Genel olarak bu bölümde araştırma yapılan personellerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, görev durumu ve iş deneyimi ele alınmıştır.

9.1. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Demografik Özellikleri

Ankete katılanların cinsiyetleri tablo-2' de görülmektedir. Buna göre; % 79.8'inin erkek, % 20.2'sinin bayan olduğu görülmüştür. Yerel Yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde ankete katılanların çoğunun erkek olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	83	79,8	79.8	79,8
Kadın	21	20,2	20.2	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların medeni halleri tablo-3'te görülmektedir. Buna göre; % 74.1'inin evli, % 25.9'unun bekâr olduğu görülmüştür. Yerel Yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde ankete katılanların çoğunun medeni halinin evli olduğu saptanmıştır.

Tablo 3: Medeni Hal

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	77	74,1	74,1	74,1
Bekar	27	25,9	25,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaşları tablo-4'te görülmektedir. Buna göre; % 8.7' sinin 18-24 arasında, % 79.8' inin 25-40 arasında ve son olarak %11.5'inin 41-60 arasında olduğu saptanmıştır. Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde ankete katılanların çoğunun 25-40 arasında olması Türkiye'de çalışma yaşı dikkate alındığında anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4: Yaş

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-24 Arası	9	8,7	8,7	8,7
25-40 Arası	83	79,8	79,8	88,5
41-60 Arası	12	11,5	11,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların öğrenim düzeyleri tablo-5’ te görülmektedir. Buna göre; % 2.9’ unun ilköğretim mezunu, % 24.1’inin lise mezunu ve son olarak %73’ünün üniversite mezunu olduğu saptanmıştır. Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi’nde ankete katılanların çoğunun üniversite mezunu olması, ülkemizde ki üniversite sayısında ki artış ve okur-yazar oranının yükselmesini değerlendirirsek anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5: Öğrenim Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	3	2,9	2,9	2,9
Lise	25	24,1	24,1	27
Üniversite	76	73	73	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların görev durumu tablo-6’ ta görülmektedir. Buna göre; % 22.’inin yönetici, % 77.9’ unun çalışan olduğu saptanmıştır. Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi’nde ankete katılanların çoğunun çalışan olması, yerel yönetim birimlerinde yöneticiden çok çalışan görevlendirildiği düşünüldüğünde anlamlı olmaktadır.

Tablo 6: Görev Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetici	23	22,1	22,1	22,1
Çalışan	81	77,9	77,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların öğrenim görev durumu tablo-7' de görülmektedir. Buna göre; % 3.8' inin 1 yıldan az, % 26.9' unun 1-5 yıl arası, % 51'inin 6-15 yıl arası ve son olarak %18.3' ünün 15 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu saptanmıştır. Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde ankete katılanların çoğunun 6-15 yıllık iş deneyimine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 7: İş Deneyimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan Az	4	3,8	3,8	3,8
1-5 Yıl Arası	28	26,9	26,9	30,7
6-15 Yıl Arası	53	51	51	81,7
15 Yıldan Fazla	19	18,3	18,3	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

9. 2. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Türleri Dağılımı

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte bireyler arası çatışmalar var mıdır?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak en uygun seçeneği işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 4.8' i "Hiç Katılmıyorum" , % 9.6' sı "Katılmıyorum" ,% 7.7' si "Kararsızım" , % 51'i "Katılıyorum" ve son olarak % 26.9' u "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek oranın % 51 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılıyorum" oranı da göz önüne alındığında örgütte bireyler arası çatışmaların yaşandığını düşünenlerin oranı % 77.9 olmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde bireyler arasında çatışmalar olduğu saptanmıştır.

Tablo 8: Örgütte Bireyler Arasında Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	10	9,6	9,6	14,4
Kararsızım	8	7,7	7,7	22,1
Katılıyorum	53	51	51	73,1
Tamamen Katılıyorum	28	26,9	26,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte gruplar arası çatışmalar var mıdır?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 1.9' u "Hiç Katılmıyorum" , % 11.5' i "Katılmıyorum", % 5.8' i "Kararsızım", % 53.9' u "Katılıyorum" ve son olarak % 26.9' u "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 53.9 ile " Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılıyorum" oranı da göz önüne alındığında örgütte gruplar arası çatışmaların yaşandığını düşünenlerin oranı % 80.8 olmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde gruplar arasında çatışmalar olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Örgütte Gruplar Arası Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	1,9	1,9	1,9
Katılmıyorum	12	11,5	11,5	13,4
Kararsızım	6	5,8	5,8	19,2
Katılıyorum	56	53,9	53,9	73,1
Tamamen Katılıyorum	28	26,9	26,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte ast-üst arasında çatışmalar var mıdır?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 2.9' u "Hiç Katılmıyorum", % 18.3' ü "Katılmıyorum" , % 5.8' i "Kararsızım", % 36.5' i "Katılıyorum" ve son olarak % 36.5' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranların% 36.5 ile "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiş olanlardır. Her iki oranı da göz önüne aldığımız da ast ve üst arasında çatışmalar olduğunu düşünenlerin oranı % 73 olmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde dikey çatışmalar olduğu saptanmıştır.

Tablo 10: Örgütte Ast-Üst Arasında Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	19	18,3	18,3	21,2
Kararsızım	6	5,8	5,8	27
Katılıyorum	38	36,5	36,5	63,5
Tamamen Katılıyorum	38	36,5	36,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte aynı hiyerarşik düzeyde bulunan personeller arasında çatışmalar var mıdır?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 6.7' si "Hiç Katılmıyorum", % 17.3' ü "Katılmıyorum", % 29.8' i "Kararsızım", % 37.5' i "Katılıyorum" ve son olarak % 8.7' si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 37.5 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretleyenlerin oranıdır. Ancak "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" cevaplarını, diğer üç cevapla karşılaştırdığımızda oranların birbirine yakın olduğunu görüyoruz. Bu nedenle kesin bir yargı varmamakla birlikte yatay çatışmaların çıkma olasılığını daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 11: Örgütte Aynı Hiyerarşik Düzeyde Bulunan Personel Arasında Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	6,7	6,7	6,7
Katılmıyorum	18	17,3	17,3	24
Kararsızım	31	29,8	29,8	53,8
Katılıyorum	39	37,5	37,5	91,3
Tamamen Katılıyorum	9	8,7	8,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, personellerin kendilerinden beklenenleri yerine getirememelerinden kaynaklanıyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 9.6' sı "Hiç Katılmıyorum", % 35.6' sı "Katılmıyorum", % 19.2'si "Kararsızım", % 22.1' i "Katılıyorum" ve son olarak % 13.5' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 35.6 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Hiç Katılmayanlar" ile "Katılmayanların" oranı, "Katılanların" ile "Tamamen Katılanların" oranı birlikte incelendiğinde bu oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde rol çatışması yaşandığına dair kesin bir yargıya varmak güçtür. Bununla birlikte rol çatışmalarının yaşanma olasılığı daha düşüktür diyebiliriz.

Tablo 12: Örgütte Çatışmalar Çalışanların Kendilerinden Beklenenleri Yerine Getirememelerinden Kaynaklanması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	9,6	9,6	9,6
Katılmıyorum	37	35,6	35,6	45,2
Kararsızım	20	19,2	19,2	64,4
Katılıyorum	23	22,1	22,1	86,5
Tamamen Katılıyorum	14	13,5	13,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

9.3. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Nedenleri Dağılımı

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele ‘‘örgütte çatışmalar, işlerin ardışık ve birbirine bağlı oluşundan kaynaklanıyor mudur?’’ başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 9.6’ sı ‘‘Hiç Katılmıyorum‘‘, % 34.6’ sı ‘‘Katılmıyorum‘‘ , 13.5’i ‘‘Kararsızım‘‘ , % 39.4’ ü ‘‘Katılıyorum‘‘ ve son olarak % 2.9’ u ‘‘Tamamen Katılıyorum‘‘ seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 39.4 ile ‘‘Katılıyorum‘‘ seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak ‘‘Katılanlarla’’ ile ‘‘Tamamen Katılanları’’, ‘‘Katılmayanlar’’ ile ‘‘Hiç Katılmayanların’’ oranlarını birlikte incelersek, bu oranların oldukça yakın olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde faaliyetlerin birbirine bağlı olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanma ihtimalinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 13: Örgütte Çatışmalar İşlerin Ardışık ve Birbirine Bağlı Oluşundan Kaynaklanması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	9,6	9,6	9,6
Katılmıyorum	36	34,6	34,6	44,2
Kararsızım	14	13,5	13,5	57,7
Katılıyorum	41	39,4	39,4	97,1
Tamamen Katılıyorum	3	2,9	2,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, aynı malzeme ve araçların ortak kullanımı, kişiler ya da gruplar arasında çatışmaların yaşanmasına neden oluyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 4.8' i "Hiç Katılmıyorum" , % 33.7' si "Katılmıyorum" , %19.2' si "Kararsızım" , % 30.8' i "Katılıyorum" ve son olarak % 11.5' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 33.7 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Hiç Katılmıyorum" diyenlerle "Katılmayanların" , "Katılanlarla" , "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin oranları birlikte düşünüldüğünde kesin bir yargıya varmak güç olmakla beraber Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde kıt kaynaklar nedeniyle çatışmaların çıkması muhtemel değildir.

Tablo 14: Örgütte Aynı Malzeme ve Araçların Ortak Kullanımı Kişiler ya da Gruplar Arasında Çatışmaların Yaşanmasına Neden Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	35	33,7	33,7	38,5
Kararsızım	20	19,2	19,2	57,7
Katılıyorum	32	30,8	30,8	88,5
Tamamen Katılıyorum	12	11,5	11,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, çalışanların algılama farklılıklarından kaynaklanıyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 2.9' u "Hiç Katılmıyorum" , % 16.3' ü "Katılmıyorum" , % 5.8' i "Kararsızım" , % 54.8' i "Katılıyorum" ve son olarak % 20.2' si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 54.8 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılanlarında" oranı göz önüne alındığında kesin toplam oran % 75 olmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi' nde algılama farklılıkları nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 15: Örgütte Çalışanların Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	17	16,3	16,3	19,2
Kararsızım	6	5,8	5,8	25
Katılıyorum	57	54,8	54,8	79,8
Tamamen Katılıyorum	21	20,2	20,2	100,0
Toplam		100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, çıkar farklılıklarından kaynaklanıyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 2.9' u "Hiç Katılmıyorum" , % 7.7' si "Katılmıyorum" , % 9.6' sını "Kararsızım" , % 45.2' si "Katılıyorum" ve son olarak % 34.6' sını "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 45.2 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin oranı da dikkate alındığında bu oran % 79.8 gibi epey yüksek bir rakam olmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde amaç ve çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 16: Örgütte Çıkar Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	2,9	2,9	2,9
Katılmıyorum	8	7,7	7,7,	10,6
Kararsızım	10	9,6	9,6	20,2
Katılıyorum	47	45,2	45,2	65,4
Tamamen Katılıyorum	36	34,6	34,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanıyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 4.8' i "Hiç Katılmıyorum" , % 15.4' ü "Katılmıyorum" , % 5.8' i "Kararsızım" , % 41.3' ü "Katılıyorum" ve son olarak % 32.7'si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 41.3 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretleyenlerin oranıdır. "Tamamen Katılanlarla" ile "Katılanları" birlikte incelediğimizde bu oran % 74 gibi yüksek bir oran çıkmaktadır. Bu durum da Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 17: Örgütte Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemiş Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	16	15,4	15,4	20,2
Kararsızım	6	5,8	5,8	26
Katılıyorum	43	41,3	41,3	67,3
Tamamen Katılıyorum	34	32,7	32,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte ödüllendirme, maaş ve değerlendirme sistemlerindeki adaletsizlikler çatışmalara sebep oluyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 3.8'i "Hiç Katılmıyorum" , % 6.7' si "Katılmıyorum" , %20.2' si "Kararsızım" , % 30.8' i "Katılıyorum" ve son olarak % 38.5' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 38.5 ile "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Katılıyorum" diyenleri de dikkate aldığımızda bu oran % 69.3 olmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde personeller arasında ödüllendirme, maaş ve değerlendirme gibi konulardaki adaletsizliklerin, yöneticilik tarzından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 18: Örgütte Ödüllendirme, Maaş ve Değerlendirme Sistemlerindeki Adaletsizliklerin Çatışmalara Sebep Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	3,8	3,8	3,8
Katılmıyorum	7	6,7	6,7	10,5
Kararsızım	21	20,2	20,2	30,7
Katılıyorum	32	30,8	30,8	61,5
Tamamen Katılıyorum	40	38,5	38,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte teknolojik değişimlerin ve görev değişimlerinin çatışmalara sebep oluyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 12.5' i "Hiç Katılmıyorum" , % 18.3' ü "Katılmıyorum" , % 23' ü "Kararsızım" , % 36.5' i "Katılıyorum" ve son olarak % 10.6' sı "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın yaklaşık % 35.6 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Hiç Katılmayanlar" ile "Katılmayanların" , "Katılanlar" ile "Tamamen Katılanların" oranları birlikte incelendiğinde ve "Kararsızlarında" oranları göz önüne alındığında kesin bir yargıya varmak güç olacaktır. Bununla beraber Malatya Büyükşehir Belediyesi' nde değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler nedeniyle çatışmaların yaşanma olasılığı daha fazladır.

Tablo 19: Örgütte Teknolojik Değişimler ve Görev Değişimleri Gibi Yeni Koşulların Çatışma Yaşanmasına Neden Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum	19	18,3	18,3	30,8
Kararsızım	24	23	23	53,8
Katılıyorum	37	35,6	35,6	89,4
Tamamen Katılıyorum	11	10,6	10,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte, üstlerle işbirliği ve iletişim konusundaki aksamalar çatışmalara sebep oluyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 4.8'i "Hiç Katılmıyorum", % 4.8' i "Katılmıyorum", %10.6'sı "Kararsızım", % 53.9'u "Katılıyorum" ve son olarak % 25.9'u "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 53.9 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin oranlarını da göz önüne aldığımızda katılanların oranı % 79.8 gibi bir rakam çıkmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde üstlerle işbirliği ve iletişim konularında aksamalar ve çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 20: Üstlerle İşbirliği ve İletişim Konusundaki Aksamaların Çatışmalara Sebep Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	5	4,8	4,8	9,6
Kararsızım	11	10,6	10,6	20,2
Katılıyorum	56	53,9	53,9	74,1
Tamamen Katılıyorum	27	25,9	25,9	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte, astlarla işbirliği ve iletişim konusundaki aksamalar çatışmalara sebep oluyor mudur?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 11.5' i "Hiç Katılmıyorum" , % 14.4' ü "Katılmıyorum" , %14.4' ü "Kararsızım" , % 35.6' si "Katılıyorum" ve son olarak % 24.1' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 35.6 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin oranlarını da göz önüne aldığımızda katılanların oranı % 59.7 gibi yüksek bir rakam çıkmaktadır. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde astlarla işbirliği ve iletişim konularında aksamalar ve çatışmalar yaşanmaktadır.

Tablo 21: Astlarla İşbirliği ve İletişim Konusundaki Aksamaların Çatışmalara Sebep Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	12	11,5	11,5	11,5
Katılmıyorum	15	14,4	14,4	25,9
Kararsızım	15	14,4	14,4	40,3
Katılıyorum	37	35,6	35,6	75,9
Tamamen Katılıyorum	25	24,1	24,1	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

9.4. Malatya Büyükşehir Belediyesi Personelinin Çatışma Çözüm Yolları Dağılımı

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte, çatışmalar yöneticilerin otoritelerini kullanmaları nedeniyle meydana gelmekte midir?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 9.6' sı "Hiç Katılmıyorum" , % 38.5' i "Katılmıyorum" , %19.2 'si "Kararsızım" , % 22.1' i "Katılıyorum" ve son olarak % 10.6' sı "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 38.5 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretleyenlerin oranıdır. Ancak "Katılmayanlar" ile "Hiç Katılmayanları" , "Katılanlar" ile "Tamamen Katılanların" oranlarını dikkate aldığımızda ve "Kararsız" kalanlarında oranı düşünüldüğünde kesin bir yargıya varmak güçtür. Bununla beraber Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde yöneticilik tarzı olarak güç kullanma olasılığının kullanılması daha düşüktür denebilir.

Tablo 22: Örgütte Çatışmalar Yöneticilerin Otoritelerini Kullanmaları ile Çözümlemesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	9,6	9,6	9,6
Katılmıyorum	40	38,5	38,5	48,1
Kararsızım	20	19,2	19,2	67,3
Katılıyorum	23	22,1	22,1	89,4
Tamamen Katılıyorum	11	10,6	10,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte, çatışmalar her iki tarafın istekleri de göz önüne alınarak çözülüyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5 seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 20.2'si "Hiç Katılmıyorum", % 27.9'u "Katılmıyorum", %13.4'ü "Kararsızım", % 32.7'si "Katılıyorum" ve son olarak % 5.8'i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 32.7 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Katılıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" oranının, "Katılmıyorum" ile "Hiç Katılmıyorum" oranı ile birlikte düşünüldüğünde kesin bir yargıya varmak kolay gözükmemektedir. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde yöneticilerin yumuşatma yönetimini kullanma ihtimalinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 23: Örgütte Yaşanan Çatışmaların Her İki Tarafın İstekleri de Göz Önüne Alınarak Çözülmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	21	20,2	20,2	20,2
Katılmıyorum	29	27,9	27,9	48,1
Kararsızım	14	13,4	13,4	61,5
Katılıyorum	34	32,7	32,7	94,2
Tamamen Katılıyorum	6	5,8	5,8	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte, çatışmalara genelde müdahale edilmeyip, çatışmaların zamanla kendiliğinden çözümlenmesi bekleniyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 24.1' i "Hiç Katılmıyorum" , % 39.4' ü "Katılmıyorum" , % 11.5' i "Kararsızım" , % 19.2' si "Katılıyorum" ve son olarak % 5.8' si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 39.4 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Hiç Katılmıyorum" cevabını verenlerin oranlarını da dikkate aldığımızda % 63.5 gibi yüksek bir oranla karşılaşmaktayız. Bu durumda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde kaçınma yöntemi kullanılmaktadır.

Tablo 24: Örgütte Yaşanan Çatışmalara Genelde Müdahale Edilmemesi ve Çatışmaların Zamanla Kendiliğinden Çözülmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	25	24,1	24,1	24,1
Katılmıyorum	41	39,4	39,4	63,5
Kararsızım	12	11,5	11,5	75
Katılıyorum	20	19,2	19,2	94,2
Tamamen Katılıyorum	6	5,8	5,8	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele ‘‘örgütte çatışmalar, çatışmalara neden olan sebeplerin ortadan kaldırılmasıyla çözümleniyor mu?’’ başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenektan, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 14.4’ ü ‘‘Hiç Katılmıyorum‘‘ , % 25’ i ‘‘Katılmıyorum‘‘ , % 11.5’ i ‘‘Kararsızım‘‘ , % 38.5’i ‘‘Katılıyorum‘‘ ve son olarak % 10.6’ sı ‘‘Tamamen Katılıyorum‘‘ seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 38.5 ile ‘‘Katılıyorum‘‘ seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak ‘‘Tamamen Katılanlar’’ ile ‘‘Katılanlar’’ , ‘‘Hiç Katılmayanlar’’ ile ‘‘Katılmayanların’’ oranları birlikte değerlendirildiğinde kesin bir hükme varmak zordur. Bununla birlikte Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde yöneticilerin kaynakların artırılması yöntemini kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 25: Örgütte Çatışmaların, Çatışmaya Neden Olan Koşulların ve Sebeplerin Ortadan Kaldırılması İle Çözülmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	15	14,4	14,4	14,4
Katılmıyorum	26	25	25	39,4
Kararsızım	12	11,5	11,5	50,9
Katılıyorum	40	38,5	38,5	89,4
Tamamen Katılıyorum	11	10,6	10,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personelin "örgütte çatışmalar, çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümleniyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 12.5' i "Hiç Katılmıyorum" , % 24.1' i "Katılmıyorum" , % 14.4' ü "Kararsızım" , % 39.4'ü "Katılıyorum" ve son olarak % 9.6' sı "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 39.4 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. "Katılanlar" ile "Tamamen Katılanları" , Katılmayanlar" ile "Hiç Katılmayanların" oranlarıyla birlikte değerlendirdiğimizde kesin bir yargıya varmak güç olmaktadır. Ancak Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde yöneticilerin çatışmaya neden olan kişileri değiştirerek çatışmayı çözüme olasılığının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 26: Örgütte Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların Çatışan Kişilerin Yerlerinin Değiştirilmesi ile Çözümlemesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum	25	24,1	24,1	36,6
Kararsızım	15	14,4	14,4	51
Katılıyorum	41	39,4	39,4	90,4
Tamamen Katılıyorum	10	9,6	9,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, güvenilir birinin uzlaştırması ile çözümleniyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 18.3' ü "Hiç Katılmıyorum" , % 15.4' ü "Katılmıyorum" , % 18.3' ü "Kararsızım" , % 41.3' ü "Katılıyorum" ve son olarak % 6.7' si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 41.3 ile "Katılıyorum" seçeneğini işaretleyenlerin oranıdır. Ancak "Tamamen Katılanlarla" , "Katılanları" ve "Katılmayanlarla" , "Hiç Katılmayanları" birlikte değerlendirdiğimizde kesin bir yargıya varmak oldukça zordur. Bununla birlikte Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde uzlaşma yönteminin kullanılma ihtimali yüksektir denebilir.

Tablo 27: Örgütte Çalışanlar Arasındaki Çatışmaların, Güvenilir Birinin Olaya Müdahale Edip Tarafları Uzlaştırması ile Çözümlemesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	19	18,3	18,3	18,3
Katılmıyorum	16	15,4	15,4	33,7
Kararsızım	19	18,3	18,3	52
Katılıyorum	43	41,3	41,3	93,3
Tamamen Katılıyorum	7	6,7	6,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar, karşıdaki kişinin istekleri yerine getirilerek çözümleniyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında: % 13.5' i "Hiç Katılmıyorum" , % 31.8' i "Katılmıyorum" , % 16.3' ü "Kararsızım" , % 25.9' u "Katılıyorum" ve son olarak % 12.5' i "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 31.8 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Katılanlarla" , "Tamamen Katılanları" ve "Katılmayanlarla" , "Hiç Katılmayanların" oranlarını birlikte değerlendirecek olursan kesin bir hükme varmak oldukça zordur. Bununla birlikte Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların taviz verme yöntemi ile çözümlenme ihtimali daha düşüktür diyebiliriz.

Tablo 28: Örgütte Bir Çatışma Yaşanması Durumunda Karşıdaki Kişinin İstekleri Yerine Getirilerek Çözümlenmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	13,5	13,5	13,5
Katılmıyorum	33	31,8	31,8	45,3
Kararsızım	17	16,3	16,3	61,6
Katılıyorum	27	25,9	25,9	87,5
Tamamen Katılıyorum	13	12,5	12,5	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapmakta olan personele "örgütte çatışmalar söz konusu olduğunda, kendi fikirlerimi kabul ettirmek için direnirim, çözüm yolu kullanılıyor mu?" başlıklı bir soru yöneltilmiş, soru 5seçenekli bir tablodan oluşmuş, bu 5 seçenekten, çatışmaya ilişkin olarak kendilerine en uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir. Bu sorunun sonucuna bakıldığında:% 19.2' si "Hiç Katılmıyorum" , % 29.8' i "Katılmıyorum" , % 19.2' si "Kararsızım" , % 24.1' i "Katılıyorum" ve son olarak % 7.7' si "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Ankete verilen cevaplar oranı incelendiğinde en yüksek oranın % 29.8 ile "Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemiş olanlardır. Ancak "Hiç Katılmıyorum" ile "Katılmıyorum" tercihinin, "Katılıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" tercihi ile birlikte değerlendirildiğinde kesin bir hükme varmak zordur. Bununla birlikte Malatya Büyükşehir Belediyesi' nde çatışmaların çözümün de zorlama yönteminin kullanılma olasılığının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 29: Çatışma Söz Konusu Olduğunda "Kendi Fikirlerimi Kabul Ettirmek İçin Direnirim", Çözüm Yolunun Tercih Edilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	19,2	19,2	19,2
Katılmıyorum	31	29,8	29,8	49
Kararsızım	20	19,2	19,2	68,2
Katılıyorum	25	24,1	24,1	92,3
Tamamen Katılıyorum	8	7,7	7,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

9.5. Anket Sonuçlarından Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

9.5.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Tablo-30 Cinsiyet Farkının Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
Erkek	82	73,3171	11,07982	,853
Kadın	21	72,9524	10,21507	

Tablodaki veriler incelendiğinde; erkeklerin ortalaması 73,3171 iken, kadınların ortalaması 72,9524'dür. **P=,853, p>0.05 olduğu için**, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Cinsiyet farkının çatışma eğilimine etkisi bulunmamaktadır.

Tablo-31 İşyerinde Çalışma Süresi Farklılığının Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

İş Deneyimi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
1 yıldan az	4	61,7500	10, 56330	,106
1-5 yıl arası	27	74,6667	12,49308	
6-15 yıl arası	53	72,5283	10,88684	
15 yıldan fazla	19	75,6316	6,49111	
Toplam	103	73,2427	10,86140	

Tablodaki veriler incelendiğinde; iş deneyimi 1 yıldan az olanların ortalaması 61,7500, 1-5 yıl arası olanların ortalaması 74,6667, 6-15 yıl arası olanların 72,5283, 15 yıldan fazla olanların ise 75,6316 bulunmuştur. **P=,106, p>0.05 olduğu için**, istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo-32 İşyerinde Çalışma Süresi İle Çatışma Nedenleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

İş Deneyimi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
1 yıldan az	4	23,2500	6,84957	,012
1-5 yıl arası	27	32,1852	6,73702	
6-15 yıl arası	54	31,0926	6,81637	
15 yıldan fazla	19	34,6316	4,32320	
Toplam	104	31,7212	6,67913	

Tablodaki veriler incelendiğinde; iş deneyimi 1 yıldan az olanların ortalaması 23,2500, 1-5 yıl arası olanların ortalaması 32,1852, 6-15 yıl arası olanların 31,0926, 15 yıldan fazla olanların ise 34,6316 bulunmuştur. **P=,012, p<0.05 olduğu için**, olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. İş deneyimi 1 yıldan az olanların gerek iş kaybı korkusu gerekse tecrübesizlikleri nedeniyle çatışma çıkarmaya eğilimlerinin deneyimlilere oranla daha az olduğu görülmektedir. İş deneyimi 15 yıldan fazla olanlar ise gerek yetki ve sorumluluklarına hâkimiyet gerekse teknolojik gelişmelere direnme nedeniyle diğerlerine oranla çatışma çıkarmaya daha eğilimlidir.

Tablo-33 İşyerinde Çalışma Süresi İle Çatışma Türleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

İş Deneyimi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
1 yıldan az	4	12,5000	4,04145	,043
1-5 yıl arası	27	18,0741	4,02804	
6-15 yıl arası	53	16,9245	4,06130	
15 yıldan fazla	19	18,2632	3,61850	
Toplam	103	17,3010	4,07968	

Tablodaki veriler incelendiğinde; iş deneyimi 1 yıldan az olanların ortalaması 12,5000, 1-5 yıl arası olanların ortalaması 18,0741, 6-15 yıl arası olanların 16,9245, 15 yıldan fazla olanların ise 18,2632 bulunmuştur. **P=,043, p<0.05** olduğu için olduğu için, istatistiksel olarak anlamlıdır. İş deneyimleri diğerlerine göre fazla olan personelin yatay ve dikey iletişimden kaynaklanan çatışmalara sebep olma olasılığı daha fazladır.

Tablo-34 Eğitim Seviyelerindeki Farklılığın Çatışma Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
İlköğretim	3	62,6667	21,82506	,051
Lise	25	70,3200	14,24114	
Üniversite	75	74,6400	8,63469	
Total	103	73,2427	10,86140	

Tablodaki veriler incelendiğinde; ilköğretim düzeyi ortalaması 62,6667, lise ortalaması, 70,3200 ve üniversite ortalaması 76,2437 bulunmuştur. **P=,051, p>0.05** olduğu için istatistiksel olarak yorumlanamamaktadır.

Tablo-35 Eğitim Düzeyi İle Çatışma Nedenleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
İlköğretim	3	22,3333	10,78579	,000
Lise	26	28,5000	7,36071	
Üniversite	75	33,2133	5,58302	
Total	104	31,7212	6,67913	

Tablodaki veriler incelendiğinde; ilköğretim düzeyi ortalaması 22,3333, lise ortalaması, 28,5000 ve üniversite ortalaması 33,2133 bulunmuştur. **P=,000, p<0.05 olduğu için** istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça işyerinde yaşanan çatışma nedenlerinde ve yoğunluğunda artışlar tespit edilmiştir. Zorunlu eğitimi tamamlamış personel sayısının 3 olması verilerin bilimsel tutarlılığını etkilemez. Elde ettiğimiz bu istatistikî veriyi değerlendirdiğimizde, eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütten ve meslekten beklentiler de paralel olarak yükseldiği için yaşanan çatışmaların nedenlerinde farklılıklara rastlanmıştır.

Tablo-36 Eğitim Düzeyi İle Çatışma Türleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
İlköğretim	3	12,3333	6,50641	,001
Lise	25	15,4400	4,82252	
Üniversite	75	18,1200	3,37703	
Total	103	17,3010	4,07968	

Tablodaki veriler incelendiğinde; ilköğretim düzeyi ortalaması 12,3333 lise ortalaması, 15,4400 ve üniversite ortalaması 18,1200 bulunmuştur. **P=,001, p<0.05 olduğu için** istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça işyerinde yaşanan çatışmaların türleri ve yoğunluğu yüksektir. Örgütte hem personel arası rekabet ve çekişme, hem de yatay ve dikey çatışmalar eğitim seviyesi arttıkça daha fazla yaşanmaktadır.

Tablo-37 Eğitim Düzeyi İle Çatışma Çözüm Yolları Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
İlköğretim	3	28,0000	5,00000	,012
Lise	26	26,4231	5,27009	
Üniversite	75	23,3067	4,94284	
Total	104	24,2212	5,19887	

Tablodaki veriler incelendiğinde; ilköğretim düzeyi ortalaması 28,0000, lise ortalaması, 26,4231 ve üniversite ortalaması 23,3067 bulunmuştur. **P=,012, p<0.05** olduğu için, istatistiksel olarak anlamlıdır. Eğitim seviyesi yükseldikçe örgütten ve işinden hem maddi hem de kurum içi yükselme beklentileri de yükseldiği için örgütte yaşanan çatışmaların çözüm yollarını kullanarak çatışmayı sona erdirme eğilimi düşüş göstermektedir.

Tablo-38 Görev Durumunun Çatışma Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri

Görev Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
Yönetici	23	76,8261	8,73162	,235
Çalışan	80	72,2125	11,23702	

Tablodaki veriler incelendiğinde; yöneticilerin ortalaması 76,8261 iken, çalışanların ortalaması 72,2125'tir. **P=,235, p>0.05** olduğu için, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görev durumunun çatışmaya etkisi gözlemlenmemiştir.

Tablo-39 Görev Durumu İle Çatışma Türleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri

Görev Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
Yönetici	23	18,4783	3,01315	,044
Çalışan	80	16,9625	4,29437	

Tablodaki veriler incelendiğinde; yöneticilerin ortalaması 18,4783 iken, çalışanların ortalaması 16,9625'tir. **P=,044, p<0.05** olduğu için, istatistiksel olarak anlamlıdır. Yöneticiler, yetki ve sorumlulukları gereği daha fazla alana ve personele hâkim olduklarından dolayı çalışanlara göre daha fazla çatışma türü sergilemektedirler.

Tablo-40 Görev Durumu İle Çatışma Nedenleri Arasındaki İlişkinin Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri

Görev Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
Yönetici	23	34,6957	5,53037	,209
Çalışan	81	30,8765	6,76458	

Tablodaki veriler incelendiğinde; yöneticilerin ortalaması 34,6957 iken, çalışanların ortalaması 30,8765'tir. **P=,209, p>0.05** olduğu için, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Görev durumu ile çatışma nedenleri arasında istatistikî bir farklılık görülmemiştir.

Tablo-41 Medeni Durum Farklılığının Çatışmaya Yaklaşım Düzeyleri Açısından T-Testi Verileri

Medeni Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
Evli	76	74,7895	9,98040	,142
Bekâr	27	68,8889	12,19815	

Tablodaki veriler incelendiğinde; evlilerin ortalaması 74,7895 iken, bekârların ortalaması 68,8889'dur. **P=,142, p>0.05** olduğu için, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Medeni durum ile çatışma arasında istatistikî bir fark tespit edilememiştir.

Tablo-42 Yaş Farklılığın Çatışma Yaklaşım Düzeyleri Açısından ANOVA Testi Verileri

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Sig (p)
18-24	9	70,1111	12,83009	,393
25-40	83	73,9639	10,67530	
41-60	11	70,3636	10,71702	
Total	103	73,2427	10,86140	

Tablodaki veriler incelendiğinde; 18-24 yaş düzeyi ortalaması 70,1111, 25-40 yaş düzeyi ortalaması 73,9639 ve 41-60 yaş düzeyi ortalaması 70,3636 bulunmuştur. **P=,393, p>0.05** olduğu için istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME

10. BULGULAR, ÖNERİLER VE GENEL SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına, önerilerine, genel değerlendirme ve sonucuna değinilmiştir.

10.1. Genel Bulgular ve Öneriler

Bulgu 1:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, astlarla işbirliği ve iletişim konusundaki aksamaların çatışmalara sebebiyet vermesi oranı % 59.7, üstlerle işbirliği ve iletişim konusundaki aksamaların çatışmalara sebebiyet vermesi oranı % 79.8 olarak tespit edilmiştir. İletişim sorunları örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

Öneri 1:Öncelikle açık sağlıklı bir iletişimin sağlanarak, örgütte yaşanan çatışmaları faydalı olacak şekilde karşılıklı iletişimle çözümlenmelidir.

Bulgu 2:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, bireyler arası çatışmalar olması oranı % 77.9, örgütler arası çatışmalar olması oranı % 80.8 olarak tespit edilmiştir. Bireylerin ve grupların çatışmaları, örgütte kaynak ve zaman kaybına neden olmaktadır.

Bulgu 3:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte ödüllendirme, maaş ve değerlendirme sistemlerindeki adaletsizliklerin çatışmalara sebep olması % 69.3 gibi oldukça yüksek bir oranla tespit edilmiştir. Adaletsiz davranışlar örgüte zarar vermektedir.

Öneri 2:Ödüllendirme sisteminde, çalışanların çatışma yarattığını düşündüğü belli bir grubun ya da birimin başarısının ödüllendirilmesi yerine ortak başarının ödüllendirilmesi uygulanmalıdır.

Bulgu 4:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte yetki ve sorumlukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışma oranı %

74 olarak tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yetki ve sorumlulukların belirsiz olmasından dolayı bir karmaşa vardır.

Öneri 3:Örgütlerde var olan yetki ve sorumlulukların dağılımıyla, görev tanım formları gözden geçirilip, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının dışında çalıştırılmamalarına özen gösterilmelidir.

Bulgu 5:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, ast-üst arasında çatışmalar olması oranı % 73' lük bir oranla, örgütte aynı hiyerarşik düzeyde bulunan personel arasında çatışmalar olması oranı % 46.2 olarak tespit edilmiştir. Özellikle dikey çatışmaların yaşanma oranı, yatay çatışmaların yaşanma oranına göre neredeyse iki kat fazla yaşanmaktadır.

Öneri 4:Yöneticilere ve çalışanlara, personel yönetimi ve iş hayatında verimlilik konularında bilgilendirmeler yapılarak, yatay ve özellikle dikey çatışmalar, iletişim kanallarının da etkin kullanılmasıyla, engellenmeye çalışılmalıdır.

Bulgu 6:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar olması % 79.8 gibi oldukça yüksek bir oranla tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde şahsi çıkarlar, örgüt çıkarlarının epey önüne geçmiştir.

Öneri 5:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde örgüt hedefleri samimi ve açık bir şekilde dile getirilerek, örgüt çıkarlarının şahsi çıkarlardan ön planda tutulması sağlanmalıdır.

Bulgu 7:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte çalışanlar arasındaki çatışmaların, çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmesi oranı % 49 olarak tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmalara kalıcı çözümler getirilmemektedir.

Öneri 6: Çatışmaların neden kaynaklandığı araştırılmalı ve derinlemesine incelenmelidir. Çatışmaları geçici çözüm yolları ile çözümlenmesi, çatışmayı sadece ertelemek olduğu unutulmamalıdır.

Bulgu 8:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar olması% 75 gibi yüksek bir yüzde ile tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde algılama farklılıkları çatışmalara sebep olmaktadır.

Bulgu 9:Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte teknolojik değişimlerin ve görev değişimlerinin çatışma yaşanmasına neden olması oranı % 46.2 olarak tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde teknolojiye ve rotasyona uyum konusunda problemler yaşanma ihtimali yüksektir.

Öneri 7:Teknoloji ve görev değişimlerinin sebep olduğu çatışmaları en aza indirmek için bu değişimlere uygun oryantasyon eğitimleri ve bilgi tazeleme eğitimleri planlanmalıdır.

Bulgu 10: Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan anket neticesinde, örgütte çalışanlar arasındaki çatışmalara genelde müdahale edilmemesi ve çatışmaların zamanla kendiliğinden çözümlenmesi oranı % 63.5 olarak tespit edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çatışmaların çözümünde kaçınma yöntemi kullanılmaktadır.

Öneri 8: Çatışmaların yönetimi konusunda, kaçınma yöntemi çatışmayı çözmez sadece erteler. Örgütte meydana gelen çatışmalar problem çözme, uzlaşma gibi kalıcı yöntemlerle çözümlenmelidir.

10.2. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Örgütsel çatışma, örgüt yaşamının içerisinde birey ilişkilerinin, bağımlılığın artması ve örgütlerin zamanla genişlemesi ve büyümesi gibi durumlarda kendini sıkça gösteren bir kavramdır.

Örgüt ile çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilecek olan örgütlerde çatışma kavramının, literatürde yer alan çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Örgütlerde çatışma yönetiminde yapılacak ilk iş, örgütlerdeki çatışmaların nedenlerini belirlemek ve daha sonra da bu çatışma nedenlerinin hangilerinin ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymaktır. Daha sonra da, her çatışma nedeni için neler yapılabileceğini araştırıp, verimliliği düşüren etkenlerin nasıl giderilebileceğini araştırmaktır.

Örgütler, birçok yönetici ve çalışanı, bir hedefe ulaştırmak için bir araya getirirken, yönetici ve çalışanların içinde bulunduğu çatışma ortamının da kaçınılmaz olduğunu kabul etmeli ve çatışmayı yönetmeye çalışmalıdırlar. İnsan faktörü örgütlerde en önemli değişkendir. İnsanların kişilik özellikleri, çatışma yönetiminde belirleyici bir rol oynarlar. Buna göre kişilerin bazı özelliklerini biliyor olmak, onların çatışma ortamında hangi türden davranışlar gösterebilecekleri yolunda önemli bilgiler verebilmektedir.

Örgütlerde çatışmaları tamamen yok etmek ne mümkün ne de gereklidir. Çünkü belli bir çatışma düzeyi örgütlerin dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliği için gereklidir. Çatışma ile ilgili bazı örgütsel kavramlar arasındaki ilişki içinde yerini alan yenilik ve yaratıcılık kavramları çatışma sonrası ortaya çıkan olumlu geri bildirimlerdendir. Çatışma ile yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi göz önüne aldığımız da iki kavram da birbirinin hem sebebi hem de sonucu olabilir.

Ülkemizde çatışma yönetimi, önemi yeni kavranan bir konudur. Örgüt çalışanlarının yaşadıkları çatışmaların nedenleri konusunda ki tespitlerin yapılması ve çözümü için kullanılan çatışma yönetim tarzlarından birinin seçiminde birçok etken etkilidir. Bu sebeplerden ötürü örgüt yaşamını oldukça etkileyen çatışma kavramını,

yönetim biliminin de yeni yaklaşımlar çerçevesinde incelemek doğru bir hareket tarzı olmuştur. Yapılan ilk çatışma yönetimi çalışmalarında yönetim bilimciler çatışmanın örgüt ve birey için kaçınılması gereken bir olgu olduğu konusunda tespitler yaparken, daha sonraları bu bakış açısı yerini çatışmanın da örgüt içinde belirli seviyelere kadar kabul gördüğü yaklaşımlara bırakmıştır.

Klasik Yönetim anlayışına göre, çatışma, örgütsel işleyişte varlığı kabul edilmeyen bir durum olarak algılanmakta, şiddet ve zarar kelimeleriyle eş anlamlı olarak düşünülmektedir. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımlarının ortaya çıkmasının ardından, yönetimde insan faktörü üzerinde daha çok durulmaya başlanmış ve çatışmaların, insanlardan oluşan örgüt yapılarının bir gereği olduğu sonucuna varılmıştır. Modern yönetim yaklaşımında ise uygun düzeyde çatışmaların makul olduğu, bazı çatışmaların işlevsel olabileceği ve yöneticilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olması durumunda, çatışmaları örgüt yararına kullanabilmesinin mümkün olduğu kanısına varılmıştır.

Yönetim bilminde yeni yaklaşımlardan biri olarak öne çıkan ve günümüzde gittikçe önem kazanan çatışma yönetimi, bu çalışmada yerel yönetimlerdeki uygulanışı ile birlikte incelenmiştir. Araştırmanın uygulamalı safhası öncesinde tespit ettiğim hipotezleri elde ettiğim bulgular çerçevesinde değerlendirecek olursam, önemli çıktılara ulaştığımı düşünmekteyim. Araştırmanın ana hipotezi olan Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yönetsel altyapının eksik ve yetersizliğinden kaynaklanan çatışmalar olduğunu doğru tespit edilmiştir. Yapılan anketler neticesinde ortaya çıkan, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde yöneticiler ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişim konusunda ki aksamalar, personel değerlendirme sistemlerinde ki adaletsizlikler, personelin yetki ve sorumluluk konusunda ki eksiklikleri, yönetsel altyapının iyi işlemediğinin göstergesi olmuştur.

Araştırmanın alt hipotezlerinden biri olan bireylerarası çatışmalar yapılan anketlere göre % 80.3 olarak tespit edilerek doğrulanmıştır. Bir diğer alt hipotez olan işler arası fonksiyonel bağımlılığın sebep olduğu çatışmalara rastlanmamıştır. Son alt hipotez olan yöneticilerin çatışma konusunda ki bilgi eksikliği ve çatışmayı kısa vadede çözme eğilimi anketlere verilen cevaplar bakıldığında göze çarpmaktadır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde ortaya çıkan bu çatışmaları, örgüte yararlı bir biçimde katkı sağlaması için ast-üst ilişkileri daha yapıcı hale gelmeli, personel ödüllendirilmesi adaletli olmalı, yetki ve sorumluluklar çakışmamalı ve personelce bilinmeli, teknoloji ve görev değişimleri durumunda gerekli eğitimler planlanmalıdır. Anketler neticesinde bilimsel olarak tespit edilen eksikliklere ve aksamalara, önerilen çözüm teknikleri ve ilgili düzenlemeler yapılması durumunda Malatya Belediyesi, yerel halkın talep ve ihtiyaçlarına daha etkin ve daha hızlı şekilde cevap verebileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- AKIN, Mahmut (2008), “Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular”, Ankara: İlke Yayınevi, s.205-225.
- AKSOY, Suat (2005), “Örgütsel Çatışma”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.339-371.
- ALTUĞ, Duygu (1997), “Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde”, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- ALTINDAL, Hasan (2010), “Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi’nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli.
- ARIKAN, Semra (2001), “Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15: 311-332.
- ASLAN, Esra (2002), ”Çatışma Yönetimi”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ATAMAN, Göksel (2001), “İşletme Yönetimi”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2013), “Türk Kamu Yönetimi”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- AYDIN, Ahmet Hamdi (2013), “Yönetim Bilimi”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- AYDIN, Mustafa (1998), “Örgütlerde Çatışma”, Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- BAKSI, Hülya (1998), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: Bir Seyahat Acentesindeki Yöneticilerin, Çatışma Yollarının, İçinde Buldukları Durumla Uygunluğunun Tespit Edilmesi ve Yönetime Bir Öneri”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- BALCI, Ali (2004), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler”,Ankara: Pegem Yayıncılık,
- BALTAŞ, Zuhâl (2005), “Çatışma Yönetimi”, Kaynak Dergisi, Sayı: 23.
- BARLING, Julianand Cooper Cary (2003), “*Organizational Behavior*”, Sage Publications, London.
- BARUTÇUGİL, İsmet (1989), *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım.
- BASIM, Nejat, Fatih Çetin ve Akif Tabak (2009), “Beş faktör kişilik özelliklerinin Çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi”, Türk Psikoloji Dergisi, s.20-34.
- BAŞARAN, İbrahim (2000), Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

- BAYKAL, Kazım ve Ahmet Kovancı (2008), “Yönetici ve astlar arasında ki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma”, “Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi”, Cilt: 3, Sayı: 3, s.21-28.
- BAYSAL, Can ve Erdal Tekarslan (1996), “İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- BEDELAN, De Reuver (1993), “Management”, (2nd Ed.), New York: The DrydenPress.
- BHATTİ, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. ve Shaikh, F. (2012) “The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction”, International Business Research, 5 (2):192-201.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit (1975), “Eğitim Yöneticiliği”, Gazi Eğitim Enstitüsü, Binbaşioğlu Yayınları, Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- BİSNO, Herbert (1991), “*Managing Conflict*”, Sage Publications, California.
- BORİSOFF, Deborahand Victor David (1998), “*Conflict Management: A Communication Skills Approach*, Allynand Bacon”, Boston.
- BUDAK, Gönül (1998), Halkla İlişkiler, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- BUMİN, Birol (1990), “İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi”, Ankara: Bizim Büro Basım Evi.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2003), “Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Yeni Sorunlar”, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Ankara.
- CAN, Halil (1999), “Organizasyon ve Yönetim”, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CELEP, Cevat (2004), “*Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*”, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin (2010), “Kamu Yönetimi”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- DE DREU, Carstenand Weingart Laurie (2003), Task versus relationship conflict, team Performance and team membe satisfaction:A meta analysis, Journal of Applied Psychology, 88(4), p.741-749.
- DE DREU, Carsten and Beersma Bianca (2005), Conflict in organizations: Beyond Effectiveness and performance, European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(2), p.105-117.
- DİNÇER, Ömer ve Yayha Fidan (1996), “İşletme Yönetimi”, İstanbul:Beta Basım.

- DWECK, Carol and Ehrlinger Joyce (2006), *Implicit Theories and Conflict Resolution*, Morton Deutsch, Peter T. Coleman ve Eric C. Marcus (ed.) (2.bs.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- ELMA, Cevat ve Kamile Demir (2003), “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar” (2. Baskı), Ankara: Arı Yayıncılık.
- ERDOĞAN, İlhan (1999), “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2001), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Basım.
- EREN, Erol (2004), “Yönetim ve Organizasyon”, (6. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- ERYILMAZ, Bilal (2010), “Kamu Yönetimi”, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- ERTÜRK, Mümin (2003), “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*”, İstanbul: Beta Basım.
- ERTÜRK, Mümin (2008), “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S: 11, Kayseri, s.121–147.
- FALAY, Nihat ve Nezih Varcan (2007), “Yerel Yönetimler”, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- FİSHER, Ronald J. (1990), “*The Social Psychology Of Intergroup And International Conflict Resolution*”, Springer-Verlag, New York, Berlin, 1990.
- GARCÍA-PRİETRO, Patricia, Ballard Emilia and Schneider Susan (2003), “Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams”, *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), p.413-440.
- GENÇ, Nurullah (2007), “*Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GERZON, Mark (2006), “Çatışmalı Ortamlarda Liderlik”, (çev. Ahmet Kardam), İstanbul: Mess Yayını.
- GORDON, Judith (1996), *Organizational Behavior, Diagnostic Approach*, Boston: Prentice Hall.
- GROSS, Micheal ve Guerro Laura (2000), “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of The Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), s.200-226.

- GÜLEŞ, Kürşat ve Hasan Bülbül (2004), “*Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜNEŞ, Nildağ (1999), “Organizasyonlarda Yöneticinin Çatışma Yönetim Tarzları ile Amerika’nın Üçüncü Taraf Roller Arasındaki İlişkiler”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- GÜREŞ, Nuriye (2008), “*Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenir?*”, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 9.
- HERBERT, Theodore (1981), *Dimensions of Organizational Behavior* (2nd Edition), New York: Macmillan Publishing Co. McGraw-Hill, United States.
- HOGG, Michael and Vaughan Graham (2007), *Sosyal Psikoloji*, (çev. İbrahim YILDIZ, Aydın GELMEZ), Ankara: Ütopya yayınevi, s.238-251.
- IQBAL, T. (2011) “The Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness”, Norderstedt Germany: Grin Verlag
- JONES, Robert (1985), “Relationships about Personality, Conflict Resolution Styles and Task Effectiveness”, *Group and Organization Studies*, 10(2), p.152-167.
- KANBER, Nala S. (2013), “Anket Hazırlama”, Erişim Tarihi: 14.10.2012, [http://kamag.etu.edu.tr/ANKETHAZIRLAMA%20\(Nalan%20S.%20Knbner\).pdf](http://kamag.etu.edu.tr/ANKETHAZIRLAMA%20(Nalan%20S.%20Knbner).pdf)
- KARCIOĞLU, Fatih ve Duygu Alioğulları (2012), “Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3- 4, Erzurum.
- KARİP, Emin (1999), “*Çatışma Yönetimi*”, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- KAYNAK, Tuğrul (1990), “*Organizasyonel Davranış*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, *Mercek Dergisi*, Yıl:4, Sayı 14, Nisan 1999, Ankara.
- KELEŞ, Ruşen (1983), “*Yerel Yönetimler*”, Ankara, Turhan Kitapevi Yayınları.
- KESER, Aşkın (2003), “*Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Uygulama*”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi.
- KILIÇ, Mustafa (2001), “*Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*”, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.87-103.

- KILINÇ, Tanıl (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri“, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.14, No.1 s.103-124.
- KILINÇ, Tanıl (1989), “Örgütlerde Çatışma Mahiyet ve Nedenleri”, Ç.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, Sayı 14-1.
- KOÇEL, Tamer (2003), “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar “, (9. Bas.), İstanbul: Beta Basım.
- KOÇEL, Tamer (2009), “İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KOLASA, Blair (1979), “İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, İstanbul: Fatih Yayınevi.
- KORKMAZ, Mehmet (2000), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstisüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- LOPEZ, Elsa (1982), A test of the self-consistency theory of the job performance-job Satisfaction relationship, Academy of Management Journal, 25(2), p.335-348.
- LUTHANS, Fred (1973), Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., USA.
- MAYER, Richard (1989), *Conflict Management The Courage To Confront*, Battelle Pres, Ohio.
- MORGAN, Gareth (1998), “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metefor“, (çev: Gündüz Bulut), İstanbul: Mess Yayınları, Yayın No: 280.
- MUCHINSKY, Paul (1990), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial And Organizational Psychology* (3. Bs.), California: Brooks/Cole Publishing Company.
- MUCUK, İsmet (2005), “Modern İşletmecilik”, (7. Basım), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1999), “İşletme İktisatı”, Ankara: Turhan Kitabevi.
- NEWMAN, William H. (1979), ‘Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare’, Ankara: TODAİ Yayınları.
- NORTHCRAFT, B. Gregory and Neale, M. Ann (1996), ”Organizational Behavior, A Management Challenge”, The Dryden Pres.
- ODABAŞI, Yavuz (2013), ‘Anket Yöntemi’, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Erişim Tarihi: 14.01.2013, <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294>

- ÖNAL, Güngör (1995), "Halkla İlişkiler", (2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ÖZALP, İnan (1989), "Örgütlerde Çatışma", Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1, s.81-114.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2003), Anadolu Üniversitesi Yayınları: Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (No:1468).
- PEHLİVAN, İnayet (1995), "Yönetimde Stres Kaynakları", Ankara: Pegem Yayınevi.
- PELİT, Elbeyi (2005), "Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama)", İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Dergisi Nisan 2005 C:34 Sayı:1.
- POLAT, Soner ve Hasan Arslan (2004), Conflict management strategies Of administrators in higher education, Educational Administration in Theory and Practice, 39, 430-457.
- PONDY, Louis R. (2010), Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Volume: 12, Number:2, p:296-320.
- RAHİM, Afzalur (1983), A measure of styles of handling interpersona lconflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- RAHİM, Afzalur (2002), Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Volume:13,Number:3,P.206-235.
- RAHİM, Afzalur and Psenicka Clement (2002), " A Model of Emotioanal Intellegence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries. " *The International Journal of Analysis*, 10 (4), 302-326.
- RİTU, Kwantes. T. (2006), The Role of Culture and Personality İn Choice of Conflict Management Strategy, University of Windsor, Ont.,Canada.
- ROBBİNS, Stephan (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (çev. Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir: Etam Basım ve Yayım.
- ROBBİNS, Stephan (1998), *Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications*, Prentice Hall Inc.,Seventh Edition, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- SAVAŞER, Tülay (2002), "İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü", İstanbul: Rota Yayıncılık.
- SENCER, Muzaffer (1989), "Toplum Bilimlerinde Yöntem", İstanbul: Beta Basım.

- SEXTON, P. William (1970), *Organizational Theories*, A. Bel. Hawel Co.Columbos, Ohio.
- SHIH, His-An and Susanto Ely (2010), Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, And Job Performance in Public Organizations, *International Journal of Conflict Management*, Vol: 21, No: 2, 147-168.
- SİLAH, Mehmet (2005), “Endüstride Çalışma Psikolojisi”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- SÖKMEN, Alptekin ve İrfan Yazıcıoğlu (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s. 1-19.
- SÖKMEN, Alptekin (2010), “Yönetim ve Organizasyon”, Ankara: Detay Yayıncılık.
- STONER, A.James and Wankel Charles (1986), “Management”, Third Ed., New Jersey: Prentice-HallInt, Inc.
- ŞAHİN, Toprak (2014), “Yerel Yönetimler”, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ŞİMŞEK, Şerif (1999), “Yönetim ve Organizasyon”, Konya: Güney Ofset.
- ŞİMŞEK, Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- TABAK, Nili ve OritKoprak (2007), Relationship Beetwen How Nurses Resolve Their Conflict With Doctors, Their Stress and Job Satisfaction, *Journal of Nurses Management*, 8, 89-99.
- TAYMAZ, Haydar (1995), “Okul Yönetimi”, Ankara: Saypa Yayınevi.
- TDK, (2005), “Türkçe Sözlük”, Türk Dil Kurumu Yayınevi, Ankara.
- TEKARSLAN, Erdal, Can Baysal, Hüner Şencan ve Tanıl Kılınç (2000), “Sosyalpsikoloji”, İstanbul: Filiz Kitapevi.
- TEVRUZ, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt (1999), “Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım”, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- THOMAS, Kenneth W. (1992), Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, p. 143-155.
- THOMPSON, D.James (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- TOKSÖZ, Fikret, Ali Ercan Özgür, Öykü Uluçay, Levent Koç, Gülay Atar ve Nilüfer Akalın (2009), “Yerel Yönetim Sistemleri”, İstanbul, Tesev Yayınları.

- TOPRAK, Zerrin (2010), ‘‘Yerel Yönetimler’’, İzmir, Birleşik Matbaacılık.
- TORTOP, Nuri, Eyüp İşbar, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer (2007), ‘‘Yönetim Bilimi’’, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TOSUN, Kemal (1986), ‘‘İşletme Yönetimi’’, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- TÜRKEL, Asuman Uluçınar (2000), ‘‘Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi’’, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- UYSAL, Şengül (2003), ‘‘Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama’’, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÜNSAL, İbrahim (2002), ‘‘ Araştırma Teknikleri’’, Sayıştay-Hizmet İçi Eğitim Yayınları, Erişim Tarihi: 01.01.2013, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/hizm.k11iunsalar%FEtek.pdf>
- VAROĞLU, A.Kadir (2008), ‘‘İş, Yönetim ve Diploması Dünyasında Müzakere’’, Ankara: Desen Ofset.
- WALL, A.James and Callister R.Ronda (1995), ‘‘Conflict and its Management’’, Journal of Management, 21/3: p.515-558.
- WHETTEN, David and Kim Cameron (1985), ‘‘Developing Management Skills’’, Third Ed., New York: Harper Collins Colloge Pub.
- YENİÇERİ, Özcan (2009), ‘‘Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi’’, İstanbul: Kilim Matbaası.
- YILMAZ, M. K. (2011) ‘‘Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması’’, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YOZGAT, Osman (1998), ‘‘İşletme Yönetimi’’, (7. Baskı), İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları, No: 135-368.
- 5302 Sayılı İl Özel İdare Kanunu, madde: 7-8, Kabul Tarihi: 22.05.2005.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu, madde: 14-15, Kabul Tarihi: 03.07.2005.
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, madde: 7, Kabul Tarihi: 10.07.2004.
- 6360 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, madde:3, Kabul Tarihi: 12.11.2012.
- 442 Sayılı Köy Kanunu, madde: 12-13, Kabul Tarihi: 18.03.1924.

EKLER

EK 1: Anketlere Ait Bağımsız Değişkenler

İNONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ BİLİM DALI

Bu anket yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Hiçbir özel veya kamu kurumuna verilmeyecek olup sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

ANKET

Size uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

Medeni Haliniz: Evli Bekâr

Yaşınız: 18- 24 25-40 arası 41-60 arası

Öğrenim Düzeyiniz: ilk Öğretim Lise Üniversite

Göreviniz: Yönetici Personel

İş Deneyiminiz: 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-15 yıl arası

15 yıldan fazla

EK 2: Çatışma Türlerinin Tespiti Anketi

ÖNERMELER	HİÇ KATILMI- YORUM	KATIL- MIYO- RUM	KA- RAR- SI- ZİM	KATI- LIYO- RUM	TAMA- MEN KA- TILIYO- RUM
1. Örgütte birey- ler arasında çatışmalar vardır.					
2. Örgütte grup- lar arasında çatışmalar vardır.					
3. Örgütte ast ve üstler arasında çatışmalar vardır.					
4. Örgütte aynı hijerarşik dü- zeyde bulunan personel arasın- da çatışmalar vardır.					
5. Örgütte çatış- malar, çalışan- ların kendilerin- den beklenenleri yerine getire- memelerinden kaynak- lanmaktadır.					

EK 3: Çatışma Nedenlerinin Tespiti Anketi

ÖNERMELER	HİÇ KA- TIL- MIYO- RUM	KATILMI- YORUM	KARAR- SIZIM	KATI- LI- YO- RUM	TAMA- MEN KATILI- YORUM
1. Örgütte çatışmalar işlerin ardışık ve birbirlerine bağlı oluşundan kaynaklanmaktadır.					
2. Örgütte aynı malzeme ve araçların ortak kullanımı kişiler ya da gruplar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.					
3. Örgütte çalışanların algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır.					

4. Örgütte çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
5. Örgütte yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır.					
6. Örgütte bazı çalışanların kendilerinin daha önemli olduğunu düşünmeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
7. Örgütte teknolojik değişimler ve görev değişimleri çatışma yaşanma-sına neden olmaktadır.					

8. Üstlerle işbirliği ve iletişim konusunda ki aksamalar çatışmalara sebep olmaktadır.					
9. Astlarla işbirliği ve iletişim konusunda ki aksamalar çatışmalara sebep olmaktadır.					
10. Kurumuzda kültürel farklılıkların çatışmalara neden olduğunu düşünüyorum.					
11. Örgütte bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır.					

12. Örgütte çalışanlar arasında eski sorunların çözümlenmemesi yeni sorunların yaşanmasına ve çatışmalara neden olmaktadır.					
13. Kurumda, ödüllendirme, maaş ve değerlendirme sistemlerinde ki adaletsizlikler çatışmalara neden olmaktadır.					

EK 4: Çatışmaların Çözüm Yollarının Tespiti Anketi

ÖNERMELER	HİÇ KA- TIL- MIYO- RUM	KATIL- MIYO- RUM	KA- RAR- SI- ZİM	KATI- LIYO- RUM	TAMA- MEN KATILI- YORUM
1. Örgütte çatışmalar yöneticilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir.					
2. Örgütte yaşanan çatışmalar her iki tarafın istekleri de göz önüne alınarak çözümlenmektedir.					
3.Örgütte yaşanan çatışmalara genelde müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir.					
4. Örgütte çatışmalar çatışmaya neden olan koşulların ve sebeplerin ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir.					

5. Örgütte çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.					
6. Örgütte çalışanlar arasındaki çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale edip tarafları uzlaştırması ile çözümlenmektedir.					
7. Bir çatışma halinde karşıda ki kişinin istekleri yerine getirilerek çözüm bulunabileceğini düşünüyorum.					
8. Çatışma söz konusu olduğunda kendi fikirlerimi kabul ettirmek için direnirim.					