

**ÇATIŞMA YÖNETİMİ**  
**VE**  
**DENİZLİ BELEDİYESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**İşletme A.B.D.**  
**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

---

**Hasan ALTINDAL**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK**

**Mart 2010**  
**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Hasan ALTINDAL tarafından Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK yönetiminde hazırlanan “Çatışma Yönetimi ve Denizli Belediyesi’nde Bir Araştırma” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 05.04.2010 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

Jüri Üyesi (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 25.05/2010 tarih ve 08/13 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Tarih

.31./05./2010

İmza



Hasan ALTINDAL

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans çalışmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma, bu tezin hazırlanması sırasında göstermiş olduğu akademik danışmanlık ve her türlü destek nedeniyle sayın Yrd.Doç.Dr. İbrahim DURAK'a ve uygulama bölümünde yapılan anket için verdiği destekten ötürü Denizli Belediyesi Başkan Yardımcısı sayın Mustafa ÜNAL'a teşekkür ederim.

## ÖZET

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE DENİZLİ BELEDİYESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

ALTINDAL, Hasan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Dr. İbrahim DURAK

Nisan 2010, 121 Sayfa

Yüzyıllardan beri hem sosyal hem de örgüt gibi biçimsel yapılarda, kısacası insanların bulunduğu her ortamda çatışma yaşanmıştır. Bu nedenle, çatışma pek çok disipline konu olmuştur.

Sosyoloji, psikoloji, uluslar arası ilişkiler vb. birçok farklı akademik disiplinler tarafından incelenmekte olan çatışma kavramı, örgütsel bağlamda yapılan yönetim bilimi çalışmalarının da kapsamı içinde yer almaktadır.

Örgütü meydana getiren insanlar birbirleriyle sürekli sosyal ilişkiler içerisindeyler. Bu sosyal ilişkiler sırasında bireylerin kişilik, algı, düşünce, değer, ihtiyaç ve hedef anlamında birbirleriyle aynı olmaları mümkün olmadığı için birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar ve başka birçok neden çatışmaya kaynak teşkil etmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çatışma kavramının tanımına ve bazı kavramlarla ilişkisine değinilmiştir. İkinci bölümde örgütsel çatışmaya yönelik bilimsel yaklaşımlar ile çatışma yönetim stratejileri ele alınmıştır. Son bölüm uygulama bölümü olup Denizli Belediyesi'nde anket çalışması yapılarak çatışmanın kaynakları ve bu kurumda uygulanan çatışma çözüm stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada “çatışma” kavramı yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmış ve işletmeler (örgütler) düzeyinde incelenmiştir. Çalışmanın amacı; işletmelerde personelin yaşadığı çatışma nedenlerini ve çatışma sürecinde kullanılan çatışma yönetim stillerini, bunların personelin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını ve bu çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri

## **ABSTRACT**

### **CONFLICT MANAGEMENT AND A RESEARCH IN DENİZLİ MUNICIPALITY**

ALTINDAL, Hasan

M.Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Assistant Professor İbrahim DURAK

January, 2010, 121 Pages

**Throughout the centuries, in both social and formal structures like organizations, in short, in all media where humans existed, conflicts were emerged out. Therefore, conflict had been the theme of many disciplines.**

**Conflict which has been studied by different academic disciplines such as sociology, psychology, international relations etc. has also been one of the main focuses of administrative science research conducted within the context of organizations.**

**Human, who forms organizations are always in social existences and relations. During these relations it's not possible for human to be homogeneous in term of; personality, perception, idea, value, need, and goal as they show a wide range of variation. These variations cause conflict, and many other sources poses.**

**This study consists of three parts. In the first part in the definition of the concept of conflict and relations with some of the concepts have been mentioned. In the second part was included in the scientific approach for organizational conflict and the conflict management strategies. Application section is divided by the last survey done by the Denizli Municipality sources of conflict and conflict resolution strategies applied in this institution was to determine.**

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

**Key Words:** Conflict, Conflict Management, Conflict Handling Strategies

## İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Şekiller Dizini.....	vii
Tablolar Dizini.....	viii
Giriş.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇATIŞMA KAVRAMI ve ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

1.1. Çatışma Kavramı.....	4
1.2. Başlıca Çatışma Türleri.....	10
1.2.1. Bireylerarası Çatışmalar.....	10
1.2.2. Gruplararası Çatışmalar.....	11
1.2.3. Örgütlerlerarası Çatışmalar.....	12
1.3. Çatışma ile Diğer Kavramlar Arasındaki İlişkiler.....	12
1.3.1. Stres ve Çatışma.....	13
1.3.2. Yenilik-Yaratıcılık ve Çatışma.....	16
1.3.3. Değişim ve Çatışma.....	19
1.4. Çatışma Algılaması.....	23
1.5. Çatışmanın Sebepleri / Kaynakları.....	27
1.5.1. İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık.....	28
1.5.2. İletişim Engelleri.....	29
1.5.3. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler.....	32
1.5.4. Kıt Kaynakların Paylaşımı.....	33
1.5.5. Örgütün Büyüklüğü.....	34
1.5.6. Ödüllendirme ve Maaş Sistemleri.....	34
1.5.7. Değişim ve Farklılaşan Koşullar.....	35
1.5.8. Amaç Farklılıkları.....	35
1.6. Çatışma Süreci.....	36
1.6.1. Potansiyel Muhalefet.....	37
1.6.1.1. İletişim.....	38
1.6.1.2. Yapı.....	38
1.6.1.3. Kişisel Farklılıklar.....	39
1.6.2. Kavrama ve Kişileştirme.....	39
1.6.3. Amaçlar.....	40
1.6.4. Davranış.....	40
1.6.5. Sonuç.....	40
1.7. Çatışmanın Olası Sonuçları.....	41

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR

ve

#### ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

2.1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar.....	47
2.1.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı.....	47
2.1.2. Neoklasik Çatışma Yaklaşımı.....	49
2.1.3. Modern Çatışma Yaklaşımı.....	50

2.2. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	51
2.2.1. Kaçınma .....	54
2.2.2. Uzlaşma .....	57
2.2.3. Zorlama .....	58
2.2.4. Uyma .....	60
2.2.5. Problem Çözme.....	61

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ

#### DENİZLİ BELEDİYE'SİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı .....	66
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	68
3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	68
3.2.2. Verilerin Hazırlanması ve Toplanması.....	69
3.3. Araştırma Verilerini Değerlendirme Tekniği.....	75
3.4. Analiz ve Güvenilirlik .....	77
3.5. Bulgular.....	79
3.5.1. Demografik Bulgular.....	79
3.5.1.1. Örneklemin Özellikleri ve Değerlendirilmesi.....	79
3.5.1.2. Çatışma Kaynakları ile İlgili Demografik Bulguların Analizi.....	83
3.5.1.3. Çatışmanın Çözüm Stratejileri ile İlgili Bulguların Analizi.....	84
3.5.2. Çatışmanın Kaynağına ve Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	85
3.5.2.1. Çatışmanın Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	85
3.5.2.2. Çatışmanın Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular.....	88
3.5.3. Hipotezlerle İlgili Bulgular.....	90
3.5.3.1. Çatışmanın Kaynaklarına (Çatışma Algılaması) İlişkin Bulgular.....	90
3.5.3.2. Çatışmanın Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	95
Sonuç ve Tartışma.....	100
Kaynaklar .....	108
Ek-1: Anket.....	111
Ek-2: Çapraz Tablolar.....	112
Ek-3: Anketin Güvenilirlik Analizine İlişkin Veriler.....	119
Özgeçmiş.....	121



## ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1.1. Stres Kaynakları.....	14
Şekil 1.2. Stres ile İş Başarımı Ararsındaki İlişki.....	15
Şekil 1.3. Yenilikle İlişkili Kavramların Farkı.....	18
Şekil 1.4. Bilgi Ekonomisinin Gelişimi.....	20
Şekil 1.5. Algılama Süreci.....	25
Şekil 1.6. Çatışma Süreci.....	36
Şekil 2.1. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Süreci .....	52
Şekil 2.2. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	53

## TABLO DİZİNİ

Tablo 1.1. Değişimin Üç Safhası.....	21
Tablo 1.2. Algılamada Bilgi İşleme Süreci.....	24
Tablo 2.1. Geleneksel Yaklaşım ile Modern Yaklaşım Karşılaştırması .....	51
Tablo 2.2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar .....	64
Tablo 3.1. Yıllar İtibariyle Denizli Belediyesi Personel Durumu.....	73
Tablo 3.2. Denizli Belediyesi'nde İstihdam Edilen Personel ve Statüleri.....	73
Tablo 3.3. Denizli Belediyesi Çalışılan Müdürlük Bazında Personel Sayısı.....	75
Tablo 3.4. Anketin Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha Değeri).....	78
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına İlişkin Veriler.....	79
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Veriler.....	80
Tablo 3.7. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına İlişkin Veriler.....	80
Tablo 3.8. Ankete Katılanların İş Deneyimlerine İlişkin Veriler.....	80
Tablo 3.9. Ankete Katılanların Doğum Yerlerine İlişkin Veriler.....	81
Tablo 3.10. Ankete Katılanların Çalıştığı Birimlere İlişkin Veriler.....	82
Tablo 3.11. Çatışma Kaynağı ile İlgili Soruların Ölçümleri.....	83
Tablo 3.12. Çatışmanın Çözüm Stratejileri ile İlgili Soruların Ölçümleri.....	84
Tablo 3.13. Anketin İkinci Bölümünün Sayı ve Yüzde Değerleri.....	85
Tablo 3.14. Anketin Üçüncü Bölümünün Sayı ve Yüzde Değerleri.....	88
Tablo 3.15. Yaş-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	90
Tablo 3.16. Cinsiyet-Çatışma Algılaması T-Testi Analizi Tablosu.....	91
Tablo 3.17. Eğitim Durumu-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	92
Tablo 3.18. Eğitim Düzeylerine Göre Çatışma Algılaması Tablosu.....	92
Tablo 3.19. İş Deneyimi-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	93
Tablo 3.20. İş Deneyimi Gruplarının Ortalama ve Standart Sapmaları.....	93
Tablo 3.21. Çalışılan Birim-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu..	94
Tablo 3.22. Doğum Yeri-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	95
Tablo 3.23. Yaş-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	95
Tablo 3.24. Cinsiyet-Çatışma Çözüm Stratejisi T-Testi Analizi Tablosu.....	96
Tablo 3.25. Eğitim Durumu-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	97
Tablo 3. 26. İş Deneyimi-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	97
Tablo 3.27. Çalışılan Birim-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	98
Tablo 3.28. Doğum Yeri-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu.....	98
Tablo 3.29. Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları.....	103

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan çatışma kavramı, insanın ve insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zaman diliminde varolmuştur. Çatışma bazen bireyler arasında, bazen gruplar ve örgütler arasında bazen de milletler ve devletler arasında yaşanmıştır. Tüm bu etki alanı ve beraberinde getirdiği sonuçlar çatışmanın incelenmesini ve onun yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir.

İnsanın varolduğu her yerde çatışma potansiyeli de mevcuttur. Belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar tarafından kurulan ve bu amaçlara yine bünyesinde barındırdığı insanlar vasıtasıyla ulaşabilecek olan örgütler için de çatışmanın yönetilmesi hayati öneme sahiptir. Gerçekten de sonuçları bakımından örgütler için önemli tehditler ve fırsatlar taşıyan çatışma, yönetim biliminin çalışma alanına ilk yönetim teorilerinin ortaya atıldığı dönemlerden itibaren girmiştir.

Çatışma kavramı ile ilgili literatür tarandığında çatışma kavramının genellikle özel sektör işletmelerinde araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Kamu sektöründe, özellikle belediyelerde bu tür çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte kamu hizmetlerini gören idareler ile özel sektör işletmelerinin bazı ayırıcı özellikleri olduğunu söylemek mümkündür. Kamu hizmetlerinde fayda-maliyet analizlerinin göz ardı edilmesi, karlılığın düşünülmemesi ve farklı yasal mevzuat çerçevesinde işlem yapılması gibi ayırıcı özellikler özel sektör mantığının kabul görmediği bir kamu yönetimi anlayışını ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtildiğinin aksine, son yıllarda kamu yönetimi alanında önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle kamu mali yönetimi alanında performans esaslı bütçeleme sisteminin belirlenmesi önemli bir kırılma noktasıdır. Tüm kamusal faaliyetler bu bütçe kapsamında performans esaslı gözetilerek, fayda-maliyet analizleri yapılarak, şeffaflığı sağlayarak ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde yapılacaktır. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hem kamusal faaliyetler hem kamu yönetimi alanında önemli açılımları beraberinde getirmektedir. Yine 2005 tarihinde kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu ile de mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçları karşılamak için kurulan kamu tüzel kişiliğini

haiz bir mahalli idare kuruluğu olan belediyelere önemli görev ve yetkiler verilmiştir. Tüm bu kanuni düzenlemeler birlikte değerlendirildiğinde özel sektörde yoğun olarak yapılan yönetim bilimine ilişkin saha çalışmalarını kamusal örgütlerde de yapma imkanı doğmuştur.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çatışma kavramı üzerinde durulacak olup çatışmanın literatürdeki tanımları verilecektir. Çalışmamızın ilk bölümlerinde, örgüt yaşamı ve insan ilişkileri açısından kaçınılmaz bir olgu olan çatışma tanımlanacaktır. Ayrıca çatışmanın türleri ve stres, yenilikçilik ve değişim gibi kavramlarla ilişkisi incelenecektir. Algılama konusu insan davranışlarının önemli bir parçası olduğu için çatışmaya bakan yönleriyle algılama kavramına değinilecektir. Çatışmanın kaynakları da denilen çatışmanın sebepleri ve çatışma sürecinin incelenmesi çatışma kavramını daha iyi anlamamıza yardım edeceği düşüncesiyle ilk bölümde yer verilen diğer başlıklardır.

İkinci bölüm iki ana alt bölüme ayrılmıştır. Bunlar çatışmaya yönelik bilimsel yönetim yaklaşımları ile çatışma yönetim stratejileridir. İlk alt başlıkta çatışma kavramına yönelik bilimsel yaklaşımlar yer alacak olup, Klasik Yönetim Yaklaşımı'ndan itibaren günümüze kadar yönetim biliminin çatışma kavramına bakış açısı yansıtılmaya çalışılacaktır. İkinci alt başlıkta ise çatışmanın yönetimi için geliştirilen stratejileri incelenecektir.

Son bölümde ise Denizli Belediyesi'nde yapılan ve çatışma algılaması ile çatışma yönetim stratejilerini konu edinen bir ankete dayalı araştırmamız yer alacaktır. Bu bölümde ilk üç bölümde oluşturulan teorik çerçeve ile uygulama sonuçları karşılaştırılacaktır.

Araştırma bölümünde Denizli Belediyesi'nde çalışanlar tarafından bir çatışmanın algılanıp algılanmadığı, çatışmanın kaynaklarının neler olduğu ve çatışmanın çözümüne ilişkin hangi stratejilerin kullanıldığı konuları irdelenmiştir.

Çatışma kaynakları arasında ön plana çıkanları uygun işe uygun personelin verilmemesi, iletişim sorunları, birimlerarası bağımlılık ve ödül-maaş adaletsizlikleri vb. durumlar yer almaktadır.

Çatışmanın çözümüne ilişkin izlenen yöntemlerden eğitim ve ortak hedefler belirleme, tarafların ikna edilmesi, taraflar arasında orta yol bulunması ve yetki sorumluluk dağılımının yeniden belirlenmesi en çok belirtilen yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemler çatışma yönetim stratejilerinden uzlaşma ve problem çözme stratejilerinin daha çok kullanıldığını göstermektedir.

Belediyeler özelinde kamu idarelerinde yönetim bilimine ilişkin saha çalışmalarının ilerleyen yıllarda daha da artacağı öngörülmektedir. Çalışmamızın da bu tür araştırmaları yapacak olan araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA KAVRAMI ve ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Birinci bölümde “Çatışma” kavramı üzerinde durulacak olup kelimenin kökeni, sözlük anlamı ve yönetim bilimi açısından neyi ifade ettiği açıklanacaktır.

Daha sonra çatışma kavramının stres, yenilik ve yaratıcılık ile değişim kavramlarıyla ilişkisi incelenecektir. Bu kavramlar ve çatışma bir sebep-sonuç ilişkisine sahiptir. Bazen çatışma kavramı bu kavramların sebebi olurken bazen de sonucu olabilmektedir.

Algılama çatışma kavramına ayrı bir boyut kazandırmaktadır. Algılanmayan çatışmanın varlığından söz etmek mümkün değildir. Çatışma, çatışmanın algılanmasıyla başlar. Bu nedenle algılama kavramı ayrıca incelenecek ve çatışma ile arasındaki ilişki irdelenecektir.

Bu bölümde çatışmanın kaynakları bir alt başlık olarak yer almaktadır. Çatışmanın kaynakları çok farklılık göstermekle beraber çalışmamızda genel olarak literatürde öne çıkan sekiz kaynak (sebep) üzerinde durulacaktır.

Son alt başlığımız ise çatışmanın olası sonuçlarıdır. Çatışmanın birey, grup veya örgüt açısından birçok olumlu-olumsuz sonucu olabilmektedir. Ancak, çatışmanın sonucunu önceden kestirmek mümkün değildir. Ancak, çatışmanın sonunda gerçekleşmesi muhtemel durumlar bir genelleme yapılarak bu bölüme aktarılmıştır.

#### 1.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde silahlı büyük kavga, arbede, karşılıklı vuruşmak, kavga etmek, birbirine çatmak ve söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2005: 401). Kelimenin İngilizce karşılığı olan “Conflict” kelimesi ise Latince “Conflictus”

kelimesinden türetilmiştir. “Conflictus” birbirine vurmak ve karşı gelmek anlamlarını ifade etmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2).

Bir başka sözlükte ise çatışma terimi, toplumdaki kişi veya gruplar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar, çekişmeler, münakaşalar ve çağrışmalar olarak ifade edilmiştir (Seyyar, 2005: 185-186).

Çatışma: Organizmanın birbiriyle bağdaşmayan birden çok dürtü ya da dürtü nesnesi ile karşı karşıya kalması durumudur. Çatışma herkesin zaman zaman yaşadığı bir engellemedir (Bakırcıoğlu, 2006: 69-70).

Çatışma, farklı disiplinlerde ele alınmış ve birçok bilim adamının ilgisini çekmiş bir kavramdır. Gerek meydana geldiği çevre, gerek etkilediği kişi/grup/kurumlar ve gerekse sonuçları itibariyle çok geniş bir alanda etkisini hissettiren çatışma kavramı önemli sayıda bilimsel araştırma konusu yapılmıştır. Çatışmanın tarihi, ekonomik, sosyal, kültürel ve sosyolojik sonuçları olabileceği için yönetim bilimlerinin yanında tarih, iktisat, antropoloji ve sosyoloji gibi önemli bilim dallarında tanımlaması yapılmıştır. Tarih boyunca, milletler, siyasi partiler ve ideolojiler arasındaki çatışma politik bilimciler, ekonomilerdeki çatışmalar ekonomistler, çeşitli türlerden grup çatışmaları sosyologlar, farklı genetik özellikte olan türler arasındaki yaşamda kalma mücadeleleri biyologlar tarafından incelenmiştir (Rahim, 1992: 1-2). Bu çalışmada ise, çatışma kavramı, yönetim bilimi çerçevesinde ele alınacak ve kavramın aşağıda tanımlaması yine yönetim bilimi açısından yapılacaktır.

Çatışma bireysel bazda ve bireyler arasında olabileceği gibi gruplar/örgütler arasında da olabilmektedir. Bireysel bazda çatışma, insanın içinde birbirine aykırı güdülerin, fikirlerin ve isteklerin onu farklı davranışlara sürüklemesi durumudur. Başka bir deyişle, birden fazla ve karşıt olan güdülerin aynı anda faaliyette bulunmasından doğan durumdur. Yani güdülerin organizmayı kararsızlığa götürmesidir. Geniş anlamda çatışma, iki veya daha fazla fert veya grubun birbirlerini zarara sokmak, egemenlik altına almak veya ortadan kaldırmak amacıyla yaptıkları davranıştır. Rekabetin çoğunlukla şiddete dayanan, düşmanlığa açık olan şeklidir (Güney, 2004: 45).

Rahim çatışmayı, “Birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak ifade etmiştir (Rahim,1985: 81).

Çatışma genellikle çıkarlar ve fikirler arasındaki anlaşmazlıktır. İster kişinin kendisiyle olsun, ister iki kişi arasında veya bir örgüt içinde olsun olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Çatışma tarihsel olarak istenmeyen ve kaçınılması gereken bir şey olarak görülmektedir (Esquivel ve Kleiner, 1996: 42-48).

Çatışma kavramı genel olarak işletme içinde yaşanan huzursuzlukları, gerginlikleri, kararsızlıkları, açık veya gizli karşı koymaları, bunlara yol açan etmenleri ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavramdır (Barutçugil, 1989: 219).

Çatışma ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelenince, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Buna rağmen, tanımlarda bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu ortak noktalar, çatışmaların “uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlama, karşıtlık, birbirine ters düşme” gibi konuları içermesidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77).

Robins’e (2005) göre çatışma, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç, algılama, düşünce ve inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır. Kelime olarak olumsuz bir anlam taşımaktadır. Tahrip edici etkisi ile bireylerde stres ve depresyona, örgütlerde ise verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi durumlara sebep olabilir (Robbins, 2005: 422).

Çatışma, örgütsel işleyişin, herhangi bir gözlemciye bile kolaylıkla görünen ve davranış bilimi öğrencisi için büyük önem taşıyan bir yönüdür (Kolasa, 1979: 549-550).

Pondy, çatışma terimini dört farklı anlamda açıklamaktadır.

1. Çatışmanın kaynak koşulları,
2. Çatışma içinde olan bireylerin duygusal durumları,
3. Bireylerin kavrama durumları,



#### 4. Çatışmaya yönelen davranış

(Pondy, 1967: 298).

Her ne kadar, çatışmanın kaynakları, işlevleri ve çözümleri üzerinde farklı görüşler söz konusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ilkesi olduğu görüşü genel kabul görmektedir (Bumin, 1990: 3).

Eren'e (2004) göre tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir örgütte ise çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2004: 553).

Örgütsel çatışma kavramı, "Örgütte, 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 algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd, 2003: 273).

Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgu oluşturur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlasma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ya da örgütler ve devletlerarasında da ortaya çıkabilir (Şimşek vd, 2003: 274).

Örgütsel çatışma, örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Daha anlaşılır bir tanımla çatışma, örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Genç, 2007: 272).

Çatışma, tüm sosyal topluluklarda saptanmış: bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve/veya arasında ortaya çıkmış sosyal bir olgudur (Rubin , 1994: 33). Çatışma, birbirine zıt ve çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini içermektedir (Eroğlu, 2002: 306). Genç'e (2007) göre çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Genç, 2007: 272.).

Diğer yandan, çatışma tanımlarının çoğunda muhalefet, zıtlık, engelleme ifadeleri yer alır ve çıkarlarıyla amaçları uyumsuz görünen iki ya da daha fazla tarafın bulunduğu varsayımı, ortak vurgulanan noktalardır. Ayrıca çatışmanın gizli ya da açık düzeyde var olabilecek kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu da varsayılmaktadır (Robbins, 1993: 443-444).

Rahim (2000), çatışmanın insan etkileşiminin doğal bir sonucu olduğunu, örgütteki bireyler ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki amaç, tutum, davranış, değer yargıları ve inançlarındaki uyumsuzlukları ifade ettiğini belirtmektedir (Rahim, 2000: 9).

En genel anlamda çatışmaların insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin tek tek bir şeyler tarafından ya da gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar. Daha dar anlamda: örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak: ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliği olarak görülebilir. Aynı zamanda bir bireyden ya da gruptan, iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen taleplerde bulunulması olarak düşünülebilir ve hatta bir dereceye kadar rekabet anlamı da taşıyabilir (Kolosa,1979: 549-550).

Pondy (1967) ise, örgütsel çatışma terimini, aşağıda sayılan hususları belirtmek için kullanmıştır:

- 1) Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar)
- 2) Bireylerin duygusal durumları (stres, huzursuzluk, düşmanlık, kaygı gibi )
- 3) Bireylerin zihinsel durumları (yani algılamaları ya da çatışmalı durumların farkına varmaları ) ve
- 4) Pasif direnişten, açıkça saldırganlığa varan “çatışmacı davranışlar”

(Pondy, 1967: 298).

Bireyler, gruplar ve organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde,

etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 1999: 1).

Örgütlerin gerek iç çevresi (örgüt politikası, kurallar, örgütün kaynakları vb.) gerekse dış çevresi (ekonomik koşullar, teknoloji vb.) ile ilgili sorunları ortadan kaldıracak bir örgüt ve yönetim modeli oluşturmak oldukça zor ve hatta imkansızdır. Bilim adamlarının tüm gayretlerine rağmen, sürekli uyum içinde çalışan bir örgüt ve ideal bir yönetim biçimi bulunamamıştır. Bu durum, çatışmanın örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, işletme yönetiminin görevi, çatışmayı örgütsel yararlar oluşturacak şekilde yönetmektir (Savaşer, 2002: 78).

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkar edilemeyecek bir kavramdır. Zira sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların yaşanması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş: farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır (Peker ve Aytürk, 2002: 240).

Yönetimin temel amaçlarından biri de, işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 2005: 323).

Bir başka ifadeyle, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Çatışmanın karşıtı, çatışma olmaması: işbirliğinin karşıtı ise, işbirliği olmamasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 306).

Ne yazık ki, çatışma genellikle duygusal olur ve kişiselleşir. Bir noktada, çatışmanın kaynakları, tarafların birini veya her ikisini çatışmanın meydana geldiği konusunda yönlendirir. Ayrıca, çatışmanın tarafları birbirlerine karşı çatışma yüklü duygular yaşamaktadırlar (McShane ve Von Glinow, 2005: 388-389).

Çatışma, bir kişinin diğer biri taraftan olumsuz etkilenmesi veya etkilenmek üzere olmasıyla başlayan bir süreçtir. Burada ilk kişi bu durumu önemsemektedir. Eğer burada, önemseme yoksa genellikle çatışmanın oluşmadığı anlaşılmaktadır. Örgüt için çatışma önemli bir problem olabilmektedir. Çalışanların bir arada çalışmasını imkansız hale getirecek kaotik şartları oluşturabilmektedir. Ayrıca, çatışmanın daha az bilinen bir olumlu yanı da vardır. Düşük seviyedeki görev kaynaklı çatışmalar, görüşlerin tartışılmasına sebebiyet verdiği için grup performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Robbins, 2005: 422-424).

## **1.2. Başlıca Çatışma Türleri**

Çatışma, farklı açılardan birçok farklı tasnife tabi tutulabilir. Örneğin, Medina vd. (2002) çatışmayı görev çatışması ve ilişki çatışması olarak ikiye ayırmaktadırlar. Görev çatışması yenilikçilik, yapısal değişim ve grup kararlarına katılım ile doğru orantılı olarak yaşanmaktadır. Buna karşın ilişki çatışması ise bu değişkenlerle ters orantılı olarak meydana gelmekte ve grup iklimini ve takımın etkinliğini azaltmaktadır (Medina vd., 2002: 3).

Robbins (2005) çatışmayı işin içeriği ve hedefleri ile ilişkili görev çatışması, kişilerarası ilişkiler üzerinde yoğunlaşan ilişki çatışması ve işin nasıl yapılacağı ile ilgili süreç çatışması olmak üzere üç tür olarak incelemiştir (Robbins, 2005:424).

Çatışma tarafları açısından değerlendirildiğinde bireyler, gruplar ve örgütler arasında yaşanabilmektedir. Bu nedenle çatışmayı bunlar arasında gruplamak anlamlı olacaktır (Eren, 2004: 560-562).

### **1.2.1. Bireylerarası Çatışmalar**

İki veya daha fazla kişinin birbirleriyle çatışması olarak tanımlanan bireylerarası çatışma kişilerin amaç, tutum ve değer farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Aksoy, 2005: 358). Özellikle gruba mensup kişiler farklı toplum kesimlerinden gelmişlerse ve farklı kültürel kodlara sahipse grup içinde sık sık çatışma yaşanabilir (Sabuncuoğlu

ve Tüz, 2003: 198). Aslında kişilerin bilgileri, eğilimleri ve tutumlarının birbirinden farklı olması doğaldır, çünkü kişilikleri farklıdır (Erdoğan, 1999:154).

Kılıç (2001) ise, bireyler arası çatışmayı aynı örgüt çatısı altındaki kişilerin kişisel farklılık ve başka diğer nedenlerden dolayı çatışması olarak tanımlamıştır (Kılıç, 2001: 89). Şunu da belirtmek gerekir ki, bireylerarası çatışma grup içinde yaşanabileceği gibi farklı gruptan birkaç kişi arasında da yaşanabilmektedir.

İki bireyin fikir, duygu ve görüş itibariyle diğer bireyle çatıştığı bir çatışma türüdür. Burada aynı grup kişiler arasında çatışma yaşanabileceği gibi, ast-üst, çalışan-işveren arasındaki çatışmalar da bu grupta ele alınmaktadır. Grupla birey çatıştığında genellikle grubun amacını ve normlarını birey kabullenmek zorunda kalır (Eren, 2004: 560).

Akın (2008) kişilerarası çatışmanın ana sebebini kişilerin birbirlerini tanıyamamaları olduğunu belirtmektedir. Bu noktada empatinin yani kişinin karşısındakinin yerine kendini koyarak tanımaya çalışmasının önemi büyüktür (Akın, 2008: 212).

### **1.2.2. Gruplararası Çatışmalar**

Aynı birim yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle girdikleri çatışmalardır. Klikler arası güç mücadelesi de denmektedir. Bu gruplar, planlama ve uygulama aşamasında çatışmaya düşebilirler (Eren, 2004: 560). Bununla birlikte aynı örgüt içinde bulunan farklı departmanların her birinin görevi ve amacı farklı olabilmektedir. Ayrıca örgüt kaynaklarının kıt olması ve grupların birbirine bağımlılığı çatışma potansiyelinin yükselmesine neden olmaktadır (Aksoy, 2005: 360).

Gruplararası bir çatışmanın çıkabilmesi için grupların aynı fiziki veya sosyal ortamı paylaşmaları ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir (Erdoğan, 1999:155).

Genel olarak ise sendika ile yönetim arasındaki, beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasındaki ve bir yöneticiye bağlı biçimsel veya biçimsel olmayan grupların çatışmasını bu grupta tanımlamak mümkündür (Kılıç, 2001: 89)

Grupların birbirlerinin bakış açılarını anlayamamaları ve duyarlılıklarını göz ardı etmeleri sonucu ortaya çıkan gruplararası çatışma en önemli kaynaklarından biri olan rekabetin belirli bir düzeyde tutulması ile yönetilebilir duruma gelir (Akın, 2008: 213).

Gruplararası çatışma, grubu başarıya doğru yöneltebilir. Ancak, çatışmanın sonucunda hem grup bazı avantajlar sağlanabilir hem de grubun amaçlarına ulaşmasını engelleme riski doğabilir (Erdoğan, 1999:155).

### **1.2.3. Örgütlerarası Çatışmalar**

İki farklı örgütün kendi amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle çatışmasını ifade etmektedir. Örneğin, işçi sendikası ile bir işletmenin personel politikaları farklı olabilir ve bunun sonucunda çatışma yaşanabilir (Eren, 2004: 562).

Çatışan örgütler için ortak bir düşman belirlendiğinden kendi iç bağlılıkları artacak ve özellikle rekabet içindeki örgütler sayesinde bu örgütlerin faaliyetlerinden faydalananların kazançlı çıkacağı durumlar olabilecektir (Aksoy, 2005: 361)

Kılıç (2001) çatışan örgütlerin aynı alanda faaliyet göstermesi gerektiğini ifade etse de bu her zaman doğru olmayabilir (Kılıç, 2001: 89). Örneğin, hükümet tarafından gıda ithalatına ilişkin bir kanun tasarısının yasalaşması için meclise sunulması hükümet ile ziraat odalarını karşı karşıya getirebilir. Ancak burada hükümet ile ziraat odaları aynı alanda faaliyet göstermemektedir.

Yukarıda açıklanan çatışma türlerinin dışında farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Şimşek (2003) yukarıda sayılan çatışma türlerine ilave olarak fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma, potansiyel, algılanan, hissedilen, açık çatışmalar, amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalar ve son olarak da dikey, yatay ve emir-komuta-kurmay çatışması olmak üzere daha birçok çatışma türü olabileceğini ifade etmiştir (Şimşek, 2003:279-285)

### 1.3. Çatışma ile Diğer Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Çatışma kavramı, gerek etki alanı ve gerekse sonuçları itibariyle örgüt yaşamının en önemli konularından biri olmuştur. Çatışma süreci sonucunda çatışan taraflarda, örgütte, yönetim anlayışında ve örgütün çevresinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu bölümde çatışmanın hem sebebi hem de sonucu olan stres, yenilik, yaratıcılık ve değişim kavramlarını irdeleyeceğiz.

#### 1.3.1. Stres ve Çatışma

Stres kelimesi bilimsel çalışmalara 1980'li yıllarda girmiş ve o yıllardan bu yana günlük hayatımızda giderek artan bir kullanım alanına sahip olmuştur. Stres, günlük yaşamımızda bireylerin içinde buldukları psikolojik ve biyolojik durumu ile çevresinden aldığı uyarılara verilen tepkileri ifade eden bir sözcük olarak kullanılmaktadır. İş yaşamında stres ise bireysel ve psikolojik farklılıklar nedeniyle kişinin çok miktarda fizyolojik ve psikolojik talepleri yüklenmesi sonucu çevresi ve bulunduğu durumdan etkilenerek verdiği tepkidir (Erdoğan, 1999: 268-270).

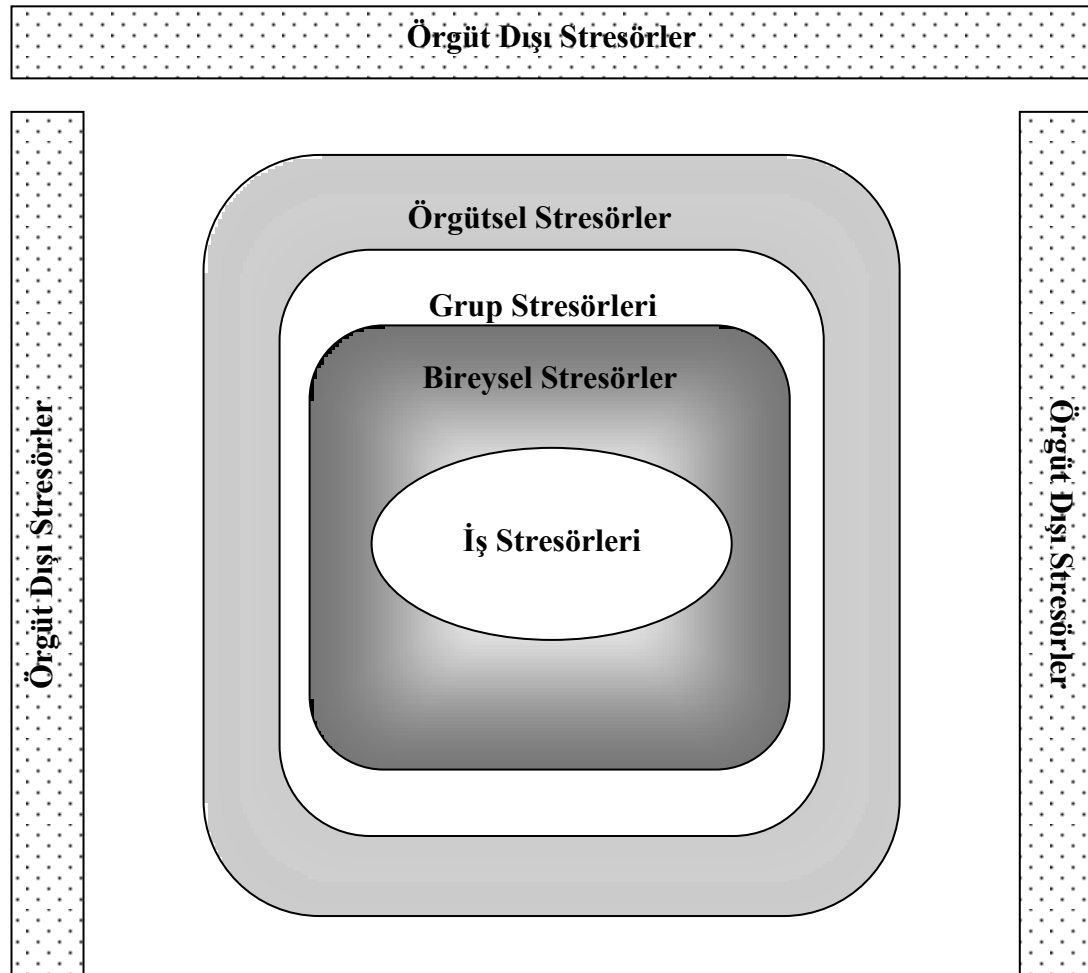
Stres bütün biyolojik ve psikolojik etmenlerin canlı üzerinde yaptığı etki olarak tanımlanabilir. Stres denince akla gerilim, baskı, zorlama ve sıkıntıya düşme kelimeleri gelir. Stres anlamı kötü çağrışımlar yapsa da her zaman kötü değildir. Birçok işte stres altında daha başarılı olabilmektedir (Can, 2005: 366).

Stres genel anlamda çevresel ve duygusal faktörlerin etkilemesi sonucu meydana gelen bir hoşnutsuzluk durumudur. Aynı zamanda kişinin bir eyleme, duruma veya zorlamaya karşı verdiği tepkinin sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 231).

Yukarıdaki tanımların dışında stres terimi endişe ve sinirsel tansiyon ile karıştırılmaktadır. Erdoğan (1999)'a göre endişe ve sinirsel tansiyon stresin farklı bir ifadesi değil stres sonucunda meydana gelen psikolojik ve fiziksel değişikliklerdir. Ayrıca, stresin her zaman zararlı olduğunu düşünmek doğru değildir. Burada önemli olan stresten kaçmaya çalışmak değil, stresi etkin bir şekilde yönetmektir (Erdoğan, 1999: 278).

Stresin üç önemli kaynağı vardır. Bunlar fiziksel ve çevresel etmenler, örgütsel etmenler ve bireysel faktörlerdir. Fiziksel ve çevresel faktörleri iş ortamının fiziksel özelliklerinden siyasi, ekonomik ve teknolojik etmenlere kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Örgütsel faktörler ise kariyer gelişimi, örgüt yapısı, işin niteliği, örgütsel önderlik, rol ve görev gerekleri olarak sıralanabilir. Kişilik ve algılama farklılıkları, aile ilişkileri ve geçmiş tecrübeler bireysel stres faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. (Can, 2005: 367-368).

Bir başka tasnife göre ise, stresin kaynaklarını örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Erdoğan, 1999: 284). Aşağıdaki tabloda örgüt içi ve örgüt dışı stres kaynakları (stresörler) gösterilmiştir.



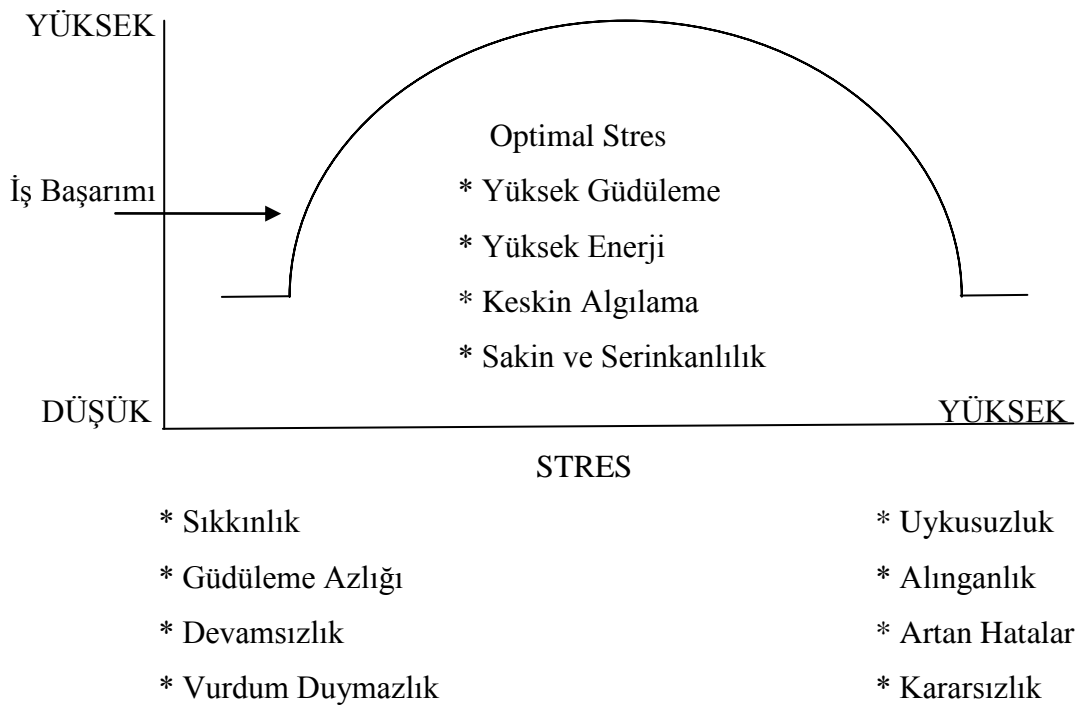
**Şekil 1.1.** Stres Kaynakları (Erdoğan, 1999: 285).



Yukarıdaki tabloya göre örgüt dışı stres kaynakları en dış çeperde yer almaktadır. Örgüt içi stres kaynakları ise iç içe geçmiş dört alt gruptan oluşmaktadır. Bunlar örgütsel stresörler, grup stresörleri, bireysel stresörler ve iş stresörleridir. Bu tasnife göre örgüt içi stres kaynakları örgütün kendinden kaynaklanabileceği gibi gruptan, bireyin kendisinden veya işten de kaynaklanabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda düşük düzeyli stresin başarıyı olumlu yönde etkilediği ancak stres seviyesinin yükselmesi sonucunda fiziksel ve psikolojik yıkımlara neden olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, stresin yoğun yaşandığı örgütlerde çalışanların işe devamsızlığı görülür ve işgücü devri artar. Yönetilemeyen stres örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 239).

Stresin iş başarımı ile ilişkisini aşağıdaki tabloda görülmektedir.



**Şekil 1.2.** Stres ile İş Başarımı Arasındaki İlişki (Can, 2005: 371).

Şekil 1.2’de dikey ekseninde iş başarımı, yatay ekseninde ise stres seviyesi gösterilmektedir. Stres seviyesinin optimal seviyeden farklı olduğu düşük veya yüksek seviye stres yaşandığı durumlarda iş başarımı düşmektedir. Ancak, optimal seviyede stres iş başarımını olumlu yönde etkilemektedir. Optimal seviyede streste ise yüksek güdüleme, yüksek enerji, keskin algılama, sakin ve serinkanlılık göze çarpmaktadır.

Stresin üç önemli sonucu vardır. Bunlar, fizyolojik, psikolojik ve örgütsel sonuçlardır. Fizyolojik olarak strese maruz kalan kişide vücut dengesi bozulur. Dengeyi yeniden kurmaya çalışan vücut aşırı tepkiler verebilir. Sonuçta metabolizmada sert değişimler gözlenir ve kişinin sağlığı olumsuz etkilenir. Psikolojik sonuçları ise içe dönük veya dışa dönük gerçekleşebilir. Stresin yoğun yaşanması ve içe dönük sonuçlar vermesi neticesinde intihara kadar giden psikolojik bozukluklar kendini gösterecektir. Dışa dönük tepkiler verilmesi ise, saldırganlığa ve bir süre sonra da çatışmaya neden olacaktır. Örgütsel sonuçları ise, iş kazalarının artması, tatminsizlik, başarının düşmesi, devamsızlık ve işten ayrılmaların yaşanması olarak sıralanabilir (Can, 2005: 370-371).

Sonuç olarak stres, faktörlerinden de anlaşılacağı gibi çatışmanın hem bir sebebi hem de sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine Şekil-2'de görüldüğü gibi stres de çatışma gibi optimal düzeyde kontrol altında tutulursa iş başarımını ve örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

### **1.3.2. Yenilik-Yaratıcılık ve Çatışma**

Bu bölümde öncelikle yenilik kavramı üzerinde durulacak, sonra da yaratıcılık kavramı tanımlanıp ikisi arasındaki ilişki irdelenecektir.

Yenilik ve yaratıcılık kavramını bazı yazarlar aynı anlamda tanımlarken birçok yazarda iki terimi birbirinden ayırmıştır. Bu ayrıma göre yaratıcılık yeni bir düşünce veya fikir üretmeyi ifade ederken yenilik ise üretilen bu düşünce veya fikrin nihai kullanıcıya sunulmak üzere yeni bir ürün, hizmet veya üretim tekniği haline dönüşmesini içermektedir (Şimşek vd, 2003: 295).

Yenilik kavramı farklı yazarlar tarafında farklı şekillerde tanımlanmıştır. 76 farklı tanımlama üzerinde yapılan bir araştırmaya göre birçok yazarın yenilik kavramını açık bir şekilde tanımlayamadığı, kullanılan tanımlardan bir genelleme yapmanın mümkün olmadığı ve tanımlamalarda üzerinde durulan konuların uzun dönemde değişebildiği tespit edilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004: 124).

Çok farklı şekillerde tanımlanan ve zamanla değişik anlamlarda kullanılan yenilik kavramını daha iyi anlamak için biraz daraltmak ve tanımları gruplamak gerekir. Gerçekten de yönetim açısından yenilik örgütü, süreçleri, ürünü veya piyasayı içerecek şekilde tanımlanmalıdır.

Cumming, yeniliği bir ürün veya sürecin başarılı şekilde uygulanması olarak tanımlarken Davis ve Devinney yeni veya daha önceden ortaya çıkmış bir problemi çözmek veya ihtiyacı gidermek için yeni ve farklı bir çözüm yolu bulunması olarak ifade etmişlerdir. Genel anlamda ise yenilik, bir düşüncenin ürünün veya sürecin ilk kez ortaya çıkarılması olarak tanımlanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 124-125).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi yenilik ürün ve süreç yeniliği olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

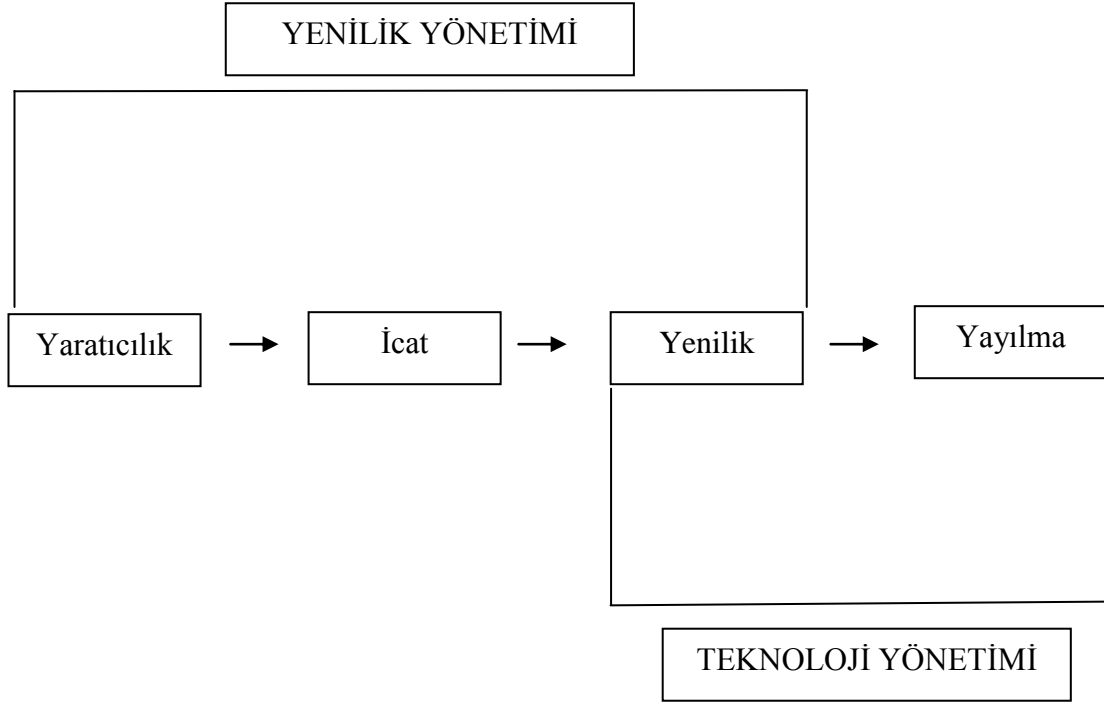
Ürün yeniliği, yeni bir ürünün veya hizmetin bulunması şeklinde olabileceği gibi mevcut olan ürün veya hizmetin iyileştirilmesi şeklinde de olabilir. Süreç yeniliği ise işlerin daha iyi ve verimli bir şekilde sonuçlanması için sürece katılan yenilikleri ifade etmektedir (Altuğ, 1997: 124).

Güleş ve Bülbül'e göre ürün yeniliği, müşteriye sunulan her türlü ürün veya hizmetin yenilenmesi şeklinde olabileceği gibi pazar yeni bir ürünün sürülmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Süreç yeniliği ise bir girdinin alınıp farklı bir değer katılarak müşterilere sunulması faaliyetlerinin yenilenmesi olarak tanımlanmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 134,139).

Yaratıcılık, kişisel yetenekleri kullanarak bir sorunun emsalsiz bir çözümünün bulunması ve farklı bir stratejinin belirlenmesidir (Altuğ, 1997: 124). Yaratıcılık için sadece zeki olmak ve belirli bir seviyede tecrübe sahibi olmak yeterli değildir. Aynı zamanda yaratıcılık sürecinin uygun enstrümanlarla yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1999: 144). Lawrence B. Mohr'a göre ise yaratıcılık ortaya yeni bir şeyler koymayı, yenilik ise ortaya konan bu yeni şeyi uygulamayı ifade etmektedir (Şerif vd. 2003: 295).

Yaratıcılık ve yenilik kavramları birbiriyle yakından ilgili terimlerdir. Yaratıcılık yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Yani yenilik, yaratıcılıkla başlar diyebiliriz.

Aşağıdaki şekilde yenilikle ilişkili kavramlar ve farkları gösterilmiştir.



**Şekil 1.3.** Yenilikle İlişkili Kavramların Farkı (Güleş ve Bülbül, 2004: 128)

Yukarıdaki şekilde birbirini takip eden dört aşama yer almaktadır. Bunlar: yaratıcılık, icat, yenilik ve yayılmadır. Yaratıcılık sonucunda icat yapılmakta, icadın kullanıma uygun hale getirilmesi ile yenilik meydana gelmekte ve icadın genel kabul görmesi ve tanınması sonucunda ise yayılma aşaması gerçekleşmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi yaratıcılık, icat ve yenilik aşamaları Yenilik Yönetimi'ni ifade etmekte iken, yenilik aşamasından başlayıp yayılma aşamasının sonuna kadar olan süreç ise Teknoloji Yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel yaratıcılığı teşvik etmek için uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için de yeni fikirlerin desteklenmesi, etkileşimin artırılması, başarısızlıkların bir oranda hoş görülmesi ve başarının takdir edilip ödüllendirilmesi gerekmektedir (Şimşek vd, 2003: 298-300).

Yapılan ilk araştırmalarda çatışmanın olumsuz bir güç olduğu ileri sürülmesine karşın, son yıllarda yapılan araştırmalarda fikir üretme, yapıcı eleştiri ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçları da olabileceği ortaya konmuştur. Son 15 yıllık süreçte yapılan araştırmalara göre ise, belirli şartlar altında çatışmanın çalışma grupları üzerinde olumlu etkileri olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak konu üzerinde tartışmalar hala devam etmektedir (Barlin ve Cooper, 2008: 273).

Yenilik ve yaratıcılık ile çatışma yaşanabileceği gibi çatışma sürecinde de yenilik ve yaratıcılığa kapı açılabilir. Özellikle çatışmanın yararlarından bahseden yazarlar çatışma yeniliği ve yaratıcılığı cesaretlendirdiği için belirli düzeyde bir çatışmanın örgüt amaçlarına hizmet edebileceğini ifade etmektedirler. Çatışmanın sonuçları bölümünde yenilik ve yaratıcılığın çatışma ile karşılıklı etkileşimi daha detaylı incelenecektir.

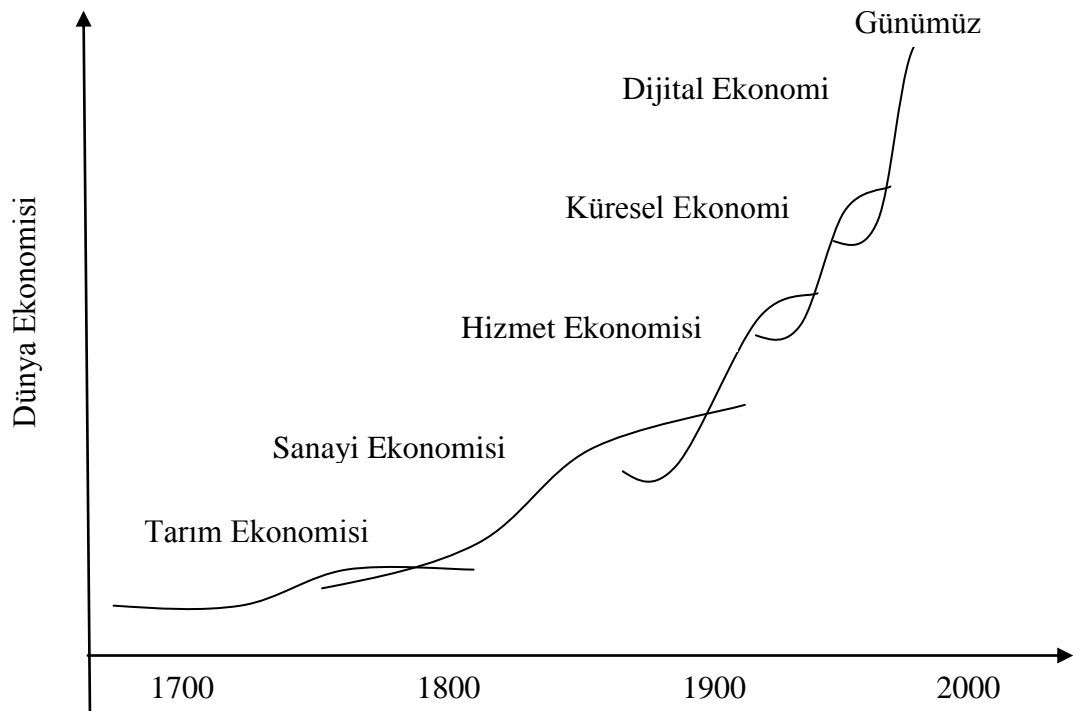
### **1.3.3. Değişim ve Çatışma**

Son yüzyılda örgütsel çevrede çok ciddi değişiklikler meydana gelmiştir. Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal şartlar çalışma yaşamı ile işlerin doğasını önemli ölçüde etkilemiş ve değiştirmiştir (Doyle, 2003: 51-52).

Örgütleri yerel, uluslar arası, çokuluslu ve küresel olarak sınıflandırırsak yerel örgütlerden küresel örgütlere doğru bir kayma yaşanmaktadır. Bununla birlikte her kademedeki örgüt yapılarında da ciddi değişimler gözlenmektedir. Artık, yerel bir örgüt gelişmiş iletişim ve ulaşım teknolojilerini kullanarak yerel olmaktan çok uzak operasyonlara imza atabilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 16-17).

Değişim örgütün çevresinde olduğu gibi örgütün kendinde, özellikle yapısal bazda ve çalışanlarında bireysel bazda olabilmektedir. Örgütsel değişim, örgütün kendini değişen çevre şartlarına uyum sağlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Değişen teknoloji, piyasa yapısı, müşteri talepleri ve yeni buluşlar örgütün kendini yeni duruma uyumlandırmasını gerektirmektedir. Ayrıca örgütün veya örgüt içindeki birimlerin yapısal değişimleri ile iş yapma süreçlerindeki değişimi de bu kategoride değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 259).

Aşağıdaki şekilde dünya ekonomisini ve dolayısıyla insanlık tarihini etkileyen ekonomik sıçramalar gösterilmektedir.



**Şekil 1.4.** Bilgi Ekonomisinin Gelişimi (Güleş ve Bülbül, 2004: 11).

Yukarıdaki şekilde dikey ekseninde dünya ekonomisinin büyüklüğü yatay ekseninde ise zaman aralıkları görülmektedir. Ekonomik faaliyetlerin yoğunluğu açısından ele alındığında 1800'lü yıllara kadar dünyada tarım ekonomisi egemendi. Sanayi devrimi ile sanayi ekonomisine geçiş yaşandı ve dünyanın ekonomik büyüklüğü tarım ekonomisindekinden daha fazla arttı. 1900'lü yılların başlarında ise hizmet ekonomisi ekonomik faaliyetler arasında önem kazanmaya başladı. 20. yüzyılın sonlarına doğru küresel ekonomi şekillenirken bu değişimi günümüze kadar dijital ekonomi de denen teknolojik devrim tamamladı.

Şekilden de anlaşılacağı üzere son üç yüzyıldır dünya büyük ve hızlı bir değişimin içinde yer almaktadır. Özellikle son yıllarda, dünya ekonomisi dramatik bir şekilde büyürken ekonomiye yön veren dinamikler ve faaliyet alanları da hızla değişmektedir. Tarım toplumlarının yerel faaliyetlerinin yerini hayatın her alanında teknolojik yenilikleri kullanan ve her türlü değişime açık ekonomik sistemler almıştır.

Bu değişimlere direnen ve değişimi yöneten örgütler ayakta kalmayı başaracaktır. Ancak diğerler örgüt değişimin getirdiği yeni koşullara ayak uyduramadıkları için yok olmaya mahkum olurlar. Bunun için değişime karşı koymak değil, değişimi yönetmek kavramı ön plana çıkmaya başlamaktadır.

Değişimi etkili bir şekilde yönetmek için değişime hazır takımlar oluşturulmalıdır. Bu takımları meydana getirebilmek için üretken insanlar seçilmeli, grup sinerjisi teşvik edilmeli, takım eğitilmeli, değişim konusunda etkin iletişim sağlanmalı ve yeni fikirlerin üretilmesi için zemin hazırlanmalıdır (Adair, 2003: 156).

Örgütten sonra değişimden etkilenen ikinci olgu ise, insan olmaktadır. Bireysel değişim kişinin kendini örgütün hedeflerine ulaşması için değiştirmesini ifade etmektedir. Kişinin değerleri, deneyimi, davranışları ve algılaması bu çerçevede değişmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 259).

Değişimin fikirlerin meydana getirilmesi, devşirilmesi ve geliştirilerek uygulamaya konması olarak üç aşaması vardır. Bu aşamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** Değişimin Üç Safhası

<b>Fikirlerin Meydana Getirilmesi</b>	Mevcut ürünleri, süreçleri ve hizmetleri geliştirmek ve yenilerini ortaya çıkarmak için ilgili fertlerin ve grupların fikir üretmesi.
<b>Fikirlerin Devşirilmesi</b>	Yine ilgili grupların, fikirleri bir araya getirmeleri, incelemeleri ve değerlendirmeleri.
<b>Bu Fikirlerin Geliştirilmesi ve Yürürlüğe Konması</b>	Memnun bir müşteriden ilk tepki gelinceye kadar ilgili takımların fikri geliştirmeleri.

Kaynak: (Adair, 2003: 152).

Değişim kavramı yenilik kavramından farklıdır. Her yenilik bir değişimdir ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilik orijinal, olumlu ve özel bir değişim iken

değişim kavramı yenilik kavramından daha kapsamlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 258-259).

Büyük değişimler örgütlerde şok etkisi yapmakta ve baskı yaratmaktadırlar. Bu nedenle farklı yönetim kademelerinde ve çalışanlarda değişime karşı tepkiler olmaktadır. Üst yöneticiler genellikle değişimi kontrol etmekte zorlanırlar. Değişime en büyük katkıyı çalışanlardan beklerler. Eğer bir problemle karşılaşırlarsa orta kademe yöneticileri suçlama eğilimindedirler. Orta kademe yöneticiler ise, değişimi yönetecek bilgiden ve yetkiden mahrumdurlar. Üst yönetimin baskısı altındadırlar. Çalışanlara karşı birinci derecede muhatap oldukları için sorunlarla ilk yüzleşenler onlar olurlar. Çalışanlar ise değişimlere karşı en çok direnen gruptur. Çünkü değişim en çok onları etkilemektedir. İşlerini ve pozisyonlarını kaybetmekten korkarlar. Buldukları konumdan görece memnundurlar (Barutçugil, 2002: 230-231).

Değişim planlı ve plansız değişim olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Etkili bir liderlik değişimi öngörür ve planlar. Ayrıca değişimin başarısı ve örgüt hedefleri içinde uyumlu sonuçlar verebilmesi için bir takım tedbirler alır. Bu tedbirler:

- 1- Değişimin amacını açık ve net olarak çalışanlara anlatılır,
- 2- Değişim planlanır ve etki alanı planlamaya göre belirlenir,
- 3- Grup ve kişilerin değerleri ve talepleri değerlendirilir,
- 4- Çalışanlarında saygı ve güven uyandıran davranışlar sergilenir,
- 5- Gelenekler ve kazanılmış haklar korunur,
- 6- Değişim için etkili iletişim kanalları seçilir (Altuğ, 1997: 128-129).

Değişim kavramı planlı olsun ya da olmasın bir durumdan başka bir duruma geçmeyi ifade etmektedir. Değişimin sonuçları örgüt ve bireyler için olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 258-259).

Sonuç olarak stres, yenilik, yaratıcılık, değişim ve çatışma kavramları birbiri ile etkileşim içindedir. Her biri diğerinin sebebi ya da sonucu olabilir. Ortak özellikleri ise, iyi yönetildikleri zaman örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaları, etkin yönetilmediklerinde ise, hem örgüte hem de çalışanlara zarar verebilmeleridir.



Üçüncü bölümde araştırmamızın evrenini oluşturan belediye teşkilatı özelinde mahalli idareler için de stres, yenilik ve yaratıcılık ile değişim kavramları da ayrı bir öneme sahiptir.

Belediyeler 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesi çerçevesinde mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçları karşılama görev ve sorumluluğu yüklenmişlerdir. Bu görev ve sorumluluğu sahip olduğu personel ve araç parkı ile yerine getirmeye çalışan belediyeler faaliyetlerinin finansmanını ise, kanunlarla kendine verilen kaynaklardan sağlamaktadırlar.

Mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçların değişimi, yeni ve farklı ihtiyaçların ortaya çıkması ve belediyelerin en önemli kaynaklarından biri olan personel yapısını bu değişim ve yeniliklere karşı uyarlaması yerel kamusal faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Bununla beraber örgüt içi veya örgüt dışı stres kaynaklarının belediyenin personelini ve dolayısıyla verdiği kamusal hizmet kalitesini önemli ölçüde etkileyeceği açıktır. Tüm bunların sonucunda da çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı da bir kamusal yerel yönetim birimi olan Denizli Belediye'sinde çatışma kaynaklarının tespiti ve hangi çatışma yönetim stratejilerinin kullanıldığına yönelik araştırmadır.

#### **1.4. Çatışma Algılaması**

Bir önceki bölümde stres, yenilik ve yaratıcılık ile değişim kavramlarını inceledik. Ancak, algılama konusu diğer üç terimden çatışma ile ilişkisi açısından farklı olduğu için ayrı bir bölümde incelendi. Çünkü stres, yenili ve yaratıcılık ile değişim kavramları ya çatışmanın bir kaynağı veya çatışmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkabilmekte iken algılama ile çatışma arasında böyle bir sebep-sonuç ilişkisinden söz etmek mümkün değildir. Ancak çatışma, çatışmanın algılanması ile başlamaktadır. Çünkü algılanamayan bir çatışmadan söz etmek mümkün değildir.

Literatürde algı ile algılama terimleri aynı terim anlamında kullanılmaktadır. Ancak Erdoğan (1999), Eren (2004) ve Altuğ (1997) ve birçok diğer yazar algılama terimini tercih ettikleri için bu çalışmada da algılama kelimesi kullanılacaktır.

Algı veya algılama, farkına vardığımız bir olguyu kendi bilgi setimiz vasıtasıyla yargılayıp değerlendirme demektir. Bu tanımdan hareketle algılamanın her birey için farklı olacağı ve göreceli bir kavram olduğunu baştan kabul etmek gerekir. Çünkü herkesin olguları değerlendirirken ve yargılarken kullandığı bilgi seti farklı olduğundan algılamaları da farklı olacaktır. Özellikle örgütsel yaşamda kişilerin sahip oldukları nesnel bilgiler çok farklı olabilmekte ve bu durumda algılamada önemli farklılıklar doğabilmektedir. Bir iş kazasına makine mühendisi ile iş hukuku uzmanının bakış açıları ve algılamaları farklı farklı olacaktır. Çünkü her ikisi bilgi setleri çerçevesinde olayı irdeleyeceği için iş kazasının neden ve sonuçlarına yaklaşımları da farklı olacaktır (Kaynak, 1990: 63-64).

Algılama, insanın beş duyusu ile çevresinden aldığı her türlü bilgiyi beyinde şekillendirmesi ve bir görünüm kazandırmasıdır. Ancak, algılamada bilgiler kendi gerçeklikleri ile değil kişinin yorumlaması ile beyne kaydedilir. Yani, kişinin duyuları ile elde ettiği bilgiler fotoğrafları çekilerek beyne kaydedilmezler, bir ressamın resim yapması gibi yorumlanarak işlenirler. Bu durum algılamanın gerçeklerden farklılaşmasına neden olur (Yüksel, 2006: 131).

Algılamada bilgi işleme süreci aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi gerçekleşmektedir.

**Tablo 1.2.** Algılamada Bilgi İşleme Süreci

A	B	C	D	E
Çevreden Gelen Dürtüler	Dürtünün Seçilmesi Gözden Geçirme ve Filtreleme	Dürtünün Organize Edilmesi	Birey için Dürtünün Mantığı ve Anlamı	Davranış Kalıbı
→	→	→	→	

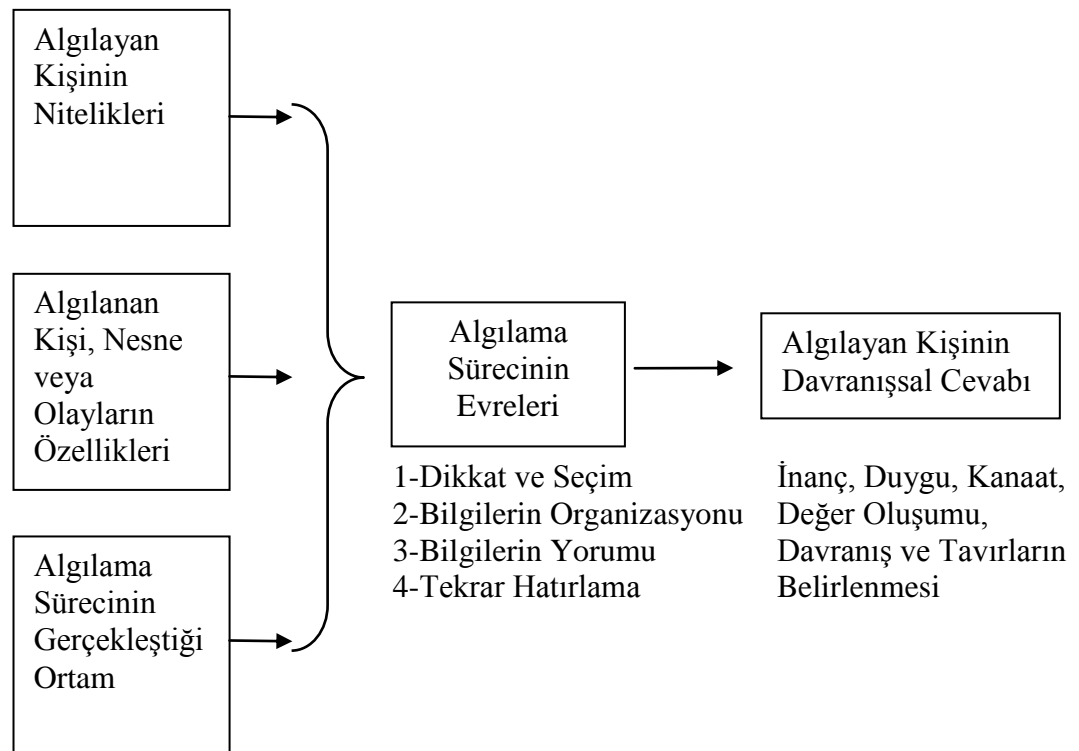
Kaynak: (Yüksel, 2006: 132).

Yukarıdaki tabloda algılamada bilginin nasıl işlendiği gösterilmiştir. Süreç A'dan başlayıp E'ye kadar devam etmektedir. A aşamasında çevreden gelen dürtüler

toplanarak B aşamasında seçilir, gözden geçirilir ve filtrelendir. C aşamasında dürtüler organize edilip D aşamasında bu dürtünün birey için mantığı ve anlamı oluşur. Son aşama olan E’de ise davranış kalıbı meydana gelir.

Algılama ile kişi çevresindeki olguları ilgi duyma derecesine göre sınıflandırır. Bazı olgular ilgisini çekerken bazı olgulara karşı ise ilgisiz davranır. Her kişinin ilgi alanı ve dikkat ettiği olgular farklıdır. Çünkü herkesin kişiliği, amaçları, ihtiyaçları, tecrübeleri ve değerleri farklıdır. Bu nedenle herkesin çevrelerinden elde ettikleri bilgileri gruplama, işleme, anlama ve değerlendirme biçimleri farklıdır (Eren, 2004: 69).

Algılama süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 1.5. Algılama Süreci (Eren, 2004: 70).

Yukarıdaki şekilde algılamanın üç evresi görülmektedir. Soldan sağa doğru algılamayı etkileyen faktörler, algılama süreci yani algılamanın oluşumu ve algılamanın sonucu yer almaktadır. Algılamayı algılayanın nitelikleri, algılananın özellikleri ve algılamanın gerçekleştiği ortam etkilemektedir. Algılama süreci Tablo 1.2.’de Yüksel (2006) tarafından beş aşama olarak tanımlanırken Eren (2004) yukarıdaki şekilde dikkat ve seçim, bilgilerin organizasyonu, bilgilerin yorumu ve tekrar hatırlama olmak üzere dört aşama olarak şematize etmektedir. Burada ikisi de farklı isimlerle aynı aşamaları

ifade etmektedirler. Sadece Tablo 1.2.'de yer alan A ve B aşamaları Şekil 1.5.'te 1-Dikkat ve Seçim başlığı altında toplanmıştır.

Algılama sayesinde kişi çevresinden aldığı bilgileri değerlemek için bir birikim oluşturarak daha sonra aldığı bilgileri bu birikimi sayesinde değerler. Kişi çevresindeki olguları duyu organları vasıtasıyla toplar, yargılar ve yetenekleri çerçevesinde önceki bilgileriyle karşılaştırır (Erdoğan, 1999: 2).

Altuğ (1997) algılama sürecine etki eden faktörleri alıcı, algılanan ve durum olarak tanımlamıştır. Alıcının tecrübesi, amaçları, değerleri, kişiliği ve tutumları gibi kendine has özellikleri algılama sürecini etkileyecektir. Aynı şekilde algılanan kişinin, nesnenin veya olayın karakteristik özellikleri ile algılamanın gerçekleştiği fiziki, sosyal ve örgütsel ortam da süreci etkileyecektir (Altuğ, 1997: 31-32).

Algılama süreci, yukarıda belirtilen üç faktörün etkisinde duyu organlarımızla çevremizden topladığımız bilgileri yorumlayarak algılamadığımız kişi, nesne veya olaya karşı tepki vermemiz veya tepkisiz kalmamızla son bulur.

Algılamanın örgüt ve çatışma konusu için önemi, kişilerin algılamadaki farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Örgüt içindeki çalışanların gerçekleri farklı olabileceği gibi bu gerçekleri yorumlamaları da farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar ne kadar azaltılırsa örgüt için o kadar faydalı olur.

Örgüt içinde algılamadan kaynaklanan farklılıkların azaltılması çatışma potansiyelini de azaltacaktır. Hatta çatışmanın gerçekleşmesi algılanmasına bağlıdır denebilir.

Bir çatışmadan söz edebilmek için çatışmanın çatışan taraflarca algılanması gerekmektedir. Çatışmanın varlığı algılama ile doğrudan ilintilidir. Eğer çatışmanın tarafları çatışmayı algılamıyorlarsa çatışmadan söz etmek mümkün değildir. Çatışan taraflar çatışmayı farklı şekillerde algılamıyor olabilirler. Ancak çatışmanın çatışma olarak algılanması ile çatışma süreci başlamıştır denebilir (Robbins, 1994: 220-221).

### 1.5. Çatışmanın Sebepleri / Kaynakları

Çatışmanın çok farklı sebepleri olabilmektedir. Bunun nedenlerinden biri çatışmanın çok yönlü ve karmaşık yapısından kaynaklandığı gibi, diğer bir nedeni de araştırmacıların çatışma konusuna farklı bakış açıları ile yaklaşmalarıdır. Bu nedenle yazarlar, genellikle çatışmanın tanımını sebeplerini de içerecek şekilde yapmaktadırlar.

Çatışmanın sebeplerini bazı yazarlar çatışmanın kaynakları olarak ele almışlardır. İster çatışmanın sebebi olarak ele alınsın ister çatışmanın kaynağı olarak tasnif edilsin, çatışmanın neden ortaya çıktığının tespiti hem çatışmanın doğasını anlamada hem de çatışma sürecini yönetmede önemli bilgiler sağlayacaktır.

Çatışmanın sebepleri/kaynakları March ve Simon tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- 1) Örgüt içi bağımlılıkların meydan getirdiği çatışmalar,
- 2) Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
- 3) Algılanan farklılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar ( Eren, 2004: 554-555.).

Farklı bir tasnife göre ise,

- 1) Uyumsuz hedefler, (kişiler, gruplar, örgütler arasında)
- 2) Farklılaşma, ( değerler ve fikirler açısından)
- 3) Görev olarak birbirine bağımlılık,
- 4) Kıt kaynaklar, ( bu kaynaklardan daha fazla yararlanma isteği)
- 5) Belirsiz kurallar,
- 6) İletişim problemleri, çatışmanın nedenleri olarak belirtilmiştir (McShane ve Von Glinow, 2005: 391-394).

Çatışmanın farklı kaynaklarda onlarca farklı nedeni gösterilmektedir. Ancak, genel bir tasnif yapıldığında, çatışmanın kişinin/grubun/örgütün kendisinden kaynaklanan nedenleri ve çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenleri olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (Genç, 2007: 272).

Kişinin/grubun/örgütün kendinden kaynaklanan nedenlerin başlıcaları:

- 1) İşlerarası fonksiyonel bağımlılık,
- 2) Statü farklılıkları,
- 3) İletişim engelleri,
- 4) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler (yetki ve sorumluluk paylaşımı),
- 5) İşçi-işveren arasında yaşanan kutuplaşmalar,
- 6) Örgüt içi kıt kaynakların paylaşımı,
- 7) Örgütün büyüklüğü,
- 8) Ödüllendirme ve maaş sistemleri,
- 9) Çalışanlar arasındaki kültür farklılıkları.

Çevresel faktörlerden kaynaklanan çatışma nedenleri ise:

- 1) Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- 2) Piyasa rekabeti,
- 3) Çıkar farklılıkları,
- 4) Amaç farklılıkları,
- 5) Örgüt dışı kaynak paylaşımı,
- 6) Algılama farklılıkları,
- 7) İletişim engelleridir. (Genç, 2002:273)

Aslında, hem kişinin/grubun/örgütün kendinden kaynaklanan nedenler hem de çevresel faktörler birbirleri ile aynı veya büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bu da çatışmanın doğasından kaynaklanmaktadır.

Birçok olgu veya olay çatışmaya kaynaklık edebilmektedir. Bununla birlikte yukarıda başlıklar halinde verilen bazı önemli çatışma kaynakları aşağıda daha detaylı incelenecektir.

### **1.5.1. İşlerarası Fonksiyonel Bağımlılık**

Örgütlerde, iş akışları ve görev dağılımları mantıksal bir düzen ve birbirini tamamlayan bir yapı arz eder (Eren, 2004: 556). Bu düzen ve yapı çerçevesinde örgüt içerisindeki iki ya da daha fazla kişi veya birim kendi sorumluluk alanındaki görevi yerine getirebilmesi için diğer kişi veya birimin yapacağı göreve bağlı ise bağımlılıktan

söz edilebilir. Bu bağımlılık yönetilme biçimine göre düşük veya yüksek yoğunluklu bir çatışma potansiyeli taşıyabilmektedir (Şimşek vd., 2003: 289) .

Örgüt içinde tarafların hedef ve öncelikleri farklı olabilmektedir. Bununla birlikte genellikle taraflar arası ilişkiler ne tamamen birbirinden bağımsız ne de bütünüyle birbirine bağımlıdır. Bağımlılık düzeyine bağlı olarak çatışma potansiyeli de artmaktadır (Taştan, 2007: 2).

İşlerarası fonksiyonel bağımlılık, birim veya çalışan bazında karşılıklı olabileceği gibi tek yönlü de olabilir. Bu tür durumlarda işlevsel olarak diğerine bağımlı olan kişi veya grup işbirliğine daha açık iken bağımsız olan kişi veya grup ise, işbirliğini daha az arzu edebilmektedir. Ayrıca, hedef ve öncelik farkı çatışma potansiyelini artıracaktır (Aksoy, 2005: 362).

İşlevsel bağımlılık bir kişinin veya birimin diğeri üzerinde üstünlük kurma eğilimine dönüşebilmektedir. Görev veya işlev açısından yaşanacak bir üstünlük mücadelesi birimler ve çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilecektir (Genç, 2007: 275).

Bağımlılık derecesi ve bağımlılık türü çatışmanın düzeyini belirleyen ana unsurlardır. Çok yönlü ve karşılıklı bir bağımlılığın mevcut olduğu durumlarda çatışmanın ortaya çıkması daha kolay olabilmektedir (Koçel, 2003: 669).

Görev bağımlılığı arttıkça çatışma çıkma eğilimi de artmaktadır. Kendi bireysel görevlerini yerine getirmek için ortak girdileri paylaşmak zorunda olan çalışanlar, aynı zamanda yaptıkları işlemler başaklarının görevlerini etkiliyorsa çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Yüksek bağımlılık yüksek çatışma riski anlamına gelmektedir (McShane ve Von Glinow, 2005: 393).

### **1.5.2. İletişim Engelleri**

İletişim hedefle kaynak arasındaki mesaj alışverişidir. İletişimde karşılaşılan sorunlar, doğru ve etkili bilgi aktarılmasına engel olabilmektedir. İletişim engelleri

örgütün birimleri ve çalışanlar arasında amaçların farklılaşmasına ve gruplaşmaya neden olabileceği gibi çatışma sonucunu doğurabilmektedir (Genç, 2007: 276).

İletişim insanların birbiriyle ilişki kurmasını sağlayan bir araçtır. Ortak dilin oluşmasını engelleyen anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarında meydana gelen hasarlar kişilerin ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Aksoy, 2005: 364).

Örgütler çeşitli birimlerden oluşmaktadır. Her birimin görev ve sorumluluk alanı farklı farklıdır. Birimler görev ve sorumluluk alanları ile ilgili bilgi toplar ve örgüte iletir. Birimlerin topladıkları bilgiler farklı kaynaklardan alındığı gibi her birimin bilgi toplama yöntemi ile bilgi depolama sistemi farklı olabilmektedir. Örgüte aktarılan bilgiler bir başka birimin başarısını etkileyebileceği gibi örgütün sağlıklı karar vermesinde de kilit öneme sahiptir. Birimlerin uyguladıkları haberleşme yöntemleri ve kendi kısımları dışında örgüte aktarılan bilgilere karşı kayıtsız kalmaları zaman zaman yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayet çeşitli suçlamalara neden olmaktadır (Eren,2004: 558). Bunların sonucunda da çatışma meydana gelebilmektedir.

Örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde yatay ve dikey haberleşme kanalları ve araçlarının etkin kullanılmaması sonucunda örgütsel yapı içerisinde giderilmesi çok zor bir uyum sorunu yaşanmasına neden olur (Tosun, 1992: 155).

Örgütü oluşturan birimlerin ve çalışanların anlamlı bir bütün oluşturan ve birbirini tamamlayan hareketleri örgütü amacına ulaştıracağı için örgüt içi iletişimin sağlıklı olması hayati öneme sahiptir.

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın istenildiği gibi veya hiç algılanamaması vs. nedenlerle iletişim noksanlıkları ortaya çıkmaktadır. Bu iletişim noksanlıkları kişileri ve grupları farklı kararlara ve davranış biçimlerine yönlendirebilmektedir (Koçel, 2003: 670).

Goetsch'e (2005) göre mükemmel bir iletişim olamayacağı için iletişim kaynaklı bir çatışma beklenmelidir. Bu nedenle tüm hiyerarşik seviyelerdeki çalışanlar arasında iletişim kabiliyet ve kapasitesini artırmak yöneticilerin hedefi olmalıdır (Goetsch, 2005: 225).



Mayer (1989), insanları dinlemede başarısızlığın iletişimin önündeki en önemli ve en büyük problem olduğunu belirtmektedir. İnsanları dinlemek onlara önem vermek demektir. Gerçek dinleme kişinin içinden gelmelidir. Anlayarak ve bilerek bir kişi hakkında bilgi edinmeyi başka hiçbir yetenek ile telafi edemeyiz. Bu nedenle bir kişiyi etkin bir biçimde dinlersek bir iletişim engelini de ortadan kaldırmış oluruz (Mayer, 1989: 2).

Genellikle etkili iletişim kurmak için fırsat, yetenek ve motivasyon yetersizliği çatışmaya neden olmaktadır. Etkisiz iletişim üç probleme neden olur. Öncelikle, iki kişi iletişim eksikliği yaşıyorsa, gelecekle ilgili bir karar almak için geçmiş tecrübelerinden yararlanarak bu eksikliğini gidermeye çalışacaktır. Maalesef bu tür tahminler ise, çoğu zaman önyargı ve duyguların etkisinde kalmaktadır. İkinci olarak, insanlar genellikle iletişim kurabilmek için gerekli diplomatik ve kırıncı olmayan ifade yeteneğinden mahrumdurlar. Bir taraf etkili iletişimle isteğini karşı tarafa aktaramazsa, karşı tarafın çatışma algılaması artacaktır. Üçüncü problem ise, etkili olmayan ve çatışmaya kaynaklık eden iletişim, gelecekte iletişime daha az önem vermeye neden olur ki bu da gelecekte yaşanacak çatışmaların habercisidir (McShane ve Von Glinow, 2005: 394).

Örgüt içi iletişimde çalışan ile yöneticiler arasında bilgi akışı önem arz etmektedir. Yöneticilerin örgütün hedefleri, gelecekte beklenenleri, hâlihazırdaki durumu gibi bilgileri çalışanlarla paylaşmaları ve çalışanların düşüncelerini dinlemeleri iletişime açık olduklarının bir göstergesidir.

Van Fleet (1999) de çalışanların ne için çalıştığını, kendisinden beklenenleri, sonuçta neler elde edeceğini, yöneticilerin çalışan hakkında ne düşündüğünü bilmesinin tabii hakları olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde bilgilendirilen bir çalışan bilgilendirilmeyen başka bir çalışana göre daha başarılı ve motivasyonu daha yüksek olacaktır (Van Fleet, 1999: 158-159).

Ayrıca belirtmek gerekir ki çatışmaların çözümlenmesi aşamasında sosyal yapıları gelişmiş toplumların ilkel toplumlara göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Çünkü gelişmiş toplumlarda çatışmanın çözümü ve düzeyinin azaltılması için gerekli gelişmiş iletişim sistemleri mevcuttur (King ve McGinnies, 1972: 116-117).

### 1.5.3. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

İyi dizayn edilmemiş organizasyonel yapı, sınırları uygun şekilde çizilmemiş yetki ve sorumluluk alanları çatışmaya sebep olabilmektedir. Çalışma hayatının dinamizmi ve örgütsel yaşamın hızı bazı çalışanların ve yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarının sınırlarını tam olarak kavrayamamalarına yol açabilmektedir.

Yetki ve sorumluluk alanlarının açık bir şekilde belirlenmediği durumlarda, bazı görevlere birden fazla kişi talip olacak ve sahip çıkacaktır. Bazı görevler ise, sahipsiz kalacak, örgüt faaliyetleri aksayacaktır. Sonuçta ise, herkes birbirini suçlayacaktır (Aksoy, 2005: 364).

Aynı şekilde kimin hangi yöneticiye ve hangi konularda bağlı olduğu da bilinmeyebilir. Birkaç farklı yöneticiden farklı emirler alan bir çalışan hem üstleriyle hem de kendiyle çatışacaktır. Bu tür belirsizlikler çatışma için ortam hazırlar. Bu açıdan organik örgüt yapısına sahip organizasyonlar çatışmalar için daha uygun yapısal koşullara sahiptirler (Koçel, 2003: 670).

Örgütte emir-komuta zincirinin, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmemesi çalışanlar, gruplar ve birimler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olur (Genç, 2007: 276).

Örgütlerde iş akışları ve görev tanımları birbirini tamamlayan ve takip eden bir yapıya sahiptir. Örgütün yapısı içinde yöneticiler görev alanlarının sınırlarını tam olarak bilemezler. Böyle bir durumda bazı görevlere birden fazla birim ve yönetici talip olur ve bu görevler paylaşılmaz, bazı görevler de yöneticiler tarafından farklı nedenlerle istenmez ve bu görevler ortada kalır. Ayrıca, bazı yöneticilerin örgüt hiyerarşisini kırarak daha alt kademedeki çalışanlara direkt emir vermeleri de çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004: 556).

Yetersiz kurallar veya bütüncül bir kural eksikliği, çatışmaya sebep olmaktadır. Bir tarafın diğer tarafın hedefine ulaşması gibi bir belirsizlik ortamı yarattığından çatışma riskini artırmaktadır. Açık kurallar konulduğunda ise, herkesin bu kurallara uyması bekleneceğinden belirsizlik ve çatışma olmayacaktır (McShane, 2005: 394).

Büyük belirsizlikler büyük çatışma potansiyeline sahiptir. Bu tür belirsizlik ortamlarında kaynakları ve yetki alanını kontrol etmek için gruplar arası çatışmalar yaşanır (Robbins, 2005: 426).

#### **1.5.4. Kıt Kaynakların Paylaşımı**

Kaynaklar doğada sınırlı miktarda yer almaktadır. Örgütlerin başlıca kaynakları insan, makine, materyal, fiziki ortam ve paradır. Bu kaynaklar da aynı şekilde kıt ve belirli miktardadır. Genç'in (2007) de ifade ettiği gibi, bu kaynaklar, belirli bir mal veya hizmetin üretilmesine tahsis edilmiş veya diğer bir deyişle örgütün amacını elde etmesi için birimlerin ve çalışanları kullanımına sunulmuştur (Genç, 2007: 275).

Hedeflerine ulaşmak için bu kıt kaynakları elde etmek ve bunun bedeli olarak da karşı tarafla çatışmayı göze alan taraflar, kıt kaynakların paylaşımı konusunda çatışma yaşamaktadırlar. Örgüt içinde her birim diğer birimin hedeflerine karışacak ve örgüt kaynaklarından daha fazla yararlanmak için karşı tarafın hedeflerinin düşürülmesini talep edecektir (McShane, 2005: 393).

Çatışma sadece örgüt mevcut kaynaklarının kullanılmasında değil aynı zamanda elde edilen gelirin/karın paylaşılmasında da yaşanmaktadır. Bir firmanın elde ettiği dönem sonu karında hangi birimin katkısı ne kadardır ve hangi çalışanlara ne kadar ödül veya ikramiye verilecektir gibi soruların yanıtını arandığında, çatışma potansiyeli olan bir durumla karşı karşıya kalınabilecektir.

Kaynaklar konusunda yaşanan çatışma bütçe tahsisi, örgüt fonlarından yararlanma, fiziki çalışma ortamı, örgüt içinde daha uygun kariyer fırsatları ve statü gibi çok geniş bir yelpazede yaşanmaktadır. Burada çatışmanın düzeyini ise, tarafların talep edilen kaynağa olan gereksinimleri ve güçleri belirleyecektir (Aksoy, 2005: 363).

Ayrıca, ücret artışları, yapılan ek ödemeler, terfiler, işten çıkarmalarda yerini kimin koruyacağı konusu bu tür çatışmalara örnek olarak verilebilir (Eren, 2004: 556).

### 1.5.5. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel faaliyetler arttıkça ve örgütün ilgi alanı genişledikçe ilişkiler daha biçimsel hale gelir, örgütsel hedeflere ilişkin dikkat dağılır ve herkes kendi konumunu korumaya çalışır. Örgüt büyüklüğü arttıkça bilginin süzülmesi kademe sayısı da artar. Dolayısıyla bilgi akışı ve bilginin doğruluğu konusunda sıkıntılar baş gösterebilir. Tüm bu durumlar ise, çatışma ihtimalini artırır (Genç, 2007: 277).

Örgüt yapılarının büyümesi, daha fazla iletişim kanalının kullanılmasına, hedeflerin artmasına ve dağınıklaşmasına, hiyerarşinin artması ve kademelerin uzamasına neden olur ki, tüm bunlar çatışma ortamını hazırlayan etkenler olarak değerlendirilmektedir (Aksoy, 2005: 365).

Çalışmalar, örgüt büyüklüğünün artması ve uzmanlaşmanın çatışmayı teşvik ettiğini göstermektedir. Örgüt ne kadar büyürse ve örgütte uzmanlaşma ne kadar artarsa, çatışmaya yatkınlık da o kadar artar (Robbins, 2005: 426).

### 1.5.6. Ödüllendirme ve Maaş Sistemleri

Yöneticiler, örgütün daha etkin olması ve hedeflerine daha hızlı ulaşması için çalışanları bu amaca yönelik teşvik edecek sistemler kullanmaktadırlar. Teşvik ikramiyeleri, primli çalışma ve parça başı ücret gibi farklı uygulamalar zamanla çalışanlar ve birimler arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

Örgütlerde farklı maaş ve ödül sistemleriyle işbirliği yerine rekabetin özendirilmesi çatışmayı artırır ve çalışanlar birbirlerini rakip olarak görmeye başlar (Genç, 2007: 277).

Başarıların özendirilmesi ve ödüllendirilmesi sistemi çoğu zaman çalışanların birbirini suçlamalarına, başarılarını kötümelerine, çeşitli hilelere başvurmalarına ve örgüt içi bir çıkar çatışmasına girilmesine neden olmaktadır. Bu tür bir süreç, örgütteki işbirliği duygularını zedeler ve örgütün etkinliği zayıflar (Eren, 2004: 557).

### 1.5.7. Değişim ve Farklılaşan Koşullar

Örgütün çalışanları, kaynakları, hedefleri, yöneticileri ve yönetim tarzı başta olmak üzere en başta örgütün kendisi zamanla değişir. Ayrıca örgütün çevresi, rakipleri, faaliyet gösterdiği alan, siyasi ve hukuki yapı da değişimin bir parçası olurlar. Örgüt ve etkileşim içinde olduğu her şey zamanla değişir. Değişim dinamik bir süreçtir. Bu nedenle değişen her şey kendisiyle beraber etkileşim içinde olduğu diğer varlıkları da değiştirir.

Değişimi yönetmek ve değişimden güçlenerek çıkmak isteyen örgütler değişime karşı hem örgüt içinde hem de örgüt dışında dirençle karşılaşabilirler. Genç'e (2007) göre, değişim sonucunda etkinliklerini yitireceğine inanan personel, statülerini kaybedeceğinden korkan yöneticiler ve değişim sonucunda yeni kazanımlar elde edenler arasında, değişimden önce ve sonra çatışmaların çıkması muhtemeldir (Genç, 2007: 277).

Kültür ve teknolojiye gelişmeler de çatışma sebebi olabilmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler örgütler için hayati fırsat ve tehditleri barındırabilmektedir. Örgüt yapısını yeni koşullara göre şekillendirmek gerekmektedir. Yeni örgüt yapısında yeni roller yüklenen çalışanlar rol çatışmasına girebilirler. Yöneticiliğe yükselen belirli bir konuda uzmanlaşmış teknik personel ise profesyonel yöneticilik tarzı geliştiremedikleri zaman çatışma sebebi olabilmektedirler. Ayrıca, yaşlı çalışanların hızlı değişime ayak uyduramaması değişime dirençli olmalarını beraberinde getirmektedir (Aksoy, 2005: 368).

Örgütler değişim ve yeniliklere açık olmalıdır. Değişim ve yeniliklerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği göstermeli ve çalışanlarını da bu şartlara hazırlamalıdır. Değişim kararını veremeyen ve değişime ayak uyduramayan eski yöneticiler zamanla çatışma yaşanmasına neden olabilmektedirler (Eren, 2004: 560).

### 1.5.8. Amaç Farklılıkları

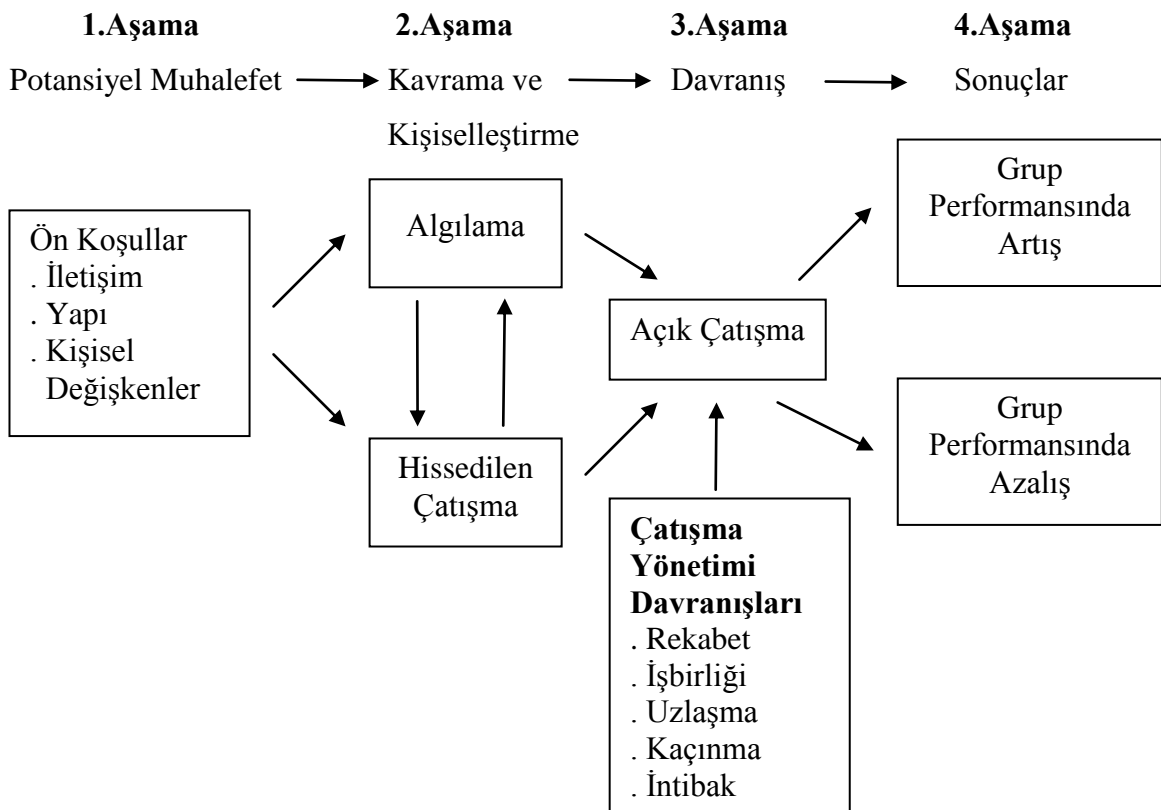
Örgütler belirli hedeflere ulaşmak için kurulan ve kaynaklarını bunun için kullanan yapılardır. Ancak, örgütü oluşturan birimlerin, yöneticileri ve çalışanların

örgütün imkanlarını ve kaynaklarını kendi amaçları doğrultusunda kullanması hem örgütün hedeflerine ulaşmasını engeller hem de farklı düzeylerde çatışma çıkmasına neden olabilir.

Her örgüt biriminin farklı amaçları vardır. Örneğin, üretim, satış, araştırma ve geliştirme ile diğer birimlerin amaçları birbirinden farklıdır. Ancak, tüm bu birimlerin ortak hedefi örgütün genel hedefleridir. Bazı durumlarda birimler kendi hedeflerini örgüt hedeflerinin önüne koyarak anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Birimler örgüt başarısını kendi başarılarına bağlamakta ve örgütün genel hedeflerine kendi açılarından bakarak büyük resmi kaçırabilmektedirler (Eren, 2004: 561).

### 1.6. Çatışma Süreci

Robbins, çatışma sürecini dört bölümde incelemiştir. Bunlar: potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlardır. Çatışma süreci aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 1.6. Çatışma Süreci (Robbins, 1994: 226).

Şekil 1.6'da çatışma süreci dört aşama olarak gösterilmektedir. Robbins'e ait iki farklı kaynaktan tarihi daha önce olan (1994) Türkçe'ye çevrilmiş olan kitabında yukarıdaki gibi bir tasnif yapılarak çatışma dört aşamada incelenmiş. Ancak, yeni tarihli (2005) ve İngilizce yayınlanmış olan kitabında ise Çatışma Yönetimi Davranışları'nı ayrı bir aşama olarak kabul etmiştir. Bu nedenle İngilizce yayınlanan ve 2005 tarihli kitabında beş aşamadan söz edilmiş. Burada, şekil 1994 tarihli Türkçe çeviri kitabından, aşağıdaki bölümlendirme ise, 2005 tarihli İngilizce yayınlanmış olan kitabından yararlanılarak beş aşama olarak düzenlenmiştir.

Çatışma, bir tarafın kendini başka bir tarafın zorladığını ve engellediğini algılayıp bu duruma karşı tepki göstermeye başladığında ortaya çıkar. Çatışma sürecini incelediğimizde çatışmanın aşamalarını daha iyi anlayabilir, denetim altına alabilir ve yönetebiliriz. Çatışma süreci birbiri üzerine bina edilmiş safhalardan oluşur. Her safha bir önceki safhanın sonucu ve kendinden sonraki safhanın ise hazırlayıcısı konumundadır (Aksoy, 2005: 349).

### **1.6.1. Potansiyel Muhalefet**

Çatışma sürecinin ilk aşaması olan potansiyel muhalefet, çatışma doğması için gerekli koşulların en az birinin varlığıdır. Bu koşullar her zaman doğrudan çatışmaya neden olmayabilir, ancak varlığı belirli düzeyde bir potansiyeli ifade etmektedir (Robbins, 1994: 226).

Barutçugil (2002) çatışma sürecinin bu ilk aşamasını gizli uyuşmazlık devresi olarak tanımlar. Bu devrede, çatışmanın kaynakları uygun koşulların oluşması durumunda çatışma ortamını hazırlamaktadır (Barutçugil, 2002: 118).

Çatışmaya neden olabilecek koşullar üç ana grupta toplanabilir:

- 1- İletişim
- 2- Yapı
- 3- Kişisel Farklılıklar

Bu koşulları aşağıda inleyeceğiz.

### 1.6.1.1. İletişim

Düşük ve yetersiz seviyedeki iletişim örgütlerdeki en önemli çatışma nedenlerinden biridir. İletişim esnasında karşılaşılan sorunlar yanlış anlamalara neden olur, verimliliği azaltır, işbirliğini geciktirir. Bunun yanında tarafların sağlıklı ve etkili iletişimlerini çatışmayı engelleyici bir unsurdur (Aksoy, 2005: 349-350).

Eğitim farkları, seçici algılama ve tarafların birbirleri hakkında yetersiz bilgileri anlama zorluklarına neden olmaktadır. Anlam zorlukları yetersiz ve sorunlu iletişim ile beraber çatışma için zemin hazırlayıcı koşullar olarak görülmektedir. Çok az iletişim gibi çok yoğun iletişim de işlevsel değildir ve çatışma ortamını hazırlamaktadır. Ayrıca, iletişim esnasında seçilen kanal ve bilginin dolaşımı esnasında oluşan süzme süreci çatışma potansiyelini artıran etmenlerdir (Robbins, 1994: 226-227).

### 1.6.1.2. Yapı

Buradaki yapı terimi örgütün, yöneticilerinin, örgüt içindeki grupların ve çalışanların yapısal özelliklerini ifade etmektedir.

Robbins'e göre yapı terimi büyüklük, verilen görevlerde grup üyesi olarak uzmanlaşma derecesi, yetki ve sorumluluk sınırlarının netliği, çalışanların amaçlarındaki uyumluluk, yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve grupların birbirlerine bağlılığı anlamına gelmektedir (Robbins, 2005: 425-426).

Örgütün ve örgüt içindeki grupların büyüklüğü, yönetim tarzı, iş süreçlerinde uzmanlaşma ve standardizasyon, gruplar arasındaki bağımlılık, ödül ve maaş sistemleri ve çalışanlar arasındaki farklılıklar çatışma için potansiyel oluşturan yapısal koşullardır (Robbins, 1994: 226-227).

Örgütsel yapı, o örgütte kuralların nasıl olduğunu, kararların nasıl alındığını ve yönetim tarzını içinde barındıran bir terimdir. Örgütsel yapının katı ve kuralların sert olduğu bir ortamda ast-üst ilişkileri gergindir. Çalışanların kendilerini ifade edemediği bu tip örgütlerde çatışma potansiyeli yükselmektedir (Aksoy, 2005: 350).



Örgütün büyüklüğü ve faaliyetlerinin yoğunluğu ile çatışma potansiyeli arasında doğru orantı mevcuttur. Yani, örgüt büyüdükçe ve faaliyetleri arttıkça örgütsel ilişkiler karmaşıklaşacak ve çatışma potansiyeli artacaktır. Çalışanlar açısından, genç ve deneyimsiz olmaları çatışma potansiyelini artırırken aynı durum uzmanlaşmanın arttığı işlerde de yaşanmaktadır. Örgütlerin katılımcı bir yapı içerisinde yönetilmeleri çatışma potansiyelini azaltmada önemli rol almaktadır (Robbins, 1994: 227-228).

### **1.6.1.3. Kişisel Farklılıklar**

Başlıca kişisel etkenler: kişinin değer yargıları, kişisel özellikleri ve farklılıklarıdır. Kişiler davranışlarını sahip olduğu değerlere göre şekillendirmektedir. Değerlerin farklı olması, farklı davranış biçimlerine ve dolayısıyla önemli bir çatışma potansiyelinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca, değer farklılıkları önyargılara, grup içindeki görüş ayrılıklarına ve kişilerin farklı beklentilere girmelerine neden olmaktadır (Robbins, 1994: 227-228).

Örgütü oluşturan çalışanlar farklı kültür, çevre ve ortamlardan gelirler. Bu çalışanlar farklı değer sistemleri ve bireysel özellikleri taşımaktadırlar. Ayrıca, her bireyin ve örgütün kendi amaç ve ihtiyaçları vardır. Zamanla bu amaç ve ihtiyaçlar arasında bir tercih yapma ihtiyacı doğabilir. İşte tüm bu kişisel kaynaklı farklılıklar çatışma potansiyeli oluşturmaktadırlar (Aksoy, 2005: 350).

### **1.6.4. Kavrama ve Kişileştirme**

Birinci safhada oluşan koşulların varlığı tek başına çatışmaya neden olmaz. Bu koşulların bir veya daha fazla tarafı etkilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda, etkilenen tarafların çatışmanın ön şartlarını fark etmeleri ve bu şartları kendilerini engelleyen birer etken olarak algılaması çatışmanın oluşması için şarttır (Robbins, 1994: 229).

Kavrama ve kişiselleştirme safhası çatışmanın taraflarının potansiyel nedenlerini fark ettikleri ve benimsedikleri evredir. Birinci safhadaki koşullar, engelleme ve hayal kırıklığı ile çatışma potansiyelini gerçek çatışmaya dönüştürmektedir. Burada algılanan çatışma ve hissedilen çatışma kavramları ön plana çıkmaktadır.

Algılanan çatışma: Çatışma koşullarının taraflar tarafından fark edildiği aşamadır. Burada, taraflar çatışmanın varlığının farkındadırlar ancak nedenleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Bazen algılama farklılıklarından da kaynaklanan bu çatışma türü taraflarda gerilime neden olmaktadır.

Hissedilen çatışma: Algılanan çatışma paylaşıldıkça daha netleşir ve hissedilir hale gelir. Görüş farklılıkları daha da su yüzüne çıkmıştır. Bu aşamada çalışanlarda stres ve isteksizlik baş gösterir (Aksoy, 2005: 350).

### **1.6.3. Amaçlar**

Bu aşamada çatışmayı yönetme davranışları da başlamaktadır. Çatışma meydana geldiğinde ve açıkça görülmeye başladığında taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştirmeye çalışırlar. Genellikle engellemeyi azaltmak için kullanılan bu yöntemler: rekabet, işbirliği, sakınma, intibak ve uzlaşma yaklaşımlarıdır (Robbins, 2005: 428-429)

Bu yaklaşımlar ilerleyen bölümlerde detaylı inceleneceği için bu bölümde değinilmeyecektir.

### **1.6.4. Davranış**

Bu safhada taraflar fiilen birbirlerine karşı tavır alırlar. Tartışma, iletişimi kesme ve fiziki olarak müdahale etme gibi tepkiler bu safhada gerçekleşir. Bir taraf diğer tarafı bilinçli olarak engellemektedir (Aksoy, 2005: 352).

Çatışmanın açığa çıktığı bu aşamada, taraflar bilinçli olarak karşı tarafın amacına ulaşmasını engellemeye ve çıkarlarının önüne geçmeye çalışır (Robbins, 1994: 229-230)

### **1.6.5. Sonuç**

Açık bir şekilde yaşanan çatışma sonucunda örgüt performansı ya artacak ya da azalacaktır. Burada kilit rolü ise, çatışma yönetimi yaklaşımları üstlenecektir. Uygun bir çatışma yönetimi yaklaşımı örgüt için hayati kazanımlar elde edilmesini sonucunu

doğurabileceği gibi tam tersi bir durum da olabilir. Çatışma sonucunda ortaya çıkan yeni durum çatışmanın tarafları ve çatışmadan etkilenenler için farklı şeyler ifade edecektir.

Robbins, çatışma sonuçlarının örgütün performansını olumlu etkilemesi durumunda işlevsel sonuçlardan, olumsuz etkilemesi durumunda ise işlevsel olmayan sonuçlardan bahsedilebileceğini ifade etmiştir (Robbins, 2005: 430-433).

Çatışmanın olası sonuçları bir sonraki bölümde daha detaylı incelenecektir.

### **1.7. Çatışmanın Olası Sonuçları**

Çatışma sürecinin bitmesi her zaman net sonuçların alınmasını gerektirmez. Bazen sonuç belirsiz olarak kalır, ancak çatışma ortadan kalkmıştır.

Ayrıca, çatışma sonucunda her zaman bir kazanan ve bir kaybeden taraf olmayabilir. Bunun yanında kaybeden taraf çatışmadan sonra zayıf ve güçsüz olarak görülmeyebilir (Barutçugil, 2002: 121).

Ancak, burada sonucun kesin ve bir tarafın çatışmadan galip diğer tarafın da mağlup olduğunu varsayarak çatışmanın sonuçlarını irdeleyeceğiz.

Çatışma sonunda farklı sonuçlar elde edilecektir. Çalışanlar, birimler (gruplar), örgüt ve bu üçü ile etkileşim içinde olanlar çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlarıyla karşılaşılır. Burada olumlu ve olumsuz sonuçlar göreceli bir kavram olup bir taraf için kazanım olan konu diğer bir taraf için kayıp hanesinde gösterilebilir. Bazı yazarlar ise çatışmanın sonuçlarını istenen veya istenmeyen sonuçlar olarak ele almışlardır (Aksoy, 2005: 368). Ayrıca çatışma yönetim stratejisine göre çatışmanın sonunda taraflardan bazıları kazanıp bazıları kaybedebileceği gibi hepsi kazanıp hepsi kaybedebilir de.

Çatışmanın bireyler üzerindeki etkileri aşağıda belirtilmiştir.

Olumlu etkileri: Yeni ve iyi fikirlerin ortaya çıkması sağlanır, kişiler araştırma yapma ihtiyacı hissederler, kişiler çatışma sayesinde içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarabileceklerdir (Eren, 2004: 554). Kişiler sahip oldukları pozisyonun değerini daha net anlayabilirler, kişilerin içinde bulunan saldırganlık dürtüleri çatışma yoluyla tatmin edilmiş olur (Tekarslan vd., 1989: 228). Ayrıca orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacaktır, yenilikler ortaya çıkacak araştırma yapma eğilimi artacaktır. Örgütsel ve bireysel sorunlar çözülecek ve gerilim azaltılacaktır, katılım sağlanacaktır, güdüleme artacaktır. Çatışan taraflar kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini anlayacaklardır (Akın, 2008: 224 içinde Nelson: 390).

Olumsuz etkileri: İş tatminsizliği ortaya çıkar, yaratıcılık azalır veya yok olur, grup dışında hareket etme eğilimi artar, başarıya ulaşma kararlılığı azalır (Aksoy, 2005: 369). Kişilerin morali ve dolayısıyla verimi azalır, kişiler arasında güven sarsılır ve kişiler kaderci bir yaklaşıma bürünür (Tekarslan vd., 1989: 229).

Çatışmanın gruplar üzerindeki etkileri ise aşağıdaki gibidir:

Olumlu etkileri: Grup üyeleri arasında bağ güçlenir, işbirliği artar, grup yapısı güçlenir (Aksoy, 2005: 369).

Olumsuz etkileri: Grup içindeki uyum bozulur, grubun enerjisi ve kaynakları israf edilir (Aksoy, 2005: 369). Çatışma sonucunda örgütün faaliyetleri durma noktasına gelebilir (Eren, 2004: 553).

Akın'a (2008) göre çatışmalarda, çatışmanın yönetim stratejisi ve şartların etkisi çatışmanın sonuçlarını örgüt için yapıcı veya yıkıcı olarak belirler (Akın, 2008: 223).

Öncelikle çatışmanın olumlu sonuçlarını ele alınacak olursa, iyi yönetilmiş bir çatışma süreci sonunda,

- Yeni fikirlerin üretilmesi sağlanır,
- Yaratıcılık gelişir,

- Değişim teşvik edilir,
- Örgütün yaşama gücü artar,
- Çeşitli problemlerin görülmesine imkan sağlar
- Büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunur,
- Durgunluğu ve entropiyi azaltarak dinamizm sağlar, (Akın, 2008: 223 içinde Nelson, 1994: 390, Wall, 1995: 525, Ivshin, 2001: 43)

Çatışmanın olumsuz sonuçları ise,

- Örgütün enerjisi hedeflerinden farklı yöne harcanır,
  - İnsanların psikolojik sağlığı tehlikeye girer,
  - Kaynaklar israf edilir,
  - Gruplardaki uyum bozulur,
  - Düşmanlık ve saldırganlık artar
- (Eren, 2004: 554, Akın, 2008: 223-224 içinde Nelson: 390).

Çatışmanın sonuçlarını kazananlar, kaybedenler ve örgüt açısından irdelenebilir. Kazananların kendi gruplarına bağlılıkları artar. Kendilerine güvenleri artar, gerginlikleri yok olur. Durumdan kaynaklanan bir mutluluk ve birlik havası vardır. Kaybedenler ise kesin bir sonuç ortada yoksa durumu inkar edebilirler. Grupta endişe ve genel bir hoşnutsuzluk vardır. Zamanla grupta gerginlik artar ve dağılma başlar. Ancak, çatışmanın sonucuyla yüzleşen kaybeden gruplar yeniden yapılanmaya girişip tekrar dinamizm kazanabilirler. Örgüt için çatışma sonucunda başarı düşebilir. Hatta çatışma sonrası da belirli ölçüde gerginlik devam edebilir. Bununla beraber çatışmanın olumlu sonucu olarak, örgütte değişen koşullara uyum kabiliyeti ve tepki verme gücü artmıştır (Kolasa, 1979: 553-554).

Bumin (1999)'a göre çatışma sonucunda galip grupta: 1-Bağlılık artar, 2-Gerilim azalır, mücadeleci ruh yok olur, rahatlık ve mutluluk hâkimdir, 3-Grup içi işbirliği artar, üyelerin ihtiyaçlarına önem verilir, 4-Grubun öne sürdüğü görüşler galip geldiği için grup kendini sorgulamaktan uzaktır, grup kendi ile ilgili az şey öğrenmiştir (Bumin, 1990: 99).

Mağlup grupta ise: 1- Çatışma sonucu belirsiz ise mazeretler üretir ve gerçek anlamda kaybetmediklerini vurgulayarak çatışmanın sonucundan psikolojik olarak kaçmaya çalışırlar, 2-Eğer grup mağlubiyeti psikolojik olarak kabul etmişse grup dışından veya içinden sorumluları bulmaya çalışır ki bu süreç iç çatışmaya kadar gidebilir, 3-Grup üzgün ve gergindir. Daha çok çalışmak için hazırdır, 4-Grupta işbirliği ve üyelerinin ihtiyaçlarına karşı ilgi azalmıştır. 5-Grup mağlubiyeti kabullendiği zaman kendisiyle hesaplaşacak ve kendini önemli ölçüde tanıyacaktır (Bumin, 1990: 100).

Çatışmanın arzulanan ve olumlu sonuçları olabileceği gibi arzulananmayan, olumsuz sonuçları da olabilir. Tekarslan vd. (1989) çatışmanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde tasnif etmişlerdir:

#### Arzulanan (olumlu) sonuçları:

- 1- Parçalanmış grupların bütünleşmesine neden olabilir,
- 2- Yeni liderlik anlayışı gelişebilir,
- 3- Daha geniş ve daha uygun amaçlar belirlenebilir,
- 4- Çatışma benimsenip belirli yoğunlukta kurumsallaşabilir,
- 5- Gruplara ve örgüte amaçlarına ulaşabileceği pozitif enerjiyi verebilir,
- 6- Yenilikçilik ve yaratıcılığa neden olabilir,
- 7- Taraflar kendi pozisyonlarının değeri daha iyi anlayabilirler,
- 8- Birey ve gruplar kendi güçlerinin farkına varabilirler,
- 9- İnsanın doğasında bulunan saldırganlık güdüsünün tatminine neden olabilir.

#### Arzulananmayan (olumsuz) sonuçları:

- 1- Tarafların zihinsel ve bedensel sağlığı olumsuz etkilenir,
- 2- Düşmanlığa ve saldırganlığa neden olabilir,
- 3- Zaman, para ve enerji gibi kaynakların boşa gitmesine neden olur,
- 4- Taraflar kendi amaçlarını örgütün amaçlarından üstün tutabilirler,
- 5- Moral ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenir ve verim azalır,
- 6- Güven duygusu zedelenir, kaderciliğe yönelenebilir (Tekarslan vd, 1989: 228-229).

Çatışmanın sonuçlarını bireyler ve gruplar açısından ele almak da mümkündür.

Bireyler açısından olumlu sonuçları: rekabet duygusunun güçlenmesi, kişinin kendini yenileme isteği, başarı hazzını tatması, yeniliği arama isteğinin artması olarak sıralanabilir. Ayrıca, çatışmayı yaşayan kişi zamanla tecrübe kazanacak ve yaşadıklarından pay çıkarıp olgunlaşacaktır. Beklenmeyen durumlarda daha kontrollü ve dikkatli davranacaktır.

Bireyler açısından olumsuz sonuçları ise: iş tatminsizliği, yalnızlık, yaratıcılığın azalması, bireysel stres ve başarıma arzusunun azalmasıdır.

Gruplar açısından olumlu sonuçları: grup içi bağlılık artar, işbirliği önem kazanır, grup dışsal baskılara daha dayanıklı bir yapı arz eder,

Gruplar açısından olumsuz sonuçları ise: yönetim daha katı kurallar koyabilir, yetki ve sorumluluklar gereğinden açık şekilde dağıtılır, ilişkiler aşırı biçimsel olur (Erdoğan, 1999: 179-180).

Çatışma sonucunda kızgınlık, düş kırıklığı, iş tatminsizliği ve stres artar. Uzun dönemde ise, işe devamsızlık artar ve işi bırakmalar baş gösterir. Gruplarda çatışma sonucu takım düşüncesi gelişir. Grup içi kaynaşma olur, grup üyeleri diğer üyelerin düşüncelerine değer verirler. Çatışmanın çalışanların görevlerine odaklanması, örgüte ve grubuna sadakatin artması ve verimliliğin ön plana çıkması gibi olumlu sonuçları da vardır (McShane, 2005: 390-391).

Çatışmanın fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçları vardır. Grup performansını artıran sonuçlara fonksiyonel, grup performansını azaltan sonuçlara ise, fonksiyonel olmayan sonuçlar denir. Burada, çatışmadan tecrübe kazanan kişilerin kaliteli kararlar vermesini sağlaması, grup düşüncesini geliştirmesi, yenilik ve yaratıcılık getirmesi, grubun hedeflerine odaklanmayı sağlaması fonksiyonel sonuçlar arasında sayılabilir. Fonksiyonel olmayan sonuçları ise, grup içi bağların zayıflaması, grubun etkinliğinin azalması, iletişimin zayıflaması, grup bağlılığının azalması, grubun hedeflerinin önemini yitirmesi ve hatta grubun varlığının tehlikeye düşmesidir (Stephen, 20005: 423).

Tjosvold (1993) etkin yönetilen bir çatışmanın üç önemli sonucu olacağını ifade etmektedir. Bunlar: uzlaşma, ilişkilerin gelişmesi ve öğrenme olarak sıralanmıştır. Yani çatışan taraflar zamanlarını ve kaynaklarını küçük çatışmalar uğruna harcamamak konusunda bir uzlaşmaya varırlar. Uzlaşma aynı zamanda ilişkilerin gelişmesini beraberinde getirir. İlişkiler geliştikçe de uzlaşma düzeyi artar. Son olarak da çatışma sonucunda taraflar problemlerin çözümü, zorlukların aşılması ve üretken ilişkilerin kurulması konusunda önemli deneyimler elde ederler (Tjosvold, 1993: 12-13).

Çatışmanın olası sonuçlarından bazıları yukarıda açıklanmıştır. Çatışmanın sonsuz farklı sebebi/kaynağı olabileceği gibi sonsuz farklı sonucu olabilmektedir. Yukarıda belirtilen belli başlı sonuçları daha da artırmak mümkündür. Barling ve Cooper (2008)'in belirttiği gibi ortaya çıkan yeni görüşler ışığında, gelecekte yapılacak araştırmaların çatışmanın faydaları ve zararlarını daha ortaya koyacağını umuyoruz (Barling ve Cooper, 2008: 273).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR ve ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

#### 2.1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar

Çatışma farklı yönetim bilimi yaklaşımlarında farklı yorumlanmıştır. Yönetim bilimindeki gelişme ve değişmelere paralel olarak çatışmaya bakış açısı da değişmiştir. Çatışmanın mutlak bir şekilde zararlı olduğu ve önlenmesi gereken bir süreç olduğu görüşünden, günümüzde belirli bir düzeyde kontrollü çatışmanın örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracığı görüşüne doğru bir kayma vardır.

Yönetim bilimin çatışma kavramına yaklaşımı hem kavram olarak hem de sürecin ele alınış ve yönetilme tarzı bakımından değişiklik arz etmektedir. Günümüzde zorla ve kesin bir şekilde bastırılması gereken bir çatışma çözüm stratejisi yerini, çatışmanın mahiyetine, kaynağına, taraflarına ve ulaşılmak istenen sonuca göre farklı çözüm stratejilerine bırakmıştır.

Çatışma zararlı ve engellenmesi gereken bir süreçten kaçınılmaz ve değişimin bir parçası olarak ele alınmaya başlanmıştır (Bumin, 1990: 8). Robbins'e göre ise, örgütsel çatışma yönetiminde üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar geleneksel, davranışsal (insan ilişkileri) ve etkileşimci (interactionist) yaklaşımlardır (Robbins, 2005: 423).

Örgütsel çatışmaya yönelik bilimsel yaklaşımları klasik (geleneksel) yaklaşım, neoklasik (davranışsal-insani ilişkiler) ve modern (etkileşimci) yaklaşım olarak üç ana başlık altında inceleyeceğiz.

##### 2.1.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı

Klasik yaklaşımda, çatışma kavramı her zaman kötü bir çağrışım yapmaktadır. Genelde olumsuz algılanan çatışma şiddet, öfke ve yıkım kelimeleri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. 1930-1940 yılları arasında yaygın olan bu görüşe göre çatışma istenmeyen sonuçlara neden olan bir olgu olarak görülmekteydi. Bu yaklaşımda iletişim

azlığı, dışa açıklığın az olması, güvensizlik, yöneticilerin sorumluluk almada ve çalışanları işe çekmedeki başarısızlıkları gibi nedenlerle çatışmanın çıktığı görüşü hakimdir (Robbins, 2005: 423).

Klasik düşüncenin savunucularından M.Weber ve F.Taylor, örgütte etkinliği azaltarak örgüte zarar veren çatışmanın bütünüyle önlenmesinin gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütün faaliyetlerini gereği gibi yerine getirmesi için bu bir zorunluluk olarak görülmüştür (Akın, 2008: 207).

H.Fayol ve F.Taylor gibi klasik yönetim yaklaşımını benimseyen bilim adamları çatışmayı bütünüyle zararlı ve kesinlikle kaçınılması gerekli bir durum olarak tanımlamışlardır. Klasik yaklaşımda örgütlerde çatışmanın meydana gelmesinin iki nedeni vardır. Öncelikle yöneticiler bilimsel ve evrensel yönetim kurallarını örgütlerine tam anlamıyla tatbik edemedikleri için çatışmalar yaşanmaktadır. İkinci olarak da, çalışanların örgütün ortak hedefleri etrafında birleşmeleri tam anlamıyla sağlanamadığı için çatışmalar olmaktadır. Her iki durumda da yöneticilere düşen görev çatışmayı ve nedenlerini tespit etmek ve örgütsel barışı yeniden tesis edip çatışmayı ortadan kaldırmaktır.

F.Taylor, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütlerde tam anlamıyla uygulanması durumunda çalışanlar ile işverenler arasındaki çıkar çatışmalarının kendiliğinden ortadan kalkacağını belirtmektedir (Şimşek, 2003: 274-275).

Bu görüşe göre yetki ve sorumluluk alanlarının kesin olarak belirlenmesi, iş ortamının en uygun şekilde hazırlanması ve iş için gerekli ekipmanın temini sonucunda örgütlerde çatışma yaşanması mümkün değildir. Ancak, bu görüşte insan faktörünün sosyolojik ve psikolojik özellikleri göz ardı edilmiş ve üretimin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca aynı görüşün taraftarları başarısızlıkların çatışmayı artıran bir sebep olduğunu ileri sürmektedirler (Aksoy, 2005: 342).

### 2.1.2. Neoklasik Çatışma Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımına anti-tez olarak ortaya çıkan neoklasik yaklaşıma davranışçı yaklaşım veya insan ilişkileri yaklaşımı da denmektedir.

Çatışmanın yapıcı bir nitelik kazanabileceği ilk defa M.P.Follet tarafından 1920'lerde ortaya konmuştur. Neoklasik yaklaşıma göre çatışma genelde örgüt içindeki insanların ve grupların farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu farklılıkları ortadan kaldırmanın imkanı olmadığı gibi çatışmayı da tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir (Tekarslan vd., 1989: 220).

Neoklasik yaklaşıma göre çatışma örgüt yaşamının doğal ve kaçınılmaz bir ögesidir. Ancak, çatışmalar belirli şartlar altında yapıcı ve yararlı olabilirler. Bunun için de öncelikle çatışmanın belirli bir sınırının olması ve aynı zamanda etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesi gereklidir (Akın, 2008: 207).

Örgütün varlığını tehlikeye atacak bir çatışma yapıcı olmaktan çok uzaktır. Yani çatışmanın sınırı ve şiddeti örgütü aşacak derecede olmamalıdır. Ayrıca, çatışma için harcanan kaynaklar çatışma sonucunda elde edilen kazanımlardan fazla ise çatışmanın örgüt için yararlı olduğu söylenemez.

Etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmeyen çatışmalar örgütü belirsiz bir ortama sürükler. Burada asıl görev çatışmanın niteliğini analiz edip uygun bir yönetim tarzı geliştirmeye çalışan yöneticilere düşmektedir ( Eren, 2004: 563).

Etkisini 1940'lardan 1970'lere kadar sürdüren neoklasik yaklaşıma göre örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birçok çatışma meydana gelebilir. Çünkü örgütler yapısı itibarıyla farklı amaç, çıkar ve beklentileri sürekli çatışma halinde olan insanlardan ve gruplardan oluşmaktadır. Böyle bir sistem içinde çatışmaların olması kadar doğal bir şey olamaz. Ancak, çatışmanın azaltılabilen ama tamamen ortadan kaldırılmayan bir olgu olduğunun farkına varılmalıdır (Aksoy, 2001: 342-343).

### 2.1.3. Modern Çatışma Yaklaşımı

Modern çatışma yaklaşımı çatışmayı kaçınılmaz, hatta gerekli görmektedir. Çatışmanın olumsuz etkilerini kabul etmekle birlikte fonksiyonel (yararlı) çatışma tanımlaması yapılarak çatışmayı değişim ve yeniliğin önemli bir aracı olarak tanımlamaktadır. Çatışmanın en önemli fonksiyonel sonucu ise, yönetim tarafından en azından çatışmanın varlığı ve örgüt içindeki huzursuzluğun sezilmesidir. Yönetim bunun sonucunda çatışmanın sebeplerini araştırmaya yönelecek, çatışmanın çözümü için yeni ve kritik kararlar alarak yenilik ve değişimin önünü açacaktır (Şimşek, 2003: 275-276).

Modern çatışma yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farklı olarak açıkça düşük seviyeli çatışmayı özendirmiştir. Aynı zamanda düşük seviyede de olsa sürekli bir çatışmanın örgütün durağan, sorumluluktan ve riskten uzak yapısını yenilikçi ve değişimlere açık hale getirilmesinde yararlı olacağını ileri sürmüştür (Robbins, 2005: 423)

Diğer yönetim yaklaşımlarından farklı olarak modern yönetim ve modern çatışma yaklaşımı, çatışma kavramını güdüleme ve yönetimini de içine alacak şekilde genişletmiştir. Çatışmaların yönetimini ise, yöneticilerin temel görevi olarak kabul etmektedir (Tekarslan vd., 1989: 220-221).

Modern yaklaşımın öncülerinden William G. Scott, çatışmanın tamamen yönetilebilen sosyolojik bir olgu olduğu için örgütün amaçları doğrultusunda kullanılabileceğini ifade etmiştir. Yöneticiler çatışmayı ne bitirmeli ne de örgütün varlığını tehdit eder boyuta kadar büyümesine müsaade etmelidirler. Çatışmanın örgüt için yararlı olması optimal seviyede tutulmasına bağlıdır. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Ayrıca, çatışmaların belirli bir yoğunlukta sürmesi için yüksek yoğunluklu çatışmaların seviyesinin düşürülmesi, çok düşük yoğunluklu çatışmaların körüklenmesi ile örgüte dinamizm katacak enerjinin sağlanabileceğini ileri sürülmüştür. Optimal yoğunluklu çatışma, örgüte yenilik ve değişim getirecek, örgüte ve gruba bağlılık bu yolla artacak ve son olarak da örgütün etkinliği artacaktır (Aksoy, 2005: 343-344).

Bazı yazarlar Klasik Yaklaşım ile Neoklasik Yaklaşım düşüncesinin çatışmaya bakış açısını bir başlık altında birleştirmektedirler. Aşağıdaki tabloda bu yaklaşımların bir karşılaştırmasına yer verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Geleneksel Yaklaşım ile Modern Yaklaşım Karşılaştırması

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)</b>
1-Çatışma kaçınılabılır	1-Çatışma kaçınılmazdır.
2-Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2-Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algılama, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3-Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3-Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4-Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4-Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5-Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5-Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

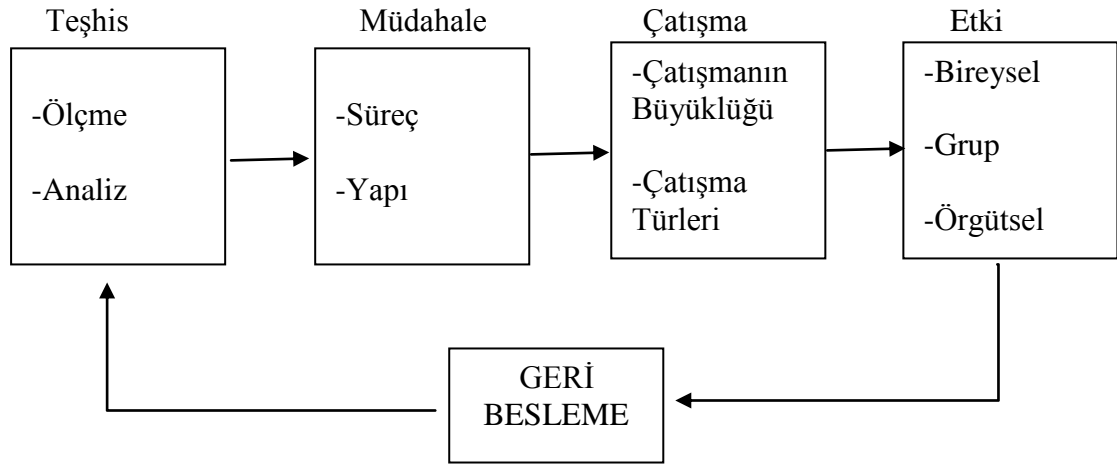
Kaynak: (Kılıç, 2001: 91).

## 2.2. Çatışma Yönetim Stratejileri

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Nelson'ın (1994) bildirdiğine göre yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının %20'sini çatışmaya ayıracak kadar çatışma konusu üzerinde durdukları ortaya çıkmıştır (Nelson, 1994: 390). Bununla birlikte, ortaya çıkacak çatışmaları organizasyon amaçlarına uygun bir şekilde yönetemeyen (sonuçlandıramayan) yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir (KOÇEL, 2003: 663).

Çatışmanın yaşandığı örgütün yapısı, çatışmayı örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetmek için önem arz etmektedir. Daha demokratik, yeni ve farklı görüşlere açık bir örgütte, çatışmalar daha başarılı yönetilebilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 46).

Rahim (1992) örgütsel çatışmanın yönetim sürecini aşağıdaki gibi şematize etmiştir.



**Şekil 2.1.** Örgütsel Çatışmanın Yönetim Süreci ( Rahim, 1992: 51 içinde Rahim, 1983: 81).

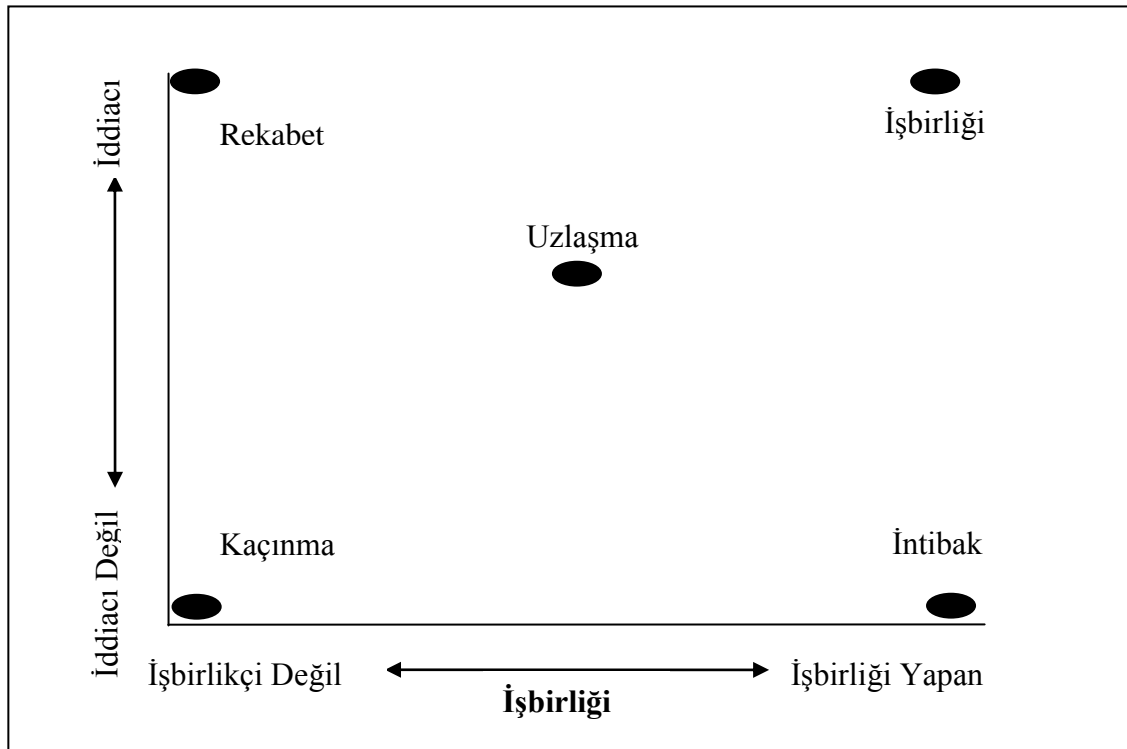
Çatışmanın yönetimi yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi çatışmanın teşhisine ve çatışmaya müdahaleye bağlıdır. Yönetim alanı birçok probleme çözüm geliştirmektedir. Ancak bu problemlerin araştırılarak çözüm bulma süreçleri geliştirilmelidir. Bu da yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi Teşhis ve Müdahale demektir. (Rahim, 1992: 50-51) Modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen bu çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmektir.

Çatışmanın konusu da çatışma yönetim yaklaşımını etkilemektedir. Borisoff ve Victor (1998) değerler, görüşler, inanç sistemleri veya kaynaklarının çatışma konusu olabileceğini ve çatışma konusuna göre yönetim yaklaşımına karar verilebileceğini ifade etmektedirler. Özellikle dinsel, etnik ve temel değerlerle ilgili çatışmaların çözümünün güç olduğu üzerinde de durmaktadırlar (Borisoff ve Victor, 1998: 6-7).

Rahim (2002)'e göre etkili bir çatışma yönetim stratejisi üç önemli özelliği içermelidir. Öncelikle her düzeydeki duygusal çatışmaları en aza indirmelidir. İkinci olarak, belirli düzeyde sürekli bir çatışmanın yaşanmasını sağlamalıdır. Son olarak da uygun çatışma yönetim davranışı seçmeli ve kullanmalıdır (Rahim, 2002: 210-211).

Ayrıca, çatışmanın hem çatışan tarafları hem de örgüt ve çevresini etkileyen önemli sonuçları olabilmektedir. Örgüt yaşamında kaçınılmaz olan ve bu kadar geniş bir alanda etkisini gösteren çatışmayı yönetmek, örgüt ve yöneticiler için hayati bir önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü çatışmanın taraflarının ve örgüt yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini iyi bilmeleri gerekmektedir.

Her bir çatışma yönetim stratejisinin gerekçeleri ve karakteristik davranış özellikleri farklılık arz etmektedir. Aşağıdaki tabloda çatışan tarafların çatışma yönetimi stratejilerini işbirliğine yatkınlık ve çatıştığı tarafa karşı iddialı olma durumuna göre göstermiştir.



**Şekil 2.2.** Çatışma Yönetim Stratejileri (Robbins, 1994: 231).

Yukarıdaki şekilde dikey ekseninde tarafların iddialı olup olmadığı, yatay ekseninde ise tarafların işbirliğine açıklığı yer almaktadır. Tarafların iddialı olup olmadığı ve işbirliğine açıklığı göz önüne alınarak şekilde çatışma yönetim stratejileri belirlenmektedir. İddialı olmayan ve işbirliğine açık olmayan tarafların çatışması durumunda “Kaçınma” stratejisi tavsiye edilirken, iddialı ve işbirliği yapan tarafların ise “İşbirliği” stratejisini izlemeleri tavsiye edilmektedir. Yine işbirliğine açık ve iddialı olmayan tarafların “İntibak”, iddialı ve işbirliğine kapalı tarafların ise “Rekabet”

stratejisini kullanmaları tavsiye edilmektedir. İddiacılık durumu ve işbirliğine açıklık konusunda ortada bulunan tarafların ise uzlaşma ile çatışmayı iyi bir şekilde yönetebilecekleri şekilde gösterilmiştir.

Çatışma yönetim stratejilerini incelemeye başlamadan önce bilinmesi gereken bir konu da Rahim (1990)'in üzerinde durduğu sosyal destektir. Çatışmanın kişiler üzerinde stres kaynaklı hastalıklara neden olduğu birçok araştırma ile ortaya konmuştur. Yöneticilerin, iş arkadaşlarının, aile üyelerinin ve arkadaş çevresinin sosyal destek sağlaması, çatışan taraflar üzerinde stres kaynaklı hastalıkların etkilerini azaltır ve çatışma sürecinin daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlar. Çevresinden önemli oranda sosyal destek sağlayan kişiler, çatışmanın olumsuz etkilerinden daha kolay kurtulmaktadır (Rahim, 1990: 6-7).

Çatışan taraflar çatışma karşısında beş farklı tepki göstermektedirler. Gösterilen tepki kişiden kişiye veya örgütten örgüte değişmektedir. Ancak, performansı yüksek örgütler genellikle Problem Çözme stratejisini benimserler ve başarılı bir şekilde uygularlar (Barutçugil, 2002: 128). Bunun yanında her örgüt kendi özel durumuna göre bir çatışma yönetim stratejisi seçebilir. Hatta çatışmayı geçici olarak durdurabilecek çözümler de bazı durumlarda örgütler için en iyi alternatif olabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 46).

Çatışma yönetimi stratejileri rekabet etme(yarışma-hükmetme), işbirliği yapma (entegrasyon), kaçınma, intibak (uyum sağlama-uyarlama) ve uzlaşma olmak üzere beş ana başlıkta incelenmektedir.

### **2.2.1. Kaçınma**

Çatışma ile karşılaşıldığında insanların verdiği en doğal tepki çatışmadan kaçınmadır. Bazı durumlarda da en iyi alternatif olarak görülebilir. Shepard ve Mouton'a göre kaçınma, çatışma ile başa çıkmada en temel araçtır (Tekarslan, 1989: 233-234).

Kaçınma yaklaşımı, tarafların kendilerinin ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermedikleri durumlarda uygulanabilir. Taraflar çatışmayı görmezden gelme,



ilgilenmeme ve kenardan izleme eğilimdedirler. Bu yaklaşımın üç ana gerekçesi vardır. Öncelikle taraflar çatışma sonucunda iki tarafında ciddi zarar göreceğini ve çatışmanın kazananının olmayacağını tahmin ediyorlarsa bu yaklaşımı seçebilirler. İkinci olarak, tarafların zamana ihtiyaçları varsa kaçınma eğilimine girebilirler. Çünkü çatışmanın zamanını her zaman taraflar belirleyemeyebilir. Daha uygun bir zaman ve ortam için çatışmanın geciktirilmesi istenebilir. Son gerekçe ise, gerilimin çok yüksek olduğu dönemlerde iletişim neredeyse imkansız hale gelir. Taraflar daha sağlıklı düşünüp karar almak ve karşılıklı müzakere için çatışmayı uygun bir süreye kadar ertelemek isteyebilirler (Karib, 1999: 64).

Kaçınma yaklaşımında taraflar bilinçli olarak çatışmanın dışında kalmaya çalışır. Taraflar, karar verebilmek için aceleci davranmazlar, çünkü karar vermek için ellerinde yeterli bilgi yoktur. Karşı tarafa durumu yeniden değerlendirmesi için süre tanımak isterler. Bazı durumlarda çatışan taraflar daha önemli konular gündemlerinde yer aldığı ve çatışma konusuna yeterince eğilemeyecekleri için kaçınma eğilimine girebilirler (Kılıç, 2001: 102).

Taraflar ne kendi düşüncelerini ne de karşı tarafın düşüncelerini desteklemedikleri için olaylara karşı kayıtsız kalabilirler. Çatışmanın dışında kalıp kesin bir karar vermekten kaçınırlar (Aksoy, 2005: 351).

Robbins'e (1994) göre kaçınma yaklaşımında, taraflardan biri çatışmanın farkında olabilir. Çatışan tarafların sınırları belirlenmiştir ve bu sınırlara verilen tepkilerde dikkat edilir. Tarafların çatışmaya tepkisi geri çekilme veya bastırma şeklinde gerçekleşmektedir. Bir taraf çatışma karşısında kayıtsız kalmak veya anlaşmazlığa düşmemek istiyorsa geri çekilmek isteyecektir. Ancak, bazı nedenlerle etkileşimin devam ettiği durumlarda geri çekilmek yerine bastırma yoluyla kaçınma yaklaşımı gösterilebilmektedir (Robbins, 1994: 232).

Tekarslan vd. (1989) kaçınmanın kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Kayıtsızlık durumunda, karşılıklı bağımlı olan taraflar anlaşmayı imkansız görüyorlarsa rekabetten kaçınırlar ve işbirliği için isteksiz davranırlar. Çatışmanın temelinde yatan etkenleri görmezden gelirler. Soyutlanma durumunda, karşılıklı olarak iletişim kesilir, her kişi çatışmayı kendi

penceresinden tanımlar ve karşı tarafı hiç dikkate almaz. Taraflar aralarındaki duvarları sağlamlaştırır ve yükseltir. Her kişi kendi kabuğuna çekilir. Çekilme durumu ise en çok karşılaşılan kaçınma refleksidir. Çekilmede taraflar birbirlerini tehdit olarak algırlar ve her iki taraf da kendi sınırlarına çekilir (Tekarslan, 1989: 234-235).

Barutçugil (2002), aşağıdaki durumlarda kaçınma yaklaşımının gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- 1- Taraflar için daha önemli konular varsa,
- 2- Tarafların kendi endişeleri hiçbir şekilde giderilemiyorsa,
- 3- Çatışmanın getireceği yararlar çatışmanın maliyetinden düşükse,
- 4- Gerginliğin geçmesinden sonra daha sağlıklı davranma isteği varsa,
- 5- Bilgi azlığı nedeniyle alelacele verilecek kararlardan çekiniliyorsa,
- 6- Çatışma aysbergin sadece görünen kısmı ise, yani çatışmanın altında daha derin sorunlar yatıyorsa,
- 7- Üçüncü bir tarafın çatışmayı daha etkin bir şekilde çözeceğine inanılıyorsa kaçınma yaklaşımı gösterilir (Barutçugil, 2002: 130-131).

Yöneticiler açısından bakıldığında, kaçınma yaklaşımında yönetici çatışma esnasında açıkça taraf tutmamaktadır. Ayrıca çatışmaya doğrudan müdahale etmekten kaçınmaktadır. Yöneticilerin bu tutumları sonucu çatışmanın süresi uzar, çatışmayı sonlandıracak kritik kararların alınması gecikir ve taraflarda bir tatminsizlik baş gösterir (Şimşek, 2003: 293).

Kaçınma stratejisinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu stratejinin etkili olabilmesi için tarafların bilinçli, kontrollü ve belirli bir amaca yönelik hareket etmesi gerektiğidir. Kaçınma stratejisi yukarıdaki hususlara özen gösterilmeden kullanılırsa, karşı taraf için kışkırtıcı bir etki yapabilir. Bu stratejinin uygulanması esnasında karşı tarafın kendinin ciddiye alındığını ve kendine önem verildiğinin farkına varması sağlanmalıdır (Karip, 1999: 65).

Kaçınma yöntemleri olan kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme yöntemlerinin her üçü de iletişimin kesilmesi, karşılıklı güvenin azalması ve işbirliğinin ortadan kalmasına

neden olduğundan çatışmayı daha da kuvvetlendirici etki yapar (Tekarslan vd., 1989: 234-235).

Kaçınma yaklaşımı problemleri çözmek değil ertelemeyi tercih etmektir. Sorunların üzerine sünger çekerek onları çözmekten kaçınma ve yüzleşmekten korkma durumudur. Çözümlememiş problemler bir süre sonra daha da büyüyerek karşımıza çıkar. Bu nedenle kaçınma yaklaşımı kesin bir çözüm olmaktan uzak, sadece geçici bir rahatlama sağlayacaktır (Akın, 2008: 220-221).

### **2.2.2. Uzlaşma**

Uzlaşma, tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin tam tersi olabilmektedir. Birinin tatmin edilmesi diğerinin isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilmektedir. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da bir kısım isteklerini yerine getiren ama bazı taleplerinden de vazgeçilmesini gerektiren uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Uzlaşma stratejisi, kişilerin taleplerine tam anlamıyla cevap veremese de, tarafların karşılıklı anlaşmasına dayandığı için insan doğası ile uyumlu bir çözümdür (Akın, 2008: 222).

Bu stratejide kullanılan önemli birkaç yöntem vardır. Bunlar, tarafların birbirinden ayrılması, tahkim, kurallara sığınma ve çatışmanın son bulması için bir tarafın diğerine bir bedel ödemesidir. Fakat bu yöntemler hem çatışmanın taraflarını tam anlamıyla tatmin etmekten uzak hem de çatışmanın çözümü için orijinal çözümler sunabilmektedir (Şimşek, 2003: 293).

Kazan-kazan yaklaşımı çerçevesinde çatışan tarafların hepsini belirli bir ölçüde tatmin etmeyi amaçlayan uzlaşma yaklaşımı, karşılıklı ödün verme ve ortak bir noktada buluşmayı gerektirmektedir. Ayrıca, herkes kendi istek ve amaçları yanında karşı tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Karip, 1999: 65).

Uzlaşma davranışında taraflar orta düzeyde veya eşit oranda doyuma ulaşırlar. Ancak, elde edilen doyum tam olmadığı gibi her iki tarafın da bir kısım özveride bulunması gerekmektedir (Aksoy, 2005: 351).

Uzlaşmanın sonucunda kazanan ya da kaybeden yoktur. Her iki taraf da kazanmış ama kısmen taleplerinden vazgeçmiştir. Uzlaşma sonucunda çatışmaya neden olan nesne taraflar arasında paylaşılır veya bir taraf diğerine belirli bir bedel ödeyerek nesnenin tamamının sahibi olur (Robbins, 1994: 232).

Zaman baskısı yaşandığında, rekabetçi ve işbirlikçi modellerin başarısız olması durumunda ve karmaşık konularda bir süreliğine çözüm bulunmak istendiğinde uzlaşmacı strateji uygulanması doğru olmaktadır (Barutçugil, 2002: 131-132).

Çatışma için tarafların hazır olmadığı ve çatışmanın sonuçlarına katlanmak istemedikleri durumlarda kullanılabilecek uzlaşma stratejisi örgütsel kararlarda oldukça kabul görmektedir. Uzlaşma düşüncesinin altında yatan gerçek ise çatışmaya sebep olan gerginliğin anlık bir reaksiyondan öte bir şey olmadığıdır (Tekarslan vd., 1989: 236-237).

Örgüt yöneticileri, çatışan taraflar arasında ortak bir zemin bularak çatışmayı çözmeye çalışırlar. Çatışan tarafların birbirleri hakkında bilmedikleri çok az şey kalması ve çatışma potansiyeli taşıyan konular açıkça ortaya çıkması uzlaşma stratejisinin avantajıdır. Ancak, bu strateji örgüt açısından en iyi seçenek değildir. Çünkü çatışmanın örgüt hedeflerine hizmet etmesinin en iyi yolu iki tarafın da kabul edebileceği ama örgüte dinamizm kazandıracak düşük yoğunluklu çatışmanın yaşanmasıdır (Şerif, 2003: 293).

### **2.2.3. Zorlama**

Zorlama stratejisi taraflardan birinin kendi istek ve amaçlarını diğer tarafın istek ve amaçları pahasına elde etmek istemesidir. Kazanmak için her yola başvurulabilir. Genellikle örgütlerde ast ile üst arasında yaşanan çatışmalarda üstün ilk önce kullandığı stratejidir. Bir taraf diğerine karşı üstünlük kurduğunda, hem karşı taraf nezdinde hem de çevresinde gücünün artacağı düşüncesindedir. Üzerinde güç kullanılan taraf seçeneği olmadığı için diretilen çözümü kabul eder. Ancak, bu kabullenmeyle çözümün empoze edildiği tarafın moralinin bozulması ve verimliliğinin düşmesi beklenmelidir (Karip, 1999: 63-64).

Bu stratejide karşı taraf kaybederken kendi tarafının kazanması istenir. Çatışmanın taraflarının kendi pozisyonlarını tamamen haklı gördükleri durumlarda tercih edilir (Kılıç, 2001: 102).

Çatışma yönetimi için bu stratejinin seçilmesi durumunda taraflar karşısındakine etkilerini düşünmeden kendi çıkarlarını artırmaya ve amaçlarına ulaşmaya çalışır. Özellikle biçimsel örgütlerde ast-üst arasında yaşanan çatışmalarda biçimsel otorite kullanılarak çatışma aşılmaya çalışılır. Taraflar çatışmadan galip çıkmak için kendi güçlerini aldıkları tabanı harekete geçirir (Robbins, 1994: 230).

Hakimiyet ve baskı içerikli çözümler sunan stratejiler iki önemli özelliğe sahiptirler. Öncelikle, güç kullanımı yoluyla çatışma çözümlenmektedir ve baskı ile çatışma gizlenmeye zorlanmaktadır. İkinci olarak, taraflardan birinin kazanmasını diğerinin ise kaybetmesini netice verdiğinden hayal kırıklığına ve düşmanca tavırların devam etmesine neden olmaktadır (Şimşek, 2003: 292).

Baskı ve güç kullanmayı gerektiren yöntemler, bir tarafın kendi gücüne güvenerek karşı taraf kendi çözümünü empoze etmesini gerektirir. Ancak, bu tür çözümler sorunun özüne inmeyi engeller ve gerçek çözümü geciktirir. Çatışma sindirilse de başkalaşarak yani iş yavaşlatma, dikkatsizlik işbirliğinin ve verimin azalması olarak karşımıza çıkar (Tekarslan, 1989: 235).

Başkalarının çıkarlarını dikkate almayan zorlama yaklaşımında taraflar ilişkileri sürdürmeyi düşünmezler. Tamamen çıkar odaklı davranırlar. Doğruluğuna inandıkları şeyleri karşı tarafa kabul ettirmek için güç kullanırlar. Genellikle süratli karar verilmesi gerektiği zamanlarda başvuru olan bir stratejidir (Barutçugil, 2002: 130).

Bu yaklaşımda çatışan taraflar diğer tarafın isteklerine karşı kayıtsız kalır ve amaçlarına ulaşması için direnirler. Sonuçta istedikleri ise, kendilerinin kazanması ve karşı tarafın kaybetmesidir (Aksoy, 2005: 351).

Şerif'e (2003) göre güç kullanma ve zorlama gibi yöntemlerle çatışmayı çözüme kavuşturmak için yöneticiler otoritelerini kullanırlar. Ancak, genellikle yöneticilerin

kararlarında bir tarafın istekleri yerine getirilirken diğere taraf ihmal edilmektedir (Şerif, 2003: 292). Aynı şekilde Bisno (1988) de bu yaklaşımda yöneticilerin çatışmayı yönetmek için isteksiz veya yeteneksiz olduklarını belirtmektedir. Otoriter kararlar alınır, güç kullanılır, sınırlar konulur ve kurallar konularak uygulanır (Bisno, 1988: 54).

Kazan-kaybet yaklaşımı olan zorlama ve güç kullanma, örgütlerde bazı istisnai durumlar dışında kullanılmamalıdır. Çünkü bu stratejiyi kullanan yöneticilerin çevresi intikam almak için fırsat kollayan ama yöneticisini sevmeyen kişilerle dolar (Akın, 2008: 222-223).

#### **2.2.4. Uyma**

Çatışma yönetimi stratejisi olarak uyma, kendi çıkarlarından başkalarının çıkarları için vazgeçme demektir. Kişi uyumlu davranmak karşısındakinin görüşlerine önem verir ve normal zamanlarda kabul etmeyeceği istekleri cömertçe kabul eder (Barutçugil, 2002: 131).

Bir taraf diğere tarafı memnun etmeye çalıştığında kendi isteklerini ikinci plana atabilir. Burada ilişkileri koruma eğilimi vardır. Karşı tarafa ve görüşlerine değer veren kişi fedakârlık yapmaya da hazırdır (Robbins, 1994: 232).

Uyma stratejisinde farklılıklar göz ardı edilir. İki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde durulur. Özellikle ast-üst arasındaki çatışmalarda astların ilişkileri sürdürmek ve çatışmadan zarar görmemek için kullandığı bir stratejidir. Bu durumda karşı tarafın istekleri kabul edilir ve isteklerinin tatminine çalışılır. İletişimi devam ettirmek önceliklidir (Karip, 1999: 63).

Uyma yaklaşımını gösteren taraf hayal kırıklığını, kendine olan güven ve saygısını yitirmeyi göze almalıdır. Bu yaklaşım bazı uç durumlar dışında doğru bir çatışma yönetimi stratejisi değildir. Hatta sürekli uyma yaklaşımını gösteren kişiye karşı etrafında daha çok güç kullanma ve isteklerini bu yolla kabul ettirme eğilimi artar. Çünkü kişi nasıl olsa uyma refleksi göstererek karşı tarafın isteklerine itaat etmektedir (Akın, 2008: 223).

Barutçugil (2002), uyma stratejisinin kullanıldığında olumlu sonuçların alınabileceği durumları şu şekilde sıralamıştır:

- 1- Taraflardan birinin hatalı olduğunu anladığında,
- 2- Çatışmaya neden olan konu karşı taraf için hayati öneme sahipse,
- 3- Çatışmanın devamı ve sürekli sürtüşme ciddi zararlar verecekse,
- 4- Belirsizlik ve karışıklık ihtimali yüksekse,
- 5- Çalışanların gelişimi ve öğrenmesini sağlamak için iyi bir fırsat olarak değerlendirildiğinde uyma stratejisinin olumlu sonuçları olabilir.

### 2.2.5. Problem Çözme

Problem çözme stratejisinde taraflar bir araya gelir, karşılıklı görüş alışverişinde bulunur ve çatışmayı çözümlmek için herkesin yararına olacak kararlar alır. Farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklanan çatışma analiz edilir. Her iki taraf da isteklerini ve yapabileceklerini içtenlikle ortaya koyar. Böylece herkes diğerini iyice tanımış olur. Problemleri çözmek ve her iki tarafın da en yüksek tatmin düzeyine ulaşacağı çözümleri üretmenin en temel koşulu önyargısız ve sağlıklı bir iletişim kurmaktır. Ayrıca karşılıklı güven ve açık olmak işbirliğinin esasını teşkil eder (Karip, 1999: 61-62).

Bu yönetimin unsurları, problem çözmeye odaklanmak, sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurmak, tüm tarafların amaç ve istekleri doğrultusunda kalıcı çözümler aramak ve çatışmanın temelinde yatan sebeplerle yüzleşmeye hazır olmaktır (Genç, 2007: 281).

Bazen her iki tarafında çıkarları vazgeçilmez nitelikte olabilir. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan sorunları aşmak için tüm tarafların çaba sarf etmesi gerekebilir. Hatta yeni ve yaratıcı çözümlere ihtiyaç da duyulabilir. Bu durumda kapsayıcı ve kalıcı bir çözüm olarak işbirliği yapmak ve çatışmaya neden olan problemleri çözmek en akıllıca tercih olmaktadır (Kılıç, 2001: 103).

Problem çözme stratejisinde çatışmanın tarafları önlerindeki tüm seçenekleri göz önüne alarak benzerliklerini ve farklılıklarını açıkça ortaya koyarlar. Ulaşılmaya

çalışılan çözüm kazan-kazan prensibi çerçevesinde tüm tarafların lehine olacağı için işbirliği yüksek seviyededir (Robbins, 1994: 231).

Problem çözme yöntemi en kalıcı ve etkin çatışma yönetme stratejisidir. Çünkü tarafları bir araya getirir, problemleri ortaya koyar ve taraflardan çatışmayı çözecek yaratıcı fikirler üretmelerini ve sürecin sorumluluğunu üstlenmelerini talep eder. Böylece hiçbir taraf sorumluluktan kaçamayacak ve çözümü sahiplenecektir. Ayrıca, iletişim aksaklıkları ve algılama farklılıkları gibi çatışmaya zemin hazırlayan faktörleri karşılıklı görüşerek aşmak daha kolay olacaktır (Tekarslan vd., 1989: 241).

Bu stratejide, taraflarca genel kabul görecektir çözüm yolları aranır. Hiçbir taraf fedakarlıkta bulunmaz. Rekabetten uzak olduğu için stres ve verim düşüşü yaşanmaz. Ayrıca, uzlaşma ile yaşanabilecek kısır döngülerden uzaktır (Şimşek, 2003: 293).

Thomas ve Kilmann problem çözme yaklaşımının başarılı olabilmesi için aşağıda sıralanan yedi şartın yerine getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

- 1- Sağlıklı ve başarılı iletişim,
- 2- Tehdit içeren yaklaşımlardan uzak durarak sorunlarla yüzleşmek,
- 3- Problemlerin nedenlerini iyi analiz etmek,
- 4- Bütünleştirici çözümler üretmek,
- 5- Esnek davranmak, iyimserliği korumak,
- 6- İlişkileri güven ve işbirliği temelinde sürdürmek,
- 7- Kişilerle ilişkilerde yüksek derecede sosyal özellikler göstermek (Akın, 2008: 221).

Problem çözme stratejisi uzun dönemde etkili olabilecek bir yaklaşımdır. Bu nedenle acil olarak çözülmesi gereken çatışmalarda yeterli ve kesin sonuçlar vermeyebilir. Ayrıca, farklı değer ve inançlara sahip taraflar çatışma sebebi olarak bu değer ve inançlarını görüyorlarsa, başarı şansı oldukça düşük bir stratejidir. (Tekarslan vd., 1989: 240-141).

Aslında bu stratejide taraflar çatışmayı ve karşılıklı çözüm yolu arama çabalarını bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Rekabetten kaçınacak ve



çatışmaya konu olan alanların adil paylaşımı ve herkesin kazançlı çıkması için yaratıcı çözümler geliştirilir (Barutçugil, 2002: 129-130).

Ülkemizde genellikle yöneticiler astlarıyla yaşadıkları çatışmalarda güç kullanma eğiliminde olmalarına karşın yaşadıkları yatay çatışmalarda ise, işbirliği yaparak problem çözme yolunu tercih etmektedirler. Çünkü astlarına karşı bu stratejiyi izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık emaresi olarak görülmektedir (Karip, 1999: 62).

Çatışmanın etkin ve sürekli bir çözüme kavuşturulabilmesi için kullanılan bu yöntemde tarafların birbirlerini eşit olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Taraflardan bir diğerine karşı üstünlük iddiasında bulunursa işbirliği yapmak yerine zaman zaman kuvvet kullanma durumu söz konusu olabilir ki, bu da problem çözme stratejisinin başarıya ulaşma şansını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca taraflar birbirlerine karşı iyi niyetli ve dürüst olmalıdırlar. Çünkü çatışmanın gerçek manada temeline inilmesi ve etkin çözüm yollarının aranması esnasında tarafların hem kendi durumlarını açıklıkla ve içten bir şekilde anlamaları hem de karşı tarafı doğru bir şekilde anlamak için empati yapmaları gerekmektedir (Akın, 2008: 221).

Son olarak belirtmek gerekir ki her çatışmaya her çatışma yönetim stratejisi uygulanamayabilir. Öncelikle çatışmayı tanımlamak ve çatışmaya uygun yönetim stratejisini seçmek gerekir.

Tablo 2.2’de Rahim (1992) tarafından oluşturulan ve hangi durumlarda hangi çatışma yönetim stratejisinin uygulanıp hangisinin uygulanmayacağını gösteren bir tablo yer almaktadır.

**Tablo 2.2.** Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

<b><u>UYGUN OLDUĞU DURUMLAR</u></b>	<b><u>UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR</u></b>
<p><b>PROBLEM ÇÖZME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu karmaşık.</li> <li>• Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli.</li> <li>• Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var.</li> <li>• Problem çözmek için yeterli zaman var.</li> <li>• Bir taraf problemi tek başına çözemez.</li> <li>• Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.</li> </ul>	<p><b>PROBLEM ÇÖZME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem basit.</li> <li>• Acilen karar verilmesi gerekli.</li> <li>• Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor.</li> <li>• Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil.</li> </ul>
<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor.</li> <li>• Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı.</li> <li>• Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf.</li> </ul>	<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu sizin için çok önemli.</li> <li>• Haklı olduğunuza inanıyorsunuz.</li> <li>• Diğer taraf yanlış ya da haksız.</li> </ul>
<p><b>ZORLAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu basit veya önemsiz.</li> <li>• Hızlı bir şekilde karar verilmesi gerekli.</li> <li>• Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak.</li> <li>• Astlarla baş edebilmek için zorunlu.</li> <li>• Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın maliyeti çok yüksek.</li> <li>• Astlar kararlar için gerekli yeterliklere sahip değil.</li> <li>• Konu sizin için çok önemli</li> </ul>	<p><b>ZORLAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu karmaşık.</li> <li>• Konu sizin için çok önemli.</li> <li>• Her iki taraf da eşit güce sahip.</li> <li>• İvedilikle karar ihtiyaç yok.</li> <li>• Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.</li> </ul>
<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu basit veya önemesiz.</li> <li>• Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri, çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla</li> <li>• Durulma süresine ihtiyaç var.</li> </ul>	<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konu sizin için çok önemli</li> <li>• Karar sizin sorumluluğunuzda</li> <li>• Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu.</li> <li>• Hızlı bir şekilde çözüm gerekli.</li> </ul>
<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarafların amaçları birbirini dışlıyor.</li> <li>• Her iki taraf da eşit ölçüde güçlü.</li> <li>• Görüş birliği sağlanamıyor.</li> <li>• Problem çözme ve zorlama stratejisi başarısız.</li> <li>• Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var.</li> </ul>	<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir taraf diğerinden daha güçlü.</li> <li>• Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.</li> </ul>

Kaynak: (Rahim, 1992: 43)

Tablo 2.2’de hangi çatışma yönetim stratejisinin hangi durumlar için kullanılabileceğini göstermektedir. Örneğin konu karmaşık, çözüm için görüşlerin sentezinin gerekli olduğu, yeterli zamanın bulunduğu ve tek bir tarafın tek başına çatışmayı çözemeyeceği durumlarda “Problem Çözme” stratejisini kullanmak uygundur. Problemin basit ve acil kararlar verilmesinin gerektiği durumlarda bir taraf problem çözme becerisine sahip değilse “Problem Çözme” stratejisi değil “Zorlama” stratejini kullanmak daha uygun olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ DENİZLİ BELEDİYE'SİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çatışma hayatımızın doğal bir sürecidir. Çatışmanın etkin ve kararlı bir şekilde yönetilmesi durumunda çalışanlar ve örgütsel faaliyetler üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Tam tersine çatışma kendi seyrine bırakılırsa, hem çatışmanın tarafları hem de üçüncü kişiler ciddi zararlar görebilirler.

Değişimi yönetmek ve ondan yararlanmak isteyen örgütler, problemleri zamanında tespit edip uygun yöntemler kullanarak çatışmayı yönetmek zorundadırlar. Ancak bu şekilde örgüt için önemli kazanımlar sağlanabilir.

Çatışma, hem sebepleri hem de sonuçları itibariyle örgütler için birçok fırsat ve tehditler içermektedir. Öncelikle belirli düzeyde tutulan ve etkin bir şekilde yönetilebilen çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte iyi analiz edilemeyen ve etkin bir şekilde yönetilemeyen çatışmanın sınırlarını ve sonuçlarını başından kestirmek mümkün değildir. Çünkü çatışma dinamik bir süreçtir. Çatışmanın dışında kalarak seyretmeyi tercih eden taraflar çatışmanın olumsuz sonuçlarına da katlanmak durumundadırlar.

Denizli Belediyesi'nde yapılan bu çalışmanın 3 önemli amacı vardır.

- 1-Örgüt içinde çatışma var mı? Çatışma nasıl algılanıyor?
- 2-Çatışmanın kaynakları nelerdir?
- 3-Çatışmayı yönetmek için hangi yöntemler kullanılmaktadır?

Son yıllarda kamu yönetimi alanındaki değişimler ve özel sektör yönetim anlayışının benimsenmesi ile kamuya yeni bir bakış açısının geliştiğini göstermektedir. Artık kamu idaresinde de etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunu kanuni teminat altına alan düzenlemeler de artarak

devam etmektedir. Örneğin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kaynaklarının elde edilmesi, kullanılması ve korunması konusunda genel bir çerçeve çizmektedir. Bu kanunun “Mali Saydamlık” başlıklı 7. maddesinde aynen:

“Madde 7 - Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla:

a) Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması,

b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,

c) Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından sağlanan teşvik ve desteklemelerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması,

d) Kamu hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması,

Zorunludur...”denilmektedir.

Aynı kanunun “Hesap Verme Sorumluluğu” başlıklı 8. maddesinde ise:

“Madde 8 - Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.” hükmü yer almaktadır.

Yukarıdaki kanuni düzenlemelerden de anlaşılacağı üzere kamu yönetiminde klasik devlet anlayışından saydam, hesap verebilir, performans esaslı bir devlet anlayışına geçiş yaşanmaktadır. Bu çerçevede çatışma gibi özel sektörde birçok araştırmanın konusu olmuş bir

konunun kamu sektöründe ve özellikle mahalli idarelerde araştırma konusu yapılması önem arz etmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Çatışma ile ilgili teorik çerçeve oluşturulduktan sonra anket verilerine dayalı sonuçlar irdelenmektedir.

#### **3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırma evreni bir mahalli idare teşkilatı olan Denizli Belediyesi'dir. Örneklem ise, bu teşkilatta farklı kanunlar ve idari düzenlemelerle istihdam edilen personelidir.

Anket çalışması yapılmadan önce Denizli Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nden sorumlu Belediye Başkan Yardımcısı Mustafa Ünal ile iki defa yüz yüze görüşme yapılmıştır. İlk görüşmede genel hatlarıyla yapılacak çalışma anlatılmış, ikinci görüşmede ise anket taslağı kendileriyle paylaşılarak anketin içeriği ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. "Çatışma" terimi, anlam itibariyle olumsuz çağrışımlar yapabileceği ve çatışma konusu toplumda hoş karşılanmayan bir konu olduğu için "çatışma" kelimesi yerine ankette "anlaşmazlık" kelimesinin kullanılmasına karar verilmiştir. Toplam 200 adet anket formu verileceği ve yaklaşık 3 gün içinde de toplanacağı belirtilmiştir. Balcı (1997)'ye göre anket yapılmadan önce araştırmacı kuşklarını ortadan kaldırmak için pilot uygulamaya gider ve anketle ilgili ön deneme yapar (Balcı, 1997: 192). Bu çerçevede hazırlanan anketle Mali Hizmetler Müdürlüğü'nde pilot uygulama yapılarak, anket üzerinde bazı küçük değişikliklere gidilmiş ve sonra ankete son şekli verilmiştir.

Anket formu Denizli Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne elden teslim edilmiş ve yine elden teslim alınmıştır. Anket 10-14/08/2009 tarihleri arasında yapılmıştır. 200 adet anket formu teslim edilmiştir. Ancak, Denizli Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü anketleri çoğaltarak personeline dağıtmış ve 477 form geri dönmüştür. Balcı (1997) anket sonucunda bir yargıya varılabilmesi için %80 oranında bir geri dönüşün yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Balcı, 1997: 194). Bu nedenle beklenenin üzerinde bir dönüş olduğunu ifade etmek doğru olacaktır.

### 3.2.2. Verilerin Hazırlanması ve Toplanması

Anket formu hazırlanırken daha önce yapılan çalışmalar ile teori bölümünde anlatılanlar birlikte değerlendirilmiştir. Çalışmamızın amacı doğrultusunda elde etmek istediğimiz veriler dikkate alınarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun şekillenmesinde Avcı ve Topaloğlu'nun (2008) araştırmalarında kullandıkları anketten yararlanılmıştır. Ancak, bu ankete bazı ilaveler yapılarak çalışmamız kapsamı dışında kalan bölümleri çıkartılmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketi yanıtlayan kişilerin demografik özelliklerini tanımaya yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölüm örgüt içindeki çatışmanın kaynağını tespitiye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise belediyede çatışmayı yönetmek için hangi stratejilerin uygulandığı sorulmaktadır.

Ankette katılımcıların çalıştığı birim ve pozisyonları hariç tüm sorular kapalı uçlu hazırlanmıştır. Baş (2001)'e göre kapalı uçlu sorular denekler arasında karşılaştırma yapmaya imkân tanıyan sorular olduğu ve her katılımcı için aynı alternatifli cevapları içerdiği için açık uçlu sorulara göre araştırmacılar avantaj sağlamaktadır (Baş, 2001: 56).

Araştırma sonucu elde edilen veriler, aşağıda belirtilen iki grup hipotezle sınanacaktır. Bunlardan ilk grup çatışmanın kaynaklarına ilişkin diğeri ise çatışmanın çözüm stratejilerine ilişkindir. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

#### 1.Grup Hipotezler: Çatışmanın Kaynakları (Çatışma Algılaması)

Ho: Yaş ile çatışma algılaması arasında fark yoktur.

H1: Yaş ile çatışma algılaması arasında fark vardır.

Ho: Çatışma algılaması cinsiyete göre farklılık göstermez.

H2: Çatışma algılaması cinsiyete göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma algılaması eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H3: Çatışma algılaması eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma algılaması *iş deneyimine* göre farklılık göstermez.

H4: Çatışma algılaması *iş deneyimine* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma algılaması *çalışılan birim ve pozisyona* göre farklılık göstermez.

H5: Çatışma algılaması *çalışılan birim ve pozisyona* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma algılaması *doğum yerine* göre farklılık göstermez.

H6: Çatışma algılaması *doğum yerine* göre farklılık gösterir.

## 2.Grup Hipotezler: Çatışma Yönetim Stratejileri (Çatışma Çözümleme Biçimi)

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *yaşa* göre farklılık göstermez.

H7: Çatışma çözümleme biçimi *yaşa* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *cinsiyete* göre farklılık göstermez.

H8: Çatışma çözümleme biçimi *cinsiyete* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *eğitim durumuna* göre farklılık göstermez.

H9: Çatışma çözümleme biçimi *eğitim durumuna* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *iş deneyimine* göre farklılık göstermez.

H10: Çatışma çözümleme biçimi *iş deneyimine* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *çalışılan birime* göre farklılık göstermez.

H11: Çatışma çözümleme biçimi *çalışılan birime* göre farklılık gösterir.

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *doğum yerine* göre farklılık göstermez.

H12: Çatışma çözümleme biçimi *doğum yerine* göre farklılık gösterir.

Çatışma yönetimi konusunda hazırlanan tez çalışmalarını dikkate alındığında, Akgün (2008) tarafından hazırlanan “Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi” başlıklı tez çalışmasında rol belirsizliği, görev çatışması, çevresel değişim gibi çatışma kaynakları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ayrıca, çatışma yönetim



stratejilerinin proje başarısına etkisi araştırmaya yönelik hipotezler sınanmıştır (Akgün, 2008: 87).

Çatışma konusunda yapılan bir diğer tez çalışması ise Uçar (2007) tarafından hazırlanan “İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve SİDEMİR-Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.ř. 'de Bir Araştırma” başlıklı tezdır. Bu tezde ana hipotez SİDEMİR 'de çatışma yönetimini gerektirecek düzeyde çatışmaların yaşandığıdır. Ana hipotezin çatışma türleri, çatışma kaynakları ve çatışma yönetim stratejisini konu alan üç alt hipotezi de sınanmıştır (Uçar, 2007: 2).

Son olarak Çağlayan (2006) tarafından hazırlanan ve tekstil sektöründe uygulaması yapılan “Örgütsel Çatışma ve Bir Araştırma” başlıklı tezde sekiz adet hipotez sınanmıştır (Çağlayan, 2006: 129). Bu hipotezlerden çatışmanın kaynaklarına ilişkin iletişim engelleri, görev ve sorumluluk alanlarının belirsizliği ve ödül-maaş sistemlerindeki adaletsizlikler anketimizde de yer almıştır.

Geri dönen anketlerden toplam 343 adet anket formu eksiksiz olduğu için değerlendirmeye alınmış 134 adet anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Denizli Belediyesinde toplam 789 personelin çalıştığı dikkate alındığında geri dönen anketlerin personel sayısına oranı %60'tır ki bu da anakütlenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır ve anakütle hakkında yeterli bilgiyi sağlamaktadır.

Değerlendirmeye alınmayan anketler arasında 29 adet ikinci sayfası tamamlanmamış, 18 adet mantıksal tutarsızlığı olan ve 14 adet demografik özelliklerin yer aldığı ilk bölümün eksik doldurulduğu anketler önemli bir yer tutmaktadır. 134 anketin değerlendirme dışı kalması anketin tasarımında bir sorunun olabileceğini akla getirmekle birlikte katılımcıların bu tür araştırmalara ve özellikle çatışma konusuna farklı yaklaştıkları ve bu konuya ilgilerinin eksik olduğunu gösterebilir. Anketlerin neden değerlendirme dışı bırakıldığı ve neden eksik doldurulmuş olabilecekleri aşağıda tartışılmıştır.

Anketlerin ikinci sayfalarının doldurulmamasının nedeni olarak anketin tek A4 yaprak olarak önlü arkalı tasarlanması ve anket kâğıdının ön sayfasında arka sayfada da anket sorularının olduğunu ifade eden bir uyarının olmaması gösterilebilir.

Ayrıca, bazı anketlerde demografik bir veya birkaç seçeneğin işaretlenmemesi sonucu bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Çünkü özellikle değişkenler arasındaki ilişkilerin test edileceği analizlerde demografik değişkenlere önemli ihtiyaç vardır.

Bunun yanında mantıksal tutarsızlık nedeniyle dikkate alınmayan anketlerde denekler çatışmanın var olup olmadığı ve kaynaklarının sorulduğu ilk bölüme çatışmanın olmadığı şeklinde cevap vermişler ancak çatışma yönetim stratejilerinin irdelendiği ikinci bölümde ise farklı cevaplar vermişlerdir. Çatışmanın olmadığını iddia eden bir kişinin olmayan çatışmanın çözümüne yönelik ifadelerinin dikkate alınmamasının uygun olacağı düşünülerek bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Değerlendirmeye alınmayan anketlerle ilgili bir diğer durum ise bazı anketlerde anketin cevaplanmadığı gibi farklı ifadelerle anketin maksatlı olduğu görüşü dile getirilmiştir. Örneğin bir ankette “ Siz belediyemizin tamamen anlaşmazlıklarla dolu olduğunu göstermeye çalışıyorsunuz” bir diğer ankette “Belediyede çatışma ortamının olduğunu bize empoze edemezsiniz” şeklinde ifadeler yer almıştır. Sağlık İşleri Müdürlüğü’nden dönüş yapan ve değerlendirmeye alınmayan bir ankette ise “Sorulan tüm sorular sanki belediyenin her bölümünde anlaşmazlıklar varmış gibi sorulduğu için soruları uygun bulmuyorum” denilerek anketin önemli bir kısmı doldurulmamıştır. Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi bazı katılımcılar çalışmaya önyargı ile yaklaşmışlar ve anketin çalışanları yönlendirmek için yapıldığını düşünmüşlerdir.

Çatışma konusunun hassasiyeti dikkate alındığında, belediye gibi siyasi özellikleri ağır basan kamu idarelerinde bu tür hassas konularda araştırma yapıldığı zaman çalışmaya farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Bu nedenle ankette kullanılan kelimeler daha özenli seçilebilir ve anketin amacı daha iyi anlatılabilseydi katılım ve dolayısıyla değerlendirmeye alınan anket sayısı artabilirdi.

Katılımcıların hem katılım düzeyini hem de değerlendirme dışı bırakılan anket sayısını etkileyen belki de en önemli etken Denizli Belediyesi’nin personel yapısında son yıllarda gözlenen değişimdir. Değişimin asıl nedeni 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 11. Maddesi çerçevesinde Denizli merkez yerleşkesine 5 kilometre mesafede yer alan 13 belde ve 10 köy tüzel kişiliğinin 11.08.2006 tarih ve 26257 sayılı

Resmi Gazete’de yayımlanan üçlü kararname ile Denizli Belediye’sine devridir. Bu devir sonucunda Denizli’ye katılan belde belediyelerinin ve köy tüzel kişiliklerinin mal, borç, alacak ve personeli de Denizli Belediyesi’ne devredilmiştir. Sonuçta 2008 yılı sonu itibariyle 789 personeli bulunan Denizli Belediyesi’ne yaklaşık 350 personel daha katılarak personel yapısını önemli ölçüde değiştirmiş oldu.

Denizli Belediyesi tarafından hazırlanan ve kamuoyuyla paylaşılan 2008 yılı Faaliyet Raporuna göre Denizli Belediyesi’nin personel durumu yıllar itibariyle aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3.1. Yıllar İtibariyle Denizli Belediyesi Personel Durumu**

	<b>Mevcut Personel Durumu</b>				
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Memur</b>	351	319	229	311	333
<b>Vekil Memur</b>	-	17	23	29	-
<b>Sözleşmeli Personel</b>	-	-	-	1	48
<b>İşçi</b>	806	552	472	451	408
<b>TOPLAM</b>	<b>1.157</b>	<b>888</b>	<b>794</b>	<b>792</b>	<b>789</b>

Kaynak: Denizli Belediyesi 2008 Faaliyet Raporu, s.26.

4 yılda personel sayısının 1.157’den 789’a düşmesi Belediye açısından önemli bir maddi kazanım iken çalışanlar arasında tedirginliklerin artmasına neden olabilmektedir.

Aynı raporda Denizli Belediyesi’nin 4 farklı statüde personel çalıştırdığı belirtilmiş ve aşağıdaki tabloya yer verilmiştir

**Tablo 3.2. Denizli Belediyesi’nde İstihdam Edilen Personel ve Statüleri**

<b>STATÜ</b>	<b>SAYI</b>
Memur	333
İşçi	408
Sözleşmeli Personel	48
<b>TOPLAM</b>	<b>789</b>

Kaynak: Denizli Belediyesi 2008 Faaliyet Raporu, s.26.

Tablo 3.1, Tablo 3.2 ve yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Denizli Belediyesi’nde istihdam edilen personelin işiyle ilgili 6 önemli sorunu veya kaygısı vardır.

- 1- Personelin farklı mevzuat hükümleri çerçevesinde istihdam edilmeleri,
- 2- Farklı güvence ve özlük haklarının olması,
- 3- Yeni katılan 13 belde belediyesi ve 10 köyden yaklaşık 350 personelin idari yapıya dahil olması ile birlikte aşırı personel istihdamının ortaya çıkması,
- 4- Denizli Belediyesi'nin atıl personel istihdamını önlemek amacıyla idari yapıda düzenlemelere giderek bazı personelin işine son vermesi veya farklı birimlere kaydırması,
- 5- Yapılan özelleştirmeler sonucunda (otobüs işletmesi gibi) bir kısım personelin işine son verilmesi veya farklı birimlere kaydırılması,
- 6- Belediyenin bazı görevlerinin kendi personeli dışında hizmet alımı yoluyla yapılması ve bu hizmetlerde çalışan personelin işine son verilmesi veya farklı birimlere kaydırılmasıdır.

Son olarak, bazı anketlerde ilk bölümdeki demografik özelliklere ilişkin sorular cevaplandıktan sonra “ Bu demografik özelliklerde benim çalıştığım birimde sadece bir kişi var” denilerek anketin diğer bölümleri boş bırakılmıştır. Gerçekten de Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nde 8, Hukuk İşleri Müdürlüğü'nde 6, Ruhsat Denetim Müdürlüğü'nde 6 ve Sivil Savunma Uzmanlığı'nda 5 personel görev yapmaktadır. Bu müdürlüklerde tek bir demografik özellik bile kişinin kimliğinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu şekilde cevaplanmayan 3 anket de değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Yukarıda sayılan nedenlerden ötürü personel arasında bazı tedirginliklerin olduğu ve bu nedenle araştırmamıza farklı anlamlar yüklediği hem yüzyüze görüşmelerden hem de anketlerin üzerine yazılan ifadelerden anlaşılmaktadır.

Denizli Belediyesi iş ve işlemlerini 22 müdürlük, Sivil Savunma Uzmanlığı ve İç Denetim Birimi olmak üzere 24 birimde yürütmektedir. Sadece Gecekondu ve Sosyal Konutlar Müdürlüğü ile Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü'nden anketler geri dönmemiştir. İç Denetim Birimi'nde bir personel çalışmaktadır ve anket yapılmamıştır. Diğer 20 müdürlük ve Sivil Savunma Müdürlüğü'nden anketler dönmüştür.

Aşağıda müdürlükler bazında çalışan personel sayısı, dönen anket sayısı, değerlendirmeye alınan anket sayısı ve yüzde oranları verilmektedir. Personel sayısına ilişkin veriler Denizli Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu'ndan alınmıştır.

**Tablo 3.3.** Denizli Belediyesi Çalışılan Müdürlük Bazında Personel Sayısı

Müdürlük Adı	Personel Sayısı	Geri Dönen Anketler				Geçerli Anketin Personel Sayısına Oranı (%) Olarak
		Boş	Geçersiz	Geçerli	Toplam	
Basın Yayın M.	34	0	0	9	9	26
Bilgi İşlem M.	15	0	3	12	15	80
Çevre Kor.M.	13	0	6	27	33	208
Destek Hiz.M.	8	0	3	4	7	50
Emlak İst.M.	13	0	0	6	6	46
Etüt Proje M.	12	0	0	13	13	108
Fen İşleri M.	108	0	8	13	21	12
Gecekondu M.	14	0	0	0	0	0
Hukuk İşl.M.	6	0	0	5	5	83
İmar Şehir.M.	39	0	1	20	21	51
İnsan Kayn.M.	31	0	0	6	6	19
İtfaiye M.	77	4	21	40	65	52
Mali Hiz.M.	90	0	6	22	28	24
Özel Kalem M.	11	0	1	3	4	27
Park Bahçe M.	40	0	11	42	53	105
Ruhsat Den.M.	6	0	0	0	0	0
Sağlık İşl.M.	19	0	1	7	8	37
Sivil Sav.Uzm.	5	0	0	2	2	40
Sosyal Yard.M.	15	1	4	10	15	67
Su Kanal.M.	86	0	11	30	41	35
Ulaşım Hiz.M.	24	0	2	26	28	108
Yazı İşl.M.	31	0	1	5	6	16
Zabıta M.	92	0	5	41	46	45
<b>TOPLAM</b>	<b>789</b>	<b>5</b>	<b>84</b>	<b>343</b>	<b>432</b>	<b>43</b>

Kaynak: Denizli Belediyesi 2008 Yılı Faaliyet Raporu, s.26.

### 3.3. Araştırma Verilerini Değerlendirme Tekniği

Anketler SPSS programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde “Frekans Dağılımı”, “Yüzde Oranları”, “Çapraz Karşılaştırma”, “T-Testi” ve “Anova Testi” uygulanmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizine geçmeden önce verilerin işlenmesi süreci ve bu süreçte kullanılan bazı tanımlara ile istatistiksel analiz yöntemlerine kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Öncelikle anketlerimizde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği çok maddeli ölçeklerden biridir. Bu ölçekte deneklerin verdiği her cevabın katılma derecesine göre bir puanı vardır (Katılmıyorum=0 ve Katılıyorum=1). Puanlar

toplanarak katılma derecesi ve şiddeti ölçülmüş olur (Balcı, 1997.s.145). Anketimizdeki ölçekte yer alan cevaplardan Kesimlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Kesinlikle Katılıyorum=5 puan verilmiştir.

Mod (Mode): “Mod, bir istatistik serisinde en fazla tekrar edilen değerdir.” (Bağırkan, 1991.s.58) Örneğin {1,2,3,4,4,4,4,5} serisinin modu 4’tür. Çünkü seride en fazla tekrar edilen değer 4’tür. Mod tepedeğer veya tarz olarak da ifade edilmektedir (Geray, 2004: 75).

Medyan (Median): Bir ölçeğin iki uç noktasına eşit uzaklıkta olan değeridir. Bu nedenle medyan ölçeğin orta noktası olarak da ifade edilmektedir. (Baş, 2001.s.128) Örneğin {1,2,3,4,5,5,5,7,8} serisinde medyan 5’tir. Çünkü 5 değeri serinin iki ucunun tam ortasında yer almaktadır. Medyan ortanca olarak da ifade edilmektedir (Geray, 2004: 74).

Aritmetik Ortalama (Mean): Bütün değerler toplanıp birim sayısına bölününce aritmetik ortalama bulunur (Geray, 2004: 73). Bir seri içerisindeki değerlerin kümelendiği yeri gösteren aritmetik ortalama istatistikte en çok kullanılan ortalama değer ölçüsü özelliğini taşımaktadır. Ancak, aritmetik ortalama uç değerlerden çok etkilendiği için her zaman kullanımı doğru sonuçlara götürmeyebilir (Gavcar, 2005: 18).

Varyans: Bir serideki verilerin ortalamadan farklarının karelerinin ortalamasıdır.

Standart Sapma: Varyansın kare kökü olan standart sapma serilerin dağılım durumunu ortaya koymakla birlikte en çok kullanılan dağılım ölçüsüdür (Bağırkan, 1991: 99).

Araştırmada beş ana istatistiksel yöntem kullanılacaktır. Bunlar yüzdeler, çapraz karşılaştırma, t-testi, varyans analizi (anova) ve korelasyon analizi yöntemleridir. Bu yöntemlerin hangi durumlarda ve hangi veriler için kullanılıp hangi sonuçların elde edilebileceğine aşağıda değinilmiştir.

T-Testi: İki farklı grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmemize yarayan istatistik yöntemidir. T-Testinde bağımlı değişkene ait değerler en az aralık ya da oran ölçeğinde olmalıdır (Büyüköztürk, 2002: 39). Analizimizde cinsiyet ile çatışma algılaması ve çatışma çözümleme yöntemi arasındaki ilişkileri t-testi yöntemiyle test edilecektir. Çünkü kadınlar ve erkekler iki farklı grup olarak ele alınmakta ve çatışma algılaması ve çatışma çözümleme yöntemleri karşılaştırılmaktadır.

Varyans Analizi (Anova): İki'den fazla grubun karşılaştırılmasında t-testi yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle Varyans Analizi yani Anova yöntemi kullanılarak gruplara ait veriler topluca değerlendirilir ve aralarında fark bulunup bulunmadığı sonucuna ulaşılmaya çalışılır (Baş, 2001: 142). Analizde cinsiyet dışında kalan demografik değişkenlerle çatışma algılaması ve çatışma çözümleme yöntemleri arasındaki ilişkileri varyans analizi (anova) yöntemiyle incelenecektir.

Korelasyon (Correlation): İki değişken arasındaki ilişkiyi ölçen sayıya denir. İstatistikte en çok kullanılan yöntemlerdendir (Geray, 2004: 79). Bir değişken değişirken diğer bir değişken de değişiyorsa bu iki değişken arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Bu ilişki değişkenlerin değişim yönüne göre pozitif veya negatif yönlü olabilir. İki değişken de aynı anda artıyor ya da azalıyor aynı yönlü, biri artar veya azalırken diğeri aksine hareket ediyorsa ters yönlü bir ilişkiden söz edilebilir (Baş, 2001: 134-135).

### **3.4. Analiz ve Güvenilirlik**

Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin frekans dağılımı yapılmıştır. Çatışmanın kaynağına (nedenlerine) ilişkin verilerin ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Çatışma sürecinin yönetimine ilişkin stratejiler faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörler arası ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin genel olarak güvenilirliği (Alfa Değeri) 0,828'dir. Çatışmanın kaynağına ilişkin verilerin güvenilirliği ve çatışmanın yönetimine ilişkin verilerin güvenilirliği "Ek-3" bölümünde gösterilmiştir.

**Tablo 3.4.** Anketin Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha Değeri)

Cronbach's Alpha (Alfa Değeri)	N of Items (Ankette Yer Alan Soru Sayısı)
0,828	32

Anketin güvenilirliğinin yüksek olması, ankete dayalı yapılacak olan araştırmanın da sağlam temellere oturtulmasını sağlayacaktır. Anketin ve anketin içindeki soruların güvenilirliğini Cronbach's Alpha değeri ile ölçülmektedir (Eymen, 2007:79-80).

Yukarıda görülen tabloda, anketin genel Cronbach's Alpha değeri 0,828 gibi yüksek bir oran çıkmıştır. Bu da anketin genel güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, aşağıdaki tabloda anket sorularının her birinin Cronbach's Alpha değerleri gösterilmektedir. Anketin çatışma kaynakları ile ilgili ilk bölümü ile çatışmanın çözüm stratejileri ile ilgili ikinci bölümü farklı tablolarda gösterilmiştir.

Burada "Cronbach's Alpha if Item Deleted" bölümü, karşısındaki sorunun anketten çıkarıldıktan sonra anketin genel güvenilirliğinin artıp artmayacağını gösteren bir rakamdır. Eğer, "Cronbach's Alpha if Item Deleted" bölümündeki rakam anketimizin genel değeri olan 0,828 rakamından büyükse karşısındaki anket sorusu değerlendirmeden çıkarılmalıdır. Çünkü bu sorunun çıkarılması ile güvenilirlik rakamı yükselmektedir.

"Çatışmanın Kaynakları" ile ilgili soruların gösterildiği ilk tabloda genel değerimiz olan 0,828 değerinin üzerinde rakam bulunmamaktadır. Yani anketin genel güvenilirliğini azaltan bir soru bulunmamaktadır.

"Çatışmanın Çözüm Stratejileri" başlıklı ikinci tabloda ise, birkaç rakam (0,832 gibi) genel değer üzerinde yer almıştır. Ancak bu rakamlar genel değerimiz olan 0,828 değerinin çok az üzerinde olduğu için bu anket soruları genel değerlendirmeden çıkarılmadı. Soruların tamamını değerlendirmeye tabi tutuldu.



### 3.5. Bulgular

Araştırmamızın ilk bölümünde deneklerin demografik özelliklerinin ve ankete verdikleri cevapların yüzdeler yöntemiyle analizi yapılacaktır. İkinci bölümde, anket verilerini çapraz karşılaştırma (cross tabulation) yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Üçüncü bölümde ise t-testi, varyans analizi (anova) ve korelasyon yöntemleri ile değişkenler arasındaki ilişkileri incelenecektir.

1.Bölüm: Demografik Bulgular (Yüzdeler Yöntemiyle Analiz)

2.Bölüm: Çatışmanın Kaynağına İlişkin Bulgular (Çapraz Tablolar Yöntemiyle Analiz)

3.Bölüm: Hipotezlere İlişkin Bulgular (T-Testi, Varyans Analizi (Anova) ve Korelasyon Analizi)

#### 3.5.1. Demografik Bulgular

##### 3.5.1.1.Örneklemin Özellikleri ve Değerlendirilmesi

**Tablo 3.5.** Ankete Katılanların Yaş Gruplarına İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	18-24 yaş	35	10,2	10,2	10,2
	25-35 yaş	110	32,1	32,1	42,3
	36-45 yaş	146	42,6	42,6	84,8
	46-55 yaş	51	14,9	14,9	99,7
	55 yaş üstü	1	0,3	0,3	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

Toplam 343 denekten 146 kişi ve % 42,6 oran ile 36-45 yaş en yoğun çalışan grubunu oluşturmaktadır. Denizli Belediyesi'nin çalışanları genel itibariyle 25-45 yaş aralığında yer aldığından genç bir popülasyon olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.6.** Ankete Katılanların Cinsiyetlerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Erkek	286	83,4	83,4	83,4
	Kadın	57	16,6	16,6	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

Ankete katılanlardan 286 kişisi erkek 57 kişisi kadındır. Yüzde olarak erkekler % 83,4 oranla çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Kadınlar ise %16,6 oranla toplam popülasyon içinde düşük kalmıştır.

**Tablo 3.7.** Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	İlköğretim	87	25,4	25,4	25,4
	Lise	121	35,3	35,3	60,6
	Yüksekokul	61	17,8	17,8	78,4
	Fakülte	67	19,5	19,5	98,0
	Yüksek Lisans/Doktora	7	2,0	2,0	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

Deneklerin eğitim durumları incelendiğinde en büyük grubu % 35,3 oran ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Yüksek lisans/doktora mezunu grup 7 kişi ve % 2 oran en az sayıya sahiptir.

**Tablo 3.8.** Ankete Katılanların İş Deneyimlerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	1-5 yıl	72	21,0	21,0	21,0
	5-10 yıl	73	21,3	21,3	42,3
	10-15 yıl	95	27,7	27,7	70,0
	15-20 yıl	58	16,9	16,9	86,9
	20 yıldan fazla	45	13,1	13,1	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

Denekler iş deneyimi açısından önemli oranda 5-15 aralığında yer almaktadırlar. Bunların içinde en yüksek oran % 27,7 ile 10-15 yıl, en düşük oran ise %13,1 ile 20 yıldan fazla çalışanlara aittir.

**Tablo 3.9.** Ankete Katılanların Doğum Yerlerine İlişkin Veriler

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Köy	81	23,6	23,6	23,6
	Belde-Kasaba	52	15,2	15,2	38,8
	İlçe	73	21,3	21,3	60,1
	İl	137	39,9	39,9	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

Doğum yeri itibariyle en büyük grup il merkezi doğumlulardır. Deneklerin 137'si ve % 39,9'u il merkezi doğumlu olup en düşük oran ise %15 ile belde/kasaba doğumlulardır.

**Tablo 3.10.** Ankete Katılanların Çalıştığı Birimlere İlişkin Veriler**Çalışılan Müdürlük**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Basın Yayın Müdürlüğü	9	2,6	2,6	2,6
Bilgi İşlem Müdürlüğü	12	3,5	3,5	6,1
Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	27	7,9	7,9	14,0
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	4	1,2	1,2	15,2
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	5	1,5	1,5	16,6
Etüt Proje Müdürlüğü	13	3,8	3,8	20,4
Fen İşleri Müdürlüğü	13	3,8	3,8	24,2
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	20	5,8	5,8	30,0
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	6	1,7	1,7	31,8
İtfaiye Müdürlüğü	40	11,7	11,7	43,4
Kültür ve Sosyal İşleri Müdürlüğü	12	3,5	3,5	46,9
Mali Hizmetler Müdürlüğü	22	6,4	6,4	53,4
Özel Kalem Müdürlüğü	3	,9	,9	54,2
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	42	12,2	12,2	66,5
Sağlık İşleri Müdürlüğü	6	1,7	1,7	68,2
Sivil Savunma Müdürlüğü	2	,6	,6	68,8
Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü	30	8,7	8,7	77,6
Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	26	7,6	7,6	85,1
Yazı İşleri Müdürlüğü	5	1,5	1,5	86,6
Zabıta Müdürlüğü	41	12,0	12,0	98,5
Hukuk İşleri Müdürlüğü	5	1,5	1,5	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>343</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan 22 müdürlükten değerlendirmeye alınan anket sayısı itibariyle en yüksek katılım % 12,2 ile Park ve Bahçeler Müdürlüğü'dür. En düşük katılım ise 2 kişi ve %0,2 oran ile Sivil Savunma Uzmanlığıdır.

### 3.5.1.2. Çatışma Kaynakları ile İlgili Bulguların Analizi

Aşağıda anketin ikinci bölümü olan çatışmanın kaynaklarına yönelik 16 adet soruya verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları tablo halinde verilmiştir. Bu sorular teorik anlamda örgüt içinde çatışmanın kaynağı olabilecek 16 farklı durumu ifade etmektedir.

**Tablo 3.11.** Çatışmanın Kaynağı ile İlgili Soruların Ölçümleri  
(Ortalama=X, Standart Sapma=S, Frekans=M)

	X	S	M
1-) Belediyede, çalışanların kişilikleri farklı olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,98	0,70	2
2-) Belediyede, çalışanlar arasında güç mücadelesi yapıldığı için anlaşmazlık yaşanıyor.	3,04	0,67	2
3-) Belediyede, çalışanlar arasında (siyasi,ahlaki,vd.) görüş farklılıkları olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,89	0,70	2
4-) Belediyede, çalışanların amacı ve değer verdiği şeyler farklı olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,92	0,67	2
5-) Belediyede, kişiler iş yapmaları ve ilerlemeleri engellendiği için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,83	0,65	2
6-) Belediyede, iş bölümü yanlış yapıldığı için anlaşmazlık yaşanıyor.	3,16	0,65	4
7-) Belediyenin kaynaklarını daha fazla kullanmak istenildiği için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,51	0,58	2
8-) Belediyede, bürokrasi ve formaliteler fazla olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.	3,03	0,62	4
9-) Belediyede, gerçekleştirilen yapısal ve teknolojik değişimler ile gelen belirsizlikler anlaşmazlıklara neden oluyor.	2,81	0,60	2
10-) Belediyede, birimler arası bağımlılık var ve bir birimin işini etkin yapmaması diğer birimleri etkiliyor. Bu nedenle anlaşmazlık yaşanıyor.	3,31	0,67	4
11-) Belediyenin aşırı büyümesi anlaşmazlıklara neden oluyor.	2,48	0,59	2
12-) Belediyede, kişilerin yetki ve sorumluluğu belli olmadığı için anlaşmazlık yaşanıyor.	2,82	0,68	2
13-) Belediyede, çalışanlar arasında iletişim sorunları nedeniyle anlaşmazlık yaşanıyor.	3,44	0,66	4
14-) Belediyede, ödüllendirme, maaş ve değerlendirme sistemlerindeki adaletsizlikler anlaşmazlıklara neden oluyor.	3,45	0,71	5
15-) Belediyede, yöneticilerin yönetim tarzı ve uygulamaları anlaşmazlıklara neden oluyor.	3,04	0,70	2
16-) Belediyede, uygun işe uygun personel verilmemesi anlaşmazlıklara neden oluyor.	3,50	0,68	4

### 3.5.1.3. Çatışmanın Çözüm Stratejileri ile İlgili Bulguların Analizi

Aşağıda anketin üçüncü bölümü olan çatışmanın çözüm stratejilerine yönelik 16 adet soruya verilen cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları tablo halinde verilmiştir. Bu sorular teorik anlamda örgüt içinde yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılacak 4 farklı stratejiyi ifade etmektedir. Bu stratejiler üçüncü bölümde ifade edildiği gibi kaçınma, uzlaşma, zorlama, uyma ve problem çözme stratejileridir.

**Tablo 3.12.** Çatışmanın Çözüm Stratejileri ile İlgili Soruların Ölçümleri  
(Ortalama=X, Standart Sapma=S, Frekans=M)

	X	S	M
1-) Belediyede anlaşmazlıklar personeli eğiterek ve ortak hedefler belirlemeye motive ederek çözümlenir.	3,79	0,61	4
2-) Belediyede anlaşmazlıklar taraflar ikna edilmeye çalışılarak ve ortak hedef belirleyerek çözümlenir.	3,52	0,60	4
3-) Belediyede anlaşmazlıklar yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözülür.	2,89	0,70	2
4-) Belediyede anlaşmazlıklar çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.	2,43	0,63	2
5-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.	2,44	0,64	2
6-) Belediyede anlaşmazlıklar çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür.	2,73	0,62	2
7-) Belediyede anlaşmazlıklar taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir.	3,57	0,60	4
8-) Belediyede anlaşmazlıklar kurum içinde yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir.	3,43	0,58	4
9-) Belediyede anlaşmazlıklar iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir.	3,36	0,56	4
10-) Belediyede anlaşmazlıklar hiyerarşik yapıda değişiklikler yapılarak çözümlenir.	3,11	0,56	3
11-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.	3,48	0,64	4
12-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir.	3,53	0,61	4
13-) Belediyede anlaşmazlıklara doğrudan müdahale edilmez.	2,69	0,58	2
14-) Belediyede anlaşmazlıklar görmezlikten gelinir.	2,22	0,64	2
15-) Belediyede anlaşmazlıklara karşı kayıtsız kalınır.	2,16	0,63	2
16-) Belediyede anlaşmazlıklar yöneticilerin demokratik ve adil davranması ile çözülür.	3,98	0,63	5

### 3.5.2. Çatışmanın Kaynağına ve Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular

#### 3.5.2.1. Çatışmanın Kaynaklarına İlişkin Bulgular

**Tablo 3.13.** Anketin İkinci Bölümünün Sayı ve Yüzde Değerleri

ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI		1	2	3	4	5	Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Kişilik Farklılıkları	Sayı	44	<b>116</b>	29	112	42	343
	Yüzde	12,83	<b>33,82</b>	8,45	32,65	12,24	100%
Güç Mücadelesi	Sayı	33	<b>111</b>	53	102	44	343
	Yüzde	9,62	<b>32,36</b>	15,45	29,74	12,83	100%
Görüş Farklılıkları	Sayı	50	<b>115</b>	41	97	40	343
	Yüzde	14,58	<b>33,53</b>	11,95	28,28	11,66	100%
Amaç-Değer Farklılıkları	Sayı	43	<b>112</b>	50	104	34	343
	Yüzde	12,54	<b>32,65</b>	14,58	30,32	9,91	100%
Engelleme	Sayı	42	<b>125</b>	61	80	35	343
	Yüzde	12,24	<b>36,44</b>	17,78	23,32	10,20	100%
Hatalı İş Bölümü	Sayı	30	93	55	<b>121</b>	44	343
	Yüzde	8,75	27,11	16,03	<b>35,28</b>	12,83	100%
Kaynaklardan Daha Fazla Yararlanma	Sayı	46	<b>163</b>	65	50	19	343
	Yüzde	13,41	<b>47,52</b>	18,95	14,58	5,54	100%
Bürokrasi ve Formaliteler	Sayı	29	104	67	<b>112</b>	31	343
	Yüzde	8,45	30,32	19,53	<b>32,65</b>	9,04	100%
Yapısal-Teknolojik Değişimler	Sayı	37	<b>116</b>	85	85	20	343
	Yüzde	10,79	<b>33,82</b>	24,78	24,78	5,83	100%
Birimlerarası Bağımlılık	Sayı	24	93	38	<b>130</b>	58	343
	Yüzde	7,00	27,11	11,08	<b>37,90</b>	16,91	100%
Örgütün Aşırı Büyümesi	Sayı	55	<b>158</b>	58	56	16	343
	Yüzde	16,03	<b>46,06</b>	16,91	16,33	4,66	100%
Yetki-Sorumluluk Belirsizliği	Sayı	42	<b>139</b>	44	74	44	343
	Yüzde	12,24	<b>40,52</b>	12,83	21,57	12,83	100%
İletişim Sorunları	Sayı	23	73	48	<b>128</b>	71	343
	Yüzde	6,71	21,28	13,99	<b>37,32</b>	20,70	100%
Ödül-Maaş Adaletsizlikleri	Sayı	27	75	57	85	<b>99</b>	343
	Yüzde	7,87	21,87	16,62	24,78	<b>28,86</b>	100%
Yöneticilerin Yönetim Tarzı	Sayı	36	<b>112</b>	60	72	63	343
	Yüzde	10,50	<b>32,65</b>	17,49	20,99	18,37	100%
Uygun İşe Uygun Personel Verilmemesi	Sayı	25	64	54	<b>114</b>	86	343
	Yüzde	7,29	18,66	15,74	<b>33,24</b>	25,07	100%

Yukarıdaki tabloda anketin ikinci bölümü olan çatışmanın kaynaklarına yönelik sorulara verilen cevaplar hem sayı hem de yüzde olarak görülmektedir. (Tablo detaylı olarak her bir soru için Ek-2’de gösterilmiştir.)

Burada koyu renkle gösterilen sayı ve yüzdeler karşısındaki sorulara verilen en yüksek cevap düzeyini göstermektedirler.

Anketin mantıksal kabullerinden biri çatışmanın kaynaklarına verilen herhangi bir “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” cevabının çatışmanın varlığına yönelik bir cevabı da kapsadığıdır. Yani kişi çatışma kaynaklarından birini tespit etmekle çatışmanın varlığını da kabul etmiş olmaktadır.

Anketin bu bölümüne toplam 343 kişi X 16 soru = 5.488 cevap verilmiştir. Çatışmanın kaynaklarına ilişkin sorulara 586 adet “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1769 adet “Katılmıyorum”, 865 adet “Kararsızım”, 1.522 adet “Katılıyorum” ve 746 adet de “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilmiştir. Çatışmanın varlığına yönelik mantıksal kabulümüz olan çatışmanın kaynağına yönelik sorulara verilen “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarının toplamı 2.268 iken çatışmanın yaşanmadığı mantıksal sonucuna veya bu alanlarda yaşanmadığına ilişkin verilen “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “katılmıyorum” cevaplarının toplamı ise 2.355’tir. Buradan çıkarılabilecek sonuç ise Denizli Belediyesi’nde çatışmanın yaşanmadığını düşünen kişiler az bir farkla da olsa çoğunluktadırlar.

Katılımcılar aşağıdaki konularda çatışma yaşandığını belirterek ankete olumlu cevaplar vermişlerdir: (“Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları toplamı)

- 1- Hatalı İş Bölümü Yapılması (165 kişi ve toplam katılımcıların %48,10’u)
- 2- Bürokrasi ve Formaliteler (143 kişi ve toplam katılımcıların %41,69’u)
- 3- Birimlerarası Bağımlılık (188 kişi ve toplam katılımcıların %54,81’i)
- 4- İletişim Sorunları (199 kişi ve toplam katılımcıların %58,02’si)
- 5- Ödül-Maaş Adaletsizlikleri (184 kişi ve toplam katılımcıların %53,64’ü)
- 6- Uygun İşe Uygun Personelin Verilmemesi (200 kişi ve toplam katılımcıların %58,31’i)



Burada dikkat çekici bir ilginç nokta sadece Ödül-Maaş Adaletsizliklerinin çatışmaya neden olup olmadığına ilişkin soruya “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı en yüksek oranda çıkmıştır. Diğer hiçbir soruda bu kadar uç derecede sonuç çıkmamıştır. Bu sorunun asıl kaynağı kamuda ve özellikle belediyelerde farklı yasal düzenlemeler çerçevesinde farklı özlük hakları verilerek çalışan istihdam edilmesidir.

Belediyelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 4.maddesinin a bendine göre memur, b bendine göre sözleşmeli ve c bendi kapsamında geçici işçi istihdam edildiği gibi 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 49. maddesi kapsamında da tam zamanlı ve kısmi zamanlı sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Bununla birlikte belediyelerde 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde hizmet alımı yoluyla güvenlik, taşıma, temizlik, danışmanlık ve yemek alımı yoluyla personel çalıştırmaktadırlar. Tamamı birlikte değerlendirildiğinde bir belediyede altı farklı statüde ve farklı özlük haklarına sahip personel çalıştırılabilmektedir. Tabii ki bunların maaşları arasında birkaç kat fark olabildiği gibi iş güvencesi açısından da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle yapılan anket çalışmasında Ödül-maaş Adaletsizlikleri sorusuna önemli oranda uç cevaplar verilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi Denizli Belediyesi’nde en önemli çatışma kaynağı olarak 200 kişinin ve toplam katılımcıların % 58,31’inin olumlu cevabı ile Uygun İşe Uygun Personelin Verilmemesi olarak ortaya çıkmıştır. İkinci önemli çatışma kaynağı ise 199 kişi ve toplam katılımcıların %58,02’sinin olumlu cevabı ile İletişim Sorunları olarak belirlenmiştir. Bürokrasi ve Formaliteler ise 143 kişi ve toplam katılımcıların %41,69’unun olumlu cevabı ile en az seviyede yer almaktadır.

Çatışmanın kaynaklarına ilişkin ortaya çıkan bir diğer sonuç ise Kaynaklardan Daha Fazla Yararlanma 69 katılımcı tarafından ve Örgütün Aşırı Büyümesi 72 katılımcı tarafından işaretlenmiş ve %20,12 ile %20,99 oranında olumlu cevap olarak en düşük seviyede kalmışlardır.

### 3.5.2.2. Çatışmanın Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.14.** Anketin Üçüncü Bölümünün Sayı ve Yüzde Değerleri

ÇATIŞMANIN ÇÖZÜM STRATEJİLERİ		1	2	3	4	5	Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim ve Ortak Hedefler Belirleme	Sayı	22	34	24	<b>176</b>	87	343
	Yüzde	6,41	9,91	7,00	<b>51,31</b>	25,36	100%
Tarafların İkna Edilmesi	Sayı	15	69	36	<b>170</b>	53	343
	Yüzde	4,37	20,12	10,50	<b>49,56</b>	15,45	100%
Yöneticilerin Otoritelerini Kullanması	Sayı	55	<b>103</b>	53	90	42	343
	Yüzde	16,03	<b>30,03</b>	15,45	26,24	12,24	100%
Her İki Tarafın Aleyhine Sonuçlanması	Sayı	77	<b>131</b>	65	49	21	343
	Yüzde	22,45	<b>38,19</b>	18,95	14,29	6,12	100%
Birinin Lehine Diğerrinin Aleyhine Sonuçlanması	Sayı	80	<b>127</b>	65	48	23	343
	Yüzde	23,32	<b>37,03</b>	18,95	13,99	6,71	100%
Her İki Tarafın Lehine Sonuçlanması	Sayı	47	<b>118</b>	83	70	25	343
	Yüzde	13,70	<b>34,40</b>	24,20	20,41	7,29	100%
Taraflar Arasında Orta Yol Bulunması	Sayı	20	53	41	<b>171</b>	58	343
	Yüzde	5,83	15,45	11,95	<b>49,85</b>	16,91	100%
Yetki-Sorumluluk Dağılımının Yeniden Belirlenmesi	Sayı	13	66	74	<b>139</b>	51	343
	Yüzde	3,79	19,24	21,57	<b>40,52</b>	14,87	100%
İş ve Görev Tanımlarının Yeniden Yapılması	Sayı	17	64	77	<b>151</b>	34	343
	Yüzde	4,96	18,66	22,45	<b>44,02</b>	9,91	100%
Hiyerarşik Yapıda Değişiklikler Yapılması	Sayı	15	90	<b>109</b>	100	29	343
	Yüzde	4,37	26,24	<b>31,78</b>	29,15	8,45	100%
Tarafların Kabul Edebileceği Ortak Çözüm Yolu Aranması	Sayı	24	60	48	<b>149</b>	62	343
	Yüzde	7,00	17,49	13,99	<b>43,44</b>	18,08	100%
Tarafların Kendi Görüşlerini Dile Getirerek Tartışması	Sayı	22	51	54	<b>158</b>	58	343
	Yüzde	6,41	14,87	15,74	<b>46,06</b>	16,91	100%
Çatışmalara Doğrudan Müdahale Edilmemesi	Sayı	43	<b>126</b>	81	79	14	343
	Yüzde	12,54	<b>36,73</b>	23,62	23,03	4,08	100%
Çatışmaların Görmezlikten Gelinmesi	Sayı	105	<b>136</b>	51	22	29	343
	Yüzde	30,61	<b>39,65</b>	14,87	6,41	8,45	100%
Çatışmalara Karşı Kayıtsız Kalınması	Sayı	113	<b>134</b>	50	21	25	343
	Yüzde	32,94	<b>39,07</b>	14,58	6,12	7,29	100%
Yöneticilerin Demokratik ve Adil Davranması	Sayı	23	19	41	<b>120</b>	140	343
	Yüzde	6,71	5,54	11,95	<b>34,99</b>	40,82	100%

Yukarıdaki tabloda anketin üçüncü bölümü olan ve çatışmanın çözüm stratejilerine yönelik sorulara verilen cevaplar hem sayı hem de yüzde olarak görülmektedir. (Aşağıdaki tablo geniş olarak her bir soru için Ek-1’de gösterilmiştir.)

Burada koyu renkle gösterilen sayı ve yüzdeler karşılardaki sorulara verilen en yüksek cevap düzeyini göstermektedirler.

Anketin bir önceki bölümünde herhangi bir çatışma kaynağını işaretleyen katılımcılar Denizli Belediyesi'nde bu çatışma kaynağının sebep olduğu çatışmanın nasıl çözümlendiğini bu bölümdeki sorulara cevap vermek suretiyle ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki sonuçlara göre Denizli Belediyesi'nde çatışmanın çözümüne ilişkin aşağıdaki stratejiler kullanılmaktadır:

- 1- Eğitim ve Ortak Hedefler Belirleme (263 kişi ve toplam katılımcıların %76,68'i),
- 2- Tarafların İkna Edilmesi (223 kişi ve toplam katılımcıların %65,01'i),
- 3- Taraflar Arasında Orta Yol Bulunması (229 kişi ve toplam katılımcıların %66,76'sı),
- 4- Yetki-Sorumluluk Dağılımının Yeniden Belirlenmesi (190 kişi ve toplam katılımcıların %55,39'u),
- 5- İş ve Görev Tanımlarının Yeniden Yapılması (185 kişi ve toplam katılımcıların %53,94'ü),
- 6- Tarafların Kabul Edebileceği Ortak Çözüm Yolu Aranması (211 kişi ve toplam katılımcıların %61,52'si),
- 7- Tarafların Kendi Görüşlerini Dile Getirerek Tartışması (216 kişi ve toplam katılımcıların %62,97'si),
- 8- Yöneticilerin Demokratik ve Adil Davranması (260 kişi ve toplam katılımcıların %75,80'i),

Bu sonuçlara göre Denizli Belediyesi'nde en çok kullanılan çatışma yönetim stratejisi toplam katılımcıların %76,68'inin olumlu görüşü ile Eğitim ve Ortak Hedefler Belirleme seçeneğidir. Katılımcılar tarafından çoğunlukla kullanıldığı belirtilen yukarıdaki sekiz seçenekten en yoğun kullanılan seçenekler ise Uzlaşma ve Problem Çözme stratejileri olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin Otoritelerini Kullanması seçeneği ankette en az işaretlenen seçenektir. Katılımcılardan 158 kişi Zorlama stratejisinin bir uygulaması olan yöneticilerin otorite kullanması seçeneğini Denizli Belediyesi'nde kullanılan çatışma yönetim stratejisi olarak işaretlemiştir.

### 3.5.3. Hipotezlerle İlgili Bulgular

Olaylar arasında var olduğu tahmin edilen ilişkileri açıklayan ve deneme yoluyla doğruluğu test edilen yargıya hipotez denir. Hipotezler istatistiksel hipotez veya null hipotez (Ho) ile araştırma hipotezi (H1) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İstatistiksel hipotezler değişkenler arasında herhangi bir farkın olmadığını savunurken araştırma hipotezleri ise değişkenler arasında farkın olduğunu ileri sürmektedirler. İstatistiksel hipotez sınanır ve reddedildiğinde araştırma hipotezi kabul edilir.( Balcı, 1997.s.247)

Araştırmamızda sınanacak istatistiksel hipotezler (Ho) ve araştırma hipotezleri (H1) iki grup halinde aşağıda sıralanmıştır. Birinci grupta anketin ikinci bölümü olan çatışma algılamasına ilişkin deneklerden alınan cevapların deneklerin demografik özellikleri ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. İkinci grupta ise anketin son bölümü olan çatışmanın çözüm yollarına ve çözüm stratejilerine ilişkin deneklerin verdiği cevaplar ile yine deneklerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilecektir.

#### 3.5.3.1 Çatışmanın Kaynaklarına (Çatışma Algılaması) İlişkin Hipotezler

##### a-) Yaş-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Yaş ile çatışma algılaması arasında fark yoktur.

H1: Yaş ile çatışma algılaması arasında fark vardır.

**Tablo 3.15.** Yaş-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ALGILAMASI	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	3,237	4	,809	1,557	,186
Gruplar içi	175,722	338	,520		
TOPLAM	178,959	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,186 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için (0,186>0,05) istatistiksel hipotez olan ve

gruplar arası farksızlığı savunan Ho hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan H1 reddedilecektir. Yani, *yaş ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir.*

b-) Cinsiyet-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Çatışma algılaması *cinsiyete* göre farklılık göstermez.

H2: Çatışma algılaması *cinsiyete* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.16.** Cinsiyet-Çatışma Algılaması T-Testi Analizi Tablosu

ÇATIŞMA ALGILAMASI	Levene's Testi		İlişiksiz Örneklem için T-Testi						
	F	Sig.	T	Df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Düşük	Yüksek
Varyanslar Eşit	1,616	,205	-1,594	341	,11196	-,16684	,1046 9	-,37276	,03909
Varyanslar Eşit Değil			-1,703	8,553	,09227	-,16684	,0979 9	-,36164	,02797

Tablodaki Levene Testi sonucunda ortaya çıkan 0,205 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu için, varyansların eşit olduğu kabul edildiği bölümdeki Sig (2-Kuyruklu) değeri olan 0,11196 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ( $0,11196 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan Ho kabul edilip araştırma hipotezi olan H2 reddedilecektir. Yani, *çatışma algılamasının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

c-) Eğitim Durumu-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Çatışma algılaması *eğitim durumuna* göre farklılık göstermez.

H3: Çatışma algılaması *eğitim durumuna* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.17.** Eğitim Durumu-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ALGILAMASI	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	7,931	4	1,983	3,919	,004
Gruplar içi	171,027	338	,506		
TOPLAM	178,959	342			

**Tablo 3.18.** Eğitim Düzeylerine Göre Çatışma Algılaması Tablosu

ALGI	N	Mean	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
					Düşük	Yüksek
İlkoğretim	87	2,7586	,85106	,09124	2,5772	2,9400
Lise	121	3,1049	,67807	,06164	2,9828	3,2269
Yüksekokul	61	3,0389	,63031	,08070	2,8775	3,2004
Fakülte	67	3,1381	,61973	,07571	2,9869	3,2892
Yükseklisans/Doktora	7	3,1786	,85424	,32287	2,3885	3,9686
TOPLAM	343	3,0133	,72338	,03906	2,9365	3,0901

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,004 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edebiliriz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için ( $0,004 < 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi reddedilecek ve araştırma hipotezi olan  $H_3$  kabul edilecektir. Yani, *eğitim durumu ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılabilir. Tablo 3.18. 'e göre de eğitim seviyesi yükseldikçe çatışma algılamasının arttığı söylenebilir.*

Aksoy (2005) personelin farklı yetenek ve özelliklerde olmasını önemli bir çatışma nedeni olarak görmektedir (Aksoy, 2005: 366). Ayrıca, Kılıç (2001) bireysel özelliklerin farklı olmasını çatışma kaynakları arasında saymıştır (Kılıç, 2001: 95). Eğitim durumu ve iş deneyimi gibi farklılıklar da kişisel farklılık olduğu için araştırmamızda çıkan eğitim durumu ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu literatür ile örtüşmektedir.

d-) İş Deneyimi-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Çatışma algılaması *iş deneyimine* göre farklılık göstermez.

H4: Çatışma algılaması *iş deneyimine* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.19.** İş Deneyimi-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ALGI	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	4,926	4	1,231	2,392	,049
Grup içi	174,033	338	,515		
TOPLAM	178,959	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,49 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıktığı için ( $0,049 < 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan Ho hipotezi reddedilecek ve araştırma hipotezi olan H4 kabul edilecektir. Yani, *iş deneyimi ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir fark sonucuna varılabilir.*

**Tablo 3.20.** İş Deneyimi Gruplarının Ortalama ve Standart Sapmaları

ALGI	N	Ortalama	Standart Sapma
1-5 Yıl	72	3,0260	,64320
5-10 Yıl	73	2,8365	,71653
10-15 Yıl	95	2,9809	,74282
15-20 Yıl	58	3,1099	,75276
20 Yıldan Fazla	45	3,2236	,73124
TOPLAM	343	3,0133	,72338

Yukarıdaki tabloda ankette yer alan beş iş deneyimi grubu ve bu grupların ankete verdikleri çatışmanın varlığına ilişkin cevapların ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. 5-10 yıl arasında deneyimi olan çalışanların ortalaması 2,8365'tir ve ortalamalar iş deneyimi arttıkça yükselmektedir. 20 yıldan fazla iş deneyimine sahip çalışanların ortalaması ise 3,2236'ya yükselmektedir. Bu durum, iş deneyimi arttıkça

çatışma algılamasının da arttığını göstermektedir. Yani, *iş deneyimi ile çatışma algılaması arasında Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi anlamlı bir fark vardır ve bu fark iş deneyimi arttıkça çatışma algılamasının artması şeklindedir.*

Aksoy (2005) personelin farklı yetenek ve özelliklerde olmasını önemli bir çatışma nedeni olarak görmektedir (Aksoy, 2005: 366). Ayrıca, Kılıç (2001) bireysel özelliklerin farklı olmasını çatışma kaynakları arasında saymıştır (Kılıç, 2001: 95). Eğitim durumu ve iş deneyimi gibi farklılıklar da kişisel farklılık olduğu için araştırmamızda çıkan iş deneyimi ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu literatür ile örtüşmektedir.

#### e-) Çalışılan Birim-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Çatışma algılaması *çalışılan birime* göre farklılık göstermez.

H5: Çatışma algılaması *çalışılan birime* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.21.** Çalışılan Birim-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ALGILAMASI	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	9,964	20	,498	,949	,525
Gruplar içi	168,995	322	,525		
TOPLAM	178,959	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,525 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,525 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan Ho hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan H5 reddedilecektir. Yani, *çalışılan birim ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir.*

#### f-) Doğum Yeri-Çatışma Algılaması İlişkisi

Ho: Çatışma algılaması *doğum yerine* göre farklılık göstermez.

H6: Çatışma algılaması *doğum yerine* göre farklılık gösterir.



**Tablo 3.22.** Doğum Yeri-Çatışma Algılaması Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ALGILAMASI	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	,744	3	,248	,472	,702
Gruplar içi	178,215	339	,526		
TOPLAM	178,959	342			

Tablo 3.22'deki anlamlılık düzeyi 0,702 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,702 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan  $H_6$  reddedilecektir. Yani, *doğum yeri ile çatışma algılaması arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir.*

### 3.5.3.2. Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular

#### a-) Yaş- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

$H_0$ : Çatışma çözümüleme biçimi *yaşa* göre farklılık göstermez.

$H_7$ : Çatışma çözümüleme biçimi *yaşa* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.23.** Yaş-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	,272	4	,068	,385	,819
Gruplar içi	59,754	338	,177		
TOPLAM	60,027	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,819 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,819 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan

H7 reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

b-) Cinsiyet- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *cinsiyete* göre farklılık göstermez.

H8: Çatışma çözümleme biçimi *cinsiyete* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.24.** Cinsiyet-Çatışma Çözüm Stratejisi T-Testi Analizi Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Levene's Testi		İlişiksiz Örneklem için T-Testi						
	F	Sig.	T	Df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı	
								Düşük	Yüksek
Varyanslar Eşit	,349	,555	1,222	341	,222	,07423	,0607	-,04521	,19368
Varyanslar Eşit Değil			1,274	83,295	,206	,07423	,0582	-,04162	,19009

Tablodaki Levene Testi sonucunda ortaya çıkan 0,555 değeri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu için, varyansların eşit olduğu kabul edildiği bölümdeki Sig (2-Kuyruklu) değeri olan 0,222 değeri alınır. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığı için ( $0,222 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan Ho kabul edilip araştırma hipotezi olan H8 reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

c-) Eğitim Durumu- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *eğitim durumuna* göre farklılık göstermez.

H9: Çatışma çözümleme biçimi *eğitim durumuna* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.25.** Eğitim Durumu-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	1,205	4	,301	1,731	,143
Gruplar içi	58,822	338	,174		
TOPLAM	60,027	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,143 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,143 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan  $H_9$  reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

d-) İş Deneyimi- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

$H_0$ : Çatışma çözümleme biçimi *iş deneyimine* göre farklılık göstermez.

$H_{10}$ : Çatışma çözümleme biçimi *iş deneyimine* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.26.** İş Deneyimi-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	1,824	4	,456	2,648	,063
Gruplar içi	58,203	338	,172		
TOPLAM	60,027	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,063 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,063 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan  $H_{10}$  reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin iş deneyimine göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

e-) Çalışılan Birim- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *çalışılan birime* göre farklılık göstermez.

H11: Çatışma çözümleme biçimi *çalışılan birime* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.27.** Çalışılan Birim-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	2,948	20	,147	,832	,675
Gruplar içi	57,078	322	,177		
TOPLAM	60,027	342			

Anova tablosundaki anlamlılık düzeyi 0,675 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,675 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan Ho hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan H11 reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin çalışılan birime göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

f-) Doğum Yeri- Çatışma Çözüm Stratejisi İlişkisi

Ho: Çatışma çözümleme biçimi *doğum yerine* göre farklılık göstermez.

H12: Çatışma çözümleme biçimi *doğum yerine* göre farklılık gösterir.

**Tablo 3.28.** Doğum Yeri-Çatışma Çözüm Stratejisi Varyans Analizi (Anova) Tablosu

ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİSİ	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar arası	,113	3	,038	,213	,887
Gruplar içi	59,914	339	,177		
TOPLAM	60,027	342			

Tablo 3.28'deki anlamlılık düzeyi 0,887 olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edemeyiz. Bu değer araştırmanın anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığı için ( $0,887 > 0,05$ ) istatistiksel hipotez olan ve gruplar arası farksızlığı savunan  $H_0$  hipotezi kabul edilecek ve araştırma hipotezi olan  $H_{12}$  reddedilecektir. Yani, *çatışma çözüm stratejisinin doğum yerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılabilir.*

## Sonuç ve Tartışma

Birçok insanı belirli bir amaca ulaşmak için bir araya getiren, güdüleyen ve onlardan bir şeyler başarması isteyen örgütler yöneticileri çatışmanın doğallığını kabul etmeli ve çatışmayı yönetmeye çalışmalıdırlar. Çünkü örgütün temel taşı insandır. İnsanlar ise doğasının gereği olarak farklı düşünebilir, farklı konuşabilir ve farklı şekillerde hareket edebilirler. Başarılı örgüt ve başarılı örgüt yöneticileri ise bu farklılıkları örgüt amaçları için kullanmasını bilmelidir.

Çatışmanın sonuçları bölümünde belirtildiği gibi çatışmanın kişiler, gruplar ve örgütler için birçok olumlu veya olumsuz, beklenen veya beklenmeyen sonucu vardır. Her çatışma beraberinde birçok fırsat ve tehditleri de getirmektedir. Ayrıca, örgütün yapısı ve gerçekleştirdiği işler ne olursa olsun çatışma örgüt yaşamının kaçınılmaz bir ögesi olduğu için çatışmayı tanımalı, çatışma sürecini iyi analiz etmeli ve çatışmanın getireceği beklenen veya beklenmeyen sonuçlara razı olmaktansa çatışmayı yönetmeyi bilmeliyiz.

Çatışma farklı şekillerde tasnif edilmiştir. Çatışmanın sonuçlarına göre yapılan tasnifte çatışmanın olumlu yönleri daha belirginleştiğinde fonksiyonel çatışmadan söz etmek mümkün iken, olumsuz yönleri daha çok olan çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak adlandırılmıştır. Çatışmayı tarafları açısından incelediğimizde ise bireyler arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, çatışma her zaman açık bir şekilde yaşanmayabilir. Bazen çatışma gözle görülmez ancak hissedilebilir ve açığa çıkma potansiyelini taşıyabilir.

Çatışma hangi şekilde ve kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın çatışmanın gerçek anlamda algılanması gerekmektedir. Algılanmayan bir çatışmanın kişi için varlığı tartışmalıdır. Bu da diğer bazı sosyolojik olgular gibi çatışmanın da göreceli olabileceğini göstermektedir. Bir kişi başka birisine karşı mücadeleye girişse, her türlü baskıyı uygulasa ve üzerinde güç uygulasa karşı taraf tüm bunları algılayamıyorsa çatışmadan söz etmek mümkün olmaz. Bu durum olayların göreceli olması ile de yakından ilgilidir. Gerçekten bir kişi için çatışma sebebi olabilecek bir gelişme diğer kişi için memnuniyet verici olabilir. Yine şu anda bile farklı görüşteki insanlar veya dünyanın farklı yerindeki insanlar çatışmaktadır, ancak biz sadece belirli bir ilgi ve

görüş alanımızdaki olayları algılayabildiğimiz için bizim için o çatışmalar yaşanmamaktadır.

Çatışma ile stres kavramı arasında önemli bir ilişki vardır. Stres hem çatışmanın nedeni ve kaynağı hem de sonucu olabilmektedir. Her iki olgu da örgüt yaşamında önemli bir yere sahiptir ve örgütün performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedirler.

Çatışmanın olumlu sonuçları olarak da ifade edilebilecek yenilik ve yaratıcılık kavramları çatışma ile yakından ilişkilidir. Özellikle bazı durumlarda çatışmanın kontrollü ve düşük yoğunlukta yaşanması yenilik ve yaratıcılığı teşvik ettiği için örgütler için önemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Çatışma yenilik ve yaratıcılığı tetiklediği gibi yenilik ve yaratıcılık da çatışmanın kaynağı olabilmektedir.

Değişim hayatın her aşamasında yaşanmaktadır. Bu değişimler bazen önemli gelişmeleri de beraberinde getirmektedirler. Değişim esnasında bazı uyumlu durumlar uyumsuz hale gelebildiği gibi tam tersi de olabilmektedir. Yine çatışmanın kaynakları değişim esnasında ortaya çıkabildiği gibi değişim sonucunda çatışmaya neden olan etmenler ortadan kalkabilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı çatışma kavramı ile değişim kavramı birbirlerini etkileme potansiyeline sahip iki önemli olgudur.

Çatışmanın birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar çatışan tarafların kendinden kaynaklandığı gibi üçüncü kişiler ve çevresel faktörlerden kaynaklanabilir. Örgütün yapısı ve işleyişi çatışma potansiyeli taşıyan iki önemli etkidir. Örgüt yapısının mevcut durumu çatışmaya kaynaklık edebileceği gibi yapıda meydana gelen değişimler de çatışmaya neden olabilir. Örgütü oluşturan insan faktörü de çatışma için önem arz etmektedir. Çalışanların demografik özellikleri, örgüt içindeki pozisyonları, örgüt ve iş çevresi için ne anlam ifade ettikleri muhtemel çatışma alanlarının sınırını bize vermektedir. Farklı demografik özelliklere sahip kişiler arasında bu farklılıklarından dolayı çatışma çıkabileceği gibi örgüt içinde çalışanların daha fazla güç elde etmek istemeleri ve örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanma çabaları çatışma olasılığının artmasına neden olabilmektedir. Tüm bunların ötesinde sağlıksız ve etkin olmaya iletişim, belirsizlikler ve değişim gibi faktörler de tarafları çatışma ortamına sürüklemektedir.

Çatışma kavramının anlaşılmasında ve yönetilmesinde çatışma sürecinin iyi bir şekilde kavranması önem arz etmektedir. Çatışma sürecini iyi analiz eden bir örgüt veya birey, çatışmayı çözme yolunda önemli bir mesafe kat etmiş sayılmalıdır. Çünkü çatışma sürecinin hangi aşamasında hangi çatışma yönetim stratejisinin uygulanacağı ancak bu sürecin iyi kavranması ile mümkündür. Yanlış zamanda yanlış bir müdahale işleri içinden çıkılmaz bir hale getirebildiği gibi çok büyük olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir.

Örgüt yaşamını bu denli etkileyen çatışma kavramının yönetim biliminin ilgi alanından uzak olması düşünülemezdi. Yönetim biliminin ilk filizlenmeye başladığı dönemlerden günümüze kadar çatışma konusu üzerine yapılan araştırmalar çoğalarak artmış ve çatışmaya bakış açısı birçok kez değişmiştir. İlk dönemlerde araştırmacılar çatışmanın örgüt ve birey için tamamen zararlı ve mutlaka önlenmesi gereken bir olgu olduğu konusunda hemfikir iken daha sonraları bu bakış açısı kendini daha ılımlı yaklaşımlara bırakmıştır. Günümüzde ise çatışmanın iyi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi durumunda olumlu sonuçlarının olumsuz sonuçlarından çok daha fazla olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Hatta bazı araştırmacılar düşük düzeyde ve sürekli bir çatışmanın örgüt için yenilik ve yaratıcılık kaynağı olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte hala çatışma yönetilemediği takdirde birçok olumsuzluğu içinde barındırmaktadır.

Bir çatışma algılandığında veya çatışmayla karşılaşılnca ne yapılmalıdır? Bu sorunun farklı birçok cevabı vardır ve tüm bu cevaplar bizi birçok farklı sonuca götürmektedir. İlk olarak çatışma yokmuş gibi davranılabilir. Belki bu bir müddet içimiz rahatlatılabilir, ancak çatışma büyüdüğü ve etkileri bize kadar ulaştığı zaman bu durumla mücadele için geç kalmış oluruz. Bir diğer çözüm ise güç kullanarak çatışmanın veya çatışan tarafların bastırılması olabilir. Bu durumda ise çatışmanın bir süre sonra daha şiddetli ve kontrol edilemez bir halde karşımıza çıkma ihtimali oldukça yüksektir. Uyuma ve uzlaşma yaklaşımları gösterilirse taraflar istediklerini elde edemeyebilirler ve daha sonra tekrar çatışma yaşanabilir. Problem çözme yaklaşımı hem çatışma ile yüzleşmek hem de sorunun üzerine gitme iradesini içerdiği için en kalıcı çözüm gibi görünmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki her çatışma kendine özgüdür. Çatışmanın niteliği, örgütün yapısı ve kabiliyetleri, çatışan tarafların durumu ve son olarak da çatışma kaynağı dikkate alınarak her örgüt ve her birey kendine özgü çatışma



yönetim stratejisi belirleyebilir. Bu strateji yukarıda sayılan yöntemlerinden biri olabileceği gibi bunların karması ya da bunlar dışında bir çözüm olabilir.

Çalışmamızın son kısmında yer alan ve Denizli Belediyesi personelinin katkılarıyla gerçekleştirilen araştırmamızda test edilen hipotezler ve test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.29.** Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZ		SONUÇ
Çatışmanın Kaynakları (Çatışma Algılaması)	H1: Yaş ile çatışma algılaması arasında fark vardır.	Ret
	H2: Çatışma algılaması cinsiyete göre farklılık gösterir.	Ret
	H3: Çatışma algılaması eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	<i>Kabul</i>
	H4: Çatışma algılaması iş deneyimine göre farklılık gösterir.	<i>Kabul</i>
	H5: Çatışma algılaması çalışılan birim ve pozisyona göre farklılık gösterir.	Ret
	H6: Çatışma algılaması doğum yerine göre farklılık gösterir.	Ret
Çatışma Yönetim Stratejileri (Çatışma Çözümleme Biçimi)	H7: Çatışma çözümleme biçimi yaşa göre farklılık gösterir.	Ret
	H8: Çatışma çözümleme biçimi cinsiyete göre farklılık gösterir.	Ret
	H9: Çatışma çözümleme biçimi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	Ret
	H10: Çatışma çözümleme biçimi iş deneyimine göre farklılık gösterir.	Ret
	H11: Çatışma çözümleme biçimi çalışılan birime göre farklılık gösterir.	Ret
	H12: Çatışma çözümleme biçimi doğum yerine göre farklılık gösterir.	Ret

Yapılan araştırmada elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1- Çatışma kavramı anlam itibariyle olumsuz çağrışımlar içerdiği için “anlaşmazlık” kavramı kullanılarak anket uygulaması yapılmıştır.
- 2- Çalışmamıza önemli oranda katılım sağlanmıştır. (Toplam personel sayısının %60’ı)

- 3- Dönüş yapan anketlerden önemli sayıda anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anketin Uygulanma Süreci ve Uygulamada Karşılaşılan Özellikli Durumlar bölümünde de ifade edildiği gibi değerlendirmeye alınmayan anketlerde anketin tasarımından kaynaklanan ve Denizli Belediyesi'nin yapısal durumu ile idari kararlarından kaynaklanan nedenlerle katılımcıların önemli bir bölümü eksik anket vermiştir. 134 adet bu ve diğer nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır.
- 4- Anketimize iki müdürlük (Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü ile Gecekondu ve Sosyal Konutlar Müdürlüğü) hariç diğer müdürlüklerin tamamı katılmış ve 20 müdürlüğün anketleri değerlendirmeye alınmıştır.
- 5- Anketimizin güvenilirlik analizi sonucunda güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Anketin hem bütün olarak hem de sorular itibariyle değerlendirilmesinde güvenilirlik anlamında bir engel bulunmamaktadır.
- 6- Yapılan analiz sonucunda Denizli Belediyesi'nde 6 önemli çatışma kaynağı tespit edilmiştir. Bunlar:
- Hatalı İş Bölümü Yapılması (165 kişi ve toplam katılımcıların %48,10'u),
  - Bürokrasi ve Formaliteler (143 kişi ve toplam katılımcıların %41,69'u),
  - Birimlerarası Bağımlılık (188 kişi ve toplam katılımcıların %54,81'i)
  - İletişim Sorunları (199 kişi ve toplam katılımcıların %58,02'si)
  - Ödül-Maaş Adaletsizlikleri (184 kişi ve toplam katılımcıların %53,64'ü)
  - Uygun İşe Uygun Personelin Verilmemesidir. (200 kişi ve toplam katılımcıların %58,31'i)
- 7- Çatışma yönetim stratejilerinden ise Problem Çözme odaklı cevaplar alınmıştır. Zorlama stratejisine yönelik sorular katılımcıların en az

işaretledikleri sorulardır.

- 8- Araştırmamız sonucunda çatışma algılaması ile eğitim durumu ve iş deneyimi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- 9- Yine çatışma çözüm stratejisi ile herhangi bir demografik değişken arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Literatür çalışmasından elde edilen bilgilerle oluşturulan teorik çerçeveden sonra yapılan anket çalışmasına dayalı araştırmamızda elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bunun ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- 1- Çalışanların iş tatmin düzeyi, çalışma koşulları ve çalışma şartları önemli bir çatışma nedenidir. Bu nedenle çalışanların statüleri tekrar gözden geçirilmeli ve iş tatmin düzeyleri artırılmalıdır.
- 2- Denizli Belediyesi'nin yeni idari yapılanması dikkate alınarak belediyenin fonksiyonları yeniden belirlenmelidir. Bu fonksiyonları gerçekleştirebilmek için gerekli personel planlaması yapılmalıdır.
- 3- İnsan kaynakları fonksiyonu daha etkin hale getirilmelidir. Liyakate dayalı kariyer planlaması ve maaş-ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir. Bu sistem şeffaf olmalı ve tarafların azami katılımı ile oluşturulmalıdır.
- 4- Bürokrasi azaltılmalı ve örgüt yapısı ile örgüt içi işleyiş gözden geçirilmelidir. Bürokrasinin azaltılması için bilişim teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılmalıdır. E-devlet uygulamalarına daha çok önem verilmelidir.
- 5- İletişim önemli bir çatışma kaynağıdır. İletişim etkin ve sağlıklı bir şekilde yapılması için önlemler alınmalıdır.
- 6- Çalışanların statüleri ile birlikte ekonomik kazanımları da çatışmaya neden olmayacak şekilde tekrar düzenlenmelidir.

- 7- Özelleştirmeler, sosyal ve çalışma hayatına ilişkin sonuçları dikkate alınarak yapılmalıdır. Kamu sektöründe çalışan personelin özelleştirme nedeniyle işlerini kaybedeceklerine ilişkin endişeleri uygun ekonomik ve sosyal araçlarla giderilmelidir. Plansız ve etkinsiz yapılan özelleştirmeler grev, iş bırakma ve gösteri gibi tepkiler nedeniyle kamusal hizmetlerin önemli ölçüde aksamasına neden olmaktadır.
- 8- Yasama erki açısından ele alındığında ise dağınık durumdaki kamu personel rejimi bir an önce gerçekleştirilmeli ve kamu alanındaki farklı istihdam türlerine yeknesaklık kazandırılmalıdır. Mevcut durum bu sektörde çalışanların verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Araştırma bölümünde elde edilen sonuçlar, yukarıda belirtilen öneriler ve mahalli idareler mevzuatı birlikte değerlendirildiğinde belediyelerde çatışma yönetimi konusunda araştırma yapacak araştırmacılara çalışmalarını esnasında aşağıdaki tespitler yardımcı olacaktır:

- 1- Belediyeler mahalli müşterek nitelikte kamusal hizmet sunan kamu tüzel kişilikleridir. Görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve organları kanunlarla ve bu kanunlara dayanılarak çıkarılmış ikincil mevzuatla belirlenmiştir.
- 2- Belediyeler kanunlarla kendilerine verilen görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek için farklı kanun hükümlerine tabi farklı statüde personel istihdam etmektedirler.
- 3- Belediyelerin personel gideri genel bütçe giderleri arasında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde personel giderinin toplam belediye gelirlerine oranının %10'u (nüfusu 10.000'in altındaki belediyeler için %30) aşması yasaklanmıştır.
- 4- Belediyeler, seçimle oluşturulan belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı gibi organlar eliyle yönetilmektedirler. Özellikle seçim dönemlerinde belediyelerin personel yapısında önemli dalgalanmalar

yaşanmaktadır. Sendikal faaliyetler, yerel sivil toplum kuruluşlarının tepkileri ve yeniden seçilme isteği nedenleriyle belediyelerin personel yapısında önemli değişikliklere gitmek güçtür.

- 5- Özel sektör yönetim anlayışı son yıllarda kamusal alanda da genel kabul görmektedir. Bu yönde önemli kanuni düzenlemeler yapılmaktadır. Özellikle performans esaslı bütçeleme sisteminin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde getirilmesiyle etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik gibi kavramlar da belediyeler özelinde kamu yönetiminde ön plana çıkmaktadır.

Kamu yönetiminde özel sektörle uyumlu yeni bir anlayışın gelişmesi bu alanda yeni ve yol gösterici çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Çatışma yönetimi ise, bu alanda yapılacak önemli çalışmalardan biridir.

## Kaynaklar

- Adair, J. (2003) *Etkili Değişim: Rekabetin Önünde nasıl durulur?*, Çev:Fatma Beşenek, Ed:Cüneyt Er, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Akat, Ö. (2000) *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Akgün, A. (2008) *Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akın, M., (2008) *Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara, s.205-225.
- Aksoy, A., (2005) *Örgütsel Çatışma*, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.339-371.
- Altuğ, D., (1997) *Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Asunakutlu, T., Safran, B., (2004) *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar Bir Örnek Marmaris Turizm Sektörü Örneği*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s.26-48.
- Bağırkan, Ş., (1991) *İstatistiğe Giriş*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Bakırcıoğlu, R., (2006) *Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A., (1997) *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.
- Barling, J., Cooper, C.L., (2008) *Organizational Behavior*, Sage Publications, London.
- Barutçugil, İ., (2002) *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (1989) *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım, İstanbul
- Baş, T., (2001) *Anket, Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Baysal, C.A., Tekarslan, İ., (1996) *İşletmeler için Davranış Bilimleri*, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.
- Bisno, H., (1991) *Managing Conflict*, Sage Publications, California.
- Borisoff, D., Victor, D.A., (1998) *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, Allyn and Bacon, Boston.
- Bumin, B., (1990) *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., (2005) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çağlayan, O. O. (2006) *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doyle, E.C., (2003) *Work and Organizational Psychology*, *Psychology Press*, East Sussex.
- Erdoğan, İ., (1999) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2002) *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Esquivel, M.A., Kleiner, B.H., (1996) The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness, *Team Performance Management*, Volume:2, Number:3, pp.42-48
- Eymen, U.E. (2007) *SPSS Kullanım Klavuzu*, [www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html](http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html) (Erişim 17.11.2009)
- Gavcar, E. (2005) *İstatistik Yöntemler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Genç, N., (2007) *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Geray, H., (2004) *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Goetsch, D.L., (2005) *Effective Leadership: Ten Steps for technical Professions*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Güney, S., (2004) *Açıklamalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güleş, H.K., Bülbül, H., (2004) *Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karip, E., (1999) *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Kaynak, T., (1990) *Organizasyonel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, M., (2001) *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.87-103.
- King, B.T., McGinnies, E., (1972) *Attitudes, Conflict, and Social Change*, Academic Pres, London.
- Kolasa, B.J., (1979) *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Mayer, R.J., (1989) *Conflict Management The Courage To Confront*, Battelle Pres, Ohio.
- Medina, J.F.vd, (2002) *Types of Conflict and Personal and Organizational Consequences*, 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Utah, pp.1-18.
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A., (2005) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Peker, Ö., Aytürk, N., (2002) *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pondy, L.R., (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Volume:12, Number:2, pp:296-320
- Rahim, M.A., (1985) A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, *Journal of Human Relations* Volume:38, Number:1, pp:81-88.
- Rahim, M.A., (1990) *Theory and Research in Conflict Management*, Praeger Publishers, New York.
- Rahim, M.A., (1992) *Managing Conflict in Organizations*, Praeger Publishers, New York.
- Rahim, M.A. vd, (2000) “ Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely? *The International Journal of Conflict Management*, Volume: 11, Number:1, pp.9-31.
- Rahim, M.A., (2002) Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Volume:13, Number:3, pp.206-235.
- Robbins, S.P., (2005) *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Great Britain.
- Robbins, S.P., (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Etam Basım ve Yayım, Eskişehir.
- Rubin, J.Z. (1994) *Models of Conflict Management*, Journal of Social Issues, Volume:50, Number:1, pp:33-45

- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003) *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Savaşer, T., (2002) *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü*, RotaYayıncılık, İstanbul.
- Seyyar, A., (2005) *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri* (Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü), Değişim Yayınları, İstanbul.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005) Thomas Modeli Kapsamında Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.1-19.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2003) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Taştan, S., *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, [www.humanresourcesfocus.com/makale10.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/makale10.asp) (Erişim 17.11.2009)
- Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H., Kılınc, T., (1989) *Sosyalpsikoloji*, Filiz Kitapevi, İstanbul.
- Tjosvold, D., (1993) *Learning to Manage Conflict*, Lexington Boks, New York.
- Tjosvold, D., (1991) *The Conflict-Positive Organizations*, Addison-Wesley Publishing, California
- Topaloğlu, C., Avcı, U., (2008) Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s.75-92.
- Tosun, K., (1992) *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, (2005) *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınevi, Ankara.
- Uçar, Y. (2007) *İş Yaşamında Çatışma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik İşletmeleri A.Ş.'de Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Van Fleet, J.K., (1999) *Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata*, Öteki Yayınevi, Ankara.
- Yüksel, Ö., (2006) *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.



**EK-1: ANKET**

**Pamukkale Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.**  
Tez Danışmanı Yrd.Doç.Dr. İbrahim DURAK

**NOT:** Sayın katılımcı, bu formda kullanılan bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Hiçbir özel veya kamu kurumuna verilmeyecektir. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

**KESİNLİKLE İSİM YAZMAYINIZ!**

Hazırlayan: **Hasan ALTINDAL**

<b>DEMOGRAFİK SORULAR</b>					
<b>1. BÖLÜM</b>					
1-) Yaş	<input type="checkbox"/> 18-24 Yaş	<input type="checkbox"/> 25-35 Yaş	<input type="checkbox"/> 36-45 Yaş	<input type="checkbox"/> 46-55 Yaş	<input type="checkbox"/> 55 Yaş Üstü
2-) Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Bayan			
3-) Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Fakülte	<input type="checkbox"/> Y.Lisans/Doktora
4-) İş Deneyimi	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 5-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 10-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 15-20 Yıl	<input type="checkbox"/> 20 Yılden Fazla
5-) Çalışılan Birim ve Pozisyon	..... Müdürlüğü .....				
6-) Doğum Yeriniz	<input type="checkbox"/> Köy	<input type="checkbox"/> Belde/Kasaba	<input type="checkbox"/> İlçe	<input type="checkbox"/> İl	

**ANKET SORULARI**  
**2. BÖLÜM**



Aşağıdaki görüşlerin karşısındaki size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyun.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-) Belediyede, çalışanların kişilikleri farklı olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.					
2-) Belediyede, çalışanlar arasında güç mücadelesi yapıldığı için anlaşmazlık yaşanıyor.					
3-) Belediyede, çalışanlar arasında (siyasi,ahlaki,vd.) görüş farklılıkları olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.					
4-) Belediyede, çalışanların amacı ve değer verdiği şeyler farklı olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.					
5-) Belediyede, kişiler iş yapmaları ve ilerlemeleri engellendiği için anlaşmazlık yaşanıyor.					
6-) Belediyede, iş bölümü yanlış yapıldığı için anlaşmazlık yaşanıyor.					
7-) Belediyenin kaynaklarını daha fazla kullanmak istenildiği için anlaşmazlık yaşanıyor.					
8-) Belediyede, bürokrasi ve formaliteler fazla olduğu için anlaşmazlık yaşanıyor.					
9-) Belediyede, gerçekleştirilen yapısal ve teknolojik değişimler ile gelen belirsizlikler anlaşmazlıklara neden oluyor.					
10-) Belediyede, birimler arası bağımlılık var ve bir birimin işini etkin yapmaması diğer birimleri etkiliyor. Bu nedenle anlaşmazlık yaşanıyor.					
11-) Belediyenin aşırı büyümesi anlaşmazlıklara neden oluyor.					
12-) Belediyede, kişilerin yetki ve sorumluluğu belli olmadığı için anlaşmazlık yaşanıyor.					
13-) Belediyede, çalışanlar arasında iletişim sorunları nedeniyle anlaşmazlık yaşanıyor.					
14-) Belediyede, ödüllendirme, maaş ve değerlendirme sistemlerindeki adaletsizlikler anlaşmazlıklara neden oluyor.					
15-) Belediyede, yöneticilerin yönetim tarzı ve uygulamaları anlaşmazlıklara neden oluyor.					
16-) Belediyede, uygun işe uygun personel verilmemesi anlaşmazlıklara neden oluyor.					

**ANKET SORULARI**  
**3. BÖLÜM**



Aşağıdaki görüşlerin karşısındaki size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyun.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-) Belediyede anlaşmazlıklar personeli eğiterek ve ortak hedefler belirlemeye motive ederek çözümlenir.					
2-) Belediyede anlaşmazlıklar taraflar ikna edilmeye çalışılarak ve ortak hedef belirleyerek çözümlenir.					
3-) Belediyede anlaşmazlıklar yöneticilerin otoritesi kullanılarak çözülür.					
4-) Belediyede anlaşmazlıklar çatışan her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
5-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülür.					
6-) Belediyede anlaşmazlıklar çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülür.					
7-) Belediyede anlaşmazlıklar taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenir.					
8-) Belediyede anlaşmazlıklar kurum içinde yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenir.					
9-) Belediyede anlaşmazlıklar iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenir.					
10-) Belediyede anlaşmazlıklar hiyerarşik yapıda değişiklikler yapılarak çözümlenir.					
11-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların tamamı tarafından kabul edilebilecek bir çözüm yolu araştırılarak çözümlenir.					
12-) Belediyede anlaşmazlıklar tarafların kendi görüşlerini dile getirerek tartışılması yoluyla çözümlenir.					
13-) Belediyede anlaşmazlıklara doğrudan müdahale edilmez.					
14-) Belediyede anlaşmazlıklar görmezlikten gelinir.					
15-) Belediyede anlaşmazlıklara karşı kayıtsız kalınır.					
16-) Belediyede anlaşmazlıklar yöneticilerin demokratik ve adil davranması ile çözülür.					

**EK-2: ÇAPRAZ TABLOLAR****Tablo 1: Personelin eğitilmesi ve ortak hedefler belirleme**

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Kesinlikle Katılmıyorum	22	6,4	6,4	6,4
	Katılmıyorum	34	9,9	9,9	16,3
	Kararsızım	24	7,0	7,0	23,3
	Katılıyorum	176	51,3	51,3	74,6
	Kesinlikle Katılıyorum	87	25,4	25,4	100,0
	Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 2: Tarafların ikna edilmesi**

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	69	20,1	20,2	24,3
	Kararsızım	36	10,5	10,5	34,8
	Katılıyorum	170	49,6	49,7	84,5
	Kesinlikle Katılıyorum	53	15,5	15,5	100,0
	Toplam	343	100	100,0	

**Tablo 3: Yöneticilerin otoritelerini kullanması**

		Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt	Kesinlikle Katılmıyorum	54	15,7	15,8	15,8
	Katılmıyorum	103	30,0	30,1	45,9
	Kararsızım	53	15,5	15,5	61,4
	Katılıyorum	90	26,2	26,3	87,7
	Kesinlikle Katılıyorum	42	12,2	12,3	100,0
	Toplam	343	100	100,0	

**Tablo 4: Tarafların aleyhine sonuçları**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	77	22,4	22,4	22,4
Katılmıyorum	131	38,2	38,2	60,6
Kararsızım	65	19,0	19,0	79,6
Katılıyorum	49	14,3	14,3	93,9
Kesinlikle Katılıyorum	21	6,1	6,1	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 5: Taraflardan birinin lehine sonuçları**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	80	23,3	23,3	23,3
Katılmıyorum	127	37,0	37,0	60,3
Kararsızım	65	19,0	19,0	79,3
Katılıyorum	48	14,0	14,0	93,3
Kesinlikle Katılıyorum	23	6,7	6,7	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 6: Tarafların lehine sonuçları**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	47	13,7	13,7	13,7
Katılmıyorum	118	34,4	34,4	48,1
Kararsızım	83	24,2	24,2	72,3
Katılıyorum	70	20,4	20,4	92,7
Kesinlikle Katılıyorum	25	7,3	7,3	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 7: Taraflar arasında orta yol bulunur**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	53	15,5	15,5	21,3
Kararsızım	41	12,0	12,0	33,2
Katılıyorum	171	49,9	49,9	83,1
Kesinlikle Katılıyorum	58	16,9	16,9	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 8: Yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenir**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,8	3,8	3,8
Katılmıyorum	66	19,2	19,2	23,0
Kararsızım	74	21,6	21,6	44,6
Katılıyorum	139	40,5	40,5	85,1
Kesinlikle Katılıyorum	51	14,9	14,9	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 9: Görev paylaşımı ve iş tanımları yeniden belirlenir**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7	4,7	4,7
Katılmıyorum	64	18,7	18,7	23,4
Kararsızım	77	22,4	22,5	45,9
Katılıyorum	151	44,0	44,2	90,1
Kesinlikle Katılıyorum	34	9,9	9,9	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 10: Hiyerarşik yapıda değişiklik yapılır**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,4	4,4	4,4
Katılmıyorum	90	26,2	26,2	30,6
Kararsızım	109	31,8	31,8	62,4
Katılıyorum	100	29,2	29,2	91,5
Kesinlikle Katılıyorum	29	8,5	8,5	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 11: Tarafların kabul edebileceği bir çözüm bulunur**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	24	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	60	17,5	17,5	24,5
Kararsızım	48	14,0	14,0	38,5
Katılıyorum	149	43,4	43,4	81,9
Kesinlikle Katılıyorum	62	18,1	18,1	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 12: Taraflar kendi görüşlerini dile getirip tartışır**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	21	6,1	6,1	6,1
Katılmıyorum	51	14,9	14,9	21,1
Kararsızım	54	15,7	15,8	36,8
Katılıyorum	158	46,1	46,2	83,0
Kesinlikle Katılıyorum	58	16,9	17,0	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 13: Doğrudan müdahale edilmez**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	43	12,5	12,5	12,5
Katılmıyorum	126	36,7	36,7	49,3
Kararsızım	81	23,6	23,6	72,9
Katılıyorum	79	23,0	23,0	95,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	4,1	4,1	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 14: Görmezlikten gelinir**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	105	30,6	30,6	30,6
Katılmıyorum	136	39,7	39,7	70,3
Kararsızım	51	14,9	14,9	85,1
Katılıyorum	22	6,4	6,4	91,5
Kesinlikle Katılıyorum	29	8,5	8,5	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 15: Kayıtsız kalınır**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	113	32,9	32,9	32,9
Katılmıyorum	134	39,1	39,1	72,0
Kararsızım	50	14,6	14,6	86,6
Katılıyorum	21	6,1	6,1	92,7
Kesinlikle Katılıyorum	25	7,3	7,3	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	

**Tablo 16: Yöneticilerin demokratik ve adil davranmasıyla**

	Sıklık	Yüzde	Yanıt Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yanıt Kesinlikle Katılmıyorum	23	6,7	6,7	6,7
Katılmıyorum	19	5,5	5,5	12,2
Kararsızım	41	12,0	12,0	24,2
Katılıyorum	120	35,0	35,0	59,2
Kesinlikle Katılıyorum	140	40,8	40,8	100,0
Toplam	343	100,0	100,0	



**EK-3: ANKETİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİNE İLİŞKİN VERİLER**

Tablo 1: Anket Soruları Bazında Cronbach's Alpha Değerleri (Çatışmanın Kaynakları)

**Item-Toplam Statistics (Çatışmanın Kaynakları)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kişilik Farklılıkları	94,56	203,987	,537	,816
Güç Mücadeleleri	94,49	206,576	,489	,818
Görüş Farklılıkları	94,65	204,182	,534	,816
Amaç ve Değer Farklılığı	94,61	204,913	,539	,816
İş ve Kariyer Konusunda Engelleme Yapılması	94,71	207,900	,462	,819
İşbölümünün Yanlış Yapılması	94,37	203,785	,588	,814
Kaynaklardan Daha Fazla Pay Almak İstenmesi	95,02	211,645	,408	,821
Bürokrasi ve Formalitelerin Yoğun Olması	94,50	210,517	,408	,821
Yapısal ve Teknolojik Değişimler	94,73	211,271	,407	,821
Birimlerarası Bağımlılık	94,23	211,675	,343	,823
Kurumun Aşırı Büyümesi	95,05	214,710	,300	,824
Yetki ve Sorumluluğun Belli Olmaması	94,71	205,605	,503	,817
İletişim Sorunları	94,09	204,901	,545	,816
Ödül, Maaş, Değerlendirme Farklılıkları	94,08	206,265	,461	,819
Yöneticilerin Yönetim Tarzları	94,48	203,002	,559	,815
Uygun İşe Uygun Personelin Atanmaması	94,04	206,502	,483	,818

Tablo 2: Anket Soruları Bazında Cronbach's Alpha Değerleri (Çatışma Çözüm Stratejileri)

**Item-Toplam Statistics (Çatışmanın Çözüm Yolları)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Toplam Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Personelin Eğitilmesi ve Ortak Hedefler Belirleme	93,75	220,687	,106	,830
Tarafların İkna Edilmesi	94,01	217,562	,207	,827
Yöneticilerin Otoritelerini Kullanması	94,63	220,594	,083	,832
Tarafların Aleyhine Sonuçlanır	95,09	222,054	,060	,832
Taraflardan Birinin Lehine Sonuçlanır	95,09	220,044	,115	,830
Taraflardan Lehine Sonuçlanır	94,81	218,465	,168	,829
Taraflar Arasında Orta Yol Bulunur	93,97	221,179	,094	,831
Yetki ve Sorumluluklar Yeniden Belirlenir	94,10	216,005	,262	,825
Görev Paylaşımı ve İş Tanımları Yeniden Belirlenir	94,17	217,527	,223	,827
Hiyerarşik Yapıda Değişiklik Yapılır	94,42	216,599	,258	,826
Tarafların Kabul Edebileceği Bir Çözüm Bulunur	94,04	215,421	,251	,826
Taraflar Kendi Görüşlerini Dile Getirip Tartışır	94,00	216,639	,230	,826
Doğrudan Müdahale Edilmez	94,84	216,320	,250	,826
Görmezlikten Gelilir	95,30	217,590	,183	,828
Kayıtsız Kalınır	95,37	218,932	,150	,829
Yöneticilerin Demokratik ve Adil Davranmasıyla Çözülür	93,57	216,347	,227	,827

**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı :** Hasan ALTINDAL

**Anne Adı :** Rabia

**Baba Adı :** Ali

**Doğum Yeri ve Tarihi :** Denizli / 1981

**Lisans Eğitimi:** Ege Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Mezuniyet Tarihi:** 2004

**Yabancı Dili :** İngilizce