



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nargiz GURBANOVA

Sivas

Ocak 2019

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Nargiz GURBANOVA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Sivas

Ocak 2019

KABUL VE ONAY

Üniversite : Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tezin Başlığı : İşletmelerde Çatışma Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 25.01.2019
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Unvanı – Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Üye :

Üye :

Oy Birliği

Oy Çokluğu

Nargiz GURBANOVA tarafından hazırlanan İşletmelerde Çatışma Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Araştırma başlıklı tez kabul edilmiştir.

... / ... / 2019

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözlerimle yazılmış, hukuki bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net bir biçimde belirterek yazarlara doğru bir biçimde atıfta bulunduğumu;

2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir çalışmada yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim, yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözlerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Nargiz GURBANOVA

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
İŞLETMELERDE ÇATIŞMA	3
1.1.İşletmelerde Çatışmanın Türleri	7
1.1.1.Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri	8
1.1.1.1.Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar	9
1.1.1.2.Kişiler Arası Çatışmalar	13
1.1.1.3.Kişi-Grup Çatışması.....	16
1.1.1.4.Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma	17
1.1.1.5.Örgütler Arası Çatışma	18
1.1.2.Çatışmanın İşletme İçindeki Yerine Göre Türleri	18
1.1.2.1.Dikey Çatışma	19
1.1.2.2.Yatay Çatışma	19
1.1.2.3.Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması	19
1.1.3.Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	20
1.1.3.1. Potansiyel Çatışma	20
1.1.3.2.Algılanan Çatışma	20
1.1.3.3.Hissedilen Çatışma.....	20
1.1.3.4.Açık Çatışma	21

1.1.4.Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar	21
1.2.İşletmelerde Çatışmanın Kaynakları	22
1.2.1. Kişilik Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar	22
1.2.1.1.Kişilik Farklılıkları	22
1.2.1.2.Statü Farklılıkları.....	23
1.2.1.3.Amaç Farklılıkları	23
1.2.2.İşletmenin Yapısından Kaynaklanan Çatışmalar	24
1.2.3.İletişim Engellerinden Kaynaklanan Çatışmalar	28
1.3.İşletmelerde Çatışma Süreci	29
1.3.1.Potansiyel Zıtlıklar Aşaması	30
1.3.1.1.İletişim.....	31
1.3.1.2.Yapı	31
1.3.1.3.Kişisel Değişiklikler	32
1.3.2.Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması	32
1.3.2.1.Algılanan Çatışma	32
1.3.2.2.Hissedilen Çatışma	33
1.3.3.Amaçlar ve Davranış Aşaması.....	33
1.3.4.Sonuçlar Aşaması.....	33
1.3.4.1.İşlevsel Sonuçlar	34
1.3.4.2.İşlevsel Olmayan Sonuçlar	34
İKİNCİ BÖLÜM	35
İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	35
2.1.İşletmelerde Çatışma Yönetimi Stratejileri	36
2.1.1.İşletmelerde Çatışmanın Azaltılması	36
2.1.2.İşletmelerde Çatışmanın Teşvik Edilmesi	37

2.1.2.1.Rekabetin Artırılması	38
2.1.2.2.Aykırı Düşünen İnsanların Bulunması	38
2.1.2.3.Yeni Elemanlar ile Farklılık Yaratmak	38
2.1.2.4.İletişim Alanında Yeni Düzenlemeler Yapmak	39
2.1.2.5.Uygun Yöneticilerin Seçilmesi	39
2.1.2.6.İşletmenin Yeniden Yapılandırılması	39
2.2.İşletmelerde Çatışmanın Analizi ve Yönetim Süreci	40
2.3.İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler	44
2.3.1.Hükmetme.....	48
2.3.2.Uyma.....	49
2.3.3.Uzlaşma	50
2.3.4.Kaçınma	51
2.3.5.Problem Çözme.....	51
2.3.6.Üstün Otoritesine Bırakma	54
2.3.7.Ortak Amaçlar Belirleme.....	54
2.3.8.Yapısal Değişiklikler Yapma.....	54
2.3.9.İletişimin Arttırılması	55
2.4.İşletmelerde Çatışmanın Doğurduğu Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR	
ARAŞTIRMA: OFİSLİNE ÖRNEĞİ	59
3.2.Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar	59
3.3.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	62
3.4. Yöntem	62
3.4.1.Varsayımlar.....	62
3.4.2.Kullanılan İstatiksel Teknikler.....	63

3.4.3.Evren (Ana Kütle) ve Örneklem (Örnek Kütle)	64
3.4.4.Sınırlamalar (Kısıtlar)	64
3.4.5.Anketlerin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması	64
3.5.Bulgular ve Yorumlar	65
3.5.1.Örneklem Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	65
3.5.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları	72
3.5.3.Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Verdiği Cevapların Tanımlayıcı Özellikleri	73
3.5.5. Demografik Değişkenlere Göre İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Karşılaştırılması	79
3.5.6.Demografik Değişkenlere Göre İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması	85
SONUÇ	91
KAYNAKÇA	95
EKLER	103
ÖZGEÇMİŞ	107

KISALTMALAR

ANOVA: Varyans Analizi

BOTAŞ: Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.

N: Frekans

p: Anlamlılık düzeyi

SPSS: Statistical Programme for Social Sciences

vb.: Ve benzerleri

vd.: Ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İşletmelerde Çatışmanın Türleri.....	7
Tablo 2. Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	8
Tablo 3. Çatışma Yelpazesi.....	30
Tablo 4. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Çalışmalarındaki Temel Noktalar	47
Tablo 5. Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	53
Tablo 6. Ana Kütle Büyüklüğüne Göre Örneklem Sayıları	64
Tablo 7. İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	66
Tablo 8. İşletme Çalışanlarının Yaş'a Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	67
Tablo 9. İşletme Çalışanlarının Medeni Haline Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı... ..	68
Tablo 10. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	69
Tablo 11. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı	70
Tablo 12. İşletme Çalışanlarının İdari Görevinin Varlığına İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı	71
Tablo 13. İşletme Çalışanlarının Maaş Düzeyine Yönelik Frekans Ve Yüzde Dağılımı	72
Tablo 14. Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri.....	73
Tablo 15. İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 16. İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 17. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları	79

Tablo 18. Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlere ilişkin normallik testi sonuçlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları.....	80
Tablo 19. Cinsiyete Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi.....	80
Tablo 20. Medeni Duruma Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi.....	81
Tablo 21. Yaşa Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi	81
Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi.....	82
Tablo 23. İşletmede Çalışma Yılına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi.....	83
Tablo 24. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi.....	83
Tablo 25. Maaş Düzeyine Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi.....	84
Tablo 26. Cinsiyete Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi.....	85
Tablo 27. Medeni Duruma Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi.....	85
Tablo 28. Yaşa Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi	86
Tablo 29. Öğrenim Durumuna Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi	86
Tablo 30. İşletmede Çalışma Yılına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi	87
Tablo 31. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi.....	88

Tablo 32. Maaş Düzeyine Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi	88
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çatışma ve İşletmenin Performansı Arasındaki İlişki	6
Şekil 2. Engellenme Modeli.....	13
Şekil 3. Johari Penceresi	15
Şekil 4. Çatışma Süreci.....	29
Şekil 5. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanım Durumları	36
Şekil 6.Çatışma Yönetim Süreci	40
Şekil 7. Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli	45
Şekil 8.Çatışma Yönetiminde Kullanılan Rahim ve Bonama (1979) Yönetim Yöntemleri Modeli	48
Şekil 9.İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Yüzde Dağılımı	66
Şekil 10. İşletme Çalışanlarının Yaş'a Göre Yüzde Dağılımı	67
Şekil 11. İşletme Çalışanlarının Medeni Haline Göre Yüzde Dağılımı.....	68
Şekil 12. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Yüzde Dağılımı.....	69
Şekil 13. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Yüzde Dağılımı	70
Şekil 14. İşletme Çalışanlarının İdari Görevinin Varlığına İlişkin Yüzde Dağılımı .	71
Şekil 15. İşletme Çalışanlarının Maaş Düzeyine Yönelik Yüzde Dağılımı	72

ÖZET

Yüzyıllardır insanların bulunduğu her ortamda çatışmalar yaşanmaktadır. Bundan dolayı çatışma birçok çalışmaya konu olmuş, farklı yönlerden incelenmiştir. Bu çalışmada çatışma kavramı yönetim bilimi kapsamında ele alınmış ve işletmeler düzeyinde incelenmiştir. Çalışmanın amacı; işletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerini ve çatışma yönetimi yöntemlerini ölçmek ve bunların personelin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümler teorik kısmı kapsamaktadır. Birinci bölümde işletmelerde çatışma kavramına, çatışmanın türlerine, işletmelerde çatışmanın kaynaklarına ve çatışma süreci kavramlarına değinilmiştir. İkinci bölümde işletmelerde çatışma yönetimi kavramına, çatışma yönetiminde kullanılan stratejilere, işletmelerde çatışmanın analizine, çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlere ve çatışmanın doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçlara yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, tezin teorik kısmı pratikte test edilmiştir. Bu amaçla üretim alanında oldukça önemli yere sahip olan mobilya sektöründe anket tekniği ile alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sivas İlinde Organize Sanayi bölgesinde bulunan kurumsallaşmış bir işletme olan Ofisline işletmesi personelleri oluşturmaktadır. Araştırma işletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejileri ve çatışma yönetim yöntemlerinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme, İşletmelerde Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri

ABSTRACT

In every environment where people have existed for centuries, there were conflicts. Because of this, the conflict has been the subject of many studies and was considered from different points of view. In this study, the concept of conflict is considered within the framework of management science and is considered at the enterprise level. Purpose of the study; measure conflict management strategies and conflict management techniques used in enterprises, and determine if they differ in their demographic characteristics.

The study consists of three parts. The first and second chapters cover the theoretical part. The first chapter mentions the concept of conflict in enterprises, the types of conflict, the sources of conflict in enterprises and the concept of the conflict process. The second chapter includes the concept of conflict management in enterprises, strategies used in conflict management, conflict analysis in enterprises, methods used in conflict management, as well as the positive and negative consequences of conflict.

In the third and last chapter, the theoretical part of the thesis was tested in practice. To this end, field studies were conducted in the furniture sector, which occupies a very important place in the field of production. The sample study consists of 140 Ofisline employees, an organized enterprise in the Organized Industrial Zone in the province of Sivas. The study reveals the results of conflict management strategies and conflict management techniques used in this enterprise.

Key Words: Business, Conflict in Business, Conflict Management, Conflict Management Strategies

GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlık olduğu için sürekli bireyler arası etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğu yerlerde çatışma kaçınılmazdır. İşletmelerde birçok konuda farklılıklar vardır. Bu farklılıklar; amaçlar, değerler, algılamalar, tutulan yol ve yöntemlerde görülebilir. Söz konusu farklılıklardan dolayı işletmeler arası, işletme içi bireyler arası ve bireyin kendi içinde yaşayacağı çatışmalar belirmektedir.

Bu konunun seçilmesinin sebebi işletmelerde ortaya çıkan çatışmaların etkin bir şekilde nasıl yönetildiğini görmektir. Bu çalışma Sivas ilinde Organize Sanayi bölgesinde bulunan Mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanmıştır. İşletme çalışanlarının çatışmayı ne düzeyde yönetebildikleri ve hangi yönetim yöntemlerini seçtikleri araştırılmıştır. Aynı zamanda işletme yönetimi tarafından hangi yönetim stratejilerinin kullanıldığı ve çalışanların bu stratejileri ne derecede algıladığı araştırılmıştır. Bu çalışmanın amacı işletmelerde kullanılan yönetim stratejilerini ve yönetim yöntemlerini araştırmaktır. Hangi strateji ve hangi yöntemin ne düzeyde kullanıldığını ve bunun işletme için ne gibi artıları ve eksileri olduğunu göz önüne sermektir.

Bu çalışmada Sivas ilinde Mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve oldukça geniş üretim departmanına sahip Ofisline işletmesinde çatışma yönetiminde kullanılan strateji ve yöntemleri ortaya koymaktadır. İşletmelerde çatışma çoğunlukla olumsuz bir olgu olarak görülmektedir ve bu nedenle yöneticiler çatışmayı yönetmeyi değil çözümlenmeyi ve çoğu zaman ortadan kaldırmayı seçerler. Çalışmada Ofisline örneği üzerinden işletmede olası bir çatışma durumunda yöneticiler tarafından çatışmanın hangi stratejiler kullanılarak yönetildiğini ve işletme çalışanlarının hangi yönetim tarzını seçtiklerini araştırmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerde çatışma kavramının tanımlanması, çatışmanın türleri, çatışmanın kaynakları ve işletmede çatışma süreci kavramları incelenmiştir.

İkinci bölümde işletmelerde çatışma yönetimi kavramı, çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler, işletmelerde çatışmanın analizi, çatışmanın yönetim süreci,

çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler ve çatışmanın işletmede doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise işletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejileri ve çatışma yönetim yöntemlerini öğrenmeyi amaçlayan bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma Sivas ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren Ofisline işletmesinde yapılmıştır. Ankette veri toplamak amacıyla çatışmada kullanılan yönetim stratejileri ve işletmede kullanılan yönetim yöntemleri başlıklı toplam yirmi ifadeden oluşan iki ölçek şeklinde sorular sorulmuştur. Böylece mobilya sektöründe uygulanan çatışma yönetim stratejileri ve yöntemleri incelenmiş, bunların demografik göstergelerle anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı istatistiksel bir analizle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak çatışma hem işletmelerin hem de bireylerin hayatında çok büyük bir öneme sahip bir kavramdır. Bu olgunun işletme için en optimal şekilde yönetilmesi ve ondan maksimum düzeyde faydaların sağlanması işletmeler için oldukça önemlidir. Çatışma kaçınılması, çözümlenmesi gereken bir olgu değil bunun tam aksine iyi yönetildiği zaman işletmeler için olumlu yönleriyle ele alınacak bir olgudur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA

İşletmeler, üretim yapmak ve kar elde etmek amacıyla kurulmuş, birden fazla kişinin çalıştığı kuruluşlardır. İster üretim işletmelerinde, ister hizmet işletmelerinde başlıca faktör insan faktörüdür. İnsan unsurunun bulunduğu her yerde ve durumda çatışmanın ortaya çıkması neredeyse kaçınılmazdır. Çatışma olarak ele alabileceğimiz anlaşmazlık veya zıtlasma hiçbir işletmeyle ilgisi olmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, aynı zamanda işletmedeki bireyler veya gruplar arasında ya da daha büyük ölçülerde işletmeler ve devletler arasında da ortaya çıkabilmektedir. Her insan farklı bir dünyadır. Her bireyin farklı bakış açıları kendisine özgü yaşam prensipleri vardır. Dolayısıyla ne kadar çok insan o kadar çok düşünce ve prensip olduğu için, bütün işletmelerde çatışma olağan bir durumdur.

Çatışma kavramına işletme açısından bakıldığında zaman her işletmenin başarılı olabilmesi için her şeyden önce çalışanlar arasında karşılıklı uyum olması gerekmektedir. Bu nedenle çatışma işletmeler açısından çok büyük bir önem taşımaktadır.

Çatışma farklı bilim dalları tarafından araştırılan ister bireyler ve gruplar arası ister devletler arası önem taşıyan oldukça geniş bir kavramdır. Dolayısıyla çatışma konusunda çok farklı tanım ve kavramlar vardır. Çatışma kavramını net bir şekilde tanımlayabilmek için, farklı çalışmalarda yapılmış tanımlara bakmakta fayda vardır. Çatışmayı bireysel bakımdan tanımlayacak olursak, gerek fizyolojik ve gerek sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir diyebiliriz. March ve Simon birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımında kavramı “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak bireyin uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğüne uğraması” şeklinde tanımlamışlardır (Özkalp, Kirel 2005: 386).

Çatışma kavramı işletmelerde yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtacak şekilde tanımlanacak olursa: “İşletmede, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki

kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd. 2016: 285).

Robbins, işletmelerde çatışma kavramını, işletmedeki bireylerin veya grupların amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile çatışma, B'nin amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için, A'nın herhangi bir engelleme davranışına yöneldiği bir süreçtir. Robbins'e göre bir işletmede çatışmadan bahsedebilmek için, çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile, taraflardan biri veya her ikisi bu çatışmanın farkına varmadıkça ve onu açıkça algılamadıkça çatışma ortaya çıkmaz (Robbins 2003: 163-164).

Pondy çatışma kavramını aşağıdaki anlamlarda kullanmıştır:

- Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar)
- Kişilerin duygusal durumları
- Kişilerin zihinsel durumları
- Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlar (Pondy 1967: 297).

Stoner çatışmayı, “Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır (Stoner 1978: 345).

Katz ve Kahn'a göre çatışma, “Fiyat savaşına giren iki işletme ve greve neden olan işveren ile sendikanın pasif direnişten açık saldırganlığa varan davranışlarıdır” (Katz, Kahn 1977: 369).

Rahim çatışmayı şu şekilde ifade etmiştir: “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur” (Rahim 1985: 81)

Eren, işletmelerde çatışma kavramını, “bireylerin veya grupların birlikte çalışmasından kaynaklanan problemlerden ortaya çıkan ve normal faaliyetlerin

duraksamasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlamıştır (Eren 2004: 553).

Genel anlamda çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların var olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini öne sürmek peşindedirler.

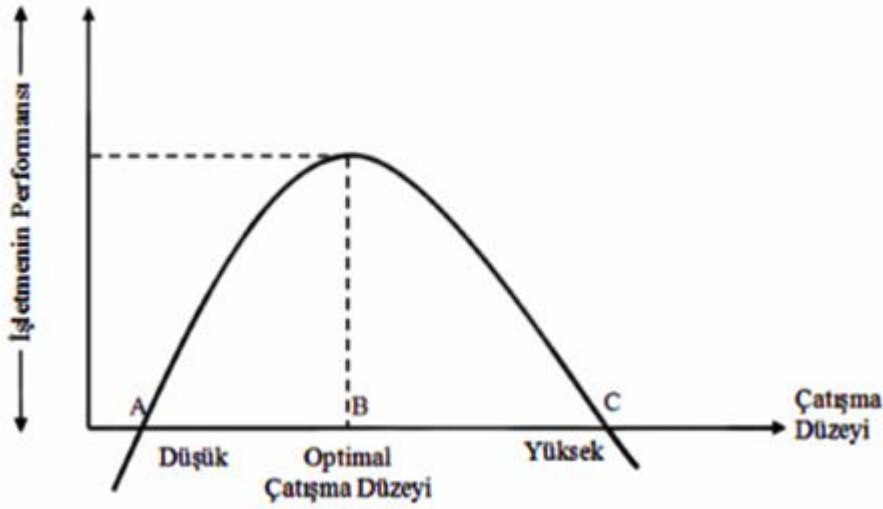
Bir işletmede ortaya çıkabilecek bu gibi durumlar farklı yönetim teorileri tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Stephan P. Robbins, işletmelerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde ele alınabilir (Şimşek vd. 2016: 285-286).

Çatışmaya geleneksel yaklaşım işletmede çıkan her türlü çatışmayı gereksiz ve işletmeye zarar verici bir oluşum olarak görmektedir. Çatışma işletme açısından kötü bir durum olarak tanımlandığı için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Dolayısıyla çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için ister bireyler ve gruplar tarafından ister de işletmeler tarafından kaçınılması gereken bir durum olarak görülüyor (Özkalp, Kırel 2005: 389).

Geleneksel yaklaşım 1930-1940’lı yıllarda grup davranışı hakkında yapılan araştırmalarda da tutarlı sonuçlar vermiştir. Hawthorne deneylerinde çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik ve yönetimin çalışanların taleplerine ve isteklerine karşı duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya çıkmıştır. Çatışmaların olumsuz olduğu görüşü nedeniyle çatışma yaratıcılarını ortadan kaldırmak ve her türlü çatışmadan kaçınılması gerektiği savunulmaktadır (Özkalp, Kırel 2005: 389-390).

Davranışsal yaklaşım işletme ve gruplar için doğal bir oluşum olarak algılanmaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Davranışsal yaklaşım çatışmaya tek anlamlı olarak olumsuz yaklaşmayı bazı durumlarda çatışmanın işletmenin devamlılığı ve verimliliği için yararlı olduğu savunulmaktadır (Виноградова, Козина 2010: 31). Çatışma konusunda davranışsal yaklaşım 1940’lardan, 1970’li yılların ortalarına kadar baskın olarak görülmüştür (Özkalp, Kırel 2005).

Etkileşimci yaklaşım davranışsal yaklaşımdan farklı olarak çatışmayı işletmedeki çalışanların uyumlu ve barışçıl bir yeniliğe kayıtsız kalacakları öngörüsüne dayanarak çatışmayı olumlu olarak görmektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımda çatışmanın en büyük katkısının grubun kendini değerlendirebildiği, yaratıcılığını kullanabileceği iyi bir liderlik modeli altında bir çalışma ortamı yaratabildiği düşünülmektedir (Özkalp, Kırel 2005: 390).



Şekil 1. Çatışma ve İşletmenin Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: (Robbins S. P., "Organization Theory: Structure, Design and Applications", New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1990, s. 415)

Birkaç yıl öncesine kadar, İntel mühendisleri, daha çok ısınmasına ve enerji tüketmelerine rağmen daha hızlı ve daha küçük bilgisayar işlemcileri tasarlamak konusunda takıntılıydılar. İntel İsrail birimindeki yetkililer problemin ortaya çıktığını gördüler. Neredeyse her hafta Hayfa'dan İntel'in Kaliforniya'daki genel merkezine giderek, işletmenin çip hızında sınırı zorladığı konusunda üst yöneticileri sıkıştırmaya başladılar. İsrail birimindeki görevliler ayrıca İntel'in dizüstü ve diğer mobil cihazlar için daha az ısınan ve daha az enerji tüketen çipler konusunda rakiplerinin gerisinde kaldığı konusunda da uyarıda bulundular.

Bazı İntel yöneticilerinin akıllarında soru işareti kalmasına rağmen İsrail birimi İntel'i bu yönde değişime gitmeye ikna etti. Onların bu ısrarcı tutumları "yapıcı karşı çıkışın" değerini de göstermektedir- tartışma sanatı ve saygılı müzakere.

İntel İsrail biriminin kurucusu Dov Frohman, “bir liderin görevi, anlaşmazlık ve uyuşmazlığı cesaretlendirecek şekilde karşı çıkmayı en üst düzeye getirmektir.” demektedir. İntel yöneticileri yapıcı çatışmayı desteklemektedir. Çünkü bu etkileşimlerin daha iyi kararlar almayı sağlayacağı ve işletmenin etkinliğini arttıracığına inanılmaktadır (McShane, Von Glinow 2016: 195).

Doğası gereği tetikleyici karakter taşıdığı için çatışmaya düşüncenin at sineği denilebilir. Çatışma bireyleri gözlemlemek ve hatırlamak için harekete geçirir. Yeni buluşlar için kışkırtır. Pasif olmaktan uzaklaştırır ve yeni yollar bulunmasını sağlar (McShane, Von Glinow 2016: 195).

1.1.İşletmelerde Çatışmanın Türleri

İşletmelerde çatışmalar birkaç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın doğası gereği, çatışmanın mevcut olması için bir olay ve bu olay içerisinde yer alabilecek bireyler gereklidir. Ancak örgütsel yapı sadece onun içinde görevli olan bireylerden ibaret değildir. Aynı zamanda bireylerin oluşturduğu gruplar ve bölümler de vardır (Eren 2009: 592).

Tablo 1. İşletmelerde Çatışmanın Türleri

Taraflarına Çatışmalar	Göre	İşletme İçindeki Yerine Göre Çatışmalar	Ortaya Şekillerine Çatışmalar	Çıkış Göre
1.Kişinin kendi içindeki çatışmalar 2. Kişiler arası çatışmalar 3. Kişi – Grup çatışması 4. Grup içi ve gruplar arası çatışma 5. Örgütler arası çatışmalar		1.Dikey Çatışma 2.Yatay Çatışma 3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması	1.Potansiyel çatışma 2.Algılanan çatışma 3.Hissedilen çatışma 4.Açık çatışma	

Kaynak: (Güney S., "Örgütsel Davranış"(3. b.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s. 300)

1.1.1.Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri

İşletmeler açısından büyük bir önem taşıyan çatışma türü, işletmede çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili bulunmaktadır. Tablo 1 bu bakış açısı ile ilgilidir. Aynı ayrı bireyler ve ya gruplar çatışmaya taraf olabilirler. Çatışma, sadece bireyin kendisiyle ilgili olduğu zaman bile işletmedeki çalışma ortamını etkileyebilecek bir yönü vardır. Tarafların durumuna göre çatışma türleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Güney 2015: 300):

Tablo 2. Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Düzyey	Tanım	Örnek
Kişinin kendi içindeki çatışmalar	Rollerden dolayı kişi üzerinde oluşan baskılar nedeniyle ortaya çıkan çatışma	Kişiden inançları ve amaçları ile uygunsuz bir görevi yerine getirilmesi isteniyor
Kişiler arası çatışmalar	Aynı veya farklı düzeylerdeki iki veya daha fazla örgüt üyesi arası çatışma	İki veya daha fazla kişi farklı amaçlar ve değerler nedeniyle tartışıyorlar
Kişi – Grup çatışması	Bir grup içerisindeki alt gruplar ya da bir grubun üyeleri arasında ortaya çıkan çatışma	Grup içindeki kişiler farklı rol beklentileri veya grubun karşısındaki farklı konular nedeniyle tartışıyorlar
Grup içi ve gruplar arası çatışma	Örgüt içindeki iki veya daha fazla birim veya grup arasında ortaya çıkan çatışma	Farklı örgütsel birimler görev bağımlılığı, kaynaklar için rekabet ve statü uygunsuzlukları nedeniyle çatışmayı başlatır.
Örgütler arası çatışmalar	Örgütlerin kendi çevrelerindeki ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer örgütlerle yaşadıkları çatışma	Sendika – İşletme çatışması, çevreci kurumlarla yaşanan olumsuzluklar, aynı iş dalındaki örgütlerle yaşanan çatışmalar

Kaynak: (Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T., "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Konya: Eğitim Yayınevi, 2014, s.290)

1.1.1.1.Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bu çatışmalar kişinin kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar. Kişinin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de içsel çatışmalara neden olabilir (Karip 2003: 24).

İşletmelerde genel olarak çatışma kavramının kapsamına girmeyen ve daha çok “psikoloji” bilimini ilgilendiren bu çatışma türüne burada değinmemizin başlıca nedeni, kişinin işletmelerde yaşadığı diğer çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez kendi içinde yaşadığı çatışmaların etkisinden şekillenmesidir (Şimşek 2010: 299).

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar ne yapacağından emin olmadığı, işle ilgili çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının talep edildiği zaman kişinin kendisini baskı altında hissetmesinden ortaya çıktığı için, kişinin kendi içindeki çatışmalar; kişisel boyutta olup daha çok kişiyi etkilediği düşünülse de örgüt içinde alınacak kararlara da oldukça önemli bir etkisi olmaktadır.

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmaları; amaç çatışması, rol çatışması ve engellenme (hayal kırıklığı nedeniyle yaşanan çatışma) olmak üzere üç başlık altında ele alabiliriz.

1.1.1.1.1.Amaç Çatışması

Kişi ya da gruplar amaç söz konusu olduğunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle işletme arasında anlaşmazlığa düşebilirler. Amaç çatışmaları azaltılabildiği ve işletme amaçlarıyla uyum sağlanabildiği takdirde, işletmenin performansı ve etkinliğini artırır. Amaç çatışmasına aşağıdaki başlıklar altında bakılabilir.

Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması: Kişi iki eşit olumlu ve çekici gelen davranış alternatifi arasından birini tercih etmek durumundadır. Örneğin sadece birine yetecek kadar parası olan bir bireyin hem kazak hem de bluz almak istemesi durumu gibi (Can 1997: 304-305).

Örgütsel davranışın değişiminde en az etkili olan amaç çatışması yaklaşma-yaklaşma çatışmasıdır. Kişinin kendi amaçlarının örgütsel amaçlarla kesiştiği zaman yaşanan çatışmalar benimseme- benimseme çatışmasıdır. Örnek olarak; bireyin kendisi için olumlu olan iki ayrı seçenekten birisini seçmek zorunda kaldığı çatışmalı

durumlar söz konusu olabilir. Bu gibi durumlar kişiyi bir süre kaygı ve endişe içine sokabilir. Diğer pek çok çatışmaya göre daha kolay ve çabuk çözümlenir. Sonuçlar da genellikle rahatsız edici olmaz.

Kaçınma – Kaçınma Çatışması: Kişinin cazip olmayan iki eşit iticilikte ve arzu etmediği iki seçenek arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır. Örneğin bir çalışanın istemediği bir işte çalışması, ancak işten ayrılma durumunda bu işten gelen geliri yitirmek tehlikesi gibi. Bazen çatışmalı durumdaki kişinin güdülleri onu yanılığa sürükleyebilir. İki; A ve B seçeneği arasında kaldığı zaman A seçeneğine yaklaştıkça A'nın eksileri, B seçeneğine yaklaştıkça ise bu seçeneğin eksileri daha baskın olacaktır. Bu durumda birey çatışmalı duruma düşerek farklı davranışlar sergileyebilir.

Yaklaşma – Kaçınma Çatışması: Yaklaşma – Kaçınma çatışması, kişinin kendisi için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar verme sürecinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Yönetici durumunda ya da karar verici pozisyonlarda bulunanların çok sık karşılaştıkları bir çatışma türüdür. Yaptıkları planlara ulaşmak için çok yüksek maliyetli kaynakları kullanmaları söz konusuysa, ortaya çıkan zıtlıklar, çatışmaların yaşanmasına neden olabilir.

Karar alternatiflerinin sayısı arttıkça, sonuçların cazibesi/iticiliği yaklaşık olarak eşit oldukça, sorunların önemi arttıkça ve diğer bu gibi durumlarda yaklaşma – kaçınma çatışmasının yoğunluğu artabilir. Eğer çatışma çok fazla olursa bireyler karar vermekten kaçınarak, çatışmadan kendilerini dışlayabilirler. Çatışmaya bu şekilde bir tepki, pek işlevsel olmasa da oldukça yaygındır (Ceylan 2014: 164).

1.1.1.1.2.Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol; Bireyin toplumdaki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlediği hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Farklı bir ifade ile belirli bir konumda bulunan herhangi bir kişiyi karakterize etmesi beklenen isteklerin, hedeflerin, inançların, duyguların, tutumların, hareketlerin, değer ve yargıların hepsine rol denir.

Kısaca tanımlanacak olursa rol, bir bireyin gerçekleştirmek zorunda olduğu ve bireyden yapması beklenen davranışlardır. Rol belirsizliği, çalışanların işlerini yaparken kendilerinden tam olarak nelerin beklendiğini kolayca anlayamadıkları veya

kendilerinden beklenenlerle neyin yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin birbirlerine zıt olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Doğan vd.2016: 41).

Rol çatışması bir bireyin aynı anda birbirinden farklı rolleri gerçekleştirememesinden kaynaklanabileceği gibi, kişisel özellik ve yeteneklerin role uygun olmamasından da kaynaklanabilir. En genel tanımı ile rol çatışması bireyden bulunduğu ortamda yapması beklenenler ile bireyin yaptıkları arasındaki olumsuz farktır. Rol belirsizliği, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasındaki başlıca sebeptir (Engin 2010: 50).

Araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanlarda ilgisizlik, öfkelenme, tatminsizlik ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı sorunlara neden olduğunu göstermektedir (Aydın 2004: 64).

Belirli konumdaki kişiden grup üyelerinin gerçekleştirmesini istedikleri görevler “beklenen rol”, kişinin kendisinden beklendiğini algıladığı görevler “algılanan rol”, bireyin gerçekleştirdiği görevler ise “oyunan rol” olarak adlandırılmaktadır. Bu roller arasındaki uyumsuzluk rol çatışmalarını ortaya çıkarmaktadır (Şimşek 2010: 301-302).

Beklentilerin birbirine tezat olmasından kaynaklanan rol çatışmaları dört farklı şekilde ele alınabilir:

Rol Göndericinin Kendi İçindeki Çatışması: Bireylerin birbiriyle çelişkili iki farklı rol ile yükümlendirilmesinden ortaya çıkan çatışma türüdür (Koç 2017: 29). Bu duruma örnek olarak mobilya sektöründe çalışan bir işletme yöneticisinin çalışanlardan üretiminin miktarını arttırmasını istemesi ancak bunun için gerekli malzeme tedarikini sağlamaması gösterilebilir.

Göndericiler Arası Rol Çatışması: İki farklı rol göndericinin talep ve beklentilerinin farklı olması sonucu bireyin içinde bulunduğu rol çatışmasıdır (Koç 2017: 29). İki ayrı işletme ortağının çalışanlardan birbiriyle çelişkili iki farklı talepte bulunması durumu bu çatışmaya örnek verilebilir.

Aşırı Rol Yüklenme: Bu çatışma türünde rol yükümlüsü kendisine yönelik beklentileri ve talepleri verilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde başarmasının mümkün olamayacağını hisseder. Bu durumda kişi aşırı rol yüklenmeyi bir öncelikler

çatışması olarak yaşayıp; hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda seçim karşısında kalacaktır. Eğer kişi her iki seçeneğe de ayak uydurmaktan kaçınmak mümkün değilse birey yeteneğinin ve kapasitesinin çerçevelerini genişletmeye çalışacak ve muhtemelen de başarısız olacaktır (Aşcıoğlu 2007: 18).

Kişi-Rol Çatışması: Rol beklentilerinin, kişinin inanç, değer, tutum ve yetenekleriyle çelişkili olması durumudur. Rolün yeteneğe uyumsuzluğu konusunda ise yeteneği olmayan reklamcılar, düzgün konuşması ve diksiyonu olmayan satış elemanı, utangaç bir tiyatro oyuncusu, kan görüntüsüne dayanaklığı olmayan bir hemşire örnek olarak gösterilebilir (Özkalp, Kırel 2005: 399).

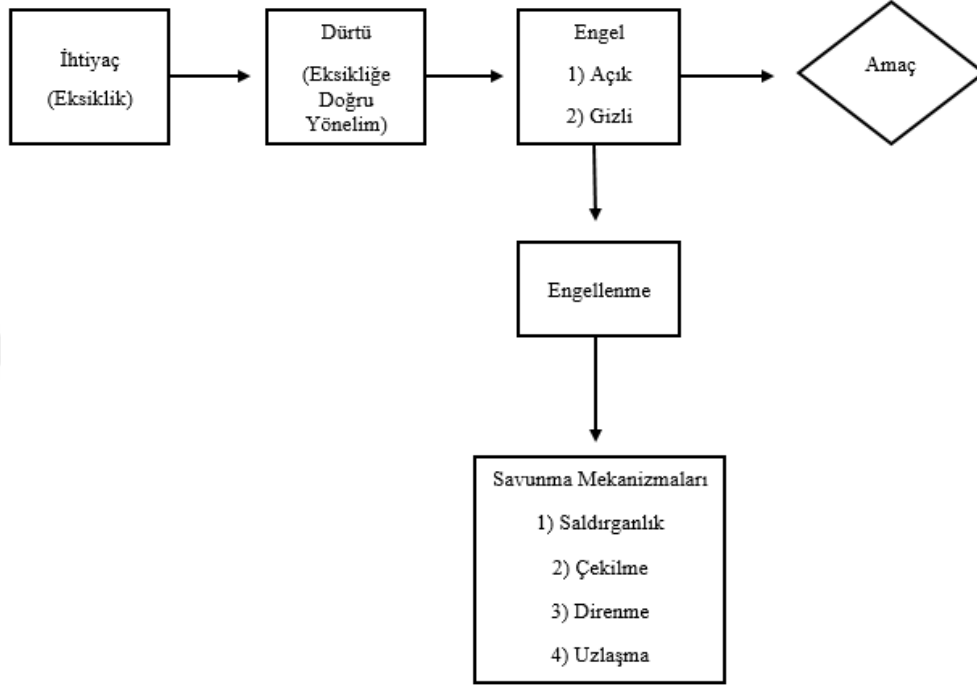
Kişinin içinde yer aldığı çatışmalardan biri de rol belirsizliğidir. Kişinin kendi göreviyle ilgili gerekleri, yetki ve sorumlulukları, rolünün içeriği, diğer kişilerin beklentileri ve performans değerlendirme kriterleri konularında yetersiz bilgi sahibi olması durumu “rol belirsizliği” olarak ifade edilir. Rol belirsizliği, rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentilerin algılamada belirsizliğe düşmesinin sonucunda yaşanabilir (Aşcıoğlu 2007: 19).

Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açar. Rol belirsizliği durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik ve yararlı olmama duygusu ortaya çıkar (Özkalp, Kırel 2005: 399).

1.1.1.1.3.Engellenme

Engellenme nedeniyle çatışmalar kişinin belirlediği hedefe herhangi bir engel yüzünden ulaşamamasından dolayı ortaya çıkar. Geleneksel olarak, psikologlar engellenme sonucunda savunma mekanizmalarından sadece saldırganlık davranışının görüleceğini düşünmüşlerdir. Fakat zamanla saldırganlığın, engellenmeye bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece biri olduğu, bunun dışında savunma mekanizmalarının da olduğu görülmüştür. Şekil 2’de görülen engellenme modelinden de izlenebileceği gibi, örneğin; susamış (ihtiyaç) bir insan bu ihtiyacını gidermek amacıyla suya yöneldiğinde (dürtü), bulunduğu odanın kapısının sıkışmış ya da kilidinin bozulmuş (engel) olmasıyla karşılaştığında, susuzluğunu gidermek (hedef) için savunma mekanizmalarını devreye sokacaktır. Kişinin engele karşı ilk tepkisini kapıya karşı göstermesi ve kapıyı yumruklamaya başlaması “saldırganlığa”, bu tepkisinden vazgeçerek kapının yanından uzaklaşması “çekilmeye”, inatla kapıyı

açmak için uğraşlarına devam etmesi “direnmeye”, bu savunma mekanizmalarının işe yaramadığını görüp son çare olarak susuzluğunu gidermek için bulunduğu odadaki kahveyi içerek tatmin olması ya da mutfağa başka yollardan geçiş yolu araması “uzlaşmaya” örnektir (Luthans 2011: 289).



Şekil 2. Engellenme Modeli

Kaynak: (Luthans F., "Organizational Behavior" (12. b.), USA. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, s. 288)

1.1.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar

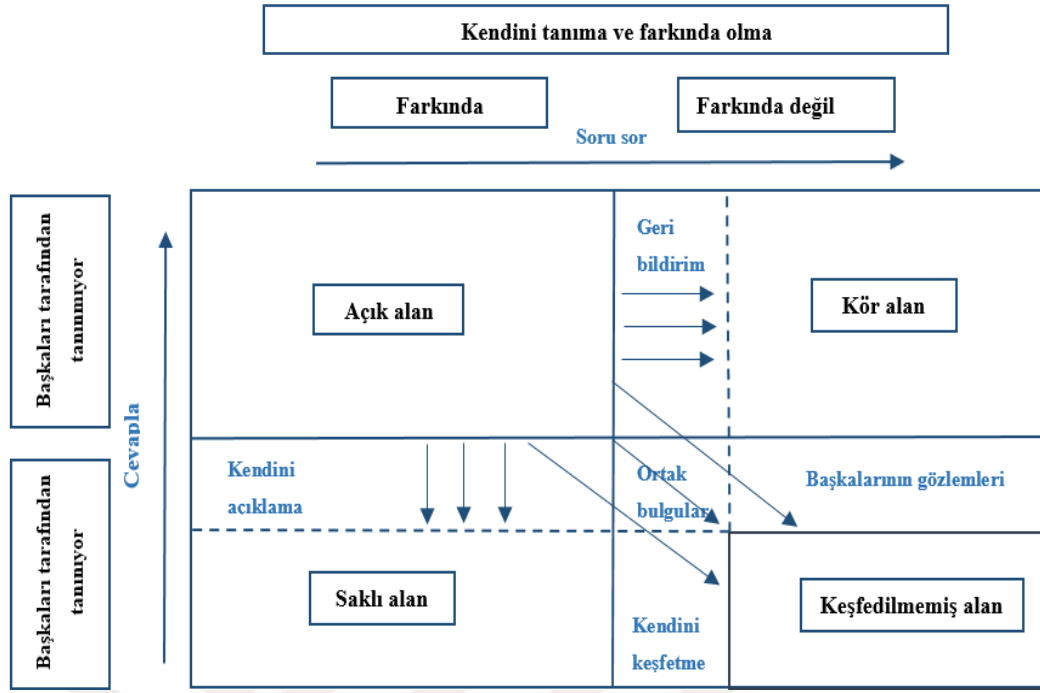
Kişiler arası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda zıtlaşmasıyla oluşan bir çatışma türüdür. Bunun en önemli sebeplerinden birisi kişilerin hedeflerinin, amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi ve tecrübenin farklı olmasıdır. Bunun yanı sıra bireylerin örgüt içinde oynadıkları rol farklılıkları da çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel 2015: 762).

Kişiler arası çatışma iki ve daha fazla bireyi kapsadığı için bu noktada çatışma ve rekabet arasında ayırım yapılmalıdır. Rekabet bölünemez bir hedefi elde etmek amacıyla iki veya daha fazla birey arasında karşılıklı çekişmedir. Rekabet faktörü her toplumda var olan nevrotik çatışmalar için daimi bir merkezdir ve herkes için sorun teşkil etmektedir.

Çatışma birbiriyle uyuşmayan faaliyetleri belirtmek için kullanılırken, rekabet, birbirine bağımlı taraflar arasındaki hedeflerin zıtlığını belirtmektedir. Bir birey için hedefe ulaşma olasılığı azaldığında diğeri için bu olasılığın artması gibi (Ertürk 2010: 167).

Bireylerarası çatışmalar ise iki bireyin birbiriyle fikir ve görüşlerinin farklılaşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde daha çok ast – üst çatışmaları ile kurmay – komuta yöneticiler arasında olan anlaşmazlıklardan doğan bireylerarası çatışma türlerine rastlanmaktadır (Eren 2004: 561).

Bireylerarası çatışmaların analizinde kullanılan yöntemlerden en önemlisi Joseph Luft ve Harrington İngham tarafından geliştirilen “*Johari Penceresi*” modelidir. Johari Penceresi modeli kişinin hem kendisini hem de başkalarını anlamada kullanabileceği bir modeldir. Johari Penceresi modeline göre bireyler arasındaki çatışmanın sebebi bireyler arasındaki iletişimsizlik ve kişinin başkaları hakkında eksik bilgiye sahip olmasıdır. Bu şekilde bir bilgi ve iletişim eksikliği bireyi endişe, korku ve strese sürüklemektedir. Böylece tarafların birbirlerine karşı konuşmaları, tutum ve davranışları yanlış değerlendirmeler sonucunda oluşmaktadır (Akgemci vd. 2008: 155).



Şekil 3. Johari Penceresi

Kaynak: (www.selfawareness.org.uk "Understanding the Johari Window Model", 2013)

1. **Açık alan.** Kişilerarası etkili iletişim ve ilişkiler için en elverişli alana "Açık alan" denir. Bu ortamda hem iletişimci kişi hem de alıcılar, etkili iletişimi sürdürmek için gerekli olan tüm bilgilere sahiptirler. "Açık alan" bölgesinde bir iletişim girişimi için ilgili taraflar aynı duyguları, verileri, varsayımları ve becerileri paylaşmalıdırlar. "Açık alan", ortak anlaşma alanı olduğu için, bu alan ne kadar büyük olursa bir o kadar etkili iletişim söz konusu olacaktır (Gibson vd. 2012: 447).
2. **Kör alan.** Bu alan başkalarının kişi hakkında bildiği lakin bireyin farkında olmadığı bazı verileri, bilgileri içermektedir (Филонович 1999: 34). Bireyin başlıca hedefi başkalarından bilgi isteyerek bu alanı mümkün olduğu kadar daraltmak ve böylece öz-farkındalığı artırmak için "Açık alan"ı genişletmek olmalıdır. "Kör alan" bireyler veya gruplar için etkili ve üretken bir alan değildir. Sade bir dille anlatacak olursak "Kör alan" kişinin kendisi hakkındaki cehaletidir de denilebilir. Bireyin kendisi hakkında bilmediği bilgileri başkalarından ne kadar talep ettiği ve bu bilgileri ne kadar araştırdığı her zaman bireyin kendi takdirine bağlı olmalıdır (Luft, Ingham 2015: 2-3).

3. **Saklı alan.** Bu alan birey tarafından bilinen ancak başkalarından gizlenen bu nedenle de başkaları tarafından bilinmeyen verileri ve bilgileri kapsamaktadır. Bunlar kişinin kendi hakkındaki bilgiler, kişinin duyguları vs. olmak üzere bireyin sadece kendisinin bildiği ve başkalarına duyurmadığı bilgilerdir. Kişiler arası ilişkilerde gizli tutulan bu gibi bilgiler, tutum, davranış, duygu ve düşünceler olduğunda çatışma söz konusu olabilir. Bu sebeple de ilgili bilgiler, hisler ve davranışlar kişinin kendini açıklama süreciyle eşzamanlı olarak “Açık alan” a taşınmalıdır. Amaç, ilgili bilgileri ve duyguları açığa çıkarmak ve böylece “Açık alan” ı arttırmak olmalıdır. Birey, başkalarına kendisi hakkında bazı gizli bilgileri, ne hissettiğini anlatarak, gizli alanı azaltır ve daha iyi bir anlayış, işbirliği, güven, ekip çalışması, etkinlik ve üretkenlik sağlayan açık alanı artırılabilir (Luft, Ingham 2015: 3-4)
4. **Keşfedilmemiş alan.** Bireyin çevreyle olan karşılıklı ilişkileri sırasında genellikle 1. 2. 3. alanlar 4. alan sayesinde genişleniyor. Gelişmiş bir içsel gözlemlene alışkanlığıyla, birey psikolojik repertuarını geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler edinmek ve “rahatlık bölgesini” genişletmek için “bilinmeyen ben” i etkili bir şekilde kullanabilir. “Konfor bölgesi” kavramı, bireyin kendini alışılmışı uygun ve rahat hissettiği durumları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu bölgeyi genişletmek, kişisel gelişimi destekleyen ve bilinmeyen kişilik yeteneklerinin tanımlanması yoluyla olabilir (Филонович 1999: 35).

Johari Penceresi bütün çatışma türlerini açıklamasa da mümkün olabilecek bazı çatışma türlerinin analiz edilmesinde işe yarayacak bilgiler vermektedir. Model incelendiği zaman her bir alanın bireyin kendisini tanıması ve analiz etmesi açısından büyük bir rolünün olduğu görülür. Böylece kişi hem diğer bireylere karşı daha açık olur, hem de kendisini daha iyi tanıyabilir. Dolayısıyla potansiyel çatışmaları azaltıp, çatışma oluşumunun karşısına geçilebilir.

1.1.1.3. Kişi-Grup Çatışması

Bireylerin grup tarafından belirlenmiş kuralları kabullenmek istemedikleri zaman organizasyonda bulunan kişiler ve gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bireylerin grubun hedefleri, etkinliği ve işlevleri ile uyumsuzluk,

zıtlaşma ve anlaşmazlıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir. Grubun amaçları, işlevleri ve etkinlikleri ile ilgili uyumsuzluk, zıtlaşma ve anlaşmazlıklardan kaynaklanan grup içi çatışmalar grup üyeleri arasında yaşanabileceği gibi grup üyeleri ile grup liderleri ya da grup içindeki alt gruplar arasında da yaşanabilir (Tüzünkan 1998: 33).

Kişi grup çatışması, kişinin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uydurmamasından kaynaklanır ve sonuçta kişi, grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir (Koç 2017: 20).

1.1.1.4.Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, hedeflerde ya da algılarda farklılık, yahut katılma ihtiyacı açısından incelenebilir. Bireyler ve gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık arttıkça ortak karar vermeye duyulan ihtiyaç da artar. Tek yanlı hareketler taraflar arasında kızgınlığa yol açmakla beraber çatışma ve direniş ortaya çıkarır. Gruplar arası çatışmalar genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle karşılıklı rekabet yönümü mücadeleye girmelerinden doğar (Dinçer, Fidan 1996: 361). Bu çatışmayı yönetmek biraz zordur. Nedeni ise, hem çatışmayı çözecek olanların subjektif davranmaları gerektiği hem de alınan çözüm yönümü kararların tarafları memnun etmemesidir (Güney 2015: 300).

Gruplar arasındaki çatışmaların büyümesinin karşısının alınarak rekabet düzeyinde tutulabilmesi halinde bunların işletme açısından yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı sonuçlar doğuracağını ifade eden Blake ve Mouton bu sonuçlardan bazılarını şöyle belirtmişlerdir (Blake, Mouton 1961: 202):

- Yeni ve daha etkili önderler kendilerini gösterme olanağına kavuşabilirler,
- Geliştirilmiş ve incelenmiş amaçlar işletmenin farklılaşmalara ayak uydurmasına yardımcı olabilir
- Bireyler arası uyuşmazlıklar işletmeye zarar vermeyecek biçimde kurumsallaştırılabilir.

Gruplar arası çatışmanın, grup içi ilişkiler bakımından yukarıda sıralanan etkilerin yanında olumsuz etkileri de vardır:

- Gruplar arası bilgi alışverişi ve iletişim azalmaya başlar ve bu durum grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmeleri ile sonuçlanır.
- Yanlış ve eksik bilgi sonucunda gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak peşin değer yargıları ve kalıplaştırılmış düşünceler geliştirmeye başlar.
- Yukarıdaki iki faktörün etkisiyle gruplardan her biri diğerine karşı düşmanca tavırlar içine girebilir.

Buradan, gruplar arası çatışmanın grup içindeki iş birliği ve dinamikliği yükseltmesine karşılık, bu çatışmanın rekabet düzeyinde tutulamaması halinde gruplar arası ilişkilere zarar vererek tüm işletmenin üretkenliğini ve dinamikliğini düşürdüğü yönünde bir kanaate ulaşılabilir (Şimşek vd. 2016: 283).

1.1.1.5.Örgütler Arası Çatışma

Örgütsel çatışmalar iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Türü ne olursa olsun çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit etmek gerekir (Genç 2007: 275).

Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnektir (Türkel 2000: 116).

Örgütler arası çatışma da diğer çatışma türlerinde olduğu gibi rekabet düzeyinde tutulduğu zaman örgütler için olumlu etkilere yol açabilmesinin yansırı doğru yönetilemediği takdirde her iki tarafın yok olmasına neden olabilir.

1.1.2.Çatışmanın İşletme İçindeki Yerine Göre Türleri

İşletme içindeki yerine göre çatışmalar: dikey, yatay, çapraz, emir-komuta ve kurmay çatışması olarak 4 grupta sınıflandırılmaktadır.

1.1.2.1.Dikey Çatışma

Dikey çatışmalar örgüt içinde farklı kademelerde bulunan bireyler arasında ortaya çıkmaktadır. Dikey çatışmalar genellikle üstler ve astlar arasında ortaya çıkmaktadır. Genellikle, üstler tarafında fazla baskı altına alınan ve azarlanan astların bu tür davranışlara karşı koyması sonucunda dikey çatışmalar oluşmaktadır. Dikey çatışma, işletmelerde çok sık rastlanan bir çatışma türüdür. Yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açan sebeplerden bir kaçıdır (Özkalp, Kirel 2005).

1.1.2.2.Yatay Çatışma

Yatay çatışmalar işletmelerde aynı düzeylerde bulunan kişiler veya gruplar arasında ortaya çıkmaktadır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, bir birine rakip durumda olan eşit düzeydeki bireyler arasındaki çatışma yatay çatışmaya örnek olarak gösterilebilir (Öztürk 2003: 297).

Bir örgütte eş düzeyde bulunan şubelerin, birimlerin amirleri, çoğunlukla birbirinin rakibidirler. Doğal olarak her bölüm amiri, yükselmek öne geçmek ve kendi bölümünün ve işinin önemini kabul ettirmek gayreti içindedir. İşte bu rekabet ve çaba eş düzey amirleri birbiriyle çekişmeye düşürür ve çatışmayı sevk eder. Şüphesiz bu durum, her birimde hem astları hem de üstleri kapsamaktadır (Aytaç 2014: 95).

1.1.2.3.Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması

Örgütlerde yaygın şekilde rastlanan çatışma türü, emir-komuta ve kurmay elemanlar arasında oluşan komuta – kurmay çatışmasıdır. Modern örgütlerde komuta-kurmay arasında etkili bir iş birliğinin sağlanmasının büyük bir önem arz etmesi ve oldukça sık tekrarlanması nedeniyle bu çatışma türü dikkat çekmektedir (Şimşek, Çelik 2013: 156).

Kurmay ile komuta görevini yapanlar arasındaki çatışmayı bir bakıma statü çatışması olarak görme olanağı vardır. Kurmayların kendilerini işi bizzat yapan komuta görevlilerinden farklı ve sosyal statü bakımından daha üstün saydıkları görülmüştür. John Pfiffner ve Vance Presthus bu iki grup arasındaki çatışmayı kuramın – uygulama, gençliğin – yaşlılık ve reformculuğun – tutuculukla çatışması olarak tanımlamıştır (Akgemci vd. 2008: 161).

1.1.3.Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar sınıflandırılacak olursa;

- Potansiyel çatışma
- Algılanan çatışma
- Hissedilen çatışma
- Açık çatışma şeklinde 4 sınıfta gruplandırılabilir.

1.1.3.1. Potansiyel Çatışma

Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlere sınırsız miktarda sahip değillerdir, dolayısıyla, yaşam için önemli olan kaynakların insan gereksinimlerinin tatmin edilmesine yönelik oranla kıt olmaları ve işletme bölümleri arasında paylaşılmaları gereği gibi faktörler potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur (Şimşek vd. 2016: 288).

1.1.3.2.Algılanan Çatışma

Birey ve ya grup tarafından çatışmayı arttıran etkenlerin idrak edilmesi ve farkındalığının olması durumlarında ortaya çıkan çatışmaya algılanan çatışma denilmektedir. Bu durumda çatışmaya taraf olan bireyler çatışmanın nedenlerini açıklayamazlar da çatışmanın var olduğunu farkındadırlar. Bazen çatışmalar sadece bireylerin olayları kavrama farklılıkları sebebiyle oluşmaktadır. Yani, söz konusu uyumsuzluğun farkına varıldığında çalışanlar arasında gerilim başlar bu da çatışmaya yol açar (Aksoy, Kaplan 2005: 139).

1.1.3.3.Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade etmektedir. Kızgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur. Bu çatışma türünde duygular çatışma stratejisinin belirlenmesini etkilediği gibi belirlenen çatışma stratejisinin doğurduğu sonuçlar da kişilerin duygu durumunu etkiler (Özarallı 2015: 17-18).

Bireyler tarafından çatışmanın algılanması ve hissedilmesi farklılık göstermektedir. Örneğin A kişisi; B kişisi ile kendisi arasında bazı konularda ciddi görüş ayrılıklarının olduğunu bilincinde olabilir. Fakat bu durum A kişisini

sinirlendirmeyip; B kişisine karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına yol açmayabilir. Buradan, hissedilen çatışmada durum daha bireysel düzeyde olmaktadır da denilebilir (Akgemci vd. 2008: 164).

1.1.3.4.Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin; açık çatışma, karşılıklı tartışma, bireyler arasında karşılıklı ağır dil ve kelimeler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta taraflar arasında şiddet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Koçel 2015: 760).

1.1.4.Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Çatışmayla ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkarak çatışma iyidir veya çatışma kötüdür diye bir sonuca varmak mümkün değildir. Ancak çatışmayı işletmenin hedeflerine ve amaçlarına gösterdiği etkiden dolayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak iki sınıfa ayrılabilir.

Fonksiyonel Çatışmalar: Fonksiyonel çatışma, kuruluşun performansını artıran ve işletmeye fayda sağlayan gruplar arası bir çatışmadır. Çatışmalar görev odaklı olduğu zaman, fonksiyonel çatışma verilen kararları ve işin sonuçlarını olumlu yönde etkiler. Örneğin, bir hastanedeki iki bölüm, düşük gelir düzeyindeki ailelere sağlık hizmeti sunmanın en etkili yöntemiyle ilgili çatışabilir. İki bölüm de hedefe ulaşmak yolunda çalışmaya ve çözüm üretmeye hazır, ancak bunu hangi yollarla yapacakları konusunda ortak bir fikre sahip değildir. Sonuç ne olursa olsun, çatışma çözüme ulaştıktan sonra düşük gelirli ailelere muhtemelen daha iyi bir sağlık hizmeti sunulacaktır. Örgütlerde bu tür fonksiyonel çatışmalar olmadan, örgüt içi değişim pek mümkün olamayacaktır; fonksiyonel çatışmalar olmayan bir ortamda gruplar ve bireyler daha durgun olur. Böylece, fonksiyonel çatışma bir tür yaratıcı gerginlik olarak düşünülebilir (Gibson vd. 2012: 263-265).

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: Grup performansına olumsuz yönde etki eden ve engelleyen çatışmalar fonksiyonel olmayan veya yıkıcı çatışma biçimleridir. Çatışmalar örgütlerde neredeyse kaçınılmazdır ve işletme yönetiminde oldukça etkilidir, ancak etkin bir şekilde ele alınmazsa, çatışma bireyler ve gruplar arası ilişkilere zarar verebilir ve böylece bireyler, gruplar ve bölümler arasındaki fikir, bilgi

ve kaynak alışverişini engelleyebilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ciddi şekilde engeller, örgütsel performansın ve üretkenliğin azalmasına getirir. Yöneticiler birbirlerinden bilgi saklarlar. Çalışanlar, kasten ya da ekip çalışmasına olan çatışma güdümlü ilgisizlik nedeniyle başkalarının çalışmalarını sabote ederler (Omisore, Abiodun 2014: 124).

1.2.İşletmelerde Çatışmanın Kaynakları

İşletmelerde farklı düzeylerde ve farklı taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarını bilmek, geliştirilecek çözüm yolları ve yönetim stratejisi açısından çok önemlidir. Bu çatışmalardan bazıları kişisel farklılıklardan, bazıları işletmenin yapısından, bazıları iletişim engelleri nedeniyle ve diğer çeşitli nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Tüzünkan 1998: 45)

İşletmedeki her bir grup ya da bölüm karşılıklı veri alışverişinde bulunduğu diğer bir grupta bir dereceye kadar çatışma içindedir. Bu eğilime Downs “Gruplar Arası Çatışma Yasası” adını vermektedir. Çatışma eğilimine neden olan bu etkenler üç başlık altında incelenebilir.

1.2.1. Kişilik Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar

Kişilik – bireyin kendine özgü ve ayırt edici davranışlar bütünüdür diye tanımlanabilir. Bireyin kişiliği onun başlıca biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, yetiştiği ve şu anda bulunduğu çevresinden etkilenir. Bir bireyden bahis edildiğinde bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, tutuculuğundan, kavgacılığından ve bunun gibi birtakım kişilik davranışlarından bahsedilir. Bireylerin kişilik özellikleri, amaçları ve statüleri farklılık gösterdiği zaman, bu farklılıklar çatışmaya neden olabilir (Sökmen 2014: 272). Kişilik farklılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri kapsamında kişilik, statü ve amaç farklılıklarından söz edebiliriz.

1.2.1.1.Kişilik Farklılıkları

İşletmelerde kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan biridir. Bireylerin farklı kişilik yapılarına, farklı amaç ve değer yargısına sahip olmaları, olaylara farklı yaklaşımları ve farklı davranış göstermeleri kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara neden olabilir. Kişinin çok hırslı veya pasif olması, özgüveninin eksik

olması veya da kişilik yapısının oturmamış olması gibi özellikler çatışmanın kaynaklarından. Bununla beraber hırslı insanlar, her zaman kazanmak isterler ve daha baskın olurlar, bu durumda kişilik yapısı oturmamış insanlar tutarlı davranış gösteremeyecekleri için çatışmalı ortam oluşur. Bundan başka, otoriter ve baskıcı kişilik yapısı ile yenilik ve değişime karşı çıkan tutucu kişilik yapısının etkileşiminin çatışmanın büyümesine neden olduğu belirlenmiştir. Örgüt içinde ihtiyaçların tatmin edilememesi ve engelleyici çalışma koşulları da saldırganlığa yol açarak çatışmaya neden olabilir (Tutar, Erdönmez 2008: 30; Sökmen 2014: 272).

1.2.1.2.Statü Farklılıkları

İşletmelerde bazı bireyler ve gruplar kendi statülerini daha farklı ve daha önemli olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da bu birey veya grupları saygınlık sahibi olarak görebilirler. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar ve bazı durumlarda yanlış algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, işletmedeki bilgisayar uzmanları kendilerini daha saygın ve üstün görebilirler (Koçel 2015: 764). Veya işletmenin hiyerarşik yapısında statüsü daha yüksek olan üst düzey yöneticilerin daha düşük bir statüye sahip çalışanı görüşme için kabul etmemesi statü farklılıklarından doğan çatışmaya örnek gösterilebilir (Güney 2015: 303).

1.2.1.3.Amaç Farklılıkları

Bireyler ve gruplar arasında ulaşılması gereken amaç konusundaki farklılıklar işletmelerde çatışmalı ortamın yaranmasının nedenlerinden biridir. Yöneticiler işletmenin ve ayrı-ayrı bölümlerin amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olabilecekleri gibi, üstlerle astlar arasındaki amaç farklılıkları da önemli bir çatışma nedenidir (Koçel 2015: 766). Örneğin, üretim, pazarlama ve muhasebe departmanları arasında çatışma olabilir. Şöyle ki muhasebe departmanı işletmenin kaynaklarının yönetiminden sorumluyken, pazarlama departmanının reklam işine fazla kaynak harcaması, bölümler arası amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmaya neden olabilir. Yani bölümlerin ve ayrı-ayrı bireylerin amaçlarındaki farklılıklar ve bazen bu farklılıkların birbiriyle uyum içinde olmaması çatışmaya neden olabilir (Genç 2012: 284).

1.2.2.İşletmenin Yapısından Kaynaklanan Çatışmalar

İşletmenin yapısından kaynaklanan çatışmalara yol açabilecek örgütsel yapıya ilişkin nedenler olarak, işletmenin büyüklüğü, işletme içi değişim, karşılıklı görev bağımlılığı, ödüllendirme sistemlerindeki farklılık, görev tanımlarının ve sorumluluklarının açık ifade edilmemesi, bürokratik nitelikler, hiyerarşik yapıdan kaynaklı sorunlar, yöneticilik tarzlarındaki farklılık, iş bölümünden kaynaklanan sorunlar, statü farklılıkları gibi bir sıra nedenler gösterilebilir (Üngüren 2008: 883).

1. Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet

İşletmeler insan, makine, materyal ve para gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu kaynaklar belirli mal, hizmet ve bilginin üretilmesinde kullanılmaktadır. Bu gibi kaynakların insan tatminine göre kıt olması ve örgüt birimleri arasında paylaşılması gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü bu paylaşımında birimlerden biri veya birim içerisinde kişiler kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve buda uyuşmazlığa yol açacaktır. Sonuç olarak kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle iş birliğine girmekten kaçınacak ve bu durumda kıt kaynak kullanımına ilişkin rekabet de artacak. Buna bağlı olarak kaynak dağılımını kendi lehine çevirmek için birimler arası çatışmalar çoğalacaktır (Tengilimoğlu vd. 2009: 257-258).

2. İşbölümü ve Uzmanlaşma

Örgütteki işbölümü “toplular çabayı gerektirdiği gibi bir işin farklı bireyler tarafından yürütebilecek şekilde, rasyonel olarak öğelerine ayrılması” olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki işbölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri yönetmek, farklı gelişmeler örgütlerdeki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşıklaştırılmasına ve bundan dolayı olarak da çeşitli rol farklılıklarına neden olmaktadır (Genç 2012: 285).

3. Karşılıklı Görev Bağımlılığı

Bir anlaşmazlığın kökünde bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. İşletmelerde görevler birbirlerini mantıksal olarak izleyen ve işletmenin genel amaçlarıyla tamamlanan bir yapıdadırlar. Bu yapı içinde çoğunlukla her yönetici görevlerinin nerde başlayıp nerde biteceğini bilemez. Bu gibi durumlarda

yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler, aynı zamanda hiçbir bölümün üstüne alınmadığı bazı görevler işletmede görev bağımlılığından dolayı ortaya çıkan çatışmaların oluşmasına neden olur (Eren 2009: 587-588).

İşletmelerde karşılıklı görev bağıllığı farklı şekillerde ortaya çıkabilir. James Thompson karşılıklı bağıllığın üç farklı şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Bunlardan ilki “ortaklaşa bağımlılık” durumudur. Bu durumda gruplar, karşılıklı etkileşim içinde değildir ancak her biri işletmenin ortak amacına katkıda bulunmak zorundadır. Bu bağıllık durumu çatışmaların ortaya çıkmasında çok katkıda bulunmaz çünkü gruplar arasında karşılıklı bağıllık durumu ya yoktur ya da çok azdır. İkinci karşılıklı bağıllık durumu “dizgisel sıralı bağıllık” tır. Burada belirli bir grubun işini yapması kendisinden önce gelen grubun işini tamamlamış olmasına bağlıdır. Bunun gibi bir bağıllıkta bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturduğu için çatışma olasılığı çok büyüktür. En son üçüncü bağıllık tipi ise “iki taraflı bağıllık” tır. Burada iki yönlü karşılıklı bağıllık türü söz konusudur. Örneğin, ameliyat odasında doktor, anestezi uzmanı, hemşire ve teknik personel birbirlerine muhtaçtırlar. Bu bağıllık türü çatışmaların oluşması olasılığının en çok olduğu türdür (Akgemci vd. 2008: 168).

4. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralel bağıllık vardır. İşletme geliştikçe ve büyüdükçe, örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlık alanları, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına yol açmaktadır.

Küçük işletmelerde, işletmenin amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca ulaşmak için araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı da azdır. Buna dayanarak işletmeler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır denilebilir (Öztürk 2003: 301).

5. Değişim

Değişim bir kavram olarak tanımlanacak olursa, çevrede oluşan gelişmelere, işletmelerin uyum sağlaması veya işletmelerin, planlı ya da plansız bir biçimde belli bir durumdan başka bir duruma geçişini ifade etmektedir. Aynı zamanda işletmenin

çeşitli alt sistem ve öğeleriyle, bunlar arasındaki karşılıklı ilişkilerde ortaya çıkabilecek her türlü değişikliğin işletmenin faaliyetlerine uygulanmasını ifade etmektedir (Dinçer, Fidan 1996: 416).

Değişimle birlikte işletmede oluşan çatışma nedenlerine teknolojinin ve kültürün büyük bir hızla gelişmesini, işletmenin bu değişime ayak uydurma sürecinde ortaya çıkan bir takım zorlukları ele alınabilir. Aynı zamanda işletmedeki bireyler ve iş birimleri arasındaki değer ve inanç farklılıkları, eğitim seviyesi ve iş deneyimleri açısından mevcut farklılıkları da değişimden kaynaklı çatışmalara örnek gösterilebilir. Özellikle işletmelerde genç ve yaşlı kesim çalışanların farklı bakış açıları, farklı ihtiyaçları, farklı beklenti ve çalışma tarzları başlıca çatışma sebeplerindedir. Örneğin yapılan bir araştırmada işletmede yeni işe başlayan yöneticilerle uzun zamandır şirkette çalışan yöneticiler arasında kısa sürede çatışmalar ortaya çıkmıştır (McShane, Von Glinow 2016: 199).

6. İşletmedeki Örgütsel Bürokrasi

İşletmelerin bürokratik özelliklerinden biri olan uzmanlaşma ve kalıplaşma, çatışma kavramı ile oldukça yakından ilgilidir. İşletmelerde uzmanlaşma arttıkça farklı bakış açıları, beklenti ve deneyimler geliştikçe, çatışmaların da bu durumla beraber arttığı görülmektedir. Bireylerin görevlerinin rutin olarak belirlenmemesi işletmedeki çatışma düzeyini arttırmaktadır. Bunun tam aksine görevlerin hem basit hem de belirlenmiş olduğu işletmelerde çatışma düzeyi oldukça düşüktür (Öztürk 2003: 302)

7. İşletme İçi Güç Mücadeleleri

İşletme çalışanlarının, farklı nedenler dolayısıyla, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, onları başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Bu durumda en önemli faktör başkalarının bu girişimi algılamamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin ve onun davranışlarının başkaları tarafından güç artırma davranışı olarak algılanmaması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır. Çatışmaları işletmenin amaçları doğrultusunda yönetebilmek ve çözümlenebilmek için ilk yapılması gereken, çatışma kaynaklarının araştırılmasıdır. Ancak bundan sonra en doğru çözüm ve yönetim tarzının ne olduğu daha kolay belirlenebilir (Karcıoğlu, Alioğulları 2012: 220-221).

8. Yönetimin Denetim Biçimi

Yöneticilerin çoğu zaman uyguladığı otoriter yönetim biçimi, daha çok hiyerarşik çatışmalara; liberal yönetim biçimi ise çalışanlar arasından kişisel çatışmalara zemin yaratır. Her bir yöneticinin planlama, karar verme ve bunları uygulama açısından, aynı zamanda, çalışanlarını harekete geçirme, onları motive etme ve kontrol etme açısından farklı yöntemleri vardır. Bu yöntemler bazen işletmenin genel çalışan politikasına ve planlarına ters düşebilir. Aynı zamanda ayrı-ayrı bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin uygulanması ve sorunlara her yöneticinin kendi bakış açısına göre bakması, değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına ve bunun beraberinde de çatışmalı ortamın oluşmasına neden olur (Tutar, Erdönmez 2008: 29-30).

9. Değerlendirme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı

İşletmelerin değerlendirme ve ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. İşletmedeki bireylere tam bir yarışma ortamı sağlamak için bireylerin başarıları oranında değerlendirilmesi ve buna uygun bir şekilde ödüller dağıtılması izlenen stratejilerdendir.

Bu sistem, kişileri rekabet ortamına. Bireyler psikolojik olarak çekişme ve mücadele içinde oldukları için, birbirlerine yardımcı olmak yerine engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Öztürk 2003: 301).

10. Kararlara Katılım

Bir örgütte sınırlı kaynaklara bağlılık arttıkça veya faaliyetlerin zamanla düzenlenmesi söz konusu oldukça ortak karar alma ihtiyacı da bunların paralelinde ortaya çıkar. İşletmelerde kıt kaynaklar veya zamanın düzenlenmesi sorunları var oldukça ayrı-ayrılıkta bireyler kaynak dağıtımını ve zamanın düzenli kullanılmasını kendi denetimi altında tutmak isteyecektir. Bu durum birey üzerinde diğer bireyler tarafından alınan kararlara katılma açısından bir baskı kuracaktır. Bu baskının şiddeti çözüm üretilmesi gereken sorunların şiddetiyle paraleldir denilebilir. Örneğin; kaynaklar sınırsızken faaliyetlerin paylaşımında bir sorun yaşanmazken, kaynakların sınırlı olması halinde bireyler arasında sorunlar ve çatışmalar ortaya çıkmaya başlayacaktır.

Yapılan bazı araştırmalar kararlara katılımın çalışanlar arasında işbirliğini artırma yerine, bireyler arası farklılıkları ortaya çıkaracak daha fazla fikrin oluşmasına neden olduğu ve sonuç olarak işletmelerde çatışma oranını artırdığı kanısına varılmıştır. Ancak, bu gibi çatışmaların büyük olasılıkla olumlu olması da bir gerektir. Çünkü bireyler açık bir şekilde kendi düşüncelerini ortaya koya bildikleri için engellenme giderilmiş, tatmin artmış ve kararın benimsenmesi olasılığı artmış olacaktır (Akca, Ergüç 2007: 135).

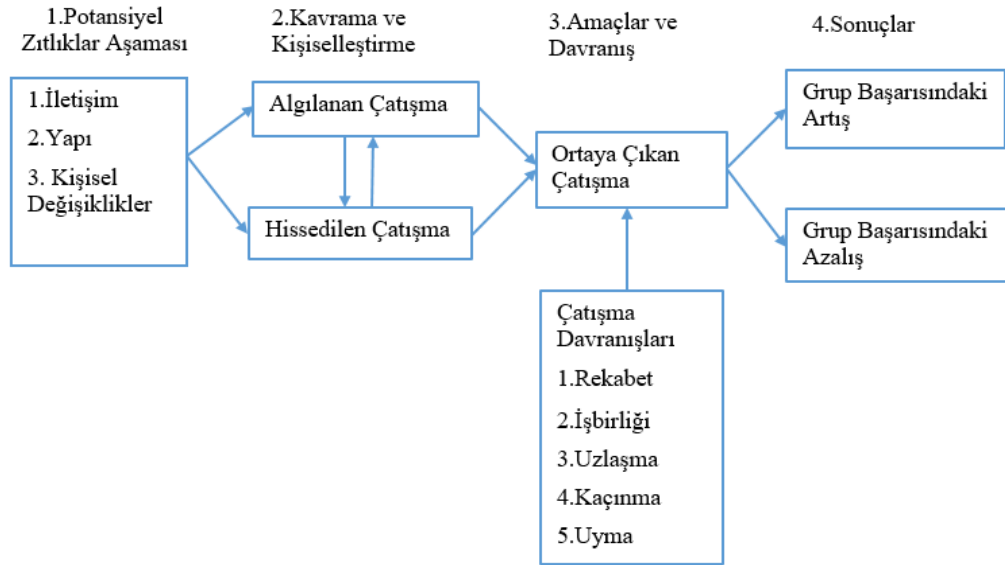
1.2.3.İletişim Engellerinden Kaynaklanan Çatışmalar

İşletmelerde çatışmaların başlıca nedenlerinden biri de iletişim eksikliğidir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlayan bir araç olan iletişimin eksikliği durumunda ortaya çıkabilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için öncelikle iletişimin tanımını ve hangi öğelerden oluştuğunu bilmek gereklidir. Bir bireyin başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce aktarması sürecini İletişim olarak tanımlanabilir.

Günümüz toplumunda işletmeler sadece içte kurdukları ilişkilerle değil, aynı zamanda dış ilişkiler düzeni içinde oluşumlarını sürdürürler. Dolayısıyla, işletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili ve verimli bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar (Karcıoğlu, Alioğulları 2012: 219)

1.3.İşletmelerde Çatışma Süreci

Çatışma süreci modeline göre çatışma, bir bireyin diğerleri tarafından zorladığını ya da engellediğini algıladığında ve bu duruma karşı koymaya başladığında ortaya çıkan uzun bir süreçtir (Aksoy, Kaplan 2005: 137). Başka bir dille ifade edersek birey ya da grup, diğer kişiler ya da grupların hedeflerine ulaşmasını veya menfaattarını engelleme eyleminde bulunursa bu durum çatışma sürecini tetikler (Asunakutlu, Safran 2004: 28). Çatışmayı süreç modeli üzerinden öğrenmenin amacı onu aşamalarına ayırıp, denetim altına alarak yönetmektir. Çatışma bir süreç olarak bakıldığında dört aşamadan oluştuğu kanısına varılmıştır. Bunlar potansiyel zıtlıklar, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuç aşamalarıdır.



Şekil 4. Çatışma Süreci

Kaynak: (Özkalp E. & Kirel Ç., "Örgütsel Davranış", Etam Yayınları. 2005, s. 392)

Keltner (1994), Tablo 3'de çatışmayı, basit farklılıktan şiddete giden altı boyutlu bir yelpaze olarak ifade etmektedir. Birinci ve ikinci boyut (basit farklılık ve anlaşmazlık) daha çok yapıcı çatışmanın özelliklerini taşıyan boyutlardır. Birinci ve ikinci boyutlarda çatışma daha çabuk kontrol altına alınabilmektedir. Üçüncü boyut uyumsuzluk boyutu olup, kutuplaşmaların netleştiği, kazan-kaybet stratejisinin hakim olduğu yıkıcı çatışmanın ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu evreden sonra çatışma nedenleri net bir şekilde biçimlendirilip anlaşılmadan etkin yönetime

kavuşturulamadığından, çok daha yıkıcı özellikleri bünyesinde barındırarak çatışmanın en son evresi olan şiddet ve kavgaya kadar ilerleyecektir (Yılmaz 2016: 9).

Tablo 3.Çatışma Yelpazesi

Koşullar	I.Evre Basit Farklılıklar	II.Evre Anlaşmazlık	III.Evre Uzlaşmazlık	IV.Evre Kampanya	V.Evre Yasal Çekişme	VI.Evre Şiddet ve Kavga
Çözüm Götüren Süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna-Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	Dostluk Arkadaşlık	Taraf Tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
Amaçlar	Diğerini Kapsar	Diğerini Kapsar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Yok Eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça Olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Bir Araya Gelemez
İletişim	Açık-Dostça	Açık Kasıtlı Fakat	Sınırlı-Gergin	Sınırlı-Planlı	Kontrollü-Bloke	Şiddet Dışında Kapalı
Kontrolden Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Kaynak: (Yılmaz Ö., "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma", 2016, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora Tezi, s. 9)

1.3.1.Potansiyel Zıtlıklar Aşaması

Potansiyel zıtlıklar aşamasında çatışmaya yol açacak nedenler söz konusudur. Bu nedenler birebir çatışma sebebi olmaya bilir ama çatışmanın oluşumu için gereklidir. Bu aşamada başlıca nedenler iletişimsel, yapısal ve kişisel değişikliktir (Can 1997: 307).

Potansiyel zıtlıklar aşaması işletmede çatışma oluşumu için gerekli olan koşul ve şartların varlığından kaynaklanmaktadır. Bu şartların doğrudan çatışma sebebi

olması gerekmez. Ancak çatışmalı durumun olması için bu şartlardan en az birisinin olması gereklidir (Tengilimoğlu, Bektaş, Atilla 2009).

1.3.1.1.İletişim

İşletmelerde bireyler arasındaki en önemli unsurlardan birisi iletişimdir. Bireyler arası iletişim eksikliği işletmelerdeki başlıca çatışma nedenlerindedir. Ancak işletme içi bütün çatışmaların sebebi iletişim değildir. İletişim iki taraflı keskin bir kılıca benzetilebilir. Şöyle ki iletişim eksikliği çatışmaya neden ola bileceği gibi aynı zamanda çatışma oluşumuna engel de olabilir. Bireyler arasındaki iletişimde yanlış anlama, yetersiz bilgi alışverişi, anlama güçlükleri gibi unsurlar çatışmaya zemin yaratır. Örgüt içerisinde hem dikey hem de yatay şekilde iletişimdeki eksiklikler azaltılabilirse, çatışma olasılığı da azaltılabilir. March ve Simon bilginin bireyler arası paylaşılmasının bilgiyi saptırdığı kanısına varmıştır. Başka bir anlatımla bilgi bir basamaktan diğerine geçerken “gerçeklerin” taraflarca saptırılabilmediğini bulmuşlardır (Özkalp, Kırel 2005: 393).

1.3.1.2.Yapı

İşletmede çatışmaya sebep olan başlıca yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve bireyler arası amaç uyumsuzluklarıdır (Akgemci vd. 2008: 139). Büyüklük ve uzmanlaşma çatışmayı kolayca tetikleyebilir. İşletmedeki gruplar büyüdükçe ve bireyler işletmedeki faaliyetlerinde uzmanlaştıkça çatışma olasılığı artar.

Büyük bir indirimli mobilya perakendecisinde çalışan iki bireyden biri satış elemanı olarak çalışırken (A), diğeri aynı işletmenin kredi yöneticisi (B) olarak çalışmaktadır. A bireyinin yaptığı satışların büyük bir kısmını kredili satışlar oluşturmaktadır. B bireyinin işi şirketin kredilerden kaynaklanan zararlarını minimuma indirmek olduğu için, sürekli satış yapılan müşterilerin kredi isteklerini geri çevirir. Bu durum iki birey arasında sürekli devam eden bir çatışma ortamı yaratacaktır. A ve B bireyi aynı işi yapıyor olsaydı bu bireyler arasında çatışmalı durum söz konusu olmazdı. Bu iki birey arasındaki durum kişisel bir durum olmayıp, işletmenin yapısal değişkenlerine bağlı olarak işleri gereğince oluşuyor (Robbins, Judge 2012: 458)

1.3.1.3.Kişisel Değişiklikler

Potansiyel çatışma ortamının kaynaklarından biri de kişisel farklılıklardır. Kişisel farklılıklara kişilik, duygusal ve değerler arasındaki farklılıklar dahil edilebilir. İnsanlar arası kişilik farklılıklarının çatışmada daha çok etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bazı kişilik tiplerinin (otoriter, egoist, az itibar gösteren ve b.) çatışmaya daha çok yol açtığı belirlenmiştir (Dinçer, Fidan 1996: 370).

Şöyle ki, bazı kişilere karşı ilk gördüğümüz andan beri hoş olmayan duygular içerisine girilebilir. Bu kişinin bütün düşünceleri bize yanlış gelebilir ve konuşma tarzı, sesinin tonu, kişiliği bizi sinirlendirir. Böyle durumlarda işletmedeki çatışma potansiyeli artar. Bazı insanlar bir şekilde diğerlerine göre daha fazla çatışmaların içerisinde yer almaktadır. Özellikle, uyuşmazlık, sinir ve ruhsal durum bozuklukları veya öz-denetleme gibi kişisel özellikleri baskın olan bireylerin insanlarla daha fazla çatışmaya girdikleri ve çatışmalı durumda zayıf ve işlevsel olmayan tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir (Robbins, Judge 2012: 458-459).

1.3.2.Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması

Çatışma sürecinin ikinci ve önemli kademelerinden biri de potansiyel nedenleri kavrama ve kişiselleştirme sürecidir. Yukarıda belirtilen ön koşullar eğer işletmede mevcut ise o zaman stres ve bunun sonucu olarak çatışma oluşur (Akgemci vd. 2008: 140).

Bu safhada çatışmanın oluşması için bir ya da daha fazla tarafın önemli ön koşulların farkına varması gerekmektedir. Çatışmanın hissedilmeye başladığı bu süreçte bireyler gerginlik ve strese girmeğe başlarlar. Çatışma sürecinin kavrama ve kişiselleştirme aşamasında iki türlü çatışma durumu ortaya çıkmaktadır, bunlar çatışmanın algılanması ve hissedilmesidir (Tengilimoğlu vd. 2009: 260).

1.3.2.1.Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, bireylerin çatışmalı durumu algılama tarzları ile ilişkilidir. Buna bağlı olarak bazen çatışmaların sadece bireylerin algılama farklılıkları dolayısıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Lakin potansiyel çatışma faktörlerinin mevcut olmasına rağmen çatışmalı durum bireyler tarafından algılanamayabilir. Çatışmanın algılanması iki faktörün etkisiyle sınırlanabilir. Bunlardan ilki, bireyler

farkında olmalarına rağmen çatışmayı görmezden gelebilirler. İşletmede çatışma oluşumu için birçok durum söz konusu iken, bireyin bunlardan sadece bazılarına odaklanarak onu çözmeye çalışması ise ikinci faktörü oluşturur. Aynı zamanda işletme içinde çatışmaların oluşması için belirli potansiyel faktörlerin olması her zaman önemli değildir. Bireyler çatışmalı durum olmasa bile olayları bazen çatışma olarak algılayabilirler (Ceylan 2014: 165).

1.3.2.2.Hissedilen Çatışma

Çatışmanın algılanması süreci sonrasında bireyler bu durumu kendi aralarında paylaştıklarında, durum açığa çıktıktan sonra oluşan fikir ayrılıkları nedeniyle artık çatışma açık bir şekilde hissedilmeye başlar. Bu aşamada işletmede stres, onun beraberinde gelen isteksizlik ve engellemeler açık şekilde ortaya çıkar. Bu safhada her şeyden önce çatışmanın var olduğunu kabullenmek gerekir (Aksoy, Kaplan 2005: 139).

Bireyler arasındaki ortak ilişkiye ait hisler ve tutumlar sonuncu davranışı etkilemektedir. Hissedilen çatışma potansiyel çatışmanın doğurduğu kaynaklar dışındaki nedenlerden de ortaya çıkabilmektedir (Tosun 1990: 336).

1.3.3.Amaçlar ve Davranış Aşaması

Bir grubun üyesi, diğer grubun hedeflerine ulaşmasını engeller veya çıkar elde etmesini bilinçli ve açık bir şekilde engellerse, üçüncü aşama olan algılama ve davranış aşamasına geçilmiş demektir (Özkalp, Kırel 2005: 395). Bu aşamada çatışma artık açık bir hal almaktadır. Bu aşama çatışmanın çözümlenmesi aşamasıdır. Çatışma tamamen açığa çıktığı zaman taraflar ya çatışmayı çözmek ya da yönetmek için bir yöntem geliştirir. Bu aşamada taraflar birbirleriyle ya işbirliği ya da rekabet durumunda olmaktadır. Veya bu durumun aksine çatışma kaçınma-uyma-uzlaşma davranışlarıyla da sonlanabilir (Tengilimoğlu vd. 2009: 260).

1.3.4.Sonuçlar Aşaması

Amaçlar ve davranış aşamasındaki eylemler çatışmanın bir sonuca bağlanmasını sağlar. Bir önceki aşamada çatışmaya bağlı sergilenen davranış biçimleri grup verimliliğini pozitif bir şekilde etkilerse elde edilen sonuçlar işlevsel, bunun

aksine olumsuz bir şekilde etkilerse çatışmanın sonuçları işlevsel olmayan sonuçlardır (Dinçer, Fidan 1996: 372-373).

1.3.4.1.İşlevsel Sonuçlar

İşletme içi çatışmaların işlevsel konumda olması için işletmede yönetsel kararların kalitesinin artması, yaratıcılığın ve yeniliklerin güdülenmesi, bireyler arasındaki ilgiyi ve alakayı güçlendirmesi gerekmektedir. Çatışma sonrası alışılmadık ve azınlığın sahip olduğu düşüncenin işletme içi önemli kararlarda ele alınması işlevsel sonuçlara dâhil edilebilir. Çatışma, grup düşüncesinin panzehridir. Çatışma bireylerin statüsünü zorlar ve grup içi yeni fikirler üretilmesini sağlar, aynı zamanda örgütün amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar (Özkalp, Kırel 2005: 396). Üst düzeyde amaçlara odaklı bir şekilde açık çatışmaların oluşması işlevsel sonuçlara varılmasını sağlar.

Çok az düzeyde işlevsel çatışma yaşandığı için zarar gören ve hatta iflasa uğrayan işletmelerden biri de otomotiv devi olan General Motors'tur. GM'in 1960'tan bugüne kadar olan birçok sorunlarının nedeni işlevsel çatışmaların yaşanmamasıdır. GM şirketi yürüttüğü stratejisi gereği işletmeye sadece yapılan hiçbir eylemi sorgulamayacak ve kendine son derece sadık çalışanlar işe aldı ve onları yükseltti. İşletmede çalışan birçok kişi yönetimin, sendikanın sağlık hizmetleri ve emeklilik gelirleri taleplerine kaçınmacı çatışma tarzını suçladılar. Zamanla daha çok büyüyen ve biriken sağlık yükümlülükleri şirketi sarsmaya başladı. Olması hayal bile edilemeyen ve 2009'da gerçek olan GM'un iflası çatışmadan kaçınmanın ve çatışma sürecindeki başarısızlığın işletmeye ne kadar etki edebileceğini gözler önüne serdi (Robbins, Judge 2012: 463).

1.3.4.2.İşlevsel Olmayan Sonuçlar

Çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarına örnek olarak: bireyler arası iletişimi geciktirmesi, bireylerin gruba ve işletmeye olan bağlılığını azaltması, işletme amaçlarının ikinci plana atılması gibi durumlar gösterebilir. Bu gibi durumlarda çatışma bireylerin ve buna bağlı olarak işletmenin çalışmasını aksatabilir, dolayısıyla işletmenin varlığı tehlikeye atılmış olacaktır (Robbins 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Modern dünyada yöneticiler için en önemli konulardan bir de işletmelerde ortaya çıkan çeşitli tür ve boyuttaki çatışmaların yönetimidir. İşletmede çalışan farklı kültürlere ve düşünce yapısına ait bireyler arasındaki çatışmalar neredeyse kaçınılmazdır. Bu gibi farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalar zamanla işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak işletme içi çatışmalar doğru ve verimli olacak şekilde yönetildiği zaman çalışan performansına olumlu etkileri izlenmektedir.

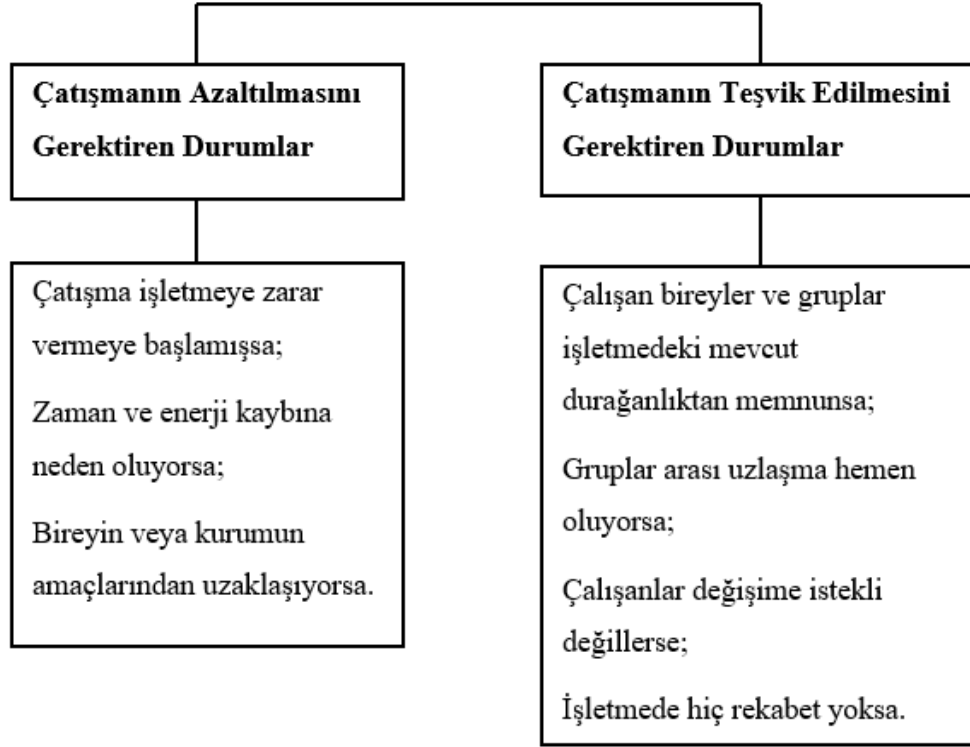
Bireylerarası çatışma işletmenin ayrılmaz bir parçasıdır ve tamamen ortadan kaldırılması, çözülmesi neredeyse mümkün değildir. Dolayısıyla çatışma yönetiminin amacı çatışmayı çözmek veya onu tamamen yok etmek değil, çatışmadan işletme ve burada çalışan bireyler lehine olumlu sonuçlar elde etmektir (Şimşek, Çelik 2008: 297).

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, modern yönetimde kullanılan bir anlayıştır. Çatışmalara olan bakış açısı genel hatlarıyla yönetim yaklaşımlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımını savunanlar çatışmayı işletmeler için tehlikeli, zararlı bir kavram olarak gördükleri için çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmaktadırlar. Modern yaklaşım ise çatışmayı kaçınılmaz ve olağan bir kavram olarak kabullenmektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkılarak çatışmayı çözmek ya da ortadan kaldırmak değil de yönetmek kavramı kullanılır (Genç 2012: 287).

Çatışmanın çözümlenmesi ve çatışma yönetimi arasındaki fark semantiktir. İşletme içi çatışmanın çözümlenmesi, çatışmaların azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını ifade ederken, çatışma yönetimi, çatışmaların analizini, doğru müdahale yollarını bulmayı ve ondan faydalanmayı hedefler (Rahim vd. 1992: 424).

2.1.İşletmelerde Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetim stratejileri “çatışmanın azaltılması” ve “çatışmanın teşvik edilmesi” olarak iki sınıfa ayrılabilir.



Şekil 5. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanım Durumları

Kaynak: (Şimşek Ş. & Çelik A., "İşletme Yönetimi", Konya:Eğitim Yayınevi, 2013, s. 157)

2.1.1.İşletmelerde Çatışmanın Azaltılması

Çatışmayı artırabilecek başlıca nedenlerden biri de bireylerin biçimsel eğitim düzeyleriyle birleşerek hırsı ve stresi artıran yükselme hevesleridir. Ancak eğitilmiş ve kültürlü bir bireyin aynı zamanda hem stresini hem de çatışmayı yönetmeyi bilmesi gerekmektedir. Bu beceri, işletmedeki çatışma düzeyin azaltılması ve işletmenin performansının en üst düzeyde çalışması için gerekli bir konudur (Özmutaf 2007: 58).

İşletme yöneticilerin büyük çoğunluğu çatışmaların teşvik edilmesi yerine azaltılması konusunda çok daha ilgilidirler. Çatışmanın azaltılması yönteminde çatışma ile ilişkilendirilen düşmanca düşünce ve davranışların minimuma indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Çatışmanın azaltılması

yöntemine örnek olarak Şerif Şimşek ve arkadaşlarının “bir izci kampında çocukları gruplara ayırmak ve bunlar arasında rekabet ve çatışmayı teşvik etmek suretiyle ortaya çıkan sonuçları gözledikleri deney” önemlidir. Rekabet ve çatışmanın gruplar arası ilişkilere yıkıcı etki gösterdiğini düşünen Şimşek ve arkadaşları tarafından önerilen ve daha sonra “çatışmanın azaltılması yöntemi ” olarak kabul edilen ve kullanılan öneriler kısaca şunlardır (Şimşek, Çelik 2013: 158):

- İşletmede yer alan gruplar arasında iletişimin devamlı ve düzgün bir biçimde çalışmasının temin edilmesi,
- Kazanma ve kaybetme olgusunun gruplar arası ilişkilerde ön plana geçmesinin karşısının alınması,
- Gruplara işletme haricinde onları birleştirecek hedefler belirleyerek, yıkıcı çabaların buraya yönltilmesi ve işletmede ağırlıklı olarak rekabetin olumlu sonuçlarının yoğunlaştırılması,
- Yeni bir amaç belirleyerek grupların ortak bir noktada birleştirilmesi.

2.1.2.İşletmelerde Çatışmanın Teşvik Edilmesi

Modern yönetim yaklaşımına göre işletmelerde çatışmalar fonksiyonel olmayan düşük bir orana geldiğinde teşvik edilmelidir. Çatışmayı teşvik etmenin başlıca amacı, çatışmadan işletmenin faydasına olacak fonksiyonel nitelikler elde etmektir. Çatışmayı teşvik etmek için farklı kültürlere, düşünce ve deneyimlere, pozisyona ve yapıya sahip bireylerden oluşan karışık gruplar oluşturulmalı, bunun yanı sıra tartışma ve fikirlerin açıklığını destekleyecek, işletme değerlerini geliştiren örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Aynı zamanda farklı bireylerden ve gruplardan, farklı geri etkileşim almak için ödül sistemi tasarlanmalıdır (Ceylan 2014: 174).

Çatışmanın teşvik edilmesi tekniği, düşük çatışma düzeyinin yanı sıra işletme performansının ve yaratıcılığın yetersiz kaldığı işletmelerde veya bu işletmelerin farklı bölümlerinde, performansı arttırmak ve geliştirmek için çatışmanın bilinçli bir şekilde teşvik edilmesini de kapsar. Bunun gibi durumlarda, işletmedeki çatışma boyutunun arttırılmak istenmesinin sebebi, yapıcı ve yaratıcı çatışmaların çok az olduğu işletmelerde çalışan personel tarafından, daha yeni ve daha verimli iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmek yerine, var olan durumu durgun bir biçimde kabullenmenin tercih edileceği düşünülmektedir. Dış koşulların çok hızlı bir şekilde değiştiği

günümüz şartlarında, varlığını sürdürmek isteyen bir işletmede, bu şekilde bir durumun sürekli hal alması mümkün olmayacağına göre işletme yönetiminin, örgüt yapısında yapıcı bazı çatışmaları harekete geçirmesi gerekir. İşletme yönetiminin bu alanda alabileceği kararlar ve geliştireceği stratejiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Topaloğlu 2005: 109).

2.1.2.1.Rekabetin Artırılması

İşletmedeki bireyler arası çatışmanın teşvik edilmesi yöntemlerinden en başlıcası bireyler arası rekabetin yaratılmasıdır. Bunun için işletme yönetimi personele ikramiye, teşvik primleri verilmesi ve onları onurlandıracak şekilde adlarının işletmede ilan edilmesi gibi yol izleyebilir. Bu eylem bireyler arasındaki rekabeti teşvik edecek ve performansı artıracaktır. Bu şekilde bir rekabet ortamının yaratılması işletme çalışanlarının birbirlerine üstün gelme çabalarını tetikleyecektir ve böylece yapıcı ve üretken bir çatışma ortamı oluşacaktır. Böyle bir rekabet ortamı, personelin birbirlerinden üstün gelme çabasıyla yapıcı ve üretken bir çatışma ortamı yaratabilir (Şimşek 2010: 307).

2.1.2.2.Aykırı Düşünen İnsanların Bulunması

İşletmedeki çoğunluğun düşüncelerine aykırı düşünce ve tutumları savunan bireylerin varlığı bir bakımdan işletme için kontrol mekanizması rolünü oynamaktadır. Bu bireyler daha çok tartışmaların çıkmasına sebep olmakla beraber sunulan fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz birey veya grupların kendi düşüncelerini savunmalarına sebep olacaktır. Bu bakımdan aykırı düşünen insanlar işletme aktifliğini ve işletmenin potansiyelini arttıran tetikleyici faktörlerden biridir (Dinçer, Fidan 1996: 366).

2.1.2.3.Yeni Elemanlar ile Farklılık Yaratmak

Sürekli devam eden bir durgunluk içine girmiş işletme veya birimlerini tekrar verimli hale getirmenin en etkili yöntemlerinden biri, yetişme tarzı, değerleri ve yönetim anlayışı daha ileri görüşlü olan kişileri hiyerarşik yapının hâkim konumlarına getirmektir. Bu bireyler işletmeye yeni baştan çeki düzen vermek ve gerekirse anlaşmazlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları da teşvik etme yoluyla yaratıcılığı ve hareketliliği hâkim kılmaya çalışacaklardır (Şimşek vd. 2014: 297-298).

2.1.2.4.İletişim Alanında Yeni Düzenlemeler Yapmak

Resmî iletişim ağının bir parçası olan bazı kişileri veya grupları bu ağın dışında bırakarak ve bunların yerine yeni grupları dâhil etmekle örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulabilir. İşletmede kişilerarası iletişim alanını kullanarak bu gibi yollarla yaratıcı nitelikte çatışmalar yaratılabilir (Şimşek 2010: 306).

İletişim alanına yönelik yeni düzenlemelerin yapılması süreci her zaman farklı oyuncuların dâhil olduğu ve bu oyuncular arası çatışmaların rahatça gözlemlenebileceği bir süreçtir. İçinde bulunduğumuz insanlar arası iletişimin geliştiği bir devirde çatışmaya taraf olan oyuncular çeşitlenmiştir. Bunun sonucunda düzenleme ve değişim oluşturma sürecine yeni başlıklar ve sorunlar eklenmiştir. Toplumsal yaşamın farklı alanlarına yönelik düzenleme ve politikalarda olduğu gibi iletişim alanında da rekabet ve verimlilik hedeflerin gerisinde kalmaktadır.

2.1.2.5.Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

İşletmedeki bazı grup ve bireylerin oldukça pasif davranışlar sergilemesinin önemli nedenlerinden biri de yöneticilerin işletme çalışanlarından hiç kimsenin karşıt görüş ortaya koymasına izin vermemeleri ve gereğinden fazla otorite sahibi olmalarıdır. Bunun tam tersi durum da söz konusu ola bilir. Şöyle ki bazı gruplar ve bireyler yöneticilerin fazla mülayim davranmasından dolayı disiplinsizlik ve fazla taşkın eylemler sergileyebilirler. Bu nedenle de grupları ve bireyleri en iyi şekilde yönetebilecek yöneticilerin bulunup seçilmesi, işletmede eksik olan çatışmaları teşvik edebilir (Şimşek 2010: 307).

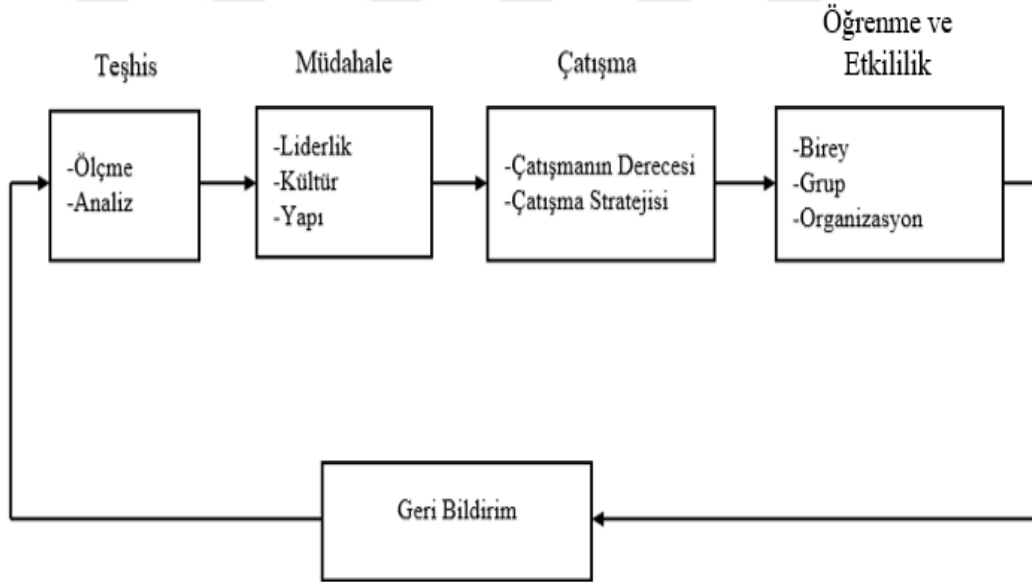
2.1.2.6.İşletmenin Yeniden Yapılandırılması

Bu yöntemde işletme yöneticileri çatışmaların giderilmesi için işletmenin yapısını değiştirilmesini seçerler. Bu yöntemler arasında nöbetleşme, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, grubun ya da işletmenin sınırlarını genişletme, görev anlamlarının değişmesini örnek gösterebiliriz. Nöbetleşmede amaçlanan, her bireyin diğer gruplarda da yer alarak, diğer grupların da düşünce yapılarını ve sorunlarını kavraya bilmesini sağlamaktır. Bu yöntem sayesinde bir bölümün üyesi, diğer bölümlerle ilgili kalıplaşmış düşüncelerinden kurtulup, kendi bölümünün, başka bölümlerle ilgili sorunlarının çözümüne daha yapıcı bir yolla

yaklaşacaktır. Çatışma içinde olan bireylerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden oluşturularak, bireylerarası ilişkiler azaltılmakta ve ya çatışma durumunda olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma imkânları kısıtlanmaktadır. Bir başka yöntem de, grup ya da bölümün sınırlarını, çatışan grup ya da bölümleri kapsayacak şekilde genişletmektir. Bu yöntemle amaçlanan, grup içi birlik duygusunun geliştirilmesidir (Akkirman 1998: 7).

2.2.İşletmelerde Çatışmanın Analizi ve Yönetim Süreci

Çatışma yönetim sürecini, Rahim Şekil 6'da gösterildiği gibi dört aşamada incelemiştir. Bunlar teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik olarak gruplandırılmıştır.



Şekil 6.Çatışma Yönetim Süreci

Kaynak: (Rahim M. A., "Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 2002, s. 222)

Teşhis. İlk aşama olan teşhis aşamasında çatışmanın tanımlanması, ölçülmesi ve analiz edilmesi gerekir. Çatışmanın tespit edilmesi veya teşhisi onun yönetimine herhangi bir şekilde engel olabilecek faktörleri ortadan kaldırmalıdır. Sonraki aşamalarda sorunun doğru teşhisi ve etkileri, çatışmanın gerçek sebeplerinden farklı

olabilir. Sorunun kültür ve yapı dâhilinde doğru bir biçimde tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi ve tarafların kullandıkları yönetim stratejileri; kişi, grup ve işletme düzeyinde etkileri incelenerek bilgilerin analiz edilmesi ve geri bildirim ile değerlendirilmesi gerekmektedir

Ölçme aşaması aşağıdaki ölçümleri içerir:

1. Kişilerarası, grup içi ve gruplar arası düzeylerde anlamlı ve etkili çatışmaların sayısı;
2. Örgütün üyelerinin kişilerarası, grup içi ve gruplar arası çatışma stilleri;
3. Kaynaklar (1) ve (2); yanı sıra
4. Bireysel, grup ve örgütsel öğrenme ve etkinlik

Toplanan verilerin analizi şunları içermelidir:

1. Departmanlar, birimler, vb. tarafından sınıflandırılan önemli ve etkili çatışmaların sayısı ve bunların ilgili ulusal normlardan farklı olup olmadıkları.
2. Çatışmaların sayısı ile çatışma biçimleri arasındaki ilişkiler.
3. Çatışmaların sayısı ve çatışma stilleri ile eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki (Rahim 2002: 223-225).

Müdahale. Müdahale, değişim sürecine odaklanmak için bir değişim aracısının, bir bireyin uyguladığı belirli bir eylemdir. Bu terimin herkes tarafından kabul edilmiş bir anlamı olmasına rağmen, örgütsel gelişim bağlamında, resmi faaliyete atıfta bulunduğu spesifik bir anlamı da vardır. Belirli bir müdahale eyleminin seçimi, yönetimin teşhis ettiği sorunun niteliğine bağlıdır. Bunun için ilk önce yönetimin hangi alternatif seçimin sonuca daha başarılı bir şekilde ulaşmaya yardım edeceği, beceri, tutum, davranış veya yapıyı geliştirdiği konusunda bazı kararlar vermesi lazım. Yani yukarıda da belirttiğimiz gibi öncelikle, problemin teşhisi, yönetimin beklenen değişiklikten istediği sonuçların (sonuçların) belirlenmesi gerekmektedir (Gibson vd. 2012: 498).

Müdahale süreci, farklı düzeylerde çatışmayı oluşturmak ve onun devamlılığını sağlamak için de tasarlanabilir. Aynı zamanda bireylerarası çatışmaları

esas olarak, çatışma tarzlarının incelenmesi ve bireysel, grup içi veya genel olarak işletmenin verimliliğini arttırmayı hedefler (Rahim vd. 1992: 424).

Çatışmaya müdahale yönteminde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar süreç ve yapısal yaklaşımlardır. Bira ve Walton bunları, organizasyonun gelişmesi için gerekli faktörleri insan müdahalesi ve teknolojik yapısal yaklaşımlar olarak tanımlamışlardır. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, hem süreç hem de yapı uygun entegrasyon gerektirmektedir.

Süreç. Bir süreç, istenen bir sonucu elde etmek için üstlenilen olaylar ya da faaliyetler dizisini ifade eder. İşletmede, sosyal sistemin işini yapmak için gerekli olan iletişim, karar verme, liderlik vb. faktörler süreç aşamasına dâhildir

Süreç yaklaşımında işletme çalışanlarının davranış, tutum, tavır ve inançları değiştirilerek, çatışmanın canlılığı ve işlevselliğinin artırılması hedeflenir (Rahim 2002: 225; Topaloğlu 2005: 105).

Yapı. Yapı, işletme üyelerinin etkin bir şekilde performanslarını sergileyebilmeleri için, görev dağıtımının, örgüt içi kültürün, teknolojik ve diğer faktörlerin istikrarlı bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir.

Yapısal müdahalede hiyerarşi, organizasyon yapısı, farklılaşma ve bütünleşme mekanizmaları, ödüllendirme sistemleri gibi işletmenin yapısal özelliklerinin farklılaştırılması yolu ile işletmenin verimliliği arttırılmaya çalışılır. Çatışmaların çözümünde kullanılan yapısal müdahale yöntemi, genellikle işletmenin, örgütsel yapısı nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların çözümünde kullanılır. Bu amaçla çatışmanın temelinde yatan sorununun çözümü için işletme yapısında gerekli bazı değişiklikler yapılır (Topaloğlu 2005: 105).

Kuramcı işletmeciler genel hatlarıyla işletmedeki bireysel, grupsal ve sistemsel etkinliği arttırmak için işletme içi çatışmaların çözümlenmesi değil yönetilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İşletmelerde oluşan kişisel, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası aynı zamanda işletme içi ve işletmeler arası çatışmaların yönetimi çatışmanın doğru bir şekilde analiz edilmesi ve zamanında çatışmaya müdahale edilmesine bağlıdır. İşletmelerde çatışmanın analizi, çatışmaya müdahalenin gerekli olup olmadığını ve ne tür müdahaleye ihtiyaç duyulduğunu göstermelidir (Rahim vd. 1992: 423-424).

Öncelikle durum hakkında bilgi sahibi olarak, bir olayın çatışmalı durum olarak kabul edilip edilemeyeceğinin anlaşılması gerekir. Karşı karşıya kalınan durum bir çatışmalı durum mu? Yoksa sadece çıkmaza girmiş bir davranışsal durum mudur? Bu ve benzeri durumların çatışmalı durum olarak adlandırılması için tarafların en az birinin sadece kendi çıkarlarını karşılama amacı taşıyan ve diğerinin çıkarlarını görmezden gelen eylemlerde bulunması gerekir. Böyle bir eylem söz konusu değilken içinde bulunulan durum çatışma gibi görünüyorsa bu durum sahte çatışma olarak tanımlanabilir.

Eylem, bir davranış unsuru olarak, içgüdüsel gerçekleştirilen tek bir bütündür. Çatışmalı durumda tarafların eylemleri geri bildirim mekanizmaları tarafından yönetilir. Bazı durumlarda çatışma taraflarından birinin eylemleri aralıksız olarak devam ederken çatışmanın karşı tarafı bu eylemlere gecikmiş tepki de gösterebilir veya bunun tam tersi, karşı taraftan yapılan eyleme anında cevap gelebilir. Şöyle ki, çatışmalı durum sadece bir eylem sonra da oluşabilir. Bu bağlamda, çatışmanın birbirini takip eden bir dizi eylemden oluştuğu söylenebilir.

Bu süreçte çatışmanın özelliklerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Çatışmalı duruma birinci dereceden etkiyi onun tarafları göstermektedir. Tarafların ruh sağlığının, aşırı duygusallığının, çocuk ruhlu olmalarının çatışmanın işleyiş düzeyini genellikle bozduğu bilinmektedir. Yönetici çatışan taraflar için hangi davranış tarzının en uygun olduğunu belirlemelidir. Bunun için; çatışmanın akıcılığının bozulmasından ve sona ermesinden veya daha çok büyümesinden hangi tarafın hangi özelliklerinin sorumlu tutulacağını yönetici saptamalıdır. Çatışma sonuçlarından sorumlu olanlar kimlerdir, taraflar, çatışmanın psikolojik sonuçlarından nasıl etkilendiler, gibi sorulara yanıt bulunması gerekmektedir.

İşletme içindeki çatışmaları yönetmek ya da karşısına geçmek gerektiğinde kullanılacak birden fazla yöntem bulunmaktadır. Ancak bu yöntemlerden hangisinin kullanılması gerektiğine karar verilmesi için öncelikle çatışmanın analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve öğrenilmesinde sosyal bilimler alanında uzman, başka insanların duygularını ve davranışlarını anlayabilen, bu alanda iş tecrübesine sahip bireylere ihtiyaç vardır (Eren 2009: 593-594).

Daha önce de belirtildiği gibi işletmelerde çatışmaların çözümünde ve yönetilmesinde birden fazla yöntem bulunmaktadır. Ancak farklı çatışma şeklinde ve durumunda hangi yöntem kullanılacağını öğrenmek, çatışmanın şiddetini analiz etmek ve yapısını öğrenmek için aşağıdaki gibi soru-cevap analiz yöntemi kullanılmaktadır (Tokat 1999: 35).

- Çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağı nedir?
- Çatışmanın sebebi olan fikir ayrılıklarının ortaya çıkma nedenleri nelerdir?
- Geçimsizlik sınırları içerisinde olan bireyler ve gruplar kimlerdir, çatışma ne şekilde bir gelişim süreci içerisindeydir?
- Geçimsizliğin kaynağı olan ve devam etmesini sağlayan görünürde olmayan saklı nedenler hangileridir?
- Geçimsizliğin büyümesi söz konusu ise, bunun ne gibi nedenleri vardır?
- Çatışmalı duruma bulunan çözüm sonucunda taraflardan hangisinin ne tür bir çıkar ve güç kaybı olacaktır?
- Birden fazla yöntem var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici yöntemlerle durum düzeltilebilir mi?
- İşletme dışından bir uzman veya çatışma içindeki bireyler tarafından hakem olarak kabul edilecek, işletme içinden hatırı sayılır bir bireyin çatışma sürecinde aktif bir şekilde yer alması mümkün müdür?
- Çatışma içinde bulunan bireyler bir süre sonra dışarıdan müdahale olmaksızın kendi aralarında çatışmalı durumdan kurtulmak için çözüm yolu bulabilirler mi?
- İşletme, çözüm yöntemlerinin uygulanabileceği şartlara sahip midir? İşletmedeki bu koşullar hangi yöntemler için uygundur?
- Çatışma yönetim şekillerinin ve gerekirse çözüm yollarının etkinliği nasıl, ne zaman ve kim tarafından denetlenecektir?

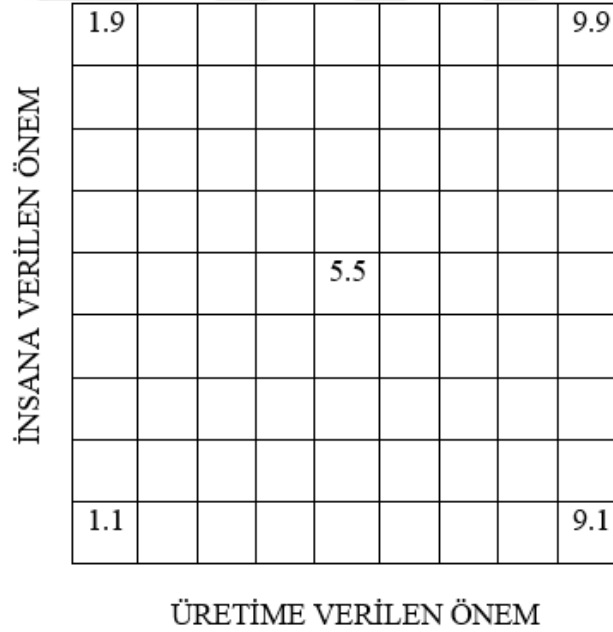
2.3.İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

İnsan faktörünün önemli bir yer kapladığı işletmelerde çatışmalar kaçınılmaz olduğu için işletme yönetiminin bu çatışmaları yönetmesi önem kazanmıştır.

İşletmelerde işlevsel olmayan çatışmaları yöneterek işlevselliğini arttırmak veya bu gibi çatışmaları ortadan kaldırmak için bazı yöntemler geliştirilmiştir (Can 1997: 309).

İşletmedeki çatışmaların yönetiminde kullanılan belirli izlenebilecek yollar vardır. Bunlar, hükmetme veya baskı kurma, uyma, uzlaşma, kaçınma, işbirliği, problem çözmedir. Kullanılan bu yöntemler, çatışmaya yapıcı ve etkili bir çözüm getirme bakımından farklılık göstermektedirler. Diğer taraftan, bu yöntemler çatışma içinde olan bireylerin gelecekte de çatışma durumunda olup olmayacaklarını belirlemeleri açısından da farklılık arz etmektedirler (Şimşek, Çelik 2013: 158).

Davranış bilim insanları yıllardır çatışma ve çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda çatışmayı yönetim yolları farklı ve oldukça geniş çaplı yöntemleri belirlemeye yöneliktir. Çatışma yönetimi ile ilgili oldukça geniş bir kaynak yapısı vardır.



Şekil 7. Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli

Kaynak: (Marom S., "The Blake Mouton Managerial Model Adaptation to Conflict Resolution", <http://www.quantmleap.com> , 2013)

Çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş bir literatür vardır. Blake ve Mouton (1964), yöneticilerin tutum ve davranışlarını inceleyerek "üretimle yönelik ilgi" ve "insanlara yönelik ilgi" yönlerini içeren "yönetimsel ağ" adını verdikleri bir yapı oluşturmuşlardır. Şekil 7 'de görüldüğü gibi yatay eksen üretime verilen önemi,

dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puanlık ölçüğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model, insana ve üretime verilen önemin çeşitlendirilmesiyle 81 farklı yönetim tarzını içermekle birlikte, Blake ve Mouton bunlardan; (1.1) geri çekilme, (1.9) yumuşatma, (9.1) baskı yapma, (5.5) paylaşma ve (9.9) problem çözme olmak üzere sadece beş en önemli görülen yöntemleri tanımlamışlardır (Marom 2013) .

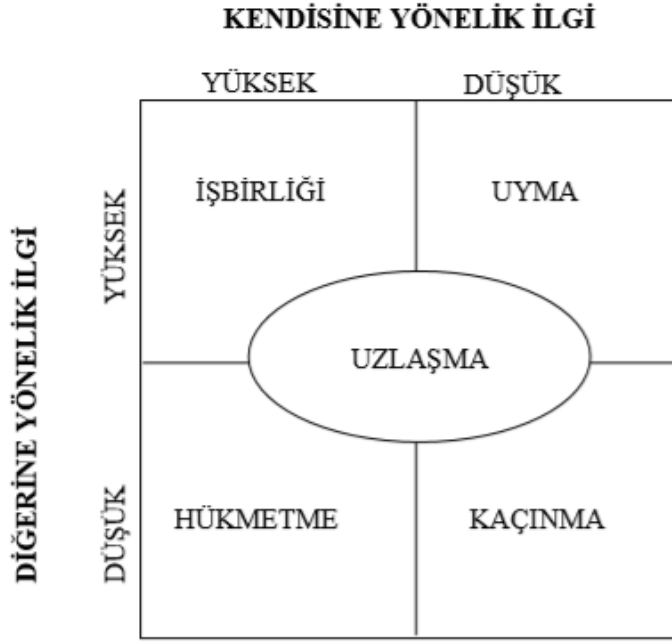


Tablo 4.Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Çalışmalarındaki Temel Noktalar

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler
Follett (1940)		Temel Yöntemler: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme İkinci Dereceden Yöntemler: Kaçınma ve örtbas etme
Deutsch (1949-1990)		İşbirliği ve rekabet etme
Bales (1950)		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake ve Mouton (1964)	Diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme
Thomas (1976)	İşbirliği ve iddiacı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme ve uzlaşma
Rahim ve Bonama (1979)	Kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Putnam ve Wilson (1982)		Kontrol etme, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme
Pruitt (1983)		Problem çözme, ödün verme, hareketsizlik, var olanla yetinme
Lee (1990)		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjosvold (1990)		İşbirliği, rekabet
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve kollektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği, rekabet
Hoy ve Miskel (2000)		Uyma, işbirliği, rekabet, kaçınma, uzlaşma

Kaynak: (Aşcıoğlu V., "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 53)

Çatışma yönetiminde kullanılan başlıca ve etkili yöntemlerden biri Rahim ve Bonama (1979) tarafından ileri sürülen ve araştırılan, beş başlıca yöntemden oluşan yönetim şeklidir. Bunlar hükmetme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve problem çözme yöntemleridir.



Şekil 8.Çatışma Yönetiminde Kullanılan Rahim ve Bonama (1979) Yönetim Yöntemleri Modeli

Kaynak: (Çolak M., "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2007, s. 64)

2.3.1.Hükmetme

Çatışma yönetiminde uzun süredir izlenen, fakat etkisi tartışılır bir yöntem de hükmetme diğer adıyla zorlamadır. Birey kendi çıkarları için yüksek düzeyde karşı tarafın çıkarları konusunda düşük düzeyde endişe duyuyorsa bu zaman çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edile bilmektedir. Bu yöntemi seçen kişiler ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedeflerler. Bu yöntemin en belirgin şekilde çatışmanın konusunun taraflardan birisi için önemli olduğu veya taraflardan birisinin aldığı kararların karşı taraf için istenmeyen olduğu durumlarda görülmektedir. Çatışmanın çıkmasına neden olan sorunlar sıradan sorunlarsa, bu sorunları çözmek için hızlı kararlar almak gerekiyorsa hükmetme-zorlama yöntemi kullanılmaktadır. Öte yandan da çatışmaya neden olan konuların karmaşık olduğu ancak, esaslı ve doğru kararlar almak için

yeterli zaman olduğu durumlarda bu yöntemin kullanılmasının uygun olmadığı söylenebilir (Karcıoğlu, Alioğulları 2012: 81)

Yönetici konumundaki bireyler güç ve yetkilerini kullanarak çatışmanın etkisini azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Hükmetme yönteminde “Burada amir benim” anlayışı vardır. Ancak bu yaklaşım etkisi kısa zamanlı olan bir yaklaşımdır. Bu yöntemi kullanan yöneticiler diğer gruplar bundan tatmin olsun ya da olmasın, yetkisini kullanarak buna ayak uydurmalarını ister. Bu yaklaşım işletmedeki çatışmaların temeline inmediği için çatışma sadece askıya alınmış oluyor (Tokat 1999: 38).

Hükmetme yönteminin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Şöyle ki, bu yöntemi kullanan yöneticiler başkalarının düşüncelerini önemsemezler ve çatışmanın yan etkilerinden bağımsız olarak çıkarlarını tatmin etme arzusundadırlar. Hükmetme yönetimi tartışabilme, ekonomik yaptırımlarını değerlendirme ya da gerektiğinde zorlama davranışları da dâhil olmak üzere, pozisyon kazanmak için uygun görünen herhangi bir gücü kullanan güç merkezli bir yöntemdir (Pološki Vokić, Sontor 2009: 7).

2.3.2.Uyma

Çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeyerek karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması yöntemine uyma yöntemi denilmektedir. Uyma stratejisi daha çok ödün verme üzerine kurulmuştur, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürekliliğinin devam etmesine verilen önemin, ilgilerin ve şahsi ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu zamanlarda etkili olabilir. Eğer çatışmalı durumda olan taraflardan birisi ilişkinin sürdürülmesine fazla önem veriyorsa, karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ya da çözümlenmek ilişkiye daha fazla zarar verecekse o zaman uyum yöntemini seçmek daha uygun bir seçenektir (Karcıoğlu vd. 2012: 81).

Bu yönetim tarzı tek taraflı şekilde ödün vermeyi, koşulsuz söz vermeyi ve hatta hiçbir beklenti içinde bulunmadan karşılıksız bir biçimde yardım etmeyi kapsar. Bu durumda çatışan iki taraftan sadece birisinin istek ve düşünceleri tatmin edilmiş olur (McShane, Von Glinow 2016: 202).

2.3.3.Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi, bireyler kendi isteklerinin sadece bir kısmını elde edip, karşılıklı anlaşma yolu ile çözüme ulaştıkları bir yöntemdir. Bu yöntemde çatışma sonucu olarak bir galip ya da mağlup yoktur. Çatışma sonucu alınan karar iki tarafı da sadece kısmen tatmin etmiş olur. Bu yöntem genellikle, gerçekleştirilmek istenen amacın eşit olarak paylaşılması durumunda, en etkili yöntem olarak kullanılabilir. Eğer uzlaşma yöntemi uygun değilse, taraflardan biri taviz vererek bazı değer ve yargılarından vazgeçmelidir. Uzlaşma yöntemi kullanılırken bazı durumlarda çatışmaya üçüncü bir tarafın karışması gerekebilir. Bu gibi durumlarda çatışmayı yönetmesi için bir hakeme başvurulabilir (Sarpkaya 2002: 423)

Bireylerin veya grupların bu hakeme başvurarak karşılıklı fikir paylaşımı ortamında birbirleriyle pazarlık etmesi süreci, müzakere sürecidir. Bu süreçte tarafların amacı kazanmak ya da kaybetmek değildir. Bu süreçte her iki taraf ortak bir yol üzerinde anlaşmayı hedefler.

Müzakere sürecinde herkes tarafından hedeflenen, ortak bir yol bulup, uzlaşma sağlanarak çatışmayı sonlandırmaktır. Ancak bazı durumlarda müzakereler uzlaşmayla sonlanabileceği gibi, başarısızlık ve daha yoğun çatışmayla da sonuçlanabilir (Aşcıoğlu 2007: 56).

Uzlaşma yönteminde uyma, hükmetmenin yan etkilerinden dolayı sık sık oluşan statik durumdan kurtulmak için yollar aranır. Her iki tarafın da, “senin dediğin değil, benim dediğim olacak” şeklindeki iddiaları yerine, taraflarca tamamen kifayetli bulunan bir yol aranır. Uzlaşma yönteminin üç çeşit uygulama tarzına rastlanmaktadır. Bunlar; “fikir birliğine varma veya mutabakat, yüz yüze görüşme ve yüksek kademe amaçları belirleme” şeklinde ifade edilebilir. Mutabakatta, çatışma halindeki taraflar problemlerin en etkili çözüm yolunu bulmak için bir araya gelirler. Grup mutabakatı, şüphesiz, kişisel mutabakattan çok daha etkili ve kalıcı çözümler sunabilir. Yüz yüze gelme ve karşılıklı konuşma yönteminde, çatışma halindeki taraflar düşüncelerini birbirlerine doğrudan iletirler. Bu yönetim şeklinde çatışmanın sebepleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve ortaya çıkan sonuçlar esasında çatışmaya çözüm yolları önerilir. Çatışan tarafların yepyeni, müşterek ve kişisel amaçlarından ziyade daha yüksek amaçlar çevresinde birleşmeleri suretiyle aralarındaki çatışmanın en etkili

şekilde yönetilmesi anlaşmazlıkların giderilmesinde en etkili yollardan biridir (Şimşek vd. 2014: 300).

2.3.4.Kaçınma

Bu davranış biçimi genellikle çatışmayı görmezden gelme eylemiyle ilgilidir. Çatışmalı durumda kaçınma davranış biçimi kullanıldığı zaman çatışmayla ilgili bir takım karar ve eylemler geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmaya her zaman olumlu etki etmez ve onu çözmez. Bu yöntem kısa sürede olumlu ve etkili bir sonuç gösterse de, uzun vadede işletme için olumsuz etkiler doğurabilir. Ancak bazı durumlarda, örneğin çatışmanın küçük çaplı ve kısa vadeli olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gerekmediği durumlarda ve çatışmanın taraflarınca daha etkili bir şekilde çözümleneceğine inanıldığı takdirde, bu yolun kullanılması daha etkili ve yararlı olacaktır (Koçel 2015: 772).

Kaçınma yönteminde yönetici çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin zaman içinde çözüm bulacaklarını düşünerek çatışma sürecinde açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmez. Ancak çatışma nedeni önemli olduğu zaman sorunlar küçük problemler gibi kendiliğinden çözülemediği zaman çatışma şiddeti artarak işletmede daha büyük hasarlara neden olabilir. Kaçınma yöntemi kısa vadeli çatışmanın şiddetini azaltabilse de uzun vadeli çözümler sağlayamayacağı gibi işletmenin verimliliğini de azaltacaktır. Bu gibi durumlarda yöneticiler çatışma nedenlerini bizzat araştırma yoluna gitmemektedir. Genel olarak bir ast görevlendirilerek, durumun araştırılması ve etkili stratejik yolların bulunması istenmektedir. Yöneticiler çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemedikleri zaman “işim başımdan aşkın sizinle uğraşamam”, “ya kurallara uyersiniz ya da gereğini yaparım”, “sizi ilk ve son kez uyarıyorum” gibi davranışlar sergileyerek kaçınma yöntemini seçmektedirler (Şahin vd. 2006: 556).

2.3.5.Problem Çözme

Problem çözme yönteminde yönetici çatışma içindeki tarafları yüzleştirerek, problemleri tartışma yolu ile çözmek için uygun bir ortam yaratmaktadır. Burada bireyler kendi düşüncelerini ve iddialarını ileri sürmenin yanı sıra karşı tarafın da düşünce ve iddialarını cevaplandırmaya çalışırlar. Bu tartışmalı süreç ortak bir

anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedendendir ki oldukça uzun zaman alır. Bireyler sorunu çözmeye ve ortak bir yol bulmaya odaklanır, inatlaşmaz ve iyi niyetler yaklaşırlarsa, çatışmanın birçok konuda kendilerine faydası olacaktır. Problem çözmeye yaklaşımı özellikle çatışma tarafları yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve aralarında bir haberleşme, iletişim söz konusu olmadığı zamanlarda çatışma için en etkili sonuca götüren bir yöntemdir (Eren 2004: 567).

Bu yöntemin hedefi çatışmaya neden olan sorunları çözmektir. Bu yöntemin amacı, haklı ya da haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki sorunların belirlenmesidir. Bu nedenle problem çözmeye yöntemi, çatışma taraflarının temeldeki sebeplerle yüz yüze gelmelerini sağlar. Problem çözmeye yönteminin önemli artlarından birisi, çatışmalı durumda olan birey veya grupların bile ortak yanlarının bulunabilmesidir (Sarpkaya 2002: 422).

Bu yöntem empatinin hâkim olduğu, genellikle açık iletişimin yaşandığı demokratik bir yöntemi olmakla beraber kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Aynı zamanda bu yöntemin uygulanması için taraflar arasında aktif bir işbirliğinin olmasını gerektirmektedir ki bu da sinerji oluşumunu sağlar (Üngüren 2008: 891).

Tablo 5. Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

Çatışma Yönetim Stili	Stilin Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Stilin Kullanılmasının uygun olmadığı durumlar
Problem Çözme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu çok karmaşıksa 2. Daha iyi çözüm yollarına ulaşmak için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa 3. Karşı tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi bekleniyorsa 4. Problemi çözmek için yeterli zaman varsa 5. Tek bir taraf problemi çözemiyorsa 6. Tarafların ellerindeki kaynakların durumu, ortak problemlerin çözülmesini gerektiriyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev ya da problem basit olduğunda 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Karşı taraf ulaşılabilecek sonuca ilgi göstermiyorsa
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hatalı olduğunuza inanmıyorsanız 2. Karşı taraf için konu daha önemliyse 3. Gelecekte karşı taraftan bir şey alacağımızı düşünerek bir şeyden vazgeçmeye razıysanız 4. Çatışmada zayıf olan taraftaysanız 5. İlişkinin sürdürülmesi gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemliyse 2. Haklı olduğunuza inanmıyorsanız 3. Yapılan geçici açıklama yakın gelecekte bir anlaşmaya ulaşmak için daha fazla zaman gerektiriyorsa
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsizse 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Olayların akışı sevimsiz bir hal aldıysa 4. Otoritesini zorla kabul ettirmeye çalışan astların üstesinden gelmek gerekiyorsa 5. Karşı tarafın kararı size çok pahalıya patlıyorsa 6. Astlar teknik karar verme konusunda yetersizlik gösteriyorlarsa 7. Konu sizin için önemliyse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu karmaşıksa 2. Konu sizin için önemli değilse 3. İki tarafta eşit derecede güce sahipse 4. Çok çabuk karar almak gerekmiyorsa 5. Astlar üst derecede yetenek sahibiyse
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsizse 2. Kavga etmenin getirdiği fonksiyonel olmayan etkinin çözümün getirdiği yararlardan daha fazla ise 3. Yatışma ya da sakinleşme süreci gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu sizin için önemliyse 2. Karar alma sorumluluğu size ait olduğunda 3. Taraflar problemin çözümünün ertelenmesini istemiyorlarsa
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarafların amaçları birbirlerinden farklıysa 2. Taraflar eşit derecede güce sahipse 3. Anlaşma sağlanamıyorsa 4. Problem çözme ve hükmetme stillerinin kullanımı başarıya ulaşmadıysa 5. Karmaşık bir probleme geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyorsa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan biri daha fazla güce sahipse 2. Problem, problem çözme stilini gerektirecek kadar karmaşıksa

Kaynak: (Rahim M. A., "Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict", International Journal of Conflict Management, 206-235, 2002, s. 219)

Belirtilen beş çatışma yönetim yöntemi dışında yıllardır çatışma konusunda gelişmekte olan birçok araştırmacının çalışması vardır. Farklı araştırmacıların çalışmalarında yer alan etkili yöntemler vardır.

2.3.6.Üstün Otoritesine Bırakma

Bu yöntem tarafların çatışma çözümü ile ilgili kararları üstün otoritesine bırakmaları yöntemidir. Bu yöntemde üstün otoritesi tanındığından verilecek karar itirazsız her iki tarafça kabul edilecektir. Bu yüzdendir ki bu yöntemi üçüncü tarafın müdahalesiyle yönetilen çatışma yönteminden ayıran en önemli faktör, kararın bağlayıcılığıdır. Karar itiraz edilmeden uygulanmaktadır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar. Bu nedenle üstün kararına uyma çatışmaların azaltılmasında oldukça etkin bir yöntemdir (Mehmet 2008: 39)

2.3.7.Ortak Amaçlar Belirleme

Bu yönetim şekli, yönetici tarafından çatışmaya taraf olan bireylerin amaçlarından daha üstün ve daha önemli olan amaçlar belirleyerek, çatışmaya taraf olan bireyleri aralarındaki farklılıkları bırakarak, işletme için daha önemli olan ortak amaç için çalışmaya teşvik etmesi durumudur. Bazı kaynaklarda belirtildiği üzere 2. Dünya Savaşı zamanında İngiliz Başbakanı Churchill, devletteki farklılıkların üst boyutlara ulaşmasını engellemek için muhtemel bir Alman işgalini hükümet üyeleri için ortak, üst bir amaç olarak kullanmıştır. Dolayısıyla bu tür bir tehlikenin karşısına geçmek amacıyla hükümet üyeleri farklılıklardan uzaklaşarak, bu tehlikeyi önlemek için dayanışma sağlamıştır. Bu çatışma türü etkin yöneticiler tarafından özellikle kriz dönemlerinde kullanılmaktadır. Lakin kriz dönemi sona erdikten sonra çatışan bireyleri bir araya getiren amaç kaybolduğu için çatışmanın tekrar alevlenmesi muhtemeldir (Koçel 2015: 773).

2.3.8.Yapısal Değişiklikler Yapma

Bu yöntem, işletme içi çatışmaların önlenmesinde işletme yapısının değiştirilmesini temel alır. Bu yollar arasında işletme içi rotasyon, koordine edici yeni mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi oluşturup grup ya da işletmenin sınırlarını genişleterek, bireylerin görevlerinin yenilenmesi yolları vardır. Çatışmalı duruma

bağlı olarak çatışan bireylerin sorumlulukları, görev ve yetkileri yeniden belirlenerek, karşılıklı etkileşimleri minimum düzeye indirmekle ya da çatışan tarafların görev yerlerini birbirinden uzaklaştırarak, bireylerin birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunmalarını kısıtlamaktadır. Bir diğer yöntem ise grup ya da bölümün sınırlarını, çatışan grup ya da bölümleri kapsayacak şekilde genişletmektir. Buradaki amaç, bireyler arasındaki birlik duygusunun geliştirilmesidir (Şahin vd. 2006: 559).

2.3.9.İletişimin Arttırılması

Bazı durumlarda işletme içi çatışmaların temel kaynağı çalışanlar ve gruplar arası iletişim yetersizliğidir. Bu gibi durumlarda çatışmaların önüne geçmek amacıyla bireyler arası iletişimin arttırılması yöntemi kullanılmaktadır. Bunun sonucu olarak işletme içi ilişkiler gelişir, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artarak, önyargılı davranışlar ortadan kalkar, yanlış anlaşılmalarda azalır, bireyler arası beklentilerde samimiyet oluşur. Bunun için birimler ve bölümler arası bağlılığın arttırılması, işletme içi işbirliğinin düzenlenmesi ve konforlu bir iş ortamının sağlanması gerekmektedir.

2.4.İşletmelerde Çatışmanın Doğurduğu Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar

Geleneksel yönetim düşüncesine göre çatışma kavramı olumsuzluk çağrıştıran işletmeler için kaçınılmaz ancak istenilmeyen bir olgu olarak değerlendirilir (Pondy 1967). Genel olarak bireylerin çatışma kavramına yaklaşımı, çatışmanın işletme performansını negatif şekilde etkilediği yönündedir. Ancak bireyler arasındaki çatışma, tamamen negatif sonuçları olan bir olgu değildir. Tam tersine işletme içi üretkenlik üzerinde oldukça olumlu etkiler gösterdiği günümüzde kabul edilen bir olgudur. İşletme içi çatışmalar, bireylerin yaratıcılığını geliştirerek yeni ve orijinal fikirler ortaya koyabilmelerinin sağlanması; uzun süredir çözülemeyen örgütsel ve bireysel sorunların çözülebilmesi; çatışan tarafların öz değerlendirme yaparak kendi bilgi ve kapasitelerini geliştirmeleri ve istenilen düzeyde bir çatışma ile yeniliğin teşvik edilmesi gibi önemli olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca çatışma yanlış inanç ve değerleri düzeltmeye de yardımcı olur.

Kısaca ifade edilecek olursa çatışmanın işletmeğe sağlayacağı olumlu sonuçlar şunlardır:

- Sorunların karşılıklı tartışılmasını sağlar, konuya farklı bakış açılarından bakılmasını sağlar ve bireylerin sorun çözme yeteneğini geliştirir,
- Yöneticiler tarafından yapıcı ve işlevsel şekilde yönetildiğinde işletme içi ilişkileri güçlendirir,
- Örgütte yeni fikirlerin oluşumunu sağlar ve değişimi uyum sağlamak için insanları arayışa iter,
- Uzun zamandır devam eden sorunlar ortaya çıkar ve çözüm bulur.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireyler kendi düşünce ve görüşlerini açıklamaya zorlanacaktır, bu da daha açık ilişkilerin oluşumuna neden olacaktır.

Çatışmaların genel itibariyle biri rasyonel diğeri duygusal olmakla iki farklı boyutu vardır. Bu iki boyutun bir tarafında çıkar çatışması diğeri tarafında ise kişilik çatışması bulunur. Çıkar çatışmasının en yaygın örneklerinden biri işveren ile işçi arasındaki çatışmadır (Genç 2007: 278).

Çatışmanın her ne kadar doğru kullanıldığı zaman olumlu sonuçlar gösterdiği savunulsa da bunun beraberinde olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Çatışmanın gereğinden fazla uzun süreli devam etmesi ve baskın olması; bireyler arasındaki işbirliği ve takım çalışmasına zararlı şekilde yansması; bireylerin stres düzeylerini arttırması ve güvenin azalması bu olumsuzluklar arasındadır. Lakin şöyle bir gerçek var ki işletmelerde çatışmanın bu olumsuz yönleri daha çok, çatışmaya olumlu yönde hiç müdahale edilmediğinde ve çatışma yanlış yönetildiğinde ortaya çıkmaktadır (Altan 2010: 162).

İşletmelerde çatışmaların yaşanması olağan bir durumdur. İnsan faktörünün bulunduğu her yerde, her zaman sorunlar ve çatışmalar vardır. Zira insanlar toplum halinde var oldukları sürece, empati duygusu ne kadar gelişmiş olursa olsun, aralarında anlaşmazlıkların, çatışmaların ve hatta kavgaların olması kaçınılmazdır. Ancak bu durumların yanı sıra çatışmanın işletme düzenini bozmaması ve işleyişi etkilememesi

gerekmektedir. Bunun için çatışmaların üst düzey yöneticiler tarafından modern yönetim sistemlerine dayanan yollar ve stratejilerle başarılı bir şekilde yönetilmesi en önemli faktördür.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBİLYA SEKTÖRÜNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OFİSLİNE ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde alan araştırması olarak Sivas ilinde üretim ve satış faaliyetleri yapmakta olan büro mobilyaları işletmesi olan Ofisline genelinde görülen çatışma yönetim stratejilerini ve çatışma yönetiminde kullanılan yöntemleri ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmayla ilgili araştırma yöntemi, araştırma modeli, evreni, sınırlılıkları, örneklem grubunun demografik özellikleri, verilerin toplanılmasında kullanılan ölçekler konularında bilgilere değinilecektir.

Ofisline Sivas ilinde Organize Sanayi bölgesinde üretim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Sivas ilindeki en büyük mobilya üretim fabrikasına sahip kurumsal işletme olan Ofisline bünyesinde üç fabrikayı birleştirmektedir ve toplamda 60 000 m² üretim alanına sahip olmaktadır. Araştırma 270 çalışanın bulunduğu ve en büyük üretim alanına (38 000 m²) sahip olan Ofisline1 işletmesinde yapılmıştır. Ofisline; hastane, eğitim ve ofis mobilyaları üretimi ile dünyanın 103 ülkesine ihracat yapmaktadır. 20 yılı aşkın süreyi kapsayan bir deneyime sahip bu işletme Gökler Grup bünyesinde faaliyet göstermektedir.

3.2.Çatışma Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelenmesi yapıldığında çatışma yönetiminin oldukça ilgi çeken bir konu olduğu ve bu alanda farklı çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu konunun işlendiği çalışmalar araştırma kapsamında incelenecektir.

Volkan Aşçıoğlu'nun 2007 yılında yaptığı tez çalışmasında çalışmanın amacına uygun olarak yapılmış bir araştırmadan bahsedilmiştir. Araştırma, İzmir İli'nde bulunan sağlık sektöründe önemli yeri olan 6 hastanede yapılmıştır. Yapılan araştırmada, hastane çalışanlarının yaşadığı çatışmaların nedenleri ve çatışmalı durumlarda kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlara varılmıştır.

Nina Pološki Vokić tarafından 2009 yılında yazılmış olan makalenin amacı, Hırvat örgütsel ortamındaki baskın çatışma yönetimi stillerini belirlemek ve bunun dışında, Hırvat çalışanlarının çatışmayı çözme tarzını etkileyen bireysel özellikleri araştırmaktır. Bu nedenle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma alanı, hiyerarşik seviye, medeni durum ve ebeveynlik değişkenleri çalışmaya dahil edilerek araştırma yapılmıştır.

E. V. Vinogradova ve İ. M. Kozina tarafından 2010 yılında yapılmış olan sanayi işletmeleri monografik çalışmasının materyalleri üzerine yapılmış bir çalışmadır. Çalışmada personelin çıkar dengesi ve bir işletmenin yönetimi ile ilgili sosyal tutum ve davranışları, temsil kurumlarına ve hak koruma araçlarına yönelik tutumları, ayrıca çatışmalı durumlar yaşayan çeşitli işçi gruplarının kullandıkları çözümler ele alınmıştır.

Hasan Altındal'ın 2010 yılında Denizli belediyesinde yapmış olduğu araştırma kapsamlı tez çalışmasında “çatışma” kavramını yönetim bilimi çerçevesinde araştırmış ve işletmeler düzeyinde incelemiştir. İşletmelerde çalışanların yaşadığı çatışma nedenlerini ve çatışma sürecinde kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını, bunların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve bu çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olup olmadığını belirlemiştir.

Alp Engin tarafından 2010 yılında yapılmış olan tez çalışmasında Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ) Genel Müdürlük çalışanlarının yaşadığı çatışma türleri ile yaşanan çatışmaların nedenleri saptanmış, uygulanacak çözüm yolları belirlenmiş ve yapılan araştırma sonucunda, BOTAŞ çalışanlarına ve yönetimine yararlı olacağı öngörülen öneriler geliştirilmiştir.

Fatih Karcıoğlu, Elif Govez ve Cem Kahya'nın 2011 yılında sağlık sektöründe yaptıkları çalışmada hem yöneticiler hem de astlar tarafından çatışmanın çözümünde çoğunlukla “bütünleştirme” tarzının seçildiği görülmüştür. Çalışanların yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve bulunamamıştır.

Fatih Karcioğlu ve Cem Kahya'nın 2011 yılında bankacılık sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada; lider-üye etkileşiminin kalitesi, oldukça yüksek bulunmuştur. Liderlerin örgüt içerisindeki çatışmayı yönetmede sıklıkla kullandıkları çatışma yönetim stiline, problem çözme stili olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ile liderlerin sıklıkla kullandığı çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Fatih Karcioğlu ve Zişan Duygu Alioğulları'nın 2012 yılında bankacılık sektöründe uyguladıkları çalışmada; çalışanlar arasında çatışma düzeyi arttıkça, bu çatışmaları çözmekte problem çözme tarzının kullanımının azaldığı, kaçınma ve zorlama tarzının kullanımının arttığı görülmüştür. Çatışma meydana geldiğinde ise problem çözme tarzını kullanmadıkları görülmüştür. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları yönetmek için en fazla kaçınma tarzı yöntemini daha sonra zorlama, uzlaşma ve uyma tarzlarını kullandıkları bulunmuştur. İşin uygulanma tarzından kaynaklanan çatışmayı çözmek için en çok uzlaşma yöntemini seçtikleri görülmüştür.

Fatime Meriç'in 2012 yılında yaptığı tez çalışmasında Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 690 işletmede yapılmıştır. Çalışma işletme yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ve tanımlayıcı özelliklerine göre çatışmayı yönetme yöntemlerinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuç kısmında kullanılan modele ait tümleştirme faktörü tespit edilmiştir. Yöneticilerin çatışma durumunda en az kaçınma yönetim yöntemini kullandıkları bunun yanı sıra en çok uzlaşma yöntemine başvurdukları tespit edilmiştir.

A. G. Zobova tarafından 2014 yılında yazılmış olan makalede, personel yönetimine yeni yaklaşımlar belirleme girişiminin bir parçası olarak, bireysel, yapısal, kişilerarası yöntemler, müzakereler ve saldırgan müdahale eylemleri gibi çeşitli çatışmaları çözme yolları tartışılmaktadır. Yazara göre, bu makalede ele alınan yöntemler insan kaynakları kullanımını en üst düzeye çıkarmaktadır. Makalede başlıca üç çatışma yönetimi stratejisi göz önünde bulundurulur: çatışmayı önlemek, çatışmayı bastırmak ve çatışmayı yönetmek. Makalenin konusu bağlamında, en çok kullanılan çatışma davranışı stillerinden bahsedilmekte olup, çatışmaların yıkıcı özelliklerinden

kaçınılması ve tarafların çıkarlarının zarar görmemesi için en uygun yönetim modelinin belirlenmesi araştırılmıştır.

Narin Koç'un 2017 yılında yaptığı tez çalışmasında örgüt içinde bulunan çatışmalar, çatışmanın sebepleri, tarafları ve ortaya çıkış şekli açısından incelenmiştir. Yerine ve niteliğine göre çatışmalar alt başlıklar şeklinde incelenmiştir. Çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri, çatışma yönetimi ile çatışma durumunda hangi çözüm yöntemlerini kullandıkları ele alınmıştır.

3.3.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmanın başlıca amacı, mobilya sektöründeki işletmelerde çatışmalı durum söz konusu olduğunda hangi çatışma yönetim stratejilerinin seçildiğinin ölçülmesidir. Ayrıca, çalışanların işletme içi çatışmalarda, çatışma yönetim modellerinden olan "Rahim ve Bonoma" modelindeki yöntemleri kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri alınarak çalışmanın ikinci bölümünde bahsedilen bu modelin hangi yönteminin daha çok tercih edildiği ölçülmüştür.

Bununla birlikte bu çalışmayla; literatüre, sektördeki yönetici ve çalışanlara, çatışma yönetim stratejilerinin seçilmesi ve çatışmalı durumlarda, gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin öneri ve katkı getirilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışma betimsel (descriptive) bir çalışma olup herhangi bir hipotez içermemektedir.

3.4. Yöntem

3.4.1.Varsayımlar

-Katılımcıların anketteki ifadelerine vermiş olduğu yanıtların samimi bir şekilde gerçek görüş ve düşüncelerini aksettirdiği varsayılmaktadır.

-Araştırmanın örnekleminin, araştırmanın evreninin özelliklerini taşıdığı varsayılmaktadır. Çalışmada kullanılan istatistiksel teknikler araştırmanın bulgularını değerlendirmede yeterli görülmektedir.

3.4.2.Kullanılan İstatiksel Teknikler

Araştırma kapsamında elde edilmiş olan veriler uygun veri yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Belirtilmiş olan veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin incelenmesi SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Verileri analiz etmek için kullanılan başlıca analizler; Cronbach Alpha Katsayısı, Tek Yönlü ANOVA ve t Testidir. Bu analizlerle frekans dağılımları ve yüzde dağılımları ile demografik bilgiler karşılaştırılarak test edilmiştir.

Ortalama, tüm ana kütlelin ortalamasını temsil etmektedir. Veri grubundaki incelemelerin, daha çok hangi değere yakın olduğu aritmetik ortalama ile belirlenmiştir.

Frekans, verilerin tekrar edilme sayısını göstermektedir. Başka bir anlatımla, bir değişkenin değerinin örnekleme kaç kez tekrar edildiğini gösterir.

Standart sapma, bir değişkenlik ölçüsü olarak verilerin ortalamaya ne kadar yakın veya uzak olduklarını belirleyen ortalamadan sapmaların kareli ortalamasıdır.

Alpha kat sayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde sonuçlarının birbirine yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir.

t Testi, iki grup verinin ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirler.

- İncelenen bir grubun daha önce incelenmiş olan bir gruba ait olup olmadığını sorgularken;
- Bağımsız iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını incelerken;
- İncelenen bir grup değişkenin farklı şartlar altında farklı tepkiler verip vermediğini incelerken.

Bu araştırmada Bağımsız Örneklem t-Testi kullanılmıştır. Bağımsız Örneklem t-Testi birbirinden bağımsız iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını inceler.

ANOVA testi diğ er bir ismiyle F testi ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır.

3.4.3.Evren (Ana Kütle) ve Örneklem (Örnek Kütle)

Araştırmanın evrenini Sivas ilinde bulunan ve büro mobilya alanında üretim ve ihracat yapan Ofisline işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. İşletme genelinde çalışan sayısı 270 kişi olmakla beraber araştırmanın yapıldığı dönemde fiilen çalışan sayısı (izin, hastalık, özel durum ve b. sebeplerden dolayı) 200 kişidir.

Tablo 6. Ana Kütle Büyüklüğüne Göre Örneklem Sayıları

Evren Sayısı	100	200	250	500
Örneklem Sayısı	80	132	152	217

Kaynak: (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2004, s. 125)

Araştırmanın örneklemini yine söz konusu işletme genelinde fiilen çalışan 200 kişi içerisinde Tablo 6 ile belirlenen %95 güven aralığında \pm %5 örneklem hatası ile 132 kişi belirlenmiştir. Ancak 180 kişiye anket uygulanmış, uygulanan anketler arasından iade edilmeyen, hatalı veya eksik doldurulan anketlerin çıkartılmasıyla toplam 140 anket elde edilmiştir.

3.4.4.Sınırlamalar (Kısıtlar)

Araştırmada sınırlandırılmış evren kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama alanı Sivas Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren mobilya işletmelerinden en büyüğü olan Ofisline olarak sınırlandırılmıştır.

3.4.5.Anketlerin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmayı ölçmek için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmakta olup tez danışmanı Prof. Dr. Mehmet Sadık Öncül ve tez öğrencisi Nergiz Gurbanova tarafından geliştirilmiştir. İlk bölüm demografik özelliklere ilişkin ifadeleri kapsamaktadır. İkinci ve üçüncü bölümler oluşturulurken tezin teorik kısmı esas alınarak her ölçek için on ifade geliştirilmiştir. Anketin ikinci bölümü işletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerini ölçmeye ilişkin olup, on ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm işletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerini ölçmeye yönelik olup on ifadeden oluşmaktadır. Anket likert ölçek tipli olup beş

kategoride (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) kodlanmıştır.

İfadeler oluşturulduktan sonra işletme ile görüşülüp anket yapılması için gerekli izin alınmış, işletmede çalışan otuz kişilik bir gruba pilot çalışma için anket uygulanmıştır. Daha sonra bu anketlerden veri toplanması sağlanmış, gerekli analizler yapılarak çalışanlar tarafından anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiş ve güvenilirlik test edilerek teyit edilmiştir.

Pilot çalışma yapıp, ankette bazı düzeltmeler yapıldıktan sonra ana çalışma için veri toplanması amacıyla 180 çalışana uygulanması istenen anketler insan kaynaklarının yönlendirmesi ile işletme çalışanlarına anket formu halinde dağıtılmış ve formun teslimiyle anket verilerinin toplanması sağlanmıştır.

Çalışanlara dağıtılmış olan anketler arasından iade edilmeyen, hatalı veya eksik doldurulan anketlerin çıkartılmasıyla toplam 140 anket elde edilmiştir. Kullanılmış olan anket formu örneği Ek.1 de yer almaktadır.

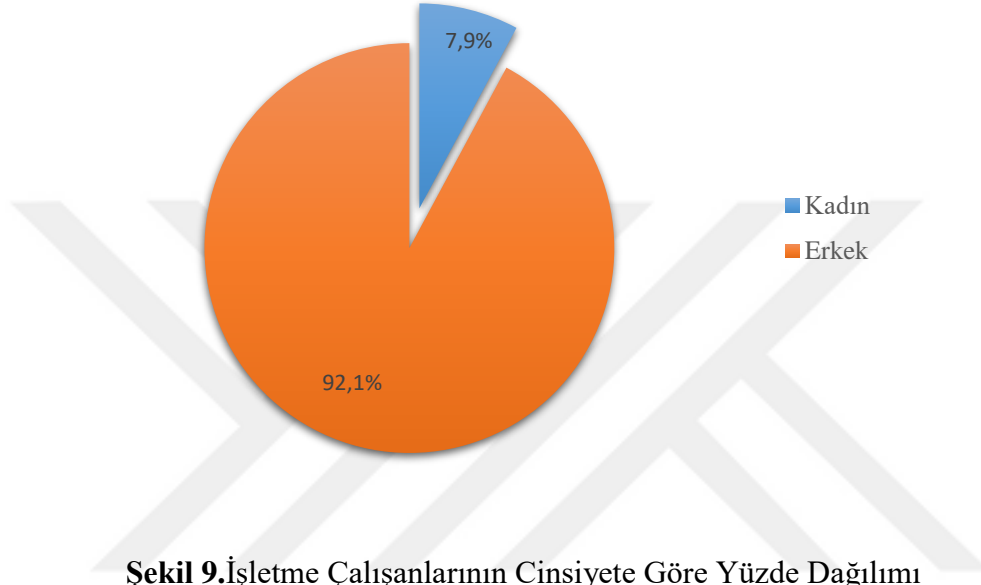
3.5.Bulgular ve Yorumlar

3.5.1.Örneklem Grubun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu başlığında, anketi cevaplayan işletme çalışanlarının kişisel özelliklerine dair (cinsiyet, medeni hal, yaş, öğrenim düzeyi, işletmede çalışma süresi, idari bir görevin olup olmaması, maaş düzeyi) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 7.İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	11	7,9
Erkek	129	92,1
Toplam	140	100

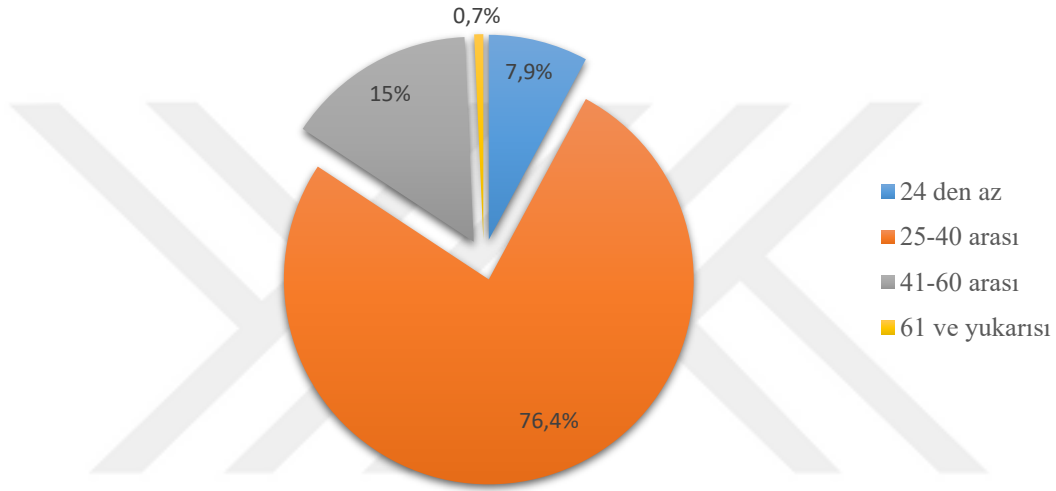


Şekil 9.İşletme Çalışanlarının Cinsiyete Göre Yüzde Dağılımı

Tablo 7 ve Şekil 9'a göre çalışanların yaklaşık %8'i kadın, yaklaşık %92'si erkeklerden oluşmaktadır. Bu bulgu günümüzde üretim sektöründe ve özellikle de mobilya sektöründe kadınların azlığını ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak bu sektörde daha çok fiziki güce dayalı emek kullanıldığı gösterilebilir.

Tablo 8. İşletme Çalışanlarının Yaş'a Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde(%)
24 den az	11	7,9
25-40 arası	107	76,4
41-60 arası	21	15
61 ve yukarısı	1	0,7
Toplam	140	100

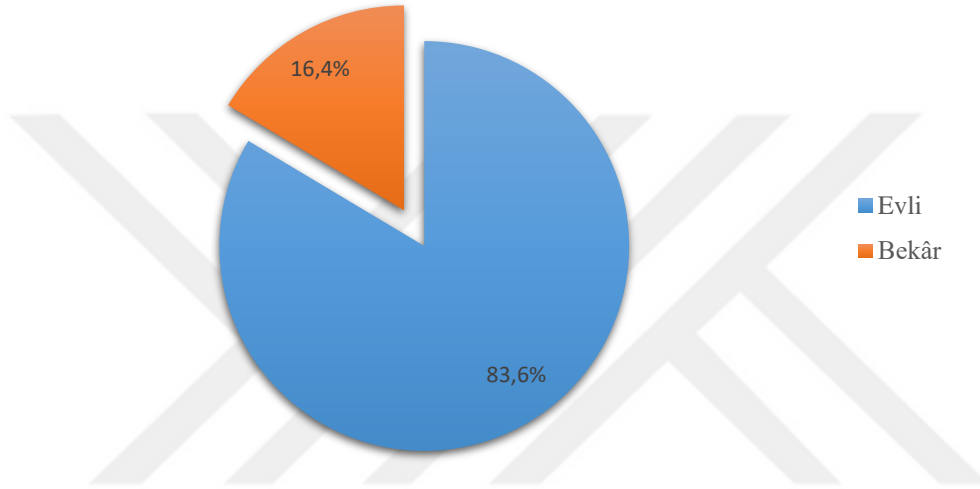


Şekil 10. İşletme Çalışanlarının Yaş'a Göre Yüzde Dağılımı

Tablo 8 ve Şekil 10'dan da görüldüğü üzere işletme çalışanlarının %76'sı 25-40 yaş arası orta yaşlı bireyler oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının %15'ni 41-60 yaş arası bireyler, %8'ni yaşı 24'den az bireyler oluşturmaktadır. İşletmede üretimin iş yükünün ağırlığı ve kullanılan teknolojiler göz önünde bulundurulacak olursa bu yaş ortalaması olağandır.

Tablo 9. İşletme Çalışanlarının Medeni Haline Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Medeni Hal	Frekans	Yüzde(%)
Evli	117	83,6
Bekâr	23	16,4
Toplam	140	100,0

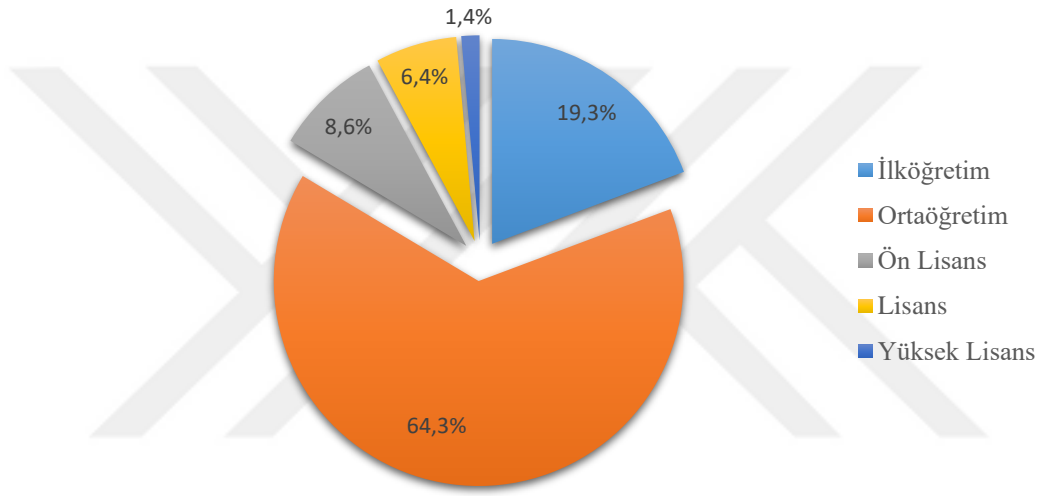


Şekil 11. İşletme Çalışanlarının Medeni Haline Göre Yüzde Dağılımı

Tablo 9 ve Şekil 11’den da görüldüğü üzere çalışanların %16’sı bekâr, %84’ü evliler oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının yaş ortalamaları göz önünde bulundurulacak olursa işletmede çoğunlukla 25-40 yaş arası bireyler çalışmaktadır. Türk toplumu kuralları değerlendirildiğinde 25-40 yaş arasında bireylerin genellikle evli bireylerden oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla işletme çalışanlarının büyük çoğunluğunun evli bireylerden oluşması yaşadığımız toplum için olağan bir durumdur.

Tablo 10. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde(%)
İlköğretim	27	19,3
Ortaöğretim	90	64,3
Ön Lisans	12	8,6
Lisans	9	6,4
Lisans Üstü	2	1,4

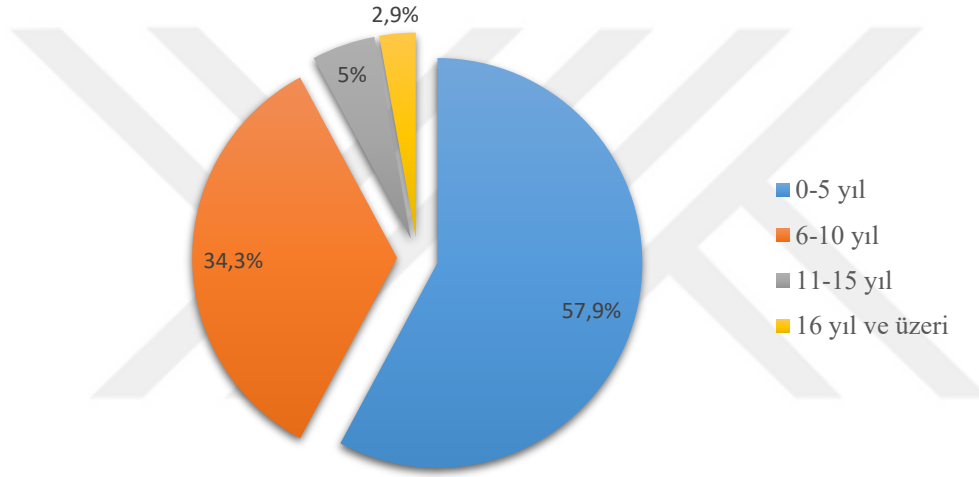


Şekil 12. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Yüzde Dağılımı

Tablo 10 ve Şekil 12’de gösterildiği üzere işletme çalışanlarının öğrenim düzeyine göre dağılımında çalışanların %64’nü ortaöğretim düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların %19’nu ilköğretim düzeyinde öğrenim görmüş bireyler, %9’nu Ön Lisans, %6’nı Lisans mezunları oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının sadece %1’lik kısmı Lisans Üstü mezunu bireylerden ibarettir. İşletmenin sanayi sektöründe bir imalat işletmesi olması ve kullanılan emeğin ağırlıklı olarak fiziksel emek olması başka bir anlatımla vasıflı işgücüne çok ihtiyaç duyulmaması nedeniyle eğitim düzeyinin çok önemsenmediği gözlemlenmektedir.

Tablo 11.Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Frekans Ve Yüzde Dağılımı

İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız	Frekans	Yüzde(%)
0-5 Yıl	81	57,9
6-10 Yıl	48	34,3
11-15 Yıl	7	5
16 Yıl Ve Üzeri	4	2,9
Toplam	140	100

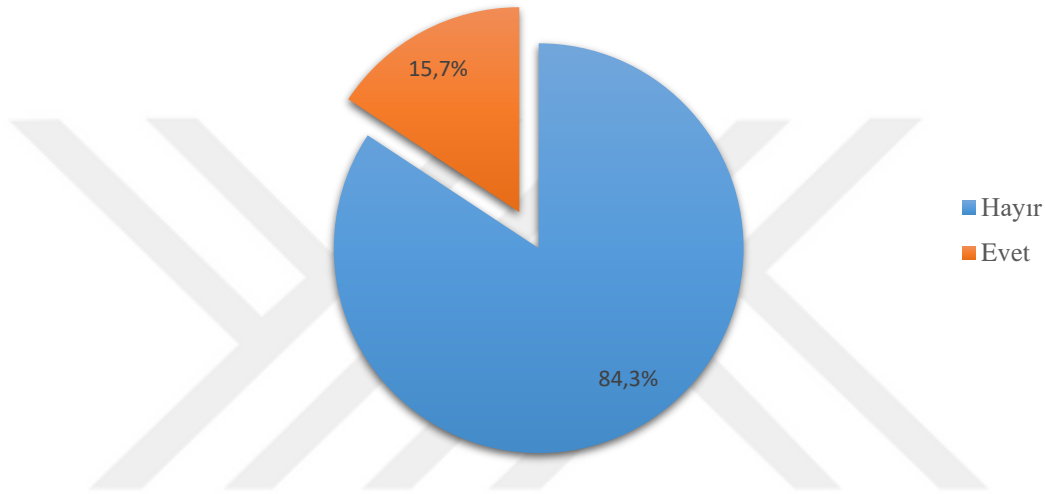


Şekil 13. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Yüzde Dağılımı

Tablo 11 ve Şekil 13'den görüldüğü üzere işletme çalışanlarının %58'i bu işletmede 0-5 yıl arasındadır çalışmaktadır. Bunun son birkaç yılda işletmenin büyüyerek Türkiye'nin büyük mobilya üretim fabrikalarından birisi olmasından kaynaklanması olağandır. Çalışanların %34'ü 6-10 yıl, %5'i 11-15 yıl ve sadece %3'ü 16 yıl ve üzeri bu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 12.İşletme Çalışanlarının İdari Görevinin Varlığına İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımı

İdari Göreviniz Varmı	Frekans	Yüzde(%)
Hayır	118	84,3
Evet	22	15,7
Toplam	140	100

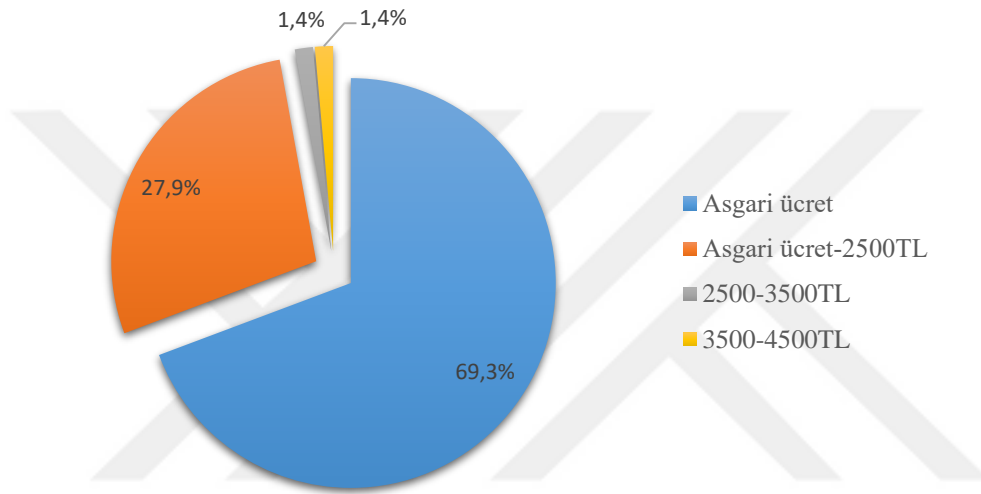


Şekil 14. İşletme Çalışanlarının İdari Görevinin Varlığına İlişkin Yüzde Dağılımı

Tablo 12 ve Şekil 14'den görüldüğü gibi araştırmanın örnekleminin sadece %16'sinin idari bir yükümlülüğü vardır. Bu bulgu işletmenin klasik organizasyon modeline uygun bir yapılanma içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. İşletme Çalışanlarının Maaş Düzeyine Yönelik Frekans Ve Yüzde Dağılımı

Maaş Düzeyi	Frekans	Yüzde(%)
Asgari Ücret	97	69,3
Asgari Ücret-2500 TL	39	27,9
2500-3500 TL	2	1,4
3500-4500 TL	2	1,4
Total	140	100



Şekil 15. İşletme Çalışanlarının Maaş Düzeyine Yönelik Yüzde Dağılımı

Tablo 13 ve Şekil 15’den de görüldüğü gibi işletme çalışanlarının %69’nun aylık çalışma ücretleri asgari ücret düzeyindedir. Bu bulgu işletme çalışanlarının sadece 22’sinin idari görevinin olduğu varsayılırsa oldukça olağan bir durumdur. Bunun dışında işletme çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu iş tecrübesi 0-5 yıl arası çalışanlar oluşturduğu için maaş düzeyi ve iş tecrübesi faktörü ilişkisi de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların %28’i Asgari ücret ve 2500 TL arası ücret almaktadır.

3.5.2. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları

Güvenirlilik testi, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği ifadeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme oranıdır”. Güvenirlilik testi, yapılan her ölçüm için gerekli olmaktadır. Aksi takdirde elde edilen veriler yararsız olacaktır. Güvenirlilik analizi için

en sık kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha (α) Modelidir. Hesaplanan alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değeri için aşağıdaki gibi yorum yapılır (Karagöz 2016: 939).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo 14. Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri

Ölçek Başlığı	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	10	0,637
İşletmede Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler	10	0,733
Tüm ölçek	20	0,757

Tablo 14'e bakıldığında işletmede kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerini ölçmeye yönelik 10 soru için Cronbach Alpha değeri 0,637 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. İşletmede Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemleri ölçmeye yönelik 10 soru için ise Cronbach Alpha değeri 0,733 çıkmıştır. Aynı şekilde ölçek oldukça güvenilirlerdir. İki ölçek genel olarak ele alındığında, bütün ifadeler için Cronbach Alpha değeri 0,757 çıkmıştır. Bu değer de yine anketin oldukça güvenilir olduğunu ve yapılacak analizlerin tutarlı sonuçlar vereceğini göstermektedir.

3.5.3. Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Verdiği Cevapların Tanımlayıcı Özellikleri

Beşli likert tipindeki bir ölçek için ölçülen tutum ortalamaları literatürde yaygın olarak kabul gören bir kritere göre, "1,00-1,80" arasında çok düşük, "1,81-2,60" arasında ise düşük, "2,61-3,40" arasında orta, "3,41-4,20" arasında yüksek ve "4,21-5,00" arasında ise çok yüksek şeklinde değerlendirilebilir (Tekin 1993: 262).

Tablo 15. İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std Sapma
İşletme çalışanları arasında rekabet ortamı bulunmaktadır.	f	33	43	15	37	12	2,66	1,324
	%	23,6	30,7	10,7	26,4	8,6		
Yönetim çalışanlar arasında rekabeti arttırmak amacıyla motivasyon araçları kullanılır.	f	27	64	18	22	9	2,44	1,158
	%	19,3	45,7	12,9	15,7	6,4		
İşletmede aykırı düşünceye sahip çalışanlara ve bu çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.	f	21	46	39	25	8	2,66	1,114
	%	15,0	32,9	27,9	17,9	5,7		
Yetiştirme tarzı, değer ve yönetim anlayışı farklı olan çalışanlara işletmede önem verilmektedir.	f	15	52	25	37	11	2,84	1,167
	%	10,7	37,1	17,9	26,4	7,9		
İşletmede birey ve gruplar arası iletişime önem verilmektedir.	f	13	45	23	44	15	3,02	1,202
	%	9,3	32,1	16,4	31,4	10,7		
Yönetim mevcut personelde zaman zaman değişikliklere giderek iletişim ağını farklılaştırır.	f	16	48	35	28	13	2,81	1,160
	%	11,4	34,3	25,0	20	9,3		
İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla babacan davranışlar sergilemektedir.	f	26	54	23	26	11	2,59	1,211
	%	18,6	38,6	16,4	18,6	7,9		
İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla otoriter davranışlar sergilemektedir.	f	15	31	33	39	22	3,16	1,242
	%	10,7	22,1	23,6	27,9	15,7		
İşletmede rotasyon uygulanmaktadır.	f	6	36	58	31	9	3,01	,956
	%	4,3	25,7	41,4	22,1	6,4		
İşletmede çatışmalı dönemlerde çalışanların görev tanımları değiştirilmektedir.	f	13	37	22	44	24	3,21	1,267
	%	9,3	26,4	15,7	31,4	17,1		
Genel Ortalama							2,84	
(1,00 – 1,80) Kesinlikle Katılmıyorum (3,41 – 4,20) Katılıyorum								
(1,81 – 2,60) Katılmıyorum (4,21 – 5,00) Kesinlikle Katılıyorum								
(2,61 – 3,40) Kararsızım								

İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine ait ölçeğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değeri, yüzdeleri, ortalamaları (\bar{x}) ve standart sapmaları (σ) Tablo 15’te yer almaktadır.

“İşletme çalışanları arasında rekabet ortamı bulunmaktadır” ifadesine bakıldığında katılımcıların bu ifade için verdiği cevapların ortalama değeri 2,66 ($\bar{x}=2,66$) olduğundan işletmede çalışanlar arasında rekabet ortamının bulunup bulunmadığı ile ilgili katılımcıların kararsız olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “Yönetim çalışanlar arasında rekabeti arttırmak amacıyla motivasyon araçları kullanır” ifadesine verdikleri cevabın ortalama değeri 2,44 ($\bar{x}=2,44$) olduğundan işletme yönetiminin çalışanlar arasında rekabeti arttırmak amacıyla motivasyon araçları kullanmadıkları düşüncesine katılımcıların kesinlikle katılmadığı görülmektedir.

Rekabeti ölçmeye ilişkin “İşletme çalışanları arasında rekabet ortamı bulunmaktadır” ve “Yönetim çalışanlar arasında rekabeti arttırmak amacıyla motivasyon araçları kullanır” ifadelerinin ortak ortalama değerlerine ($\bar{x}=2,55$) bakıldığında işletme yönetimi tarafından çatışmayı teşvik etmek amacıyla rekabeti arttırma stratejisinin kullanılmadığı görülmektedir.

“İşletmede aykırı düşünceye sahip çalışanlara ve bu çalışanların görüşlerine önem verilmektedir” ifadesine katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 2,66 ($\bar{x}=2,66$) olduğu görülmektedir. Bu ortalama göz önünde bulundurularak katılımcıların işletme yönetiminin aykırı düşünen elemanlarla farklılık yaratarak çatışmayı arttırma stratejisini seçip seçmediği konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

Katılımcıların “Yetiştirme tarzı, değer ve yönetim anlayışı farklı olan çalışanlara işletmede önem verilmektedir” ifadesine verdikleri cevap incelendiği zaman ifadenin ortalama değerinin 2,84 ($\bar{x}=2,84$) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değer esas alınarak katılımcıların işletme yönetiminin yeni elemanlarla farklılık yaratarak işletmeyi teşvik edip etmediği konusunda kararsız oldukları söylenebilir.

Katılımcıların “İşletmede birey ve gruplar arası iletişime önem verilmektedir” ifadesine verdiği cevaplar incelendiği zaman ifadenin ortalama değerinin 3,02 ($\bar{x}=3,02$) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değer göz önünde bulundurularak katılımcıların yönetimin iletişim alanında yeni düzenlemeler yaparak çatışmayı teşvik ettiği düşüncesiyle ilgili kararsız oldukları görülmektedir.

“Yönetim mevcut personelde zaman zaman değişikliklere giderek iletişim ağını farklılaştırır” ifadesine katılımcıların cevabı incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 2,81 ($\bar{x}=2,81$) olduğu görülmektedir. İfadenin ortalama değerine bakıldığında yönetimin iletişim alanında yeni düzenlemeler yaparak çatışmayı teşvik etmesi konusunda katılımcıların kararsız oldukları söylenebilir.

İletişim alanında farklılaşmaya ilişkin “İşletmede birey ve gruplar arası iletişime önem verilmektedir” ve “Yönetim mevcut personelde zaman zaman değişikliklere giderek iletişim ağını farklılaştırır” ifadelerinin ortak ortalama değerlerine ($\bar{x}=2,91$) bakıldığında işletmede iletişim alanında farklılaşmaya gidilerek çatışmayı artırma stratejisini belirgin bir şekilde kullanılmamaktadır.

“İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla babacan davranışlar sergilemektedir” ifadesine katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 2,59 ($\bar{x}=2,59$) olduğu görülmektedir. Buradan da katılımcıların işletmede yönetici pozisyonundaki bireylerin babacan davranışlar sergilemektedir düşüncesi ile ilgili kararsız oldukları görülmektedir.

“İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla otoriter davranışlar sergilemektedir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 3,16 ($\bar{x}=3,16$) olduğu görülmektedir. İfadenin orta değeri göz önünde bulundurulursa katılımcıların işletmede yönetici pozisyonunda çalışanların fazla otoriter davranışlar sergilediği düşüncesiyle ilgili kararsız oldukları söylenebilir.

Uygun yöneticinin seçilmesine ilişkin “İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla babacan davranışlar sergilemektedir” ve “İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar olması gerektiğinden fazla otoriter davranışlar sergilemektedir” ifadelerinin ortalama değerine ($\bar{x}=2,87$) bakıldığında

işletmede yönetici pozisyonunda çalışanların ne gereğinde fazla babacan, ne de gereğinden fazla otoriter olmadıkları kanısına varılmıştır. Bu durumda işletmede üst düzey yöneticiler tarafından uygun yöneticilerin seçilmesiyle çatışmanın teşvik edilerek yönetildiği kanısına varılabilir.

Katılımcıların “İşletmede rotasyon uygulanmaktadır” ifadesine vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 3,01 ($\bar{x}=3,01$) olduğu görülmektedir. Buradan da katılımcıların işletmede rotasyon uygulanıyor düşüncesi konusunda kararsız oldukları söylenebilir.

“İşletmede çatışmalı dönemlerde çalışanların görev tanımları değiştirilmektedir” ifadesine katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde ifadenin ortalama değerinin 3,21 ($\bar{x}=3,21$) olduğu görülmektedir. Ortalama değeri göz önünde bulundurularak katılımcılar üst düzey yöneticilerin işletmede yapısal değişiklikler yaparak çatışmayı teşvik edip etmediği konusunda kararsızdırlar denilebilir.

“İşletmede rotasyon uygulanmaktadır” ve “İşletmede çatışmalı dönemlerde çalışanların görev tanımları değiştirilmektedir” ifadelerinin ortalama değeri ($\bar{x}=3,11$) incelendiğinde üst düzey yöneticilerin işletmede yapısal değişikliğe giderek çatışmayı teşvik etme stratejisini belirgin bir şekilde kullanmadıkları söylenebilir.

İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeğindeki tüm soruların ortalamasının ortalaması hesaplandığında, bu değer 2,84 olarak bulunmuştur ($\bar{x}=2,84$). Bu değerden hareketle katılımcılar, işletmelerde çatışma yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmamasıyla ilgili kararsızdırlar. Buradan da özetle;

Araştırma yapılan işletmede katılımcıların görüşleri incelendiğinde üst düzey yöneticilerin işletmede çatışmayı teşvik ederek, yönetme stratejisini büyük oranla seçmediği bulunmuştur. İşletmede çatışmayı teşvik etme stratejisi uygulanmadığı için işletme içi çatışmaların daha çok azaltılma yolu ile yönetildiği söylenebilir. Buradan işletmede daha çok klasik çatışma yaklaşımının hakim olduğu, dolayısıyla çatışmanın işletmeye zarar veren bir olgu olarak kabul edilip azaltma stratejisi uygulanarak ortadan kaldırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Tablo 16. İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std Sapma
İşletmede olası bir çatışma durumunda önemli olan benim amaç ve çıkarlarım, ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedeflerim.	f	37	52	15	26	10	2,43	1,259
	%	26,4	37,1	10,7	18,6	7,1		
İşletmede olası çatışma durumunda benim için önemli olan karşı tarafla olan ilişkim olduğu için ödün vermeyi seçerim.	f	17	43	24	47	9	2,91	1,178
	%	12,1	30,7	17,1	33,6	6,4		
İşletmede olası bir çatışma durumunda orta yolu bulmaya çalışırım.	f	10	22	15	64	29	3,57	1,188
	%	7,1	15,7	10,7	45,7	20,7		
Sorunların zaman içinde hallolacağına inanırım bu yüzden çatışma sürecine taraf olmaktan kaçınırım.	f	14	28	27	50	21	3,26	1,225
	%	10,0	20,0	19,3	35,7	15,0		
Aradaki fikir ayrılıklarını hemen karşılıklı tartışma yolu ile çözmeye çalışırım.	f	20	39	19	52	10	2,95	1,231
	%	14,3	27,9	13,6	37,1	7,1		
Olası bir çatışma durumunda sorunu üst yöneticinin otoritesine bırakarak vereceği kararla çatışmayı çözümlerim.	f	13	30	39	49	9	3,08	1,093
	%	9,3	21,4	27,9	35,0	6,4		
Olası bir krizde herkes kendi amaçlarından daha önemli olan ortak amaçlar için çaba gösterir.	f	17	35	25	46	17	3,08	1,247
	%	12,1	25,0	17,9	32,9	12,1		
Çatışma durumunda çatışan taraflar için görev değişikliğine gidilir.	f	19	40	24	40	17	2,97	1,269
	%	13,6	28,6	17,1	28,6	12,1		
İşletmede çalışanlar için rahat bir ortam bulunmaktadır.	f	22	31	24	43	20	3,06	1,318
	%	15,7	22,1	17,1	30,7	14,3		
İşletme çalışanları arasında samimi ve kesintisiz bir iletişim vardır.	f	35	33	25	25	22	2,76	1,414
	%	25,0	23,6	17,9	17,9	15,7		
<p>(1,00 – 1,80) Kesinlikle Katılmıyorum (3,41 – 4,20) Katılıyorum (1,81 – 2,60) Katılmıyorum (4,21 – 5,00) Kesinlikle Katılıyorum (2,61 – 3,40) Kararsızım</p>								

İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine ait ölçeğe katılımcıların vermiş oldukları cevapların frekans değeri, yüzdeleri, ortalamaları (\bar{x}) ve standart sapmaları (σ) Tablo 16’te yer almaktadır.

“İşletmede olası bir çatışma durumunda önemli olan benim amaç ve çıkarlarım, ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedeflerim” ifadesi incelendiğinde katılımcıların bu ifade için verdiği cevapların ortalama değeri 2,43 ($\bar{x}=2,43$) olduğundan işletme çalışanları tarafından “Hükmetme” yönteminin kullanılmadığı görülmektedir.

“İşletmede olası bir çatışma durumunda orta yolu bulmaya çalışırım” ifadesi incelendiğinde katılımcıların verdiği cevapların ortalama değeri 3,57 ($\bar{x}=3,57$) olduğundan katılımcıların bu düşünceye katıldığı söylenebilir. Dolayısıyla işletme çalışanları arasında olası bir çatışma durumunda genellikle “Uzlaşma” yöntemini seçtikleri görülmektedir.

Özetle İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri Ölçeğine katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde katılımcıların işletmede olası bir çatışma durumunda “Uzlaşma” yönetim yöntemini seçtikleri belirlenmiştir.

3.5.5. Demografik Değişkenlere Göre İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Karşılaştırılması

Tablo 17. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	sd	Sig.(p)
Çatışma Yönetim Stratejileri Ortalama	,064	140	,200
Çatışma Yönetim Yöntemleri Ortalama	,084	140	,018

Kolmogorov-Smirnov Testine göre çatışma yönetim stratejileri ölçeğinin normallik testi puanları normal dağılmıştır ($p>0.05$). Öte yandan çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler ölçeğinin normallik testi puanına bakıldığında normal dağılım göstermediği söylenebilir ($p>0.05$). Bununla birlikte özellikle likert ölçek üzerinden elde edilen değişkenlerin normallik sınaması için literatürde kabul gören bir diğer kriter çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile 1,5 aralığında olmasıdır (Tabachnick,

Fidell: 2003). Buna göre, çatışma yönetim yöntemleri değişkeninin çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alındığında bu değişkenin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir.

Tablo 18. Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlere ilişkin normallik testi sonuçlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları.

Ölçek Adı	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Max.
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	140	2,83	,572	,188	,019	1,50	4,40
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	140	3,00	,674	-,183	-,186	1,30	4,60

Bu durumda çatışma yönetim stratejileri ve çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler ölçeklerinin puanlarının çeşitli demografik değişkenler için farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde parametrik istatistiksel teknikler kullanılacaktır.

Tablo 19. Cinsiyete Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi

Ölçek	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	Kadın	11	3,05	0,33	1,247	0,215
	Erkek	129	2,82	0,59		
	Toplam	140				

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 19 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=1,247$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların kadın veya erkek olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 20. Medeni Duruma Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi

Ölçek	Medeni Haliniz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	Evli	117	2,83	0,58	-0,555	0,580
	Bekâr	23	2,90	0,53		
	Toplam	140				

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 20 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t = -0,555$; $p > 0,05$). Bu sebeple; katılımcıların evli veya bekâr olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 21. Yaşa Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Yaşınız	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	24-den az	11	3,00	0,58	0,376	0,771
	25-40 arası	107	2,82	0,57		
	41-60 arası	21	2,86	0,59		
	61 ve yukarısı	1	3,00			
	Toplam	140	2,84	0,57		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F = 0,376$; $p > 0,05$). Bu sebeple; katılımcıların

yaş aralığının 24-den az, 25-40 arası 41-60 arası, 61 ve yukarısı yaş aralığında olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Öğrenim Durumunuz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	İlköğretim	27	3,02	0,58	1,960	0,104
	Orta Öğretim	90	2,75	0,55		
	Ön Lisans	12	3,06	0,71		
	Lisans	9	2,87	0,44		
	Lisans Üstü	2	3,20	0,14		
	Toplam	140	2,84	0,57		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 22 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,960$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların öğrenim düzeylerinin ilköğretim, orta öğretim, ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir. Öğrenim düzeyi her ne kadar yükselse de çatışma olgusuna bakışın değişmediği ve çatışmanın yaratıcılık ve yenilik algısı yerine olumsuzluk algısının baskın durduğu görülmektedir.

Tablo 23. İşletmede Çalışma Yılına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	0-5 yıl	81	2,84	0,54	0,638	0,592
	6-10 yıl	48	2,88	0,62		
	11-15 yıl	7	2,61	0,68		
	16 yıl ve üzeri	4	2,63	0,64		
	Toplam	140	2,84	0,57		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 23 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,638$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri aralığında olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir. Üretim sektöründe çalışma yılı her ne kadar değişse de çalışma ortamı aynı kaldığı için çatışma algısının farklılık göstermemesi olağandır.

Tablo 24. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin t Testi

Ölçek	İdari bir Göreviniz Varmı	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	Evet	22	2,86	0,61	0,217	0,829
	Hayır	118	2,83	0,57		
	Toplam	140				

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların idari görevinin olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 24 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların idari görevinin olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t=0,217$; $p>0,05$). İdari görevin olup olmaması işletme içi çatışma olgusuna yaklaşımı etkilemektedir.

Tablo 25. Maaş Düzeyine Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Maaş Düzeyiniz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri	Asgari Ücret	97	2,85	0,57	0,165	0,920
	Asgari Ücret-2500 TL	39	2,79	0,61		
	2500-3500 TL	2	3,00	0,42		
	3500-4500 TL	2	2,90	0,14		
	4500-5500 TL	0	0,00	0,00		
	5500 TL ve üzeri	0	0,00	0,00		
	Toplam	140	2,84	0,57		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların maaş düzeyine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 25 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirler katılımcıların maaş düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,165$; $p>0,05$). Bundan dolayı; katılımcıların maaş düzeyin asgari ücret, asgari ücret- 2500 TL, 2500-3500 TL, 3500-4500 TL, 4500-5500 TL, 5500 TL ve üzeri aralığında olması işletmelerde çatışmayı teşvik etmek amaçlı yönetim stratejilerinin kullanılıp kullanılmadığına ilişkin fikirleri etkilememektedir.

3.5.6. Demografik Değişkenlere Göre İşletmelerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması

Tablo 26. Cinsiyete Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi

Ölçek	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	Kadın	11	3,18	0,61	0,898	0,371
	Erkek	129	2,99	0,68		
	Toplam	140				

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 26 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=0,898$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların kadın veya erkek olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 27. Medeni Duruma Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi

Ölçek	Medeni Haliniz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	Evli	117	3,04	0,69	1,202	0,232
	Bekâr	23	2,85	0,59		
	Toplam					

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t testi ile incelenmiştir.

Tablo 27 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık

göstermediği görülmektedir ($t=1,202$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların evli veya bekâr olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 28. Yaşa Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Yaşınız	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	24-den az	11	2,78	0,78	1,240	0,298
	25-40 arası	107	3,03	0,66		
	41-60 arası	21	2,95	0,67		
	61 ve yukarısı	1	4,00			
	Toplam	140	3,01	0,67		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 28 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=1,240$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların yaş aralığının 24-den az, 25-40 arası 41-60 arası, 61 ve yukarısı yaş aralığında olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 29. Öğrenim Durumuna Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Öğrenim Durumunuz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	İlköğretim	27	3,12	0,59	0,825	0,511
	Orta Öğretim	90	2,94	0,71		
	Ön Lisans	12	3,08	0,73		
	Lisans	9	3,17	0,45		
	Lisans Üstü	2	3,45	0,64		
	Toplam	140	3,01	0,67		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 29 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=0,825$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların öğrenim durumunun ilköğretim, Orta Öğretim, Ön Lisans, Lisan ve Lisans Üstü olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 30. İşletmede Çalışma Yılına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	0-5 yıl	81	3,00	0,74	0,267	0,849
	6-10 yıl	48	3,01	0,56		
	11-15 yıl	7	2,90	0,77		
	16 yıl ve üzeri	4	3,28	0,59		
	Toplam	140	3,01	0,67		

İşletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir

Tablo 30 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=0,267$; $p>0,05$). Bu sebeple; katılımcıların işletmede çalışma sürelerinin 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri aralığında olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.

Tablo 31. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin t Testi

Ölçek	İdari bir Göreviniz Varmı	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	t	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	Evet	22	3,02	0,68	0,123	0,902
	Hayır	118	3,00	0,68		
	Toplam	140				

Bağımsız gruplar için uygulanan t testi kullanılarak işletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların idari görevinin olup olmamasına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 31 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların idari görevinin olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($t=0,123$; $p>0,05$).

Tablo 32. Maaş Düzeyine Göre İşletmelerde Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin ANOVA Testi

Ölçek	Maaş Düzeyiniz	Katılımcı Sayısı (N)	Ort. (\bar{x})	Std Sapma (σ)	F	Sig. (p)
İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemleri	Asgari Ücret	97	2,93	0,66	2,751	0,045
	Asgari Ücret-2500 TL	39	3,12	0,69		
	2500-3500 TL	2	3,55	0,49		
	3500-4500 TL	2	4,00	0,00		
	Toplam	140	3,01	0,67		

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak işletmelerde kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik görüş değerlerinde katılımcıların maaş düzeyine ilişkin manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 32 incelendiğinde işletmelerde çatışmayı yönetim yöntemlerine ilişkin tercihlerin katılımcıların maaş düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=2,751$; $p>0,05$). Bundan dolayı; katılımcıların maaş düzeyinin asgari ücret, asgari ücret- 2500 TL, 2500-3500 TL, 3500-4500 TL, 4500-5500 TL, 5500 TL

ve üzeri aralığında olması işletme içi çatışmalarda hangi yönetim yöntemini seçtiklerine ilişkin fikirleri etkilememektedir.



SONUÇ

İnsanların karşılıklı etkileşim halinde bulunduğu her bir ortamda çatışma olağan bir durumdur. Çünkü her bireyin farklı kişilik yapısı, olayları farklı bir biçimde algılama şekli, kültür düzeyi, eğitim düzeyi, geçmiş deneyimleri, yetenek, duygu ve düşünce tarzları vardır. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda insanların karşılıklı etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışmalar kaçınılmaz bir durumdur. Günümüzde çatışmanın işletme için zararlı bir kavram olduğu olgusunun artık çok ilerisinde bir görüş savunulmaktadır. İşletmelerde bireylerin çatışma ortamına hiçbir şekilde olasılık tanımadan bir arada çalışması olağan dışıdır. İşletmede çatışmaların varlığının olağan kabul edilmesi ve işletmeye fayda sağlayacak biçimde yönetilmesi modern yönetim anlayışının paradigması olmuştur.

İşletmelerde ortaya çıkan farklı büyüklükteki çatışmaların işletme içinde bir performans düşürücü durgunluğa sebep olmaması, aynı zamanda işletmede sürekli devam eden bir huzursuzluk ve tartışmanın işletmeye zarar vermemesi için çatışmaların, doğru strateji ve yöntemler kullanılarak yönetilmesi oldukça önemlidir. Olası bir çatışma durumunda onu tamamen yok etmek yerine yönetmek ve işletme için faydalı sonuçlar elde edecek yönde çevirmek her zaman daha gerçekçi bir adımdır. Çatışmanın hiç olmadığı bir işletme yoktur. Ancak, çatışma oranının az olduğu işletmelerde olası bir durgunluk söz konusudur. Bu durgunluğu gidermek için bazen uygun stratejiler seçilerek çatışmayı teşvik etmek ve daha sonra uygun yönetim yöntemleriyle çatışmayı yönetmek gerekmektedir.

İşletmelerde üst düzey yöneticilerin çatışma sürecindeki rolü çok önemlidir. Ancak olası bir çatışma durumunda çatışan tarafların nasıl davrandıkları ve buldukları çatışma sürecinde hangi yönetim yöntemini kullandıkları da bir o kadar önemlidir. Bu bağlamda çalışanların demografik özelliklerinin nasıl bir rol oynadıkları da önemlidir. Bundan başka işletme yönetimi tarafından çatışmayı yönetmek için uygulanan stratejilerin çalışanlar tarafından doğru bir biçimde algılanıp algılanmadığı gibi konuları araştırmak ve elde edilen bulgular sonucunda ülkemizde bulunan işletmelerde çatışmanın önem düzeyini göz önüne sunmak bu çalışmanın temel amacıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde çatışmayı genel kavramsal anlamda ele almak amaçlı işletmelerde çatışmanın türleri, çatışmanın kaynakları ve işletmelerde çatışma süreci ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise işletmelerde çatışmanın nasıl yönetilmesi gerektiği, bu süreçte hangi yönetim stratejilerinin seçilmesinin doğru olacağı, olası bir çatışma durumunda çatışmanın doğru biçimde analiz edilip uygun yönetim yöntemlerinin hangileri olduğunun ve işletmelerde çatışmaların doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçların ne olduğu ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde konuyla ilgili Sivas ilinde faaliyet gösteren Ofisline işletmesinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada, işletmede çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler ve yönetim yöntemleri açısından demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ölçmek için istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde işletmede çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler ve yönetim yöntemleri açısından demografik değişkenlere ilişkin anlamlı bir farklılık tespit edilmediği görülmektedir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümleri ayrı ayrı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

Araştırmanın evrenini oluşturan bu işletmede çatışma yönetim stratejilerine ilişkin ölçeğin ortalaması incelendiğinde ($\bar{x}=2,84$) işletme çalışanlarının işletmede kullanılan çatışma yönetim stratejileri konusunda genel anlamda kararsız oldukları görülmektedir. Buradan işletme çalışanları tarafından uygulanan stratejinin net bir biçimde algılanamadığı kanısına varılmıştır. Bunun yanı sıra her ifade için ortalamalar incelendiğinde işletmede çatışmayı azaltma stratejisinin seçildiği büyük oranla görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre işletme yönetiminin büyük oranla çatışmayı teşvik edip, yönetmek yerine azaltmak stratejisini seçtiği görülmektedir. Bu da işletmede çalışanlar arasında durgunluğa ve yapıcı rekabetin ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. İşletmede yapıcı rekabetin olmaması, farklı yetiştirme tarzı ve kültür yapısına sahip çalışanlara yer verilmemesi işletme çalışanlarını pasifleştiren sebeplerden biridir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda yöneticilere, kurumda olası çatışma durumunda seçilmesi gereken stratejiler konusunda şunlar önerilebilir: Öncelikle personel ile yönetim arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekmekte olup,

daha açık ve net bir iletişim tarzına geçilmesi, işletmede olası çatışma durumunda azaltmaya gitmenin yanı sıra işletmedeki durgunluk dönemlerinde çatışmayı teşvik ederek işletme performansının artırılması için uygun stratejilerin seçilmesi önerilebilir.

İşletmede çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin ölçeğin ifadelerinin ortalamaları (\bar{x}), standart sapmaları (σ), frekans ve yüzdeleri incelendiğinde işletmede olası bir çatışma anında bireyler tarafından “Hükmetme” yönteminin en az kullanıldığı, bunun yanı sıra genellikle “Uzlaşma” yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgular sonucunda işletmede olası çatışma durumunda çalışanların büyük oranla uzlaşmaya gittiği görülmektedir. Bu yönetim şeklinde çatışmanın sebepleri müşterek bir şekilde tartışılarak incelenir ve elde edilen bulgular göz önünde bulundurularak çatışmaya en uygun yönetim yolları aranır. Çatışan tarafların yepyeni, müşterek ve kişisel amaçlarından ziyade daha yüksek amaçlar çevresinde birleşmeleri suretiyle aralarındaki çatışmanın en etkili şekilde yönetilmesiyle anlaşmazlıkların giderilmesine çalışılır. İşletme genelinde seçilen bu yöntem ele alınarak işletmede her ne kadar yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim eksikliği olsa da, çalışanların kendi arasında iyi ve kesintisiz bir iletişimin olduğu, aynı zamanda samimi ve rahat bir iş ortamının bulunduğu söylenebilir. Buradan işletmede çalışma ortamının bireyler tarafından seçilen çatışma yönetim yöntemlerini etkilediği kanısına varılmıştır.

Bundan başka, yaşanan çatışmaların daha etkili bir şekilde yönetilebilmesi için personele, çatışma yönetim yöntemleri hakkında bilgi verilmeli ve uzlaşma yönteminin yanı sıra uygun zamanlarda daha uygun yönetim tekniklerini kullanmaları teşvik edilmelidir. İşletme çalışanlarının yaşadığı çatışmalı durumlarda, ister çatışma tarafları ister üçüncü taraf olan yöneticiler, öncelikle çatışmanın nedenlerini belirlemeli ve buna uygun çatışma yönetim stratejileri ve yöntemleri uygulamalıdır. Çatışmalı durumlarda yöneticiler tarafından sergilenmesi gereken davranış türü işletme içinde oluşan her türlü çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları işletme için en optimal şekilde yöneterek çatışmanın işletme için zararlı olan yanlarını azaltmak, işletme için faydalı olacak taraflarını teşvik etmektir. Bu yolla, yöneticilerin çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılması ve olumlu çatışmaların teşvik edilmesi stratejileri konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir.

Araştırma sonucunda işgörenlerin çatışma yönetimi (nedenleri, stratejileri, yöntemleri, sonuçları) konusunda eğitime ihtiyaçları olduğu görülmüştür. İşgörenlerin bu konuda bilgilendirilmesi amacıyla işletmede çatışma yönetimi konusunda eğitimler önerilebilir. Aynı zamanda işletmede başarılı bir yönetimin var olması için, çatışma olgusunun işletme için önemini kavranması ve çatışma yönetim stratejileri ve yöntemlerinin doğru ve en optimal şekilde kullanılması gerektiği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konuyla ilgili yöneticilerin ve personelin bilgilenebilmesi ve çatışma algılarının geliştirilmesi için çeşitli seminerler de düzenlenebilir.

Araştırmada ele alınan konuyla ilgili çalışma farklı sektörlerde, birden fazla işletmeye uygulanabilir. İşletmelerde yaşanan çatışmalarda kullanılan strateji ve yöntemleri etkileyen işletme yapısı, kültür yapısı, liderlik tipi gibi faktörlerle ilgili karşılaştırmalar yapılabilir. Çatışma durumunda kullanılan strateji ve yönetim yöntemlerini ölçmek için araştırmaya yönelik olarak literatürde yer alan diğer ölçeklerden yararlanılabilir veya bu konularla ilgili araştırma amaçlı daha farklı ölçekler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akca, C., & Ergüç, G. (2007). "Hastane Çalışanlarının Yöneticileri Ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 126-153.
- Akgemci, T., Aslan, Ş., & Düşükcan, M. (2008). "*Yöneticinin El Kitabı*". Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Akkirman, A. D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 1-11.
- Aksoy, A., & Kaplan, M. (2005). "Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama Analizi". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 133-154.
- Altan, Y. (2010). "Örgütsel Çatışma ve Etkileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 159-168. <http://www.dergipark.gov.tr> adresinden alındı
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*". Sakarya: Sakarya Sayıncılık.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26-49.
- Aşcıoğlu, V. (2007). "*İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, Ş. (2004). "Örgütsel Stres Yönetimi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VI(3), 49-74.
- Aytaç, M. (2014). "*Yöneticilerin Empatik Eğilimleri Stresle Başa Çıkma Durumları ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*". Üsküdar

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1961). "*Reactions to Inter Group Conflict Under Win-Lose Conditions*" (Cilt 7.). Texas: Harper and Brothers.
- Can, H. (1997). "*Organizasyon ve Yönetim*" (4. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (2014). "*Yönetimde İnsan ve Davranış*" (3. b.). İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Çolak, M. (2007). "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma". İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). "*İşletme Yönetimi*" (1. b.). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). "Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 37-67.
- Engin, A. (2010). "*Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi ve Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama*". Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Eren, E. (2004). "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*". İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). "*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*" (9. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, Y. D. (2010). "*Davranış Bilimleri*" (3. b.). İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları.
- Genç, N. (2007). "*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*" (3. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2012). "*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*" (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gibson , J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *"Organizations: Behavior, Structure, Processes"* (14. b.). New York, USA: The McGraw-Hill Companies.
- Güney, S. (2015). *"Örgütsel Davranış"* (3. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *"SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler"*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2012). "Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 215-237.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). "Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 77-91.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3. b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. J. (1977). *"Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi"*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Koç, N. (2017). *"Sağlık Çalışanlarında Çatışma Yönetimi"*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *"İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar"* (16. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Luft , J., & Ingham , H. (2015). "Johari Window". Elaine Broe.
- Luthans, F. (2011). *"Organizational Behavior"* (12. b.). USA. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Marom, S. (2013, Şubat 8). *The Blake Mouton Managerial Model Adaptation to Conflict Resolution*. <http://www.quantmleap.com> adresinden alındı
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. (2016). *"Örgütsel davranış"*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık.

- Mehmet, G. (2008, Haziran). "İnşaat Projelerinde Örgüt İçi Çatışmanın Nedenleri ve Boyutlarının Belirlenmesi". İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies ". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 118-137.
- Özarallı, N. (2015). "Örgüt Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). "*Örgütsel Davranış*". Eskişehir: Etam Yayınları.
- Özmutaf, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41-60.
- Öztürk, M. (2003). "*İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*" (1. b.). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pološki Vokić, N., & Sontor, S. (2009). "Conflict Management Styles in Croatian Enterprises – The Relationship Between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles". *University of Zagreb Faculty of Economics and Business Working Paper Series*, 2-22.
- Pondy, L. R. (1967). "Organizational Conflict: Concepts and Models". *Administrative Science Quarterly* (s. 296-320). Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Rahim, A. M. (1985). "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations". *V.38, Human Relations*.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward a Theory Of Managing Organizational Conflict". *International Journal of Conflict Management*, 206-235.
- Rahim, M. A., Garret, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). "Ethics of Managing Interpersonal Conflict". *Journal of Business Ethics*, 423-432. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00870554> adresinden alındı

- Robbins, S. P. (1990). *"Organization Theory: Structure, Design and Applications"* . New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P. (2003). "Essentials of Organizational Behavior". (7.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc. <https://www.openlibrary.org> adresinden alındı
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *"Örgütsel Davranış"* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sarpkaya, R. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 414-429.
- Sökmen, A. (2014). *"İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon"* (1. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stoner, J. A. (1978). *Manegement*. New Jersey: Practice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Şahin, A., Emini, F. T., & Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.
- Şimşek , M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2016). *"Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış"*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *"Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış"*. Konya: Eğitim Yayınevi. <http://katalog.cumhuriyet.edu.tr/yordambt/yordam.php> adresinden alındı
- Şimşek, Ş. (2010). *"Yönetim ve Organizasyon"* (12. b.). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları. <http://katalog.cumhuriyet.edu.tr/yordambt/yordam.php> adresinden alındı
- Şimşek, Ş., & Çelik , A. (2013). *"İşletme Yönetimi"*. Konya: Eğitim Yayınevi. <http://katalog.cumhuriyet.edu.tr/yordambt/yordam.php> adresinden alındı
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2008). *"Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı"*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. <http://katalog.cumhuriyet.edu.tr/yordambt/yordam.php> adresinden alındı
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2003). *"Preparatory Data Analysis"*.

- Tekin, H. (1993). *"Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme"*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Bektaş, M., & Atilla, A. E. (2009). *"İşletme Yönetimi"* (2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 23-40.
- Topaloğlu, C. (2005). "Örgütiçi Çatışmaların Yönetim Süreci: Otel İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-114.
- Tosun, K. (1990). *"İşletme Yönetimi"*. İstanbul: Yön Ajans Basım.
- Tutar, H., & Erdönmez, C. (2008). *"İşletme Becerileri Grup Çalışması"* (5. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkel, A. U. (2000). *"Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi"* (1. b.). İstanbul : Türkmen Kitabevi.
- Tüzünkan, D. (1998). *"Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yöntemleri"*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Uzmanlığı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 880-909.
- www.selfawareness.org.uk. (2013, November 10). *"Understanding the Johari Window Model"*. www.selfawareness.org.uk: <http://www.selfawareness.org.uk/news/understanding-the-johari-window-model> adresinden alındı
- Yılmaz, Ö. (2016). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora Tezi.
- Анцупов , А. Я., & Шипилов, А. И. (2000). *"Конфликтология"*. Москва : Юн Ити.
- Виноградова, Е. В., & Козина, И. М. (2009-2010). "Отношения Сотрудничества и Конфликта в Представлениях Российских Работников". *Институт*

*Управления Социальными Процессами Национального
Исследовательского Университета, s. s.30-41.*

Лефевр, В. А., & Смолян, Г. Л. (1968). *"Алгебра Конфликта"*. Москва: «Знание»

Филонович, С. Р. (1999). *"Лидерство и практические навыки менеджера"*.
Москва, Россия.: «ИНФРА-М».



EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması “İşletmelerde Çatışma Yönetimi Mobilya Sektöründe Araştırma” başlıklı tez konusunun araştırma kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma ile işletmenizdeki hangi çatışma yönetim stratejilerinin ve çatışma yönetim yöntemlerinin kullanıldığı ölçülmeye çalışılmaktadır.

Tarafımızca uygulanan ankette belirtilen ifadelere vereceğiniz cevaplar anonim olarak tutulacak ve yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın doğru sonuçlara ulaşması için samimi bir şekilde gerçek düşüncelerinizi paylaşmanızı rica ederim. Katılımınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederim.

Nargiz GURBANOVA
Cumhuriyet Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

24 den az 25 – 40 arası 41 – 60 arası 61 ve yukarısı

3. Medeni Haliniz:

Evli Bekâr

4. Öğrenim düzeyiniz nedir:

İlköğretim Orta öğretim Ön lisans Lisans
 Lisansüstü

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız:

0 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 yıl ve üzeri

6. İdari bir göreviniz var mı:

Evet Hayır

7. Maaş düzeyiniz:

Asgari ücret Asgari ücret – 2500 TL 2500 – 3500 TL
3500 – 4500 TL 4500 – 5500 TL 5500 TL ve üzeri

İşletmede Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejileri

Sayın Katılımcı, Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır. Lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.	1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2. KATILMIYORUM	3. KARARSIZIM	4. KATILYORUM	5. KESİNLİKLE KATILYORUM
1. İşletme çalışanları arasında rekabet ortamı bulunmaktadır.					
2. Yönetim çalışanları arasında rekabeti arttırmak amacıyla motivasyon araçları kullanılır.					
3. İşletmede aykırı düşünceye sahip çalışanlara ve bu çalışanların görüşlerine önem verilmektedir.					
4. Yetiştirme tarzı, değer ve yönetim anlayışı farklı olan çalışanlara işletmede önem verilmektedir.					
5. İşletmede birey ve gruplar arası iletişime önem verilmektedir.					
6. Yönetim mevcut personelde zaman zaman değişikliklere giderek iletişim ağını farklılaştırır.					
7. İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar <u>olması gerektiğinden fazla</u> babacan davranışlar sergilemektedir.					
8. İşletmede yönetici pozisyonunda çalışanlar <u>olması gerektiğinden fazla</u> otoriter davranışlar sergilemektedir.					
9. İşletmede rotasyon uygulanmaktadır.					
10. İşletmede çatışmalı dönemlerde çalışanların görev tanımları değiştirilmektedir.					

İşletmede Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Sizden çalıştığınız bu işletmede bölümünüzle veya sizin bölümle diğer bölümler arasında herhangi bir çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık) olduğunda nasıl davrandığınızı hatırlayarak aşağıda verilen davranışları ne derecede gösterip göstermediğinizi belirtmeniz istenmektedir. Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır.</p> <p>Lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>	1. KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2. KATILMIYORUM	3. KARARSIZIM	4. KATILYORUM	5. KESİNLİKLE KATILYORUM
1. İşletmede olası bir çatışma durumunda önemli olan benim amaç ve çıkarlarım, ne pahasına olursa olsun kazanmayı hedeflerim.					
2. İşletmede olası çatışma durumunda benim için önemli olan karşı tarafla olan ilişkim olduğu için ödün vermeyi seçerim.					
3. İşletmede olası bir çatışma durumunda orta yolu bulmaya çalışırım.					
4. Sorunların zaman içinde hallolacağına inanırım bu yüzden çatışma sürecine taraf olmaktan kaçınırım.					
5. Aradaki fikir ayrılıklarını hemen karşılıklı tartışma yolu ile çözmeye çalışırım.					
6. Olası bir çatışma durumunda sorunu üst yöneticinin otoritesine bırakarak vereceği kararla çatışmayı çözümlerim.					
7. Olası bir krizde herkes kendi amaçlarından daha önemli olan ortak amaçlar için çaba gösterir.					
8. Çatışma durumunda çatışan taraflar için görev değişikliğine gidilir.					
9. İşletmede çalışanlar için rahat bir ortam bulunmaktadır.					
10. İşletme çalışanları arasında samimi ve kesintisiz bir iletişim vardır.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı **Nargiz GURBANOVA**
Uyruğu **Azeri**
Doğum Tarihi ve Yeri **17.08.1994 Ağdaş /Azerbaycan**
E-posta Adresi **gurbanova178@gmail.com**

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2019

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
-------	-------	-------

YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dil Adı (Rusça) **YDS (95)**