

T.C.
GAZ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANABİLİM DALI

**LETMELERDE ÇATI MA YÖNETİM : GAZ ANTEP ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATME MERÇİ

GAZ ANTEP
OCAK 2012

T.C.
GAZ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANA BİLİM DALI

**LETMELERDE ÇATI MA YÖNETİM : GAZ ANTEP ORGANİZE SANAYİ
BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATME MERİÇ

Tez Danı manı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKU

GAZ ANTEP
OCAK 2012

T.C.
GAZ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANA BİLİM DALI

**İletmelerde Çatı İdaresi Yönetimi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde
Bir Uygulama**

FATME MERİÇ

Tez Savunma Tarihi: 26.01.2012

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR

SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

MZASI

Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEMREL (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Yrd. Doç. Dr. Özlem YAĞAR UURLU



THAF

Hayatımda hiçbir zaman yerini dolduramadı ım, hiç unutmadı ım ve unutmayaca ım merhum annem Hilal MAZICIO LU' na saygı ve özlemle...

ÖNSÖZ

Tezimi yöneten, lisans e itimimde ve yüksek lisans e itimimde, tezimin olu umunda büyük ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, yapıcı katkılarda bulunan, bilgilendiren, yönlendiren çok de erli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEK NKU 'a, tezime katkıda bulunan, yönlendiren ve destek olan hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Cemalettin DEM REL 'ne (Dumlupınar Üniversitesi Sigorta ve Risk Yönetimi Bölümü), tez yazma sürecimde beni yüreklendiren ve bana katlanan kıymetli babam M. Do an MAZICIO LU'na, sevgili a abeylerim Hasan, Mehmet ve Halil MAZICIO LU'na, lisans e itimden itibaren tüm e itim hayatımın zorlu sürecime tahammül eden canım kızım Zeynep ve Naz'a, ayrıca biricik e im Ahmet MER Ç'e sonsuz te ekkürlerimi sunmak isterim.

Fatime MER Ç
OCAK 2012

ÖZET
LETMELERDE ÇATI MA YÖNETİM : GAZ ANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

MERİÇ, Fatime
 Yüksek Lisans Tezi,
 Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEK NKU
 Ocak 2012, 101 sayfa

İnsanlar, sosyal bir varlık oldukları için hayatları boyunca iletişim sürecinin bir parçası olarak çatı ma da yaşamaktadırlar. Çatı ma insanın bulunduğu her yerde ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde yöneticilerin en büyük sorunlarından biri de çatı ma yönetimi olarak algılanmaktadır.

Çatı ma örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişiler ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık biçiminde tanımlanabilir. Çatı ma yönetimi ise bir süreç olarak, çatı manın tespiti, yoğunluğunun belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve uygun müdahale tekniklerini içermektedir.

Çatı ma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen model kullanılmıştır. Bu modelin boyutları tümle tirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak sıralanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Gaziantep ilinde işletmelerdeki yöneticilerin tanımlayıcı özelliklerine göre çatı mayı yönetme tarzlarını incelemektir.

Araştırma ampirik olarak tasarlanmış ve anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 690 işletme oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan anket işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan kişilere uygulanmıştır.

Bu çalışmada; işletme yöneticilerinin çatı mayı yönetme tarzları ve tanımlayıcı özelliklerine göre çatı mayı yönetme tarzlarının incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma sonucunda kullanılan modele ait olan tümle tirme faktörü çıkmamış, diğer dört faktör çıkmıştır. Yöneticilerin çatı mayı en çok uzlaşma tarzıyla en az ise kaçınma tarzıyla yönettikleri belirlenmiştir.

Ayrıca araştırmada; çatı maları ödün verme tarzıyla yöneten yöneticilerin hükmetme ve kaçınma yoluyla yönetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı, onun dışında kalan tüm çatı ma yönetme tarzlarının birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatı ma, Çatı ma Yönetimi, Yönetici

ABSTRACT
CONFLICT MANAGEMENT IN ENTERPRISES: AN IMPLEMENTATION
FROM GAZ ANTEP ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

MER Ç, Fatime
M.A.Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Assist. Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEK NKU
January 2012, 101 pages

People as social existences communicate throughout their life. Having conflict is can be taken as a part of the communication process. Conflict can occur in any facility where human beings. One of the managers of the biggest problems today is perceived as conflict management.

Conflict between an organization or group of two or more persons sharing of scarce resources or a lack of communication between persons and groups it with the allocation of activities, objectives, status, values, or due to differences in perception can be defined in the form of disagreement. In conflict management as a process of conflict detection, determination of density, include assessment of the effects and appropriate intervention techniques.

Conflict management styles used in connection with the model developed by Rahim and Bonoma. Dimensions of the model can be defined as integration, compromise, domination, avoidance, and reconciliation. This research aims to manage the conflict styles of managers in enterprises in the province of Gaziantep and to the peculiarities of identifying ways of managing conflict were prepared to investigate.

The research is empirically designed and carried out by the way of questionnaire method. 690 enterprises operating in Gaziantep Organized Industrial Zone formed the population of the research. The questionnaire, which is used within the scope of this research, is conducted on figures who are working at the management position in enterprises.

This study is intended to review business managers for conflict management styles and genres to the peculiarities.

The integration factor of the model which is used at the end of the study is not released, but the other four factors. The style of the most determined of reconciliation of Managers was the avoidance style. In addition, in this research, avoidance of conflicts through compromise style that manages to dominate the managers manage their relationships are not statistically significant, except all of its modes of managing conflict in a positive way with each other, were found to be in meaningful relationships.

Key words: Conflict, Conflict Management, Administrator

Ç NDEK LER

Sayfa No

ÖZET
ABSTRACT
Ç NDEK LER
TABLolar L STES	V
EK LLER L STES	V
1. G R	1
2. L TERATÜR ÖZETLER	1
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI	1
2.2. ÇATI MANIN TANIMI	2
2.3. ÇATI MA KONUSUNDA YAKLA IMLAR	3
2.4. ÇATI MANIN ÖNEM	5
2.5. ÇATI MA NEDENLER	5
2.6. ÇATI MA TÜRLER	10
2.7. ÇATI MANIN A AMALARI	15
2.8. ÇATI MALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI	16
2.9. ÇATI MA TÜRLER NE GÖRE ÇATI MANIN SONUÇLARI	18
2.10. ÇATI MA YÖNET M	18
2.10.1. Kavramsal Olarak Çatı ma Yönetimi	18
2.10.2. Çatı manın Çözümü.....	20
2.10.3. Çatı ma Yönetimi Yakla ımları.....	21
2.10.4. Çatı ma Yönetimi Yöntemleri	22
2.10.5. Çatı ma Yönetim Tarzları.....	24
2.11. ÇATI MA LE L K L KAVRAMLAR VE ARA TIRMALAR	29
2.11.1. Çatı manın Çe itli Kavramlar le li kisi.....	29
2.11.1.1. Farklılık ve Çatı ma.....	29
2.11.1.2. Kültür ve Çatı ma	30
2.11.1.3. Duygular ve Çatı ma.....	30

2.11.1.4. Ki ilik ve Çatı ma.....	31
2.11.1.5. Güç Kullanımı ve Çatı ma.....	32
2.11.1.6. Yıldırma ve Çatı ma	33
2.11.1.7. Performans Memnuniyeti ve Çatı ma.....	33
2.11.1.8. Takım Çalı ması ve Çatı ma	34
2.11.1.9. Çatı manın Yorumlanması.....	34
2.11.2. Çatı ma Üstüne Yapılmı Ara tırmalar	35
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	39
3.1. ARA TIRMANIN AMACI.....	39
3.2. ARA TIRMANIN MODEL	40
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	40
3.4. VER TOPLAMA ARACI	40
3.5. ARA TIRMANIN H POTEZLER	41
3.6. VER LER N STAT ST KSEL ANAL Z	42
3.7. GÜVEN RL K ANAL Z	42
4. BULGULAR VE TARTI MA.....	44
4.1. BULGULAR	44
4.2. H POTEZLER N TEST ED LMES	51
4.2.1. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	52
4.2.2. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile ncelenmesi.....	67
SONUÇ VE ÖNER LER.....	74
KAYNAKÇA	78
EKLER.....	82

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Örneklem Grubunun Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	44
Tablo 4.3. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.4. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.5. Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4.6. Örneklem Grubunun Kurumundaki Pozisyonda Çalışma Süresi Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4.7. Örneklem Grubunun Kurumunda Çalıştığı Birimde Emrinde Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı	46
Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Firmasının Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı.....	47
Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Firmasının Faaliyet Gösterdiği Süreye Göre Dağılımı	47
Tablo 4.10. Örneklem Grubunun Firmasının Yıllık Ciro Miktarına Göre Dağılımı .	48
Tablo 4.11. Örneklem Grubunun Firmasında Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı.	48
Tablo 4.12. Faktör Tablosu	49
Tablo 4.13. Faktörlere Ait Değerler.....	50
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Firmadaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması....	52
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	53
Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	54
Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	54
Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	57
Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Kurumundaki Pozisyonda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	58
Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Çalıştığı Birimde Emrinde Çalışan Kişi Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşması.....	60
Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çalışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Firmasının Faaliyet Gösterdiği Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması.....	61

Tablo 4.22. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasının Faaliyet Gösterdi i Süre De i kenine Göre Farklılaşması.....	63
Tablo 4.23. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasının Yıllık Ciro Miktarı De i kenine Göre Farklılaşması.....	64
Tablo 4.24. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasında Çalışan Ki i Sayısı De i kenine Göre Farklılaşması.....	66
Tablo 4.25. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	67
Tablo 4.26. Uzlaşma Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	69
Tablo 4.27. Hükmetme Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	70
Tablo 4.28. Kaçınma Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları	71
Tablo 4.29. Ödün Verme Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	72
Tablo 4.30. Çatı ma Yönetimi Alt Boyutları Arası İlişkilere Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	73

EKLER LİSTESİ

ekil 2.1. Çatı Maya Taraf Olanlarla İlgili Çatı Maya Türleri	13
ekil 2.2. Çatı Maya Süreci ve Amaçları	16
ekil 2.3. Çatı Maya Çözme Süreci	20
ekil 2.4. Bireyler Arası Çatı Maya Yönetim Tarzlarına İlişkin Üç Boyutlu Model	25
ekil 2.5. Çatı Maya Yönetimi Tarzları.....	26

B R NC BÖLÜM G R

1.1. G R

nsanlar ya amları boyunca ihtiyaçlarını gidermek üzere çe itli davranı larda bulunmaktadır. Ki iler ortak hedefler için olu turulan örgütlerde ihtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle kar ıla tı nda, örgüt içerisinde sıkıntı ve gerilime ba lı olarak çatı ma ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde örgütsel davranı yazınında birey, grup, örgüt ve örgütler arası olmak üzere farklı düzeylerde ele alınan “çatı ma” kavramı, dikkat çekici bir konu olarak kar ımıza çıkmaktadır. Çatı ma bir i letmede bireyler ve grupların birlikte çalı ma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karı masına neden olan olaylar dizisi olarak tanımlanabilir Çatı ma; ki iler kendi içlerinde, ki iler arası, grup içinde veya gruplar arası düzeylerde amaç, algı, dü ünçe gibi farklılıkların ya andı ı bir kavram olarak de erlendirilmektedir. Aynı zamanda çatı ma yönetim sürecine etki eden çok sayıda de i kenin varlı ı da konuyu daha karma ık hale getirmektedir. Ayrıca çatı mayı yönetmek de yöneticilerin en büyük sorunlarından biri haline gelmektedir.

Çünkü çatı ma yönetim sürecinin ba ta tarafların amaç ve beklentileri olmak üzere; birçok de i kenle ili kili oldu u görülmektedir. Çatı ma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma(Yürür, 2009:25-29) tarafından geli tirilen bir model bulunmaktadır. Bu modelin boyutları tümle tirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzla ma olarak sıralanmaktadır. Çalı mada bu model kullanılmı tır. nsanların bulundu u her ortamda çatı manın da olması kaçınılmazdır. Bilindi i üzere i letmelerin en önemli unsuru insandır. Bu sebepten çatı ma toplumsal ya amın bir parçasıdır. Bireysel de erler, inançlar ve algılardaki farklılıkların, kısacası de i imin do al bir sonucu olarak anla mazlık ve uzla mazlıkların ya anması do aldır. Bireylerin ki isel sorun ve anla mazlıklarından, gruplar ve

örgütler arası güç mücadelelerine kadar çok geni bir anlam yelpazesine sahip olan çatı ma olgusu, insano lunun ve örgütlerin var olu undan bu yana çe itli boyutlarda ya anmaktadır.

Ya anan çatı malar sonucunda örgüt ikliminde bozulmalar, ortak amaçtan sapmalar, i e devamsızlıklar, motivasyonda ve i veriminde dü meler ve hatta ki ilerinin ruh ve beden sa lı nda bozulmalar olabilmektedir.

Çatı ma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması, çatı manın nasıl yönetildi ine ba lıdır. Çatı manın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük pay, yöneticilere dü mektedir. Çatı manın var olması o örgütün ya adı 1, de i ti i ve geli ti inin bir göstergesidir. Önemli olan çatı manın, örgütün gelece ine hizmet edecek ekilde yönetilmesidir.

Çatı mayı etkili bir biçimde yönetmek, kaliteyi geli tirmek, maliyeti dü ürmek, kurumsal i lemleri etkinle tirmek, takım çalı ması ve beyin fırtınasının etkilili ini sa lamayı mümkün kılar. Aksi taktirde tarafların stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerinin yanlı yönde kullanılması, kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, i kaybı ve firmaların iflası gibi birçok olumsuzlu a neden olabilir.

Çatı malar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yaratıcılı ın, de i imin, geli menin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin olu masına imkân verebilmektedir. Bu yüzden çatı malar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkı nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatı ma yönetimi yolu benimsenmelidir.

Bu ba lamda yapt ımız çalı mada Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde bulunan yöneticilerin çatı mayı nasıl yönettikleri ve çatı ma yönetim düzeylerini incelenmi tir.

Çalı ma dört ana bölümden olu maktadır. Çalı manın birinci bölümünde genel bir giri yapılp kısaca çatı ma ve çatı ma yönetimi tanımlandıktan sonra çalı manın önemi ve amacı belirtilmi tir. kinci bölümde literatür taraması yapılarak, örgüt kavramı, çatı manın tanımı ve önemi, çatı ma nedenleri, çatı ma türleri, çatı manın a amaları, çatı maların olumlu ve olumsuz yanları, çatı ma sonuçları, çatı manın çözümü, çatı ma yönetimi yakla ımları ve yöntemleri, çatı ma yönetim tarzları, çatı ma ile ili kili kavramlar ve bu konuda daha önce yapılmı çalı malar

verilmi tir. Üçüncü bölümde metodolojiden bahsedilmi , ara tırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, ara tırmanın hipotezleri, verilerin istatistiksel analizi ve ara tırmanın güvenilirlik analizi yapılmı tir. Dördüncü bölümde ise ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetim ölçe i alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması ve alt boyutların aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi yapılmı tir. Analiz sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılmı ve Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde çatı ma yönetim düzeyleri incelenmi ve işletme yöneticilerinin çatı mayı nasıl etkili bir biçimde yönetmeleri gerekti i konusunda öneriler geli tirilmi tir.

K NC BÖLÜM L TERATÜR ÖZETLER

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Günümüzde toplumsal yapı örgütlerin varlığı ve bireylerin örgüt içindeki rolleri ile olmaktadır. Örgüt kavramına farklı disiplinler farklı açılardan bakmaktadır. Bu nedenle çok farklı örgüt tanımlarına rastlanabilmektedir. Yunancada organon (organ) kelimesinden türetilmiş olan bu kavram kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyeceği işleri, başka bireylerle grup haline gelerek çaba, bilgi ve yeteneklerinin birleştirilmesi yoluyla gerçekleştirebildikleri işleri kapsayan ve güdümlü sistem veya yapı şeklinde ifade edilebilir (Kırmızı, 2009:30). Başka bir tanıma göre örgüt iki ya da daha fazla kişinin belirli bir amaç gerçekleştirmek için oluşturulmuş birliktir (Uçar, 2007:5-8) bir diğer tanım ise şöyledir:

Yukarıdaki tanımların ortak yanlarını ele alarak, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ve sunan ekonomik birim olarak tanımlayabiliriz. (Mucuk, 2008:4).

Örgüt konusunda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Katz ve Kahn tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre, örgütler; 1) üretken ya da ekonomik örgütler, 2) yönetsel ve siyasal örgütler, 3) süreklilik sağlayıcı örgütler ve 4) uygulamacı örgütler olarak sıralanmaktadır. Diğer sınıflama olarak Blau ve Scoot'a göre, 1) Ortak çıkarıya dayalı örgütler, 2) kar amaçlı örgütleri, 3) kamunun çıkarını korumaya yönelik örgütler ve 4) hizmet örgütleri olarak ayrılmaktadır (Uçar, 2007:5-8).

Örgütler amaçları olan organizmalardır. Örgütleri var eden ana unsur insandır. İnsan örgütün amaçlarını yerine getirme sorumluluğunu taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerde iletişim önem kazanmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu

çevrenin de i mesi, örgüt yapısının de i mesi ve örgütte çatı manın olu ması gibi nedenler örgüt politika ve ilkelerinin de i mesine yol açmaktadır (Uçar, 2007:5-8).

Örgütler farklı yapılanmalara sahiptir. Günümüzde ya anan hızlı de i me ve geli meler, rekabetin yo un olması, i letmelerin organizasyon yapılarıyla ilgili bazı yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Üretilen mal veya hizmetin giderek bir ülkeye ait olmaktan çıkıp, dünya markası niteli ine sahip oldu u bir dönemi ya amaktayız. te bu yöndeki geli meler ebeke organizasyonların ortaya çıkmasına sebep olmu tur. ebeke organizasyonları, bir mal veya hizmeti üretmek maksadıyla iki veya daha fazla kurulu un aralarında i bölümüne giderek uzun süreli i birli ine yönelmelerinden olu an sistemdir. Bu yapıda yönetim konusunun hangi i letmeye verilece i konusu ciddi ekilde çatı malara sebep olmaktadır (Mucuk, 2008:161). Örgüt yapılanma sistemlerinden biri de matriks yapılanmadır. Matriks örgüt yapıları proje ve fonksiyonel yapılar arasında yer alan ancak her ikisi tarafından sınırlandırılmayan yapılardır. Matriks örgütlerde, çalı anların i birli i içinde olmak zorunda olması, birbirine ba ımlı olmaları, farklı görü lere sahip bireylerin bir arada olması gereklili i gibi nedenlerle çatı malar ortaya çıkmaktadır. Matriks örgütlerde de çatı maların belli bir seviyede tutularak yönetilmesi gerekmektedir. Örgütte belirsizlik olması halinde çatı ma olumlu sonuçlar yaratırken, belli bir seviyeyi a ması halinde ise olumsuz ve yıkıcı sonuçlar yaratmaktadır (Ergeneli ve Alsirt, 2003:90-92).

2.2. ÇATI MANIN TANIMI

nsanlar, sosyal bir varlık oldu u için hayatları boyunca ileti im kurmaktadır. leti im sürecinin bir parçası olarak çatı ma da ya amaktadır. Çatı ma insanın bulundu u her yerde ortaya çıkabilmektedir. Çatı ma, ki inin kendi içinde ya adı ı birbirine ters iki amaç ve güdünün aynı anda olu tu u bir durum olarak çıkabilece i gibi ki iler arasında da çıkabilmektedir. Ki iler arası çatı ma birbirine zıt ilgi, görü ya da fikir ta ıyan ki iler arasında olu an etkile im olarak ifade edilmektedir. Ki ilerarası çatı maların ba langıç nedenleri olarak, farklı bili , algı, duygu, bilinçdi ı ihtiyaçlar, ileti im becerileri gibi ki isel faktörler, kültürel faktörler, rol farklılıkları, sosyal ve fiziksel çevreler, ileti im sürecinde verilen mesajın niteli i gibi unsurlar sıralanmaktadır (Arslan, 2010:76-78).

Kişiler arası farklılıklar, örgütü yönlendiren stratejilerin farklılığı ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar gibi nedenlerle örgütlerde çatışma doğmaktadır. Çatışmayı açıklayan ifadelerden biri şudur: Bir işletmede çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışmaları sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına karşımasına neden olan olaylar dizisidir şeklinde tanımlanabilir. (Eren, 2001:543). Bir başka tanıma göre çatışma; Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması, iletişim eksikliği veya faaliyetlerin tahsisine ile yine bu kişiler ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık (Uçar, 2007:10) şeklinde ifade edilebilir.

Bir başka tanımda ise çatışma; iki veya daha fazla kişi arasındaki menfaat zıtlığı veya iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması, bireyler ve grupların birlikte çalışmaları sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karşımasına neden olan olaylar, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çekişmeli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlık veya birbirine ters düşme (Çolak, 2007:37) olarak tanımlanabilir.

2.3. ÇATIŞMA KONUSUNDA YAKLAŞIMLAR

Robbins, örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde duran üç temel yaklaşımdan söz etmektedir. Bunlar; geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşımlar şeklinde sıralanır.

Klasik Yaklaşım (Geleneksel Yaklaşım): Klasik yaklaşımda sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusu incelenmiş ve etkinlik ve verimlilik üzerinde durulmuştur. Bu teoride, insan unsuru ikinci plana atılmış, maddi faktörlere önem verilmiştir (Mucuk:2008:149). Klasik yaklaşıma göre her türlü çatışma gereksiz ve örgüte zararlıdır. Örgütün etkinliğini bozan niteliktedir. Bu yaklaşıma göre çatışma; bozgunculuk ve yıkıcılık olarak değerlendirilenden ortadan kaldırılması gerekmektedir (Uçar, 2007:12). Geleneksel yöneticiler ve bu

konuda bilimsel eser veren ilk dü ünürler, i letmelerde kar ıla ılan çatı mayı bir rahatsızlı ın açık bir i areti olarak görmü lerdir. Örgüt içinde görülen çatı maları da yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini etkili biçimde kullanamamalarına ba lamaktadır. Geleneksel yakla ım taraftarlarına göre, yakla ımın ilkeleri etkili ve ba arılı bir biçimde uygulanabilse, örgüt uyumlu ekilde ve herhangi bir çatı ma, zıtlı ma ya amadan faaliyetini yerine getirmeye devam edecektir (im ek, 2009:292).

Neoklasik Yakla ım (nsan li kileri Yakla ımı):Bu yakla ımın ele aldı ı konular; insan davranı ı, ki iler arası ili kiler, grupların olu ması ve grup davranı ı, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda de i me ve geli medir. Hawtorne Deneyleri olarak anılan bu ara tırmalarda i letmelerin sosyal bir sistem oldu u; bu sistemin de en önemli unsurunun insan oldu u sonucuna varılmı tır. Bir organizasyon yapısı içinde çalı an ki ilerın kendi aralarında informel gruplar olu turdu u, grup özelliklerini de grubu olu turan ki ilerın inançları, alı kanlıkları, amaçları, gelenekleri ve de er yargılarının belirledi i; böylece ortaya çıkan sosyal sistemin ki iler üzerindeki etkisinin fiziksel ko ullardan fazla oldu u gerçe i ortaya konulmu tur (Mucuk:2008:23). Bu yakla ıma göre çatı ma, örgütlerin do asında bulunan kaçınılmaz bir durumdur. Örgütte ortaya çıkan sorunların çözümüne destek oldu undan örgüt performansını olumlu etkiledi i dü ünülmektedir. Bununla birlikte çatı maların giderilmesi gerekti i dü ünülmektedir (Uçar, 2007:12).

Modern Yakla ım (Etkile imci Yakla ım):Klasik ve neoklasik yakla ımın yönetim ve i letme sorunlarını çözmeye yetersiz kalmasından dolayı yeni yakla ımların geli tirilmesi zorunlu olmu tur. İlk iki kuramın i letmedeki insan ö esine çok de i ik ve uç yakla ımları bu konuda orta bir yolun bulunması gere ini ortaya çıkarmı tır. te modern yönetim yakla ımı klasik ve neoklasik yakla ımlarının tutum ve önerilerini yeni bir bakı açısıyla yorumlamı ve bir senteze ula maya çalı mı tır (im ek ve Çelik, 2009:120). Bu yakla ıma göre çatı ma kaçınılmazdır. Bu yakla ımda çatı ma do al olarak kabul edilmekte ve ba arı için belli ölçüde gerekli oldu u savunulmaktadır. Bazı durumlarda çatı manın etkinlik ve verimlilik yaratarak olumlu sonuçlar çıkardı ı açıklanmaktadır. Bu görüş çerçevesinde uyumlu grupların dura an oldu u ifade edilmektedir. Bu nedenle,

yaratıcılık, yenilikçilik, de i im, verimlilik gibi konularda etkin sonuçlar elde edebilmek için çatı manın belli ölçülerde olu ması te vik edilmektedir. Ancak çatı manın sürekli ve önemli olması amaçlanan olumlu yönlerin olu masına engel olarak durumu tersine de çevirebilmektedir. Bu nedenle zararlı çatı maların en az hale getirilmesi gereklidir (Uçar, 2007:13). Bu görü ü di erlerinden ayıran temel farklılıklar unlardır; çatı manın kaçınılmazlı nı kabul eder, kar ı koymayı açıkça destekler, çatı ma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak ekilde tanımlar, çatı maların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür (Çolak, 2007:40).

2.4. ÇATI MANIN ÖNEM

Örgütsel çatı manın örgüte yararı ya da zararı zaman ve kaynaklama nedenlerine ba lı olarak belli olmaktadır. E er çatı ma örgütün zararına yönelik ise, örgüt ortamında karma a, kaygı ve engellemeler olu maktadır. Ancak çatı ma örgütün yararına olu uyorsa, bu durumda örgüt ortamında yenilik, yaratıcılık, de i im gibi süreçler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle çatı ma düzeyinin optimum tutulması ve çatı manın kontrollü yönetilmesi gerekmektedir (Tüzünkan, 2003:70-71).

Bazı örgütlerde ender de olsa çatı maya rastlanmamaktadır. Bu i letmelerde bireylerin birbirlerine benzer nitelikte, ki isel özellikler bakımından da tam bir uyum ve ahenk içinde oldukları söylenebilir. Ama biz iyi yönetilen çatı maların örgütler açısında öneminin büyük oldu unu ifade etmeliyiz (Eren, 2001:544).

2.5. ÇATI MA NEDENLER

Örgüt içinde çatı mayı hızlandıran çe itli faktörlerin oldu u açıklanmaktadır. Bu faktörler arasında, çalı anların bireysel özelliklerinden kaynaklanan psikolojik faktörler bulundu u gibi yapısal faktörler de bulunabilmektedir. Yapısal çatı ma nedenleri olarak unlar sıralanmaktadır: Ortak (kar ılıklı) görevde ba lılık, tek göreve ba lılık, yüksek yatay ayırım, kıt kaynaklara genel ba lılık, dü ük resmiyet de erlendirme kriterlerinde ve ödüllendirme sistemlerinde farklılık, ortak karar verme ve katılma gereklili i,

personel farklılığı, statü uyumsuzluğu, rolden memnun olmama ve iletişim noksanlıkları (Deniz ve Çolak,2008:305). Çatı manın nedenleri konusunda çeşitli sınıflandırmalar da mevcuttur. Bunlara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

Fonksiyonel Bağımlılık: Bir örgütte kişi ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Bir grup, diğerinin bilgi, tecrübe, hizmet veya çıktılarına fonksiyonel açıdan bağımlıdır. Bu bağımlılık ise çatı manın neden olmaktadır. Performansı düşük olan birey ya da gruplar tüm örgütün performans hızını belirlemektedir. Bağımlılık halinde taraflardan birinin öncelikleri farklı ise çatı man kaçınılmaz olarak açıklanmaktadır. Örneğin satın alma bölümü zamanında mal temin edemiyorsa üretim yapılamayacağından pazarlama bölümü de satış yapamayacaktır. Bu nedenle iki grup arasında çatı man olacaktır (Deirmenci, 2008:23-24).

Sınırlı Kaynakların Paylaşılması: Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için insan, teçhizat, bina, materyal ve para gibi çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakların sınırlı olması ve paylaşılması gerekliliği çatı manlara yol açmaktadır. Birimlerin bazıları kendileri için yeterli kaynağı alırken bazılarının yeterli kaynağa ulaşamaması uyumsuzluk ve çatı manın sebebiyet vermektedir (Deirmenci, 2008:24). Oysa, dünyasında bu yetersiz kaynakların insan gereksinimlerine oranla kısıtlı olmaları ve örgüt departmanları arasında paylaşım gereği potansiyel çatı manın nedenidir. Sonuçta kendisine düşen paydan hoşnut olamayan birimler, diğer bölümlerle işbirliği yapmak istemeyecek, hatta kaynakları kendi lehine çevirmek isteyeceklerdir. Bu nedenden dolayı açık ya da kapalı çatı man girmekten çekinmeyeceklerdir. Kaynakların departmanlara homojen dağılımı çok mümkün olmamaktadır. Böylece; kaynaklar üretkenlik temeline göre dağıtılsa, bu kez de her grup kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nisbi önemi konusunda tartışmaya girme ve uyumsuzlukları düzeltme mümkündür (Demir, 2009:304).

Yönetim ve Sorumluluk Alanı ile İlgili Belirsizlik: Bir örgütte yer alan kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının net olmaması ya da bir biri ile çakışması çatı man sebepleri arasındadır. Bireylerin bir birinin rollerini veya görevlerini alması birinin üstlenilip, birinin üstüne atılması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Deirmenci, 2008:24-25). Ayrıca organizasyonlarda bazen

kimin hangi alanda ve ne ölçüde kime kar ı sorumlu olaca ı belli olmayabilir. Dolayısıyla iki ayrı ki i veya grup aynı konularla ilgileniyor olabilir. Bu tür belirsizlikler çatı ma için en uygun ortamlardır. Bu açıdan bakılınca ebeke ve matris organizasyon yapıları çatı malar için en uygun yapı olarak belirir (Koçel, 2005:670).

Amaç ve Çıkar Farklılıkları: Örgüt üyelerinin farklı amaçlara sahip olması farklı çıkarlar olu masına neden olaca ından çatı ma ortaya çıkmaktadır. Her bölüm kendi biriminin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve ba arısının öncelikli olmasını isteyece inden di er birimlerle çatı malar olmaktadır. Örne in satın alma bölümü büyük miktarda sipari vererek birim fiyatı azaltmak isterken, muhasebe bölümü kaynakların tasarruflu kullanılmasını isteyebilir. Böyle bir durumda iki bölüm arasında çatı ma olacaktır (De irmenci, 2008:25).

Konuya ast-üst açısından bakacak olursak; yöneticiler i letmenin veya birimlerin amaçları konusunda farklı dü ünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler (personel) arasındaki amaç ve çıkar farklılı ı da çatı ma sebebidir (Koçel, 2005:670).

İleti im Eksikli i: Bilgi akı ı ve geri beslemedeki aksaklıkların temelinde ileti im eksikli i bulunmaktadır. Bilgi akı ının yetersizli i nedeniyle önyargılı davranı lar ve rol çatı maları gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Birimlerin kendi hedeflerini öncelikli kılmaları aralarındaki ili kide aksaklıklar do urmakta ve çatı malara yol açmaktadır. Ku aklar arası farklılıklar, aynı anlamı ta ımayan kelimeler, mesleki terimlerin bilinmemesi, argo kullanımı gibi nedenler ileti imde sorunlar çıkarmaktadır. Bir örgütte ortak sembollerin kullanılmaması anlam farklılıklarına dolayısıyla da çatı maya yol açmaktadır. Bir di er konu olarak gönderilen mesajın bozulması, ona verilecek yanıtın alıcının algısına ba lı olaca ı eklindedir. Ki iler arası kültürel farklılıklar da ileti imi etkilemektedir (De irmenci, 2008:25-27).

Ki ilik Farklılıkları: İnsanların dü ünce, duygu ve davranı ları, olayları ve durumları algılamaları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar beraberinde çatı maları da getirmektedir. Bireyler farklı sosyal gruplardan gelmektedir. Birbirine benzeyen insanların grupla maları, gruplar arası çatı malar ortaya çıkarabilmektedir. Bir gruba yeni giren bireyin, o grubun normlarına adapte olması, rol çatı ması gibi çatı malar

neden olmaktadır. Ki ilik yapısı bencil ve dü mancı olan birinin di erleri ile çatı ması da söz konusu olmaktadır (De irmenci, 2008:27).

Bazen de ki iler i ve i yeri dı ndaki sebeplerden ötürü birbirlerine zıt dü ebilirler. Ama bu onların i letme içindeki i verimlerini, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyecektir (Koçel, 2005:671).

Statü Farklılıkları: Bir örgütte belirli ki i veya grupların kendi statüsünü di erlerinden üstün görmesi çatı malara yol açmaktadır. Kendinden ya ve kıdemce daha genç olan birinin astı olan ki iler bu durumu kabullenmekte zorlanabilmekte ve çatı malar do abilmektedir. Statüsü yüksek ki iler, kendilerini di erleriyle aynı seviyeye konu unu hissettikleri zaman çatı ma çıkabilmektedir (De irmenci, 2008:27).

Aynı ekilde ba kaları da bazı ki ileri (veya grupları) prestij ve ün sahibi gibi görebilir. Statü anlamındaki bu tür farklılıklar algı ve haberle meyi etkileyerek bir çatı ma nedeni do urabilir. Örne in bilgisayar uzmanları kendi statülerini en üst düzey statü gibi görebilir (Koçel, 2005:671).

Algılama Farklılıkları: Ki iler in olay ve durumları algılamaları birbirinden farklıdır. Algılama ve davranı arasında bir ili ki bulunmakta ve algının farklıla tı ı durumlarda ki iler arasında çatı maya yol açacak davranı lar ortaya çıkabilmektedir (De irmenci, 2008:27).Çe itli kaynaklardan do an algı farklı ki ileri veya grupları birbirleriyle tezat duruma dü ürebilir. Bu kaynaklar arasında amaç farklılıkları, de er yargısı farklılıkları, ki ilik farklılıkları, algılanan zaman süresi farklılıkları, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2005:670).

Zaman Ufku Farklılıkları: Örgüt içindeki bireylerin görevleri birbirinden farklıdır. Her bölümün yapması gereken i i tamamlaması gereken bir zaman dilimi bulunmaktadır. Bazı bölümlerin hedeflerini gerçekle tirmek için yıl cinsinden zamanı bulunurken bazıları gün cinsinden bir zamanda i lerini yapmak zorundadır. Zaman planlarının farklı olması, yapılacak i lerin planlanmasında farklı bakı açılarını gerekli kılabılır. Böyle bir durumun varlı ı ise çatı malara yol açmaktadır (De irmenci, 2008:28).

Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerar ik düzeylerde faaliyette bulunan birim ve departmanlar için farklı oldu u kadar, de i ik hiyerar ik düzeylerde bulunan departman ve ki iler için de farklılıklar arz edebilmektedir. Yaygın zaman

ufuklarının bulunduğu örgütlerde ki iler, kısımlar ve bölümler arasında planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Sözü ettiğimiz görüş farklılıkları nedeniyle birbirine bağlı olan birim ve bölümlerde anlaşmazlık ve çatışmalar artacaktır (Eren, 2001:549).

Değişim: Kültürel ve teknolojik alanda yaşanan değişimler çatışmaya neden olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilikleri kabullenme konusunda çalışanlar tarafından bir direnç ortaya çıkabilir. Bu direnç çoğunlukla yaşlı kesimlerde görülebilir. Bir diğer konu olarak bilgisayarlı ve otomasyona dayalı üretimin insanlarda kişilik korkusu yaratması ve gerilim doğurması söz konusudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artması çatışmanın artmasına yol açabilir. Kültürel açıdan değişim ele alındığında, kültürler arası farklılıkların oluşması, toplumsal değer ve normların değişmesi de çatışmaya yol açabilecek niteliktedir (Deirmenci, 2008:29).

İktisatçılarda değişim artları nedeniyle çalışanlara yeni roller yüklendiği zaman çalışanların rol çatışmasına girdiği görülmektedir. Örneğin bir üst kademeye yükselen yönetici yeni görev kademesinin gerektirdiği davranış biçimini göstermek durumundadır. Yeni görev kademesi yeni bilgi, tutum, yetenek ve buna benzer yaklaşımları gerektirir. İşte bu geçiş sürecini başarılamayan yöneticiler, rol çatışması içine girebilirler (Ertürk, 2000:230).

Değer Farklılıkları: Birey ve grupların değerleri arasındaki farklılıklar ve bir sistemin değer yargıları ile ona tabi olan bireylerin değer yargıları arasındaki farklılıklar çatışmaya zemin hazırlayabilmektedir (Aslan, 2010). Algılama ile davranış arasındaki yakınlığı bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı veya algılama süreci farklılıkları, kişisel veya grupları birbirleriyle zıt duruma düşürerek çatışmaya nedeni olabilecektir (Günay, 2009:305).

Etkin Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması: Çalışanların performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu durumlarda çatışmalar yaşanabilmektedir (Aslan, 2010).

Genelde çatışmaların kökeninde kişilerin gösterdiği başarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesi yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya göre belirlenmesi kişilerin yarışma içine sokmaktadır. Örgüt içindeki bu yarışma havası kişilerin birbirine karşı dümanca duygular beslemelerine neden olmaktadır. Çeşitli hilelerin

kıskançlıkların ve buna benzer kötü duyguların oluşması örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişileri ve grupların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür çatışmaları iyi bir çözüme kavuşturulamadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve güdümü zayıf hale getirecektir (Eren, 2001:547).

Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması: Bir ekibin etkin ve uyumlu olabilmesi için ekipteki her üyenin rol ve görevlerinin iyi tanımlanmış olması gerekmektedir. Ekibin her üyesinin rol ve seviyelerini en üst düzeyde yerine getirememesi görevlerin net olmamasına dayanmaktadır. Bu nedene bağlı olarak çatışmalar meydana gelebilmektedir (Aslan, 2010).

2.6. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Guetzkow ve Gyr'e göre iki tür çatışma bulunmaktadır. Bunlar duygusal ve sabit olarak adlandırılmaktadır. Duygusal çatışma kişiler arasındaki ilişkilerle dayanırken sabit çatışma görevlerle ilgilidir. Priem ve Price çatışmaları bilişsel, görev ilişkili çatışmalar ve sosyal duygusal çatışmalar olarak adlandırmışlardır. Coser, hedef odaklı çatışmalar ve duygusal çatışmalar şeklinde ayırmıştır. Jehn, görev odaklı çatışmalar ve ilişkisel odaklı çatışmalar şeklinde sınıflamıştır (Jehn, 1997:535).

Jehn ve Mannix çatışmayı üç tipe açıklamaktadır. Bunlar ilişkisel çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak adlandırılmaktadır. İlişkisel çatışması kişiler arası uyumsuzluklar olarak bilinmektedir. Bu çatışma türü gerilim ve sürtünme hisleri uyandıran duygusal bileşenleri içermektedir. İlişkisel çatışması grup üyelerinden hoşlanmama, kızgınlık, düş kırıklık, öfke gibi kişisel konuları içermektedir. Bu çatışma türünün tanımı duygusal ve bilişsel çatışma arasında tutarlı bir ayrıcılığı içerir. Görev çatışması bir göreve ait bakış ve fikirler arasındaki farklılık olarak bilinmektedir. Bilişsel çatışmaya benzerdir ve görev hakkındaki fikir ve görüş farklılıklarını ifade etmektedir. Görev çatışması hareketli tartışmalar ve kişisel heyecan ile çakışma yaratabilir. Fakat kişiler arası negatif duygular ilişkisel çatışması ile ortak konulardır. Süreç çatışması görevin nasıl başarılabileceği konusundaki görüşlere dair anlaşmazlık olarak bilinmektedir. Süreç çatışması göreve ait konular ve kaynakların delegasyonu konusunda kişilere ne gibi ve ne kadar sorumluluk verileceğini içermektedir. Örneğin spesifik bir görevi kimin tamamlayacağı

konusunda grup üyelerinin birbirine katılmaması süreç çatı masına yöneliktir (Jehn ve Mannix, 2001:238-239).

Çatı ma türleri konusunda çe itli sınıflandırmalar mevcuttur. Burada bunlara da yer verilmi tir.

Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatı ma: letmenin amaçlarına ula masını erteleyen ve gerçekleştirilmesine katkısı bulunmayan çatı malara fonksiyonel olmayan çatı ma denmektedir. Örgütün bazı bölümlerinde rahatsızlık bulundu unu yönetime bildiren ve dinamizm ve yaratıcılık kazandırarak örgüte katkıda bulunan çatı malara fonksiyonel çatı ma denmektedir (Çolak, 2007:42).

Klasik ve neoklasik yakla ımlar bütün çatı maları fonksiyonel olmayan çatı ma olarak algırlarlar. Bu iki teoriye göre çatı manın olması organizasyon yapısının ve yönetimin eksikli inin bir göstergesidir. Modern yakla ıma göre ise; bazı çatı malar fonksiyonel olmayabilir, fakat bütün çatı malar fonksiyonel olmayan cinsten de ildir (Ertürk:2000:223).

Ortaya Çıkı ekillerine Göre Çatı ma: Ortaya çıkı ekillerine göre çatı malar; potansiyel çatı ma, algılanan çatı ma, hissedilen çatı ma ve açık çatı ma isimleri altında sunulmaktadır. Potansiyel çatı ma, kaynakların kıt olması, amaçlar konusundaki farklılıklar gibi çatı mayı ortaya çıkarabilecek temel nedenlere dayanmaktadır. Algılanan çatı ma, algı farklılıklarına dayanan çatı ma türüdür ve tarafların olayları farklı algılamasından kaynaklanmaktadır. Hissedilen çatı ma, tarafların çatı ma esnasındaki, kızgın, kırgın, endi eli olma gibi duygularını gösteren hissiyatı ifade eden çatı ma türüdür. Açık çatı ma, çatı ma halindeki tarafların; kar ılıklı tartışma, birbirine a ır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri kar ı tarafa göndermeme, fiziki kuvvet kullanma gibi fiili davranı larını ifade eden çatı ma türüdür (Çolak, 2007:42).

Organizasyon çindeki Yerlerine Göre Çatı ma: Organizasyon içindeki yerlerine göre çatı malar üç sınıfta de erlendirilmektedir. Bunlar, dikey çatı ma, yatay çatı ma ve hat-kurmay çatı ması olarak adlandırılmaktadır. Dikey çatı ma, ast ile üst arasında bulunan çatı ma türüdür. Bu tür çatı malar, üstlerin astlarına baskı yapması, azarlaması ve zorlaması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Oldukça sık kar ıla ılan bu çatı manın di er nedenleri olarak yönetim tarzı uygulaması beklentisi arasındaki farklılıklar, yetersiz ileti im, amaç farklılı ı ve de erlerin algılanmasında

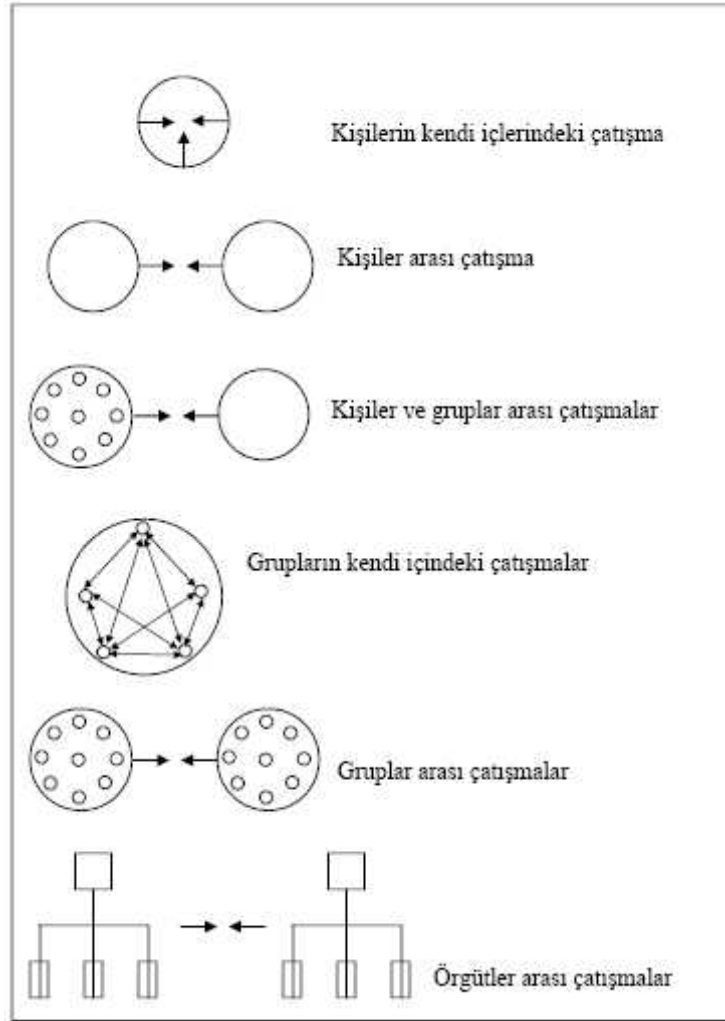
eksiklik gibi konular bulunmaktadır. Yatay çatı ma, aynı düzeyde bulunan çalı anlar arasında görülen çatı ma türüdür. Bu çatı maların ortaya çıkma nedenleri arasında; amaç uyumsuzlukları, kaynak kıtlı ı, ki iler arası problemler, ileti imin azlı ı, problemlerin çözülememi olması, koordinasyon sa lanamaması ve örgütsel i leyi in hızlandırılması gibi konular bulunmaktadır. Hat-kurmay çatı ması, hat personeli ile kurmay personel arasında görülmektedir. Bu çatı maların çıkma nedenleri arasında farklı algılamalar ve uyumsuzluk olması bulunmaktadır. Kurmay elemanların sahip olmadıkları bir yetkiyi a ırı ekilde kullanması, tam, do ru ve sa lıklı öneriler getirememesi, alt yöneticilere baskı uygulamaları, olumlu sonuçları kendilerine mal ederken olumsuz sonuçları hat elemanlarına yüklemesi, belirli bir alanda uzmanla tıklarından bakı alanlarının dar olması gibi konular, hat elemanları ile kurmay elemanlar arasında çatı ma do urmaktadır (Çolak, 2007:43-45).

Çatı maya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma: Bu sınıflandırmaya göre be tür çatı ma olabilir. Bunlar; bireysel çatı ma, bireyler arası çatı ma, ki i grup çatı ması, gruplar arası çatı ma ve örgütler arası çatı ma olarak sıralanmaktadır.

Bireysel çatı ma, bireyin kendi içinde ya adı ı psikolojik çatı madır. Bu çatı manın alt türlerinden biri yakla ma-yakla ma çatı ması olarak ifade edilmektedir ve aynı anda istenen iki iyi eyden birini seçme zorunlulu u olarak tarif edilmektedir. kinci alt tür kaçınma-kaçınma çatı masıdır ve istenmeyen iki kötüden birini seçme zorunlulu udur. Bu alana giren üçüncü alt türe yakla ma-kaçınma çatı ması denilmektedir. Bu türde bir eyin aynı anda hem istenen hem istenmeyen bir durum olması söz konusudur.

Bireyler arası çatı ma, bireylerin amaçları, de er yargıları ve bilgilerinin farklı olması nedenleriyle iki veya daha fazla ki inin karar verme sürecinde ortaya çıkan çatı madır. Bireyler arası çatı manın çözümünde, kimseye yararı dokunmayan kaybedelim-kaybedin stratejisi, uygun bir yakla ım olan kazanalım-kazanın stratejisi ve bir tarafın kaybedip bir tarafın kazandı ı kazanalım-kaybedin stratejisi görülmektedir. Ki i-grup çatı ması, bir grubun çe itli normları bir ki iye benimseme zorunlulu u getirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu çatı ma türünün çözümünde sorun çıkarmanın transferi, i ten çıkarılması ya da yeni i düzenlemeleri gibi uygulamalar görülebilmektedir. Gruplar arası çatı ma, grupların bireylerde bulunan özellikleri ta ıyor olması nedeniyle ortaya çıkan ve gruba dinamizm katan nitelikteki çatı ma

biçimidir. Gruplar arasındaki çatışma ortak karar alma süreçlerinde ve farklı algılamalar oldu unda ortaya çıkmaktadır. Örgütler arası çatışma, üretici ile bayiler arasındaki çatışma, örgüt ile sendika arasındaki çatışma, örgüt ile rakipler arasındaki çatışma gibi örneklerle açıklanmaktadır (Çolak, 2007:9). Bu sınıflandırmaların görsel sunumuna aşağıdaki ekil 2.1’de yer verilmiştir.



ekil 2.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türleri (Tüzünkan, 1998:29)

Bu konuda ulaşılan bir diğer kaynaktan benzer bilgiler edinilmiştir. Terimsel açıdan farklı seviyelerde ve çeşitli türlerde çatışmalar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin uyumsuz eylemleri ile ilgilidir. Bireyin davranışsal ya da rol çatışması olarak tarif edilmektedir. İkincisi kişiler, gruplar, kurumlar ve diğer sosyal birimler arasındaki çatışmalar olarak açıklanmaktadır. Bunlar kişiler arası, gruplar arası, kurumlar arası ve uluslar arası çatışmalar gibi isimler

almaktadır. Ki iler arası çatı ma, ba ımsız ili kilerde ortaya çıkan içerik odaklı görü farklılıkları ve uyumsuz hedef ve ilgilerin geli ebilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu çatı ma türü, en az iki kar ılıklı ba ımlı taraf arasındaki uyumsuz hedefler, sınırlı kaynaklar ve hedeflerin ba arılmasına yönelik engellerden do an mücadeledir. Ki iler arası çatı manın üç temel özelli i bulunmaktadır. Bunlar, kar ılıklı ba ımlılık, katılmama ve engel olarak belirtilmektedir. Ki iler arası çatı manın kaynaklarına ba lı olarak farklı türleri bulunmaktadır. Bunlar, kar ılıklı ba ımlılıktan kaynaklanan durumsal çatı ma, katılmamadan kaynaklanan bili sel çatı ma, engellerden kaynaklanan davranı sal çatı ma ve negatif durumlardan do an duygusal çatı ma olarak ifade edilmektedir (Barki ve Hartwick, 2001:197-198).

Ki iler arası çatı manın özellikleri açısından bir di er kaynakta u üç özelli i açıklanmaktadır. Bunlar bili sel, duygusal ve davranı sal bile enlerdir. Bili sel boyutta, de erler, ihtiyaçlar, ilgiler, görü ler, amaçlar ve hedefler konusunda ayrılıkların bulunması taraflar arasında katılmama e ilimi yaratmaktadır. Duygusal boyutta, negatif duygular ortaya çıkmaktadır. Bu duygular arasında korku, kıskançlık, kızgınlık, kaygı, hayal kırıklı ı gibi unsurlar sayılmaktadır. Davranı sal boyutta, tartı ma, muhakeme, rekabet, politik manevra, içten pazarlık, saldırı, dü manlık, yıkım gibi unsurlar bulunmaktadır (Barki ve Hartwick, 2002:232).

Bireydeki Biçimlerine Göre Çatı ma Türleri: Çatı malar bireydeki biçimlerine göre de amaç çatı maları, rol çatı maları, kurumsalla mı çatı ma ve engellenme olarak sınıflanabilir. Amaç çatı ması, bireyin iki veya daha fazla amaç içinde oldu u ve birine ula ırken di erlerine ula amadı ı durumdur. Bireyin amaçları ile örgütün ya da grubun amaçlarının uyu maması halinde de bu çatı ma türü görülmektedir. Amaç çatı malarının azaltılması, i ba arma ve etkililik konularında artı sa lamaktadır. Amaç çatı malarına, bireysel çatı ma konusunda görülen yakla ma-yakla ma, kaçınma-kaçınma ve yakla ma-kaçınma çatı maları örnek olarak verilebilir. Rol çatı ması, bireylerin örgüt içinde almak istedikleri rol ile onlardan beklenen rol arasındaki uyu mazlıklardan do maktadır. Ayrıca bir ki iden birden fazla rol beklenmesi halinde de ki i kendisinden beklenen roller arasında çatı ma ya abilir. Rol çatı ması; rol göndericinin kendi içinde çatı ması, göndericiler arası rol çatı ması, roller arası çatı ma, ki i-rol çatı ması ve a ırı rol yükleme ekilerinde görülebilmektedir. Bunların yanı sıra rol belirsizli i nedeniyle

de rol çatı ması olu abilir. Rol belirsizli i ki inin görevinin belirsizli i veya sosyal duygusal belirsizlik ekinde görülebilir.

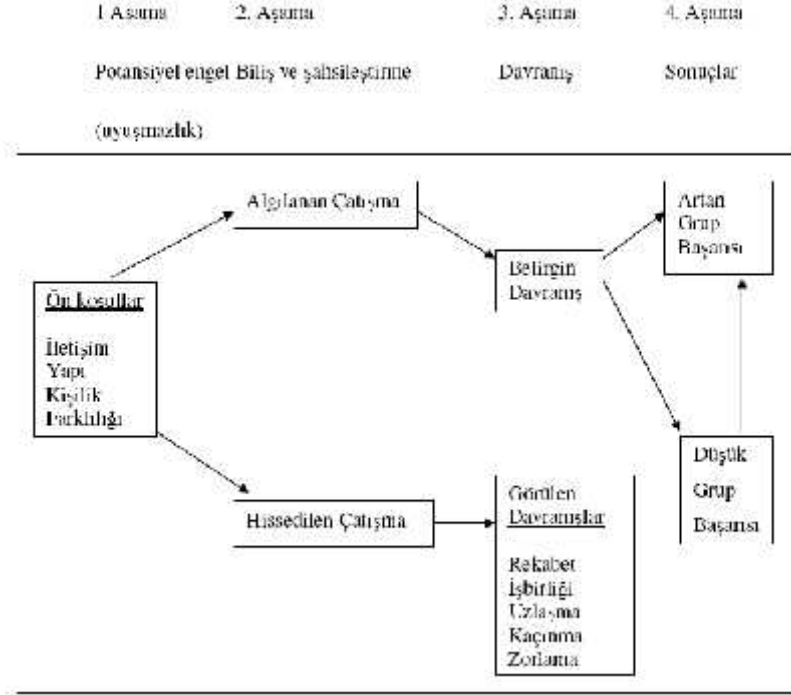
Kurumsalla mı çatı ma, çatı manın do abilece i ko ulların, çatı manın derece ve iddetinin, çatı ma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendi i, tarafların bir çatı ma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendi i durumları ifade etmektedir. Bu çatı ma türünde, ikâyetlerin yapılması, grev hakkı, disiplin konuları sözleşmelerle ya da yasal yollarla belirlenmi tir. Engelleme insan ihtiyaçlarının kar ılanamadı ı veya azaltıldı ı durumlarda ortaya çıkan çatı ma türüdür. Engeller, fiziksel olarak görülebilen (açık) engeller ekinde olabilece i gibi, zihinsel-sosyopsikolojik (gizli) engeller biçiminde de dü ünülebilir (Tüzünkan, 1998:42-44).

Ula ılan bir di er kaynakta rol çatı ması daha detaylı incelenmi tir. Rol çatı ması bir bireyin rol setleri arasındaki tutarsızlık açısından tanımlanmaktadır. Herhangi bir zamanda ki inin farklı davranı ları üstünde baskı hissetmesidir. Bu rol baskıları geniledi inde ki inin rol güçleri yükselmekte ve psikolojik çatı ma olu maktadır. Rol çatı masının negatif sonuçları olarak stres, ba lılık, memnuniyet ve i devri gibi konular üstünde etkiler ortaya çıkmaktadır. Rol çatı ması ile ortaya en çok çıkan sonuçlardan biri olan stresin olu masında belirsizlik kritik bir a amadır. Rol çatı ması yönetiminde bireysel ki iliklerin modifikasyonu ya da kurumsal de i im gerekmemektedir (Tidd ve Friedman, 2002:236-237).

2.7. ÇATI MANIN A AMALARI

Çatı manın çe itli a amaları oldu u belirtilmektedir. Robbins, çatı mayı dört a amada incelenmektedir. Birinci a ama, çatı ma do uracak nedenlerin varlı ının bulundu u potansiyel çatı ma a amasıdır. leti im, yapı ve ki ilik gibi de i kenler bu a amada önem kazanmaktadır. leti im; anlam güçlü ü, yanlı anlama ve gürültü gibi nedenleri kapsamaktadır. Yapı; büyüklük, uzmanla ma derecesi, ödül sistemleri, kar ılıklı ba ımlılık, amaç uyu mazlı ı gibi nedenleri içermektedir. Ki ilik ise ki ilerin de er yargıları ile ilgilidir. kinci a ama, bili ve ki iselle tirme evresi olarak adlandırılmaktadır ve bu a amada potansiyel çatı ma nedenleri anla ılarak benimsenmektedir. Bu a amada çatı ma çıkaca ını gösteren belirtiler ortaya çıkmaktadır. Üçüncü a ama, davranı a aması olarak

belirtilmektedir. Bu a amada rekabet, i birli i, uzla ma, kaçınma ve zorlama gibi davranı lar ortaya çıkarak çatı mayı yaratmaktadır. Son a ama ise çatı manın sonuçları olarak de erlendirilmektedir. Bu a amada olumlu ve olumsuz kararlar verilmektedir (Ça layan, 2006:74-79). Çatı ma süreci ve a amaları ekil 2.2'de sunulmu tur.



ekil 2.2. Çatı ma Süreci ve A amaları (Ça layan, 2006:74)

2.8. ÇATI MALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI

Çatı manın çe itli olumlu yönleri bulunmaktadır. Çatı maya ba lı olarak tarafların kendi haklı lını ortaya koymaları amacıyla yaratıcılık, özgün ve güzel fikirlerin ortaya çıkması söz konusudur. Yeni bulu lar için ara tırma yapma e ilimleri artmaktadır. Ku aklar arası çatı ma nedeniyle ça ın gerisinde kalan her türlü i lem, görev, yapı ve amaçlar tartı maya açık olacak ve geli ecektir. Eski liderlik tarzları tartı maya açılarak yeni tarzların gelmesi söz konusu olmaktadır. Uzun süredir çözülememi sorunların çözülmesi için enerji ve dikkat gerekece inden sonuç üretimine gidilebilecektir. Tarafsız kalan bireylerin sorunlarla ilgilenmesi ve görü lerini bildirmesine yönelik zorlamalar olacaktır. Örgütün verimini etkileyen sorunlar ortaya çıkarak çözülmesi sa lanabilecektir. Çatı an bireylerin bilgi, yetenek ve kapasitelerinin ortaya dökülmesi ve kendilerini

de erlendirmeleri söz konusu olmaktadır. Böylece bireyler eksik yönlerini geli tirerek ele tiriye açık olmayı ö renmektedir. Çatı mada taraflar kendilerini savunduklarından konularının önemini anlamaktadır. Çatı ma sonucunda eski amaçlardan vazgeçilerek yerine daha iyi amaçların elde edilmesi mümkün olmaktadır. Bireylerin birbirini dinlemelerine, ho görülü olmalarına, daha az benmerkezci olmalarına, güçlüklerin üstesinden gelerek kendine güven duymalarına yol açmaktadır. Çatı ma ile bireyin gerçek dü ünçe ve duygularını ortaya koyması söz konusu olurken içten pazarlıklı hesapla maların ortadan kalkarak yerine iyi ili kilerin gelmesi mümkündür. Çatı ma ile kar ıt görü lerin çarpı ması söz konusu oldu undan bir konunun derinlemesine incelenmesi ve anla ılması sa lanacaktır. Çatı ma ile ortaya çıkan farklılıklar bunların kabulüne yol açmakta ve uyumlu ili kilerin geli mesi gerçekleşmektedir. Gruplar arası çatı malar, görev ve ba arımı için gereken enerji ve güdülemeyi arttırabilir. Çatı ma süresinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki tek dü zeli i ortadan kaldırarak i i zevkli hale getirebilir (Tüzünkan, 1998:23).

Çatı maların olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Çatı maların çözülememesi halinde çalı anların etkili hareket etmelerini sa layan ortam kalkarak gerilim olu maktadır. Stres artmakta, motivasyon dü mekte ve verimlilik dü mektedir. Çatı maların olumsuz tepkileri sonucunda çatı malar daha da derinle erek yeni çatı maların ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Çatı malar sonucunda tarafların zihinsel ve bedensel sa lı na yönelik zararlar ortaya çıkabilmektedir. Tarafların birbirine dü man olması söz konusudur. Taraflar hep kendini do ru yapıyor ve haklı görürken kar ı tarafın hep yanlış yapıyor ve haksız görebilir. Dolayısıyla güçlerini ve ba arılarını abartılı olarak belirtebilirler. Çatı malar nedeniyle a ırı devamsızlıkların olu ması söz konusu olabilir. Çalı anlar arasındaki ileti im zayıflayarak, tarafların kendi çıkarlarına göre yönlendirmesi ya anabilir. Taraflar birbirini olumsuz de erlendirerek birbirine sabotaj düzenleyebilir. Çatı anlar, birbirine kar ı kalıpla mı olumsuz yargılar edinebilir. Emek, zaman, para savurganlı ı artabilir, örgütün verimlili i dü meye ba layabilir. Örgütün amaçlarının dı na çıkılması görülebilir. Çatı malarda artmalar meydana gelebilir. Çalı anların ikâyetlerinde artmalar görülebilir (Uçar, 2007:5-8).

2.9. ÇATI MA TÜRLER NE GÖRE ÇATI MANIN SONUÇLARI

Farklı çatı ma türlerinin ki i, grup ve kurum dinamikleri üstünde farklı sonuçlarının oldu u belirtilmektedir. Bir grupta ili kisel çatı manın olması, negatif sonuçlar olarak, kaygı, korku, güvensizlik, küskünlük gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. li kisel çatı manın yüksek olması, çalı anların acı çekmesi, hüsrana u raması, gerilim ve di er grup üyeleri tarafından reddedilme korkusu gibi sonuçlar do urmaktadır. Aynı zamanda yüksek ili kisel çatı ma, i grubunda fonksiyon bozuklukları, grubun kararlarına ba lılıkta azalma, kuruma ba lılıkta azalma, takım üyeleri arasında ileti im sorunlarında artma, i memnuniyetinde azalma, streste artma gibi sonuçlar da do urmaktadır.

Görev çatı ması konusundaki bulgular çok kesin de ildir. Görev çatı masında zaman zaman olumlu sonuçlar zaman zaman olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Görev çatı ması fikirlerin kalitesi ve inovasyon ile ili kilidir. Görev çatı ması; yapısal tartı maların artması, kaynakların etkili kullanımı konusunda olanak tanıma, daha iyi hizmet tedarikini yönlendirme gibi olumlu etkilerin yanı sıra rahatsız bir i ortamı, takım çalı masının bireysel algısında azalma, memnuniyette azalma, kaygıda artma ve gruptan ayrılma e ilimi gibi olumsuz sonuçlar do urabilmektedir (Guerra vd., 2005:159).

2.10. ÇATI MA YÖNET M

Çatı ma yönetimi ile örgütlerin mevcut çatı ma ile nasıl ba edebilecekleri, çatı mayı nasıl çözecekleri, çatı mayı çözerken hangi yakla ımları sergileyecekleri üzerinde durulacaktır.

2.10.1. Kavramsal Olarak Çatı ma Yönetimi

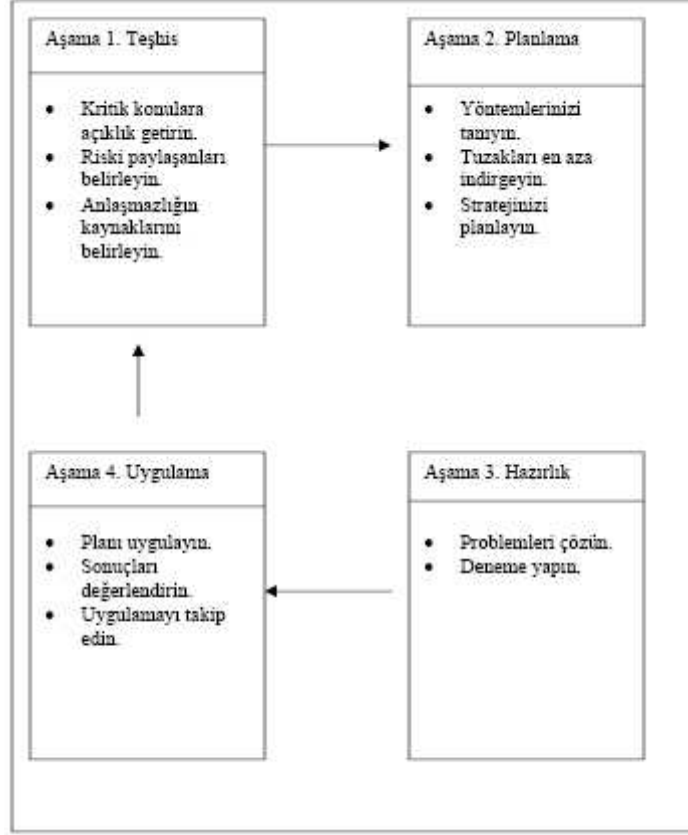
Çatı ma yönetimi bir kavram olarak örgütler için önemlidir. Çünkü çatı manın yoksunlu u, sıkıcılık do uran monoton bir yapıyı ifade etmektedir. Çatı manın varlı ı ne iyi bir durum ne de kötü bir durum olarak açıklanmaktadır. Bir kurumdaki memnuniyetsizlik ve doyumсуuzluk, yapılan mevcut uygulamaları yeniden ele almayı gerektirdi inden örgütün etkinli ini de i tirme üstünde etkilidir. Çatı manın yönetimi kavramı ile çatı manın çözümü kavramı birbirinden farklıdır. Çatı manın yönetimi daha kapsamlı bir anlam ta ımaktadır. Çatı manın çözümünde söz konusu uyu mazlık uzla tırılmaktadır. Çatı manın yönetilmesinde ise hem

uzla tırma hem de çatı manın yapıcı ekilde yönetilmesi söz konusudur (Ça layan, 2006:72-74).

Çatı ma yönetimi bir süreç olarak, çatı manın tespiti, yo unlu unun belirlenmesi, etkilerinin de erlendirilmesi ve uygun müdahale tekniklerini içermektedir. Çatı ma yönetimi, örgütün verimlili ini artırma ve yaratıcı görü leri elde etme amacı ile yapılmaktadır. Çatı ma yönetiminde, çatı ma bir problem olarak görülmemekte, fikir ve bilgi farklılı na dayanarak problem çözü mü olarak de erlendirilmektedir. Çatı maların yönetilmiyor olması, kurumun etkinli ini azaltırken yönetilmesi gücünü artırmaktadır. Yöneticilerin çatı mayı göz ardı etmemesi, yok saymaması gerekmektedir. Çatı manın faydalı yanının göz önünde tutulması önem kazanmaktadır. Örgüt içinde güven, sadakat ve motivasyon gibi unsurların bulunması çatı manın düzgün bir ekilde çözü lmesine zemin hazırlamaktadır. Çatı maların çözü münde; çatı manın belirlenmesi, kayna na inilmesi, çözü m seçeneklerinin belirlenmesi ve çözü mlerden birinin uygulanarak sonucun de erlendirilmesi gibi a amalar bulunmaktadır (Ça layan, 2006:72-74).

Bir kurumda kar ılıklı ba ımlılıkların artması, takım bazlı yapılanmaların oluşması, farklılıkların artması, çevresel belirsizlikleri artması gibi unsurlar çatı manın derecesinin artmasına yol açmaktadır. Yapılan ara tırmalar, yöneticilerin önemli bir zaman dilimini çatı malar ile u ra arak geçirdiklerini göstermektedir. Yönetim açısından çatı malar karar süreçleri açısından önem kazanmaktadır ve daha iyi kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır. Çatı ma ile mücadele konusunda optimum bir çatı ma derecesinin olması, dikkate de er ve kurumsal kapasiteye ba lı bir durumdur (Callanan ve Peri, 2006:131).

Çatı ma yönetim süreci her durumda çatı manın çözü lümü veya uzla ma sa lanmı olması ile sonuçlanmamaktadır. letmelerde bir miktar çatı ma olmasının olumlu yönleri bulunmaktadır. Çatı ma yönetimi bir süreçtir ve tanımlama ile ba lamakta ve müdahale etmeyi içermektedir. Yöneticiler çatı mayı yönetirken mevcut çatı maların te hisi, bu çatı maların nedenlerinin ve köklerinin ara tırılması, çatı mayı yönetecek, alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması ve sonucun izlenmesi süreçlerini göz önünde tutmak zorundadırlar. Bu süreç a a ıdaki ekil 2.3'de sunulmu tur (Tüzünkan, 1998:71-73).



ekil 2.3. Çatı ma Çözme Süreci (Tüzünkan, 1998:72)

2.10.2. Çatı manın Çözümü

Bireylerin çatı maları çözme yakla ımları, problemlere nasıl yakla tıkları ile ilgilidir. Her birey çatı maya kar ı farklı yakla ımlar gösterebilmektedir. Bazıları çatı maktan kaçınırken, bazıları saldırgan olmakta, bazıları ise problem çözümüne yönelik ileti im kurmayı tercih etmektedir (Arslan, 2010:76-78).

Çatı ma mutlaka kaçılması ya da kurtulması gereken bir durum de ildir. Bu kavram örgüt amaçları do rultusunda etkin bir ekilde yönetilebilen bir olgu olarak ele alınabilir. Çatı manın yönetilmesinde farklı disiplinler farklı yakla ımlar önermektedir. Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, çatı ma, yetkeci bir yakla ımla çözümlenmelidir. Yönetimsel örgüt ve yönetim kuramlarına göre, çatı ma, zorla pazarlıkla ya da yönetsel erki güçlendirerek çözümlenmelidir. Davranı sal yönetim kuramlarına göre ise çatı manın ki ileri yüz yüze getirerek ileti im yoluyla kendili inden çözülmesi önerilmektedir (Ça lar, 2002:8-9).

hayatında kadınlar, azınlıklar, yabancı uyruklular, farklı eğitim ve farklı deneyim sahibi kişiler giderek daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu tür farklılıklar çatı maddesi zemin hazırlamaktadır ve homojen gruplara göre heterojen gruplarda daha fazla çatı maddesi görülmektedir. Kurumların yapısal ve demografik özellikleri yasalarda da yansımakta ve ayrımcılığa, dümanlığa ve zayıf çalı maddesi ko ullarına karşı kurallarda artış görülmektedir. Bu nedenle kurumlar iç ve dış baskılarla karşılaşmakta ve iç çatı maddesi yönetimine eğilmektedir. Geleneksel olarak çatı maddesi yönetimi için üç kategori bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yasalar, sözleşmeler ve standartlara dayanan kural bazlı yöntemlerdir. Bu yöntemler dert ve ikâyetlerin halledilmesi ile ilgili prosedürleri, hakem yoluyla uzlaşma, eğitim gözetim ve resmi inceleme gibi yaklaşımları içermektedir. İkinci kategori ilgi bazlı tarafsızlık olarak ifade edilmektedir. Bu kategoride, uzlaşmacılar, kolaylaştırmacılar, koçlar ve ombudsmanlar aracılığıyla müdahale edilmektedir. Üçüncü kategori ise herhangi bir üçüncü partinin arabuluculuğu ile gerçekleştirilen pazarlık yöntemleridir. Bu gruplar taraflar arasında denge kurmaktadır (Bendersky, 2003:643).

2.10.3. Çatı maddesi Yönetimi Yaklaşımları

Blake, R. Robert, Herbert A. Shepard ve Jane S Mouton tarafından çatı maddesi yönetimine yönelik olan iki boyutlu ve üç temel varsayımı olan bir model geliştirilmiştir. Bu modelin ilk varsayımı çatı maddesinin kaçınılmaz ve sürekli olması şeklinde açıklanmaktadır. Tarafların anlaşmaya yanaşması halinde, bir tarafın kazanıp diğerinin kaybettiği güç mücadelesi, üçüncü bir tarafın yargısına başvurma ve çözümün kadere bırakılması gibi durumlar oluşmaktadır. Bu modelin ikinci varsayımı, çatı maddesi kaçınmanın mümkün anlaşmanın mümkün olmadığı şeklinde ifade edilmiştir. Bu varsayıma dayalı olarak geliştirilen çözümler; taraflardan birinin çekilmesi, tarafların çıkar çatışmasına ilgisiz kalması ve taraflardan birinin kendini diğerlerinden soyutlaması şeklinde sıralanmaktadır. Modelin üçüncü varsayımı ise anlaşmanın sağlanması ve karlılığı sürdürme olarak belirtilmiştir. Bu varsayıma göre çatı maddesinin çözümü; taraflar arasındaki farklılıkların yatıştırılması, tarafların anlaşma için ödün vermesi ve çatı maddesinin yaratıcı biçimde çözümü gibi yaklaşımlar ile halledilebilmektedir (Çalışkan, 2006:72-74).

Çatı ma yönetimi konusundaki yaklaşımlardan bir diğeri Louis R Pondy tarafından önerilmiştir. Pondy'nin yaklaşımında; pazarlık modeli, bürokratik model ve sistem modeli denilen kavramlar bulunmaktadır. Pazarlık modelinde kıt kaynaklar yönünden mücadele eden taraflar için anlaşma sağlanmaktadır. Bürokratik modelde üst-üst ilişkileri arasındaki çatı malarla çözüm bulunmaktadır. Sistem modelinde aynı seviyede olan kişilerin çatı maları veya fonksiyonel çatı malar çözülmektedir (Çağlayan, 2006:72-74).

2.10.4. Çatı ma Yönetimi Yöntemleri

Üstün Amaçlar Yöntemi: Çatı an tarafların çatı madan vazgeçmesi ve tarafların kendine özel çıkarlarından daha önemli bir amaç bulunması yoluyla çatı manın çözümüne yönelik bir yöntemdir. Bu yöntem iletişim sorunları ortaya çıktığında işe yararmaktadır. Kaynakların kıt olduğu ve taraflardan birinin kaybettiği durumlarda işlenmektedir (Aydın vd., 2010:558-560).

Daha çok kriz dönemlerinde bu yöntem daha sık uygulanır. Örneğin Türk dümanlı kavramının Yunanistan'ın iç meselelerinin çözümünde kullanılması gibi (Ertürk, 2000:234).

Güç Kullanma Yöntemi: Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatı mayı çözümlendiği yöntemdir. Bu yaklaşımda yöneticinin kararı tarafları tatmin etmeyebilir ve tekrar çatı malar çıkabilir. Yöneticinin ortak kültürlerine dayanan bir tarafı tutması da sonucun olumsuz değerlendirilmesine yol açabilir (Aydın vd., 2010:559). Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisinin lehine sonuçlanabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlanmasa da her iki taraf da kabul edecektir. Yönetici sık sık bu yola başvuruyorsa çalışanların motivasyonu ve morali üzerinde olumsuz etkiler geliştirebilecektir (Koçel, 2005:675).

Hakem Ba vurma Yöntemi: Tarafların kendi aralarında veya yöneticinin desteği ile anlaşamadıkları durumlarda her iki taraf için de güvenilir olan bir üçüncü kişi ya da gruba danışma sürecidir (Aydın vd., 2010:558-560). Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı objektif biçimde sorgulayarak en uygun çözüm yolunu bulmaya çalışır (Ertürk, 2000:235).

İletimin Arttırılması Yöntemi: İletim eksikliği olduğu durumlarda, yanlış anlamaların azalması, önyargıların ortadan kalkması, beklentilerin

do rula ması gibi amaçlarla ileti imin artırılmasına yönelik çabalardır (ahin vd., 2010:558-560).

Politik Yaklaşımlar: Yöneticinin tarafların her ikisine de destek sa layaca nını belirtti i ve ödün verenin yeni imkânlarla ula tırılmasının söz konusu oldu u yöntemdir. A a ılanmayan, gülünç duruma sokulmayan ve gücünü kaybetmeyen tarafın daha kolay anla aca ı varsayımına dayanmaktadır (ahin vd., 2010:558-560). Örne in teknolojik de i imlerin durumunu sarstı ı için bu yeniliklere kar ı gelen yönetici ve çalı anları kendilerine yeni imkan ve mevkiler kazandırıldı ı zaman anla maya rıza göstermektedirler (Eren,2001:557).

Me gul Etme Yöntemi: Çatı an tarafların i yo unlu unun artırılması yoluyla birbirleri ile u ra acakları vaktin kaldırılması yöntemidir. Bu yaklaşımla çatı ma ortadan kalmamaktadır ancak iddeti dü mektedir (ahin vd., 2010:558-560).

Kaynakların Artırılması Yöntemi: Kaynakların sınırlı oldu u durumlarda ortaya çıkan çatı maların çözümü için çatı ma konusu olan kayna ın artırılması gerçekte ebiliyorsa bu yöntem uygulanmaktadır. Kaynakların artırılması mümkün de ilse bu yöntemin uygulanması zordur. Bu yöntem kamu kurumlarından çok özel sektörde uygulanmaya daha müsaittir (ahin vd., 2010:558-560). Örne in bir bilgisayarını payla amayan iki çalı ana birer tane bilgisayar, bir odayı payla amayan iki çalı ana birer oda verildi i zaman çatı ma ortadan kalkacaktır. Ancak kaynakların sınırlı ve artırılması mümkün olmadı ı durumlarda bu yöntemin uygulanması mümkün de ildir (Ertürk, 2000:233).

Yapısal De i iklikler Yapmak: Çatı maların çözümü için örgüt yapısının de i tirilmesine yönelik yöntemdir. Bu yaklaşımla, rotasyon, koordinasyon konumları olu turma, itiraz sistemi geli tirme gibi yöntemler kullanılmaktadır. Çatı an tarafların bir birini görme sıklı ının azaltılması, görev yeri ya da alanlarının de i tirilmesi gibi yollar denenmektedir (ahin vd., 2010:558-560).

Kura Çekme Yaklaşımı: Çatı an tarafların her ikisinin de haklı olması halinde sonucun ansa ya da kadere razı olma ekinde belirlendi i yöntemdir. Bu yöntem kurayı kaybeden tarafın hak ve prestijinin elinden alınması ile sonuçlandı ında bu ki inin duruma razı olmayıp i ten ayrılması ile de sonuçlanabilir (ahin vd., 2010:558-560).

Çatı maya Taraf Olan Ki ileri De i tirme: Çatı maya taraf olan ki ilerinin örgüt içinde ba ka bölüme gönderilmesi veya tarafların e itim alarak bilgi, tutum ve davranı larının de i tirilmesi e klinde uygulanmaktadır (ahin vd, 2010:558-560). De i ikli e, çatı maya en yüksek düzeyde kaynaklık eden çalı anın de i tirilmesiyle ba lanır. Bazen de çatı maya taraf olan çalı anların i lerinin kar ılıklı olarak de i tirilmesidir (Ertürk, 2000:235).

Çatı ma Kayna ının Ortadan Kaldırılması: Çatı maya neden olan konuların ve ko ulların ortadan kaldırılmasına yönelik bir yakla ımdır. Bu yakla ımda fiziki ve be eri kaynakların artırılması gibi teknikler kullanılmaktadır (ahin vd., 2010:558-560).

Oylama Yöntemi: Bu yöntemde çatı an tarafların bir topluluk önünde kendisini savunması ve savunma sonunda haklı tarafı belirlemek için toplulu un oyuna ba vurulması söz konusudur. Oylama sonucunda yüksek oy olan ki inin lehine çatı ma çözülmektedir. Bu yöntem, oylayıcıların konuya yeterince önem vermemesi, duygusal davranması ve tarafsız davranmaması gibi durumlarda yeterince iyi çalı mamaktadır (ahin vd., 2010:558-560).

Ayrıca oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel davranmadı ı gibi çatı maya neden olan sorunlara da gereken önemi vermeyebilir. Hatta duygusal davranabilir. Bu sebeple çözüm bazen örgütün yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2001:558).

2.10.5. Çatı ma Yönetim Tarzları

Çatı ma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma tarafından geli tirilen bir model bulunmaktadır. Bu modelin boyutları tümle tirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak sıralanmaktadır. Bu model ekil 2.4’de sunulmu tur (Yürür, 2009:25-29).



ekil 2.4. Bireyler Arası Çatı ma Yönetim Tarzlarına li kin ki Boyutlu Model (Yürür, 2009:25)

Tümle tirme tarzı (Integrating): Bireyin hem kendisi hem de di erlerine yüksek düzeyde ilgi gösterdi i alanı ifade etmektedir. Bu boyut problem çözüme ile ilgili olarak açıklanmaktadır. Çatı manın çözümünde yaratıcılık içeren bu tarzın uygulanması; açıklık, bilgi payla ımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ula mak için farklılıkların analizini içermektedir (Yürür, 2009:25-27).

Ödün verme tarzı (Obliging:) Bireyin kendine dü ük, di erine yüksek düzeyde ilgi gösterdi i alandır. Çatı manın çözümünde ki iler arası farklılıkları önemseme ve ortak yanları vurgulamaya dayalıdır. Ödün veren bireyin istek ve ihtiyaçları ihmal edilerek di er tarafın çıkarları korunmaktadır (Yürür, 2009:25-27).

Hükmetme tarzı (Dominating): Bireyin kendine yüksek, di erine dü ük düzeyde ilgi gösterdi i alandır. Bu çatı ma yönetimi tarzı, kazanan-kaybeden yakla ımına dayanmaktadır. Hükmedici birey kazanan ki iyi temsil etmektedir ve kendi istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutarken di er tarafı göz ardı etmektedir (Yürür, 2009:25-27).

Kaçınma tarzı (Avoiding:) Bireyin hem kendisi hem de di erlerine dü ük düzeyde ilgi gösterdi i alandır. Bu çatı ma yönetimi tarzında, müdahale etmemek, sorumlulu u ba kasına atmak ve geri çekilmek gibi davranı lar görülmektedir. Bu çatı ma yönetimi tarzında, her iki tarafın da istek ve ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. Bu yakla ım çatı manın çözümünde kısa vadede etkili olmaktadır

(Yürür, 2009:25). Yönetici çatı manın çözümünde aktif rol almaktan kaçınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşımda, yönetici açık olarak taraf tutmamakta ve direkt olarak çatı mayaya müdahale etmemektedir (Ekim, 2009:308).

Uzlaşma tarzı (Compromise): Bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi gösterdiği alanı ifade etmektedir. Bu yaklaşımda her iki taraf da kendinden ödün vererek ortak bir noktada uzlaşmaktadır. Bu çatı mayası yönetimi tarzında kazanan ya da kaybeden yoktur (Yürür, 2009:25-27).

Örgütsel bakımdan uzlaşma tarzı zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm yolu örgütün amaçlarına her zaman iyi bir şekilde hizmet edememektedir. Bu yöntemde kullanılan bazı yollar arasında net bir çözüme ulaşmaya kadar çatı man tarafların birbirlerinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki çatı mayayı çözmek için hakeme başvurma gibi yöntemler sayılabilir (Ekim ve Çelik, 2009:154).

Çatı mayası yönetim tarzı modellerinden bir diğeri Thomas tarafından geliştirilmiş iki boyutlu bir modeldir. Bu modelde dikey ekseninde iddialılık derecesi, yatay ekseninde işbirliği derecesi bulunmaktadır. Bu iki eksenin kesişim noktalarında çatı mayası yönetim tarzları bulunmaktadır. Bu tarzlar, rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınma ve uyma olarak adlandırılmıştır. Bu model Şekil 2.5’de sunulmuştur (Tüzünkan, 1998:77-84).



Şekil 2.5. Çatı mayası Yönetimi Tarzları (Tüzünkan, 1998:77)

Kaçınma (Avoiding): Kaçınma, iddiasız ve işbirliği olmayan alana aittir ve çatı mayası ile karşılaşma halinde en çok kullanılan yol olarak ifade edilmektedir.

Farklılıkları çözmek için bir baskının olmadığı durumlarda en kolay yol olarak gösterilen kaçınma, uzun dönemli çatışma yönetimi tarzlarından biri olma konusunda etkili değildir. Bu çatışma yönetim tarzında yönetici durumu görmezden gelmekte, taraf olmamakta, doğrudan müdahale etmemekte ve bu konudaki kararlarını geciktirmektedir. Kaçınma yüksek gerilimin olduğu durumlarda kullanılmakta ve çatışmanın çözümü için bir erteleme yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bir olayların somut devresi de denilebilir. Kaçınmanın etkili bir yöntem olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve amaca yönelik olarak kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemde taraflar, anlaşmazlıkları yok sayarak veya tarafsız kalarak çatışmayı bastıran bir tepki vermektedir. Kaçınma yöntemi; çatışma küçükse, daha acil işler varsa, yönetici duygusal ise, çatışmayı barışlı yönetecek kişiler varsa, çatışma nedeni hakkında fazla bilgiye ihtiyaç varsa kullanılmaktadır (Tüzünkan, 1998:77-84).

Rekabet (Competition): Rekabet adı verilen çatışma yönetim tarzı iddialı ve işbirliğine yanaşmayan alana aittir. Bu çatışma yönetim tarzında kazanımlı-kaybedin yaklaşımı görülmektedir. Rekabet tarzını kullanan kişiler kendi çıkarlarını ön planda tutmakta ve taraflarının amaçlarını düşünmemektedir. Bu bireyler bir tarafın kazanırken diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu bireyler, kendi fikirlerinin kabul edilmesi için ısrar etmekte, ikna etmeye çaba göstermekte, tartışmada kendi çözümünün kabul edilmesini istemektedir. Bu çatışma yönetim tarzı, kişinin haklı olduğunu bilmesi, diğer taraflarının arkasında durmak istemesi ve güçlü bir kişiliğinin olması halinde ve hızlı karar vermek gerektiğinde kullanılmaktadır (Tüzünkan, 1998:77-84).

birlikçi (Collaboration): birlikçi yönetim tarzı, işbirlikçi ve iddialı alana girmektedir. Burada taraflar anlaşmazlıkların kökenine inerek nedenlerini bulmaya çalışmaktadır. Çatışmaların çözümü için kazan-kazan yaklaşımı uygulanmaktadır ve her iki tarafında da çıkarlarının en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Taraflar aralarındaki sorunları açık bir şekilde çözmeye çalışmaktadır. Bu nedenle bu çözüm tarzı olumlu etkileşim yaratmaktadır. Anlaşmazlık bulunan konular karara bağlanılarak denge kurulmaktadır. En kullanılan çatışma yönetimi tarzlarından biri olan birlikçi uzun dönemli bir yöntemdir. Bununla birlikte zaman ve enerji tükettiğinden bu yanılsız olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntem, yüksek

derecede güven varsa, bütün sorumluluğu bir kişi almak istemiyorsa, diğer kişilerin kendi çözümlerini kendilerinin üretmesi isteniyorsa, kişiler kendi fikirlerini daha çok bilgi olarak deşirtmek ve yeni öneriler sunmak istiyorlarsa ve kötü düşünceleri yok etmek için çalışılabacaksa uygulanmaktadır (Tüzünkan, 1998:77-84).

Birlikçi çatışma yönetimi biçimi grup performansı üstünde olumlu etki yaratmaktadır. Bu çatışma yönetimi olumlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmekte ve yeni şeylerin ortaya çıkması üstünde etkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca bu yaklaşım grup içinde çatışmanın duran hale getirilmesine yol açmaktadır. Bu yaklaşım, çatışma taraflarının yüz yüze oldukları veya bilgisayar gibi teknik araçlarla iletişim halinde oldukları durumlarda farklı sonuçların oluşunu göstermektedir. Bilgisayar ile iletişimde olan gruplarda yüz yüze iletişime göre daha az çatışma olmaktadır ve çatışma olduğunda da daha çok görev çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu durumda i birlikçi çatışma yönetimi yaklaşımı yüz yüze çatışmalara göre bilgisayar ile iletişim içinde olanların çatışmasını yönetme konusunda daha etkili sonuçlar yaratmaktadır. Toplulukçu kültüre sahip kişilerin bireyci kültüre sahip kişilere göre çatışma yönetiminde daha çok i birlikçi çatışma yönetimi tarzını seçtikleri belirtilmektedir (Paul vd.,2004:192-195).

Uyuma (Accommodating): Bu çatışma yönetim tarzı, i birliğine yönelik iddiacı olmayan alana girmektedir. Burada ödün verme söz konusudur ve taraflar birbirlerine direnmemektedir. Paylaşmayı ve dayanışmayı içeren uzun vadeli bir çözüm yaklaşımıdır. Bu çözüm yaklaşımında bencilliğe yer yoktur, bireyler birbirlerini desteklemektedir. Bununla birlikte uyuma davranışı gösterenlerin zayıf veya ki iliksiz olarak algılanması da söz konusudur. Bu yaklaşım; bir konunun karşı tarafa olduğu kadar diğer tarafa önemli gelmemesi halinde, taraflardan birinin kaybedeceğini bilmesi halinde, zamanın do ru olmaması ve uyumun önemli olması halinde, birlikte bir şey üretmenin kişiler arası farklılıklardan daha önemli olması halinde uygulanmaktadır (Tüzünkan, 1998:77-84).

Uzlaşma (Compromise): Uzlaşma tarzında davranış i birliğçi ve iddiacıdır. Bu yaklaşımda farklılıklar paylaşılmaktadır. Taraflar kendi isteklerinden biraz fedakarlık yaparak orta yol bulunmaktadır. Bu çatışma yönetim tarzında kazanan ya da kaybeden yoktur. Bununla birlikte bu yöntem geçici olarak açıklanmakta ve yeniden çatışmaların oluşabileceği ifade edilmektedir. Bu yöntem grup ve birey

amaçlarından daha üstün bir amaç etrafında toplanmayı sağlamakta ve kişiler arasında fikir birliği oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın uygulanması amacıyla, özveri, fedakarlık, pazarlık, üçüncü taraf müdahaleleri gibi konular görülmektedir. Bu çatıma yönetimi tarzının uygulanması şu durumlarda görülmektedir: Etit statüdeki kişiler etit bir şekilde hedefleri belirlemişlerse, hedefler önemliyse, kişisel hedefler veya karmaşık durumlar için başka bir zaman ayrılabiliriyorsa uygulanmaktadır. (Tüzünkan, 1998:77-84).

2.11. ÇATI MALELİK KAVRAMLAR VE ARATIRMALAR

Çatıma doğası gereğideğişik kavramlarla ilişkilendirilebilir.

2.11.1. Çatımanın Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

Çatıma değişik kavramlarla ilişkilendirilebilir. Bunlar farklılık, kültür, duygu, kişilik ve güç gibi kavramlardır.

2.11.1.1. Farklılık ve Çatıma

Kişiler veya gruplar arasındaki farklılıklar bilgi farklılığı, sosyal kategori farklılığı ve değer farklılığı şeklinde üç grupta toplanmaktadır. Bu farklılıklar çalışmaları olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bilgi farklılığı grup üyelerinin bilgi ve perspektif bazlı farklılıklarıdır. Etitim, deneyim ve uzmanlık gibi alanlardan kaynaklanabilmektedir. Bu durum çalışmaları gruplarında fikir ve perspektif farklılığı doğurmaktadır. Bu durumda görevin içeriğine katılmama açısından görev çatıması ve görevin sürecine katılmama açısından süreç çatıması yaşanabilmektedir.

Sosyal kategori farklılığı, grup üyeleri arasında ırk, cinsiyet, etnik grup gibi belirgin farkları ifade etmektedir. Sosyal kategori farklılığı grup üyeleri arasında dümanlıktan kaynaklanan çatımalara yol açabilir. Çalışmaları gruplarında dedikodu, din tercihleri ve sosyal olaylar gibi konularda birbirine katılmama ve kişisel tercihlerin oluşması gibi durumlar oluşarak çatıma meydana gelebilmektedir.

Değer farklılığı, grubun görevleri, amaçları, hedefleri ve misyonu konusunda ne düşündüklerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bu konular arasında çatıma çıkmakta ve bu çatımalar görevlerle ilgili olmaktadır. Örneğin görevin içeriğine katılmama, bir reklamın uygunluğuna katılmama gibi.

Aynı zamanda süreç çatı maları da ortaya çıkabilmektedir. Örne in kaynakların da ılımına katılmama gibi konularda çatı ma çıkabilmektedir (Jehn vd.,1999:743-745).

2.11.1.2. Kültür ve Çatı ma

Çatı ma ile mücadeleye yönelik e ilimlerin kültürel yapılar ve kurallardan etkilendi i belirtilmektedir. Kültürel sınırlamaları yüksek olan toplumlarda çatı manın ortaya çıkması konusunda engeller olmaktadır. Bu toplumlarda bireyler çatı ma ile do rudan yüzle mekten kaçınmaktadır. Bu toplumlar daha çok ço ulcu dü ünmektedir. Kültürel sınırlamaları dü ük toplumlarda ise akıl yürütme, fikirlerin ve tartı maların açıktan açı a yapılması gibi durumlar görülebilmektedir. Bu tür toplumlarda bireycilik ön planda görülmektedir (Arslan, 2010:76-78).

2.11.1.3. Duygular ve Çatı ma

Çatı ma duygusal olarak tanımlanan ve süren bir süreçtir. Ayrıca çatı ma yönetimi duygusal bile enlerden etkilenmektedir. Duygular ve çatı ma kavramı bir arada ele alındı ında bazı ilkelerin bulundu u görülmektedir. Bunlardan ilki çatı manın duygusal olarak tanımlandı ıdır. Bir di er ilke çatı manın duygusal de er ta ıdır. Üçüncü ilke, çatı manın ahlaki görü lere ba vuran bir yapısının olmasıdır. Dördüncü ilke, çatı manın kimlik temelli olmasıdır. Be inci ilke çatı manın ili kisel olmasıdır (Bodtker ve Jameson, 1993:261-265).

Duygusal deneyimin davranı sal, psikolojik ve bili sel boyutları bulunmaktadır. Duygunun davranı sal bile ni duygusal deneyimlerin ifadesi olarak belirtilmektedir. Duygusal ifade kasıtlı ve kasıtsız ileti imde sözlü ve sözsüz davranı ları içermektedir. Duygunun psikolojik bile ni duygunun fiziksel deneyimi ve hissedilen duygusal yön olarak ifade edilmektedir. Duygunun bili sel bile ni duygusal deneyimlerde önemli bir rol oynamaktadır. Negatif duygular, algılanan engeller veya beklenti ve hedeflerin bloke edilmesi sonucu ortaya çıkarken pozitif duygular hedeflerin gerçeikle mesi ve beklenmeyen kazanımlar ya da faydaların algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir durumun bili sel yorumu birinin kurumsal bir çatı mada ne hissedece inin merkezini olu turmaktadır. Birinin özelliysel e ilimleri ya da ön yargıları çatı manın do ası üstünde etki etmekte ve o

ki için çatı maya yönelik duygusal oryantasyonunu ortaya koymaktadır. Duygusal çatı ma, etkisiz problem çözümü ve alt optimal grup performansını yönetmektedir.

2.11.1.4. Ki ilik ve Çatı ma

Ki ilik farklılıkları örgütsel çatı maya yol açan faktörlerden biridir. Farklı ki iliklere sahip bireyler farklı çatı ma yönetim tarzı kullanmaktadır. Daha önce açıklanmış olan çatı ma yönetim tarzları ile ki ilik ele alındığında bu iki kavram arasındaki ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

Tümle tirme tarzı çatı ma yönetiminde taraflar arasında işbirliği yapılması söz konusudur. Bu tarz çatı ma yönetimi seçen bireylerin ki ilik özellikleri olarak dışa dönüklük, toplum içinde olmayı sevme, birlikte iş yapmayı sevme, problem çözümüne yatkın olma, alternatifler arama, farklılıkları anlamaya açık olma, çalışkan olma, titiz olma, görev odaklı olma ve geçimli olma sıralanmaktadır.

Ödün verme tarzında, ki için kendinden vazgeçerek karı tarafın ihtiyaç ve isteklerine önem verme söz konusudur. Bu çatı ma yönetim tarzını uygulayan ki ilerin ki ilik özellikleri olarak; dışa dönük olma, insan odaklı olma, iyimser olma, sevgi dolu olma, iş için ihtiyacı hissetme, geçimlilik özelliği taşıma, bazı durumlarda duygusal dengesizlik taşıma gibi nitelikler sıralanmaktadır. Hükmetme tarzını uygulayanların ki ilik özellikleri olarak, geçimsizlik, kaba, sert, samimiyezsiz ve sevimsizlik sıralanmaktadır. Kaçınma tarzı çatı ma yönetimi uygulayan ki ilerde, geçimlilik, düşük düzeyde dışa dönüklük, düşük düzeyde sorumluluk, duygusal dengesizlik, içe kapanıklık gibi ki ilik özellikleri görülmektedir. Uzlaşma tarzı çatı ma yönetimi tercih eden ki ilerin, anlayışlı, sempatik, işbirlikçi, geçimli, açık olma gibi ki ilik özellikleri bulunmaktadır (Yürür, 2009:27-31).

Erku ve Tabak, çatı ma yönetimi tarzları ve ki ilik arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir ara tırma yapmışlardır. Bu ara tırma yapıldığı Ankara'da bulunan 5 büyük savunma sanayi kurumundan 304 ki için üzerinde uygulamı vardır. Katılımcıların %34'ünü kadınlar, %66'sını erkekler oluşturmuştur. Ara tırmada çatı ma yönetim tarzlarını ölçmek üzere "Rahim Örgütsel Çatı ma Envanteri" (Rahim Organizational Conflict Inventory-ROCI-II) kullanılmıştır. Bu ölçeğin genel Cronbach Alfa değeri 0,76 olarak bulunmuştur. Ki ilik özelliklerinin testi için ise

Uluslararası Kiilik Envanteri (International Personality Inventory-IPI) kullanılmı tır. Bu ara tırmadan elde edilen önemli bulgular incelendi inde, uyumluluk ki ilik özelli i ile i birlikçi çatı ma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ili ki tespit edilmi tir. Dı adönüklük ve açıklık ki ilik özelli i ile rekabetçi çatı ma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ili ki tespit edilmi tir. Uyumluluk ki ilik özelli i ile geri çekilen çatı ma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ili ki; dı adönüklük, duygusal denge ve açıklık ki ilik özellikleri ile geri çekilen çatı ma yönetim tarzı arasında ise negatif ve anlamlı ili kiler tespit edilmi tir. Dı adönüklük ve sorumluluk ki ilik özellikleri ile yardımsever çatı ma yönetim tarzı arasında negatif ve anlamlı ili kiler; uyumluluk ki ilik özelli i ile yardımsever çatı ma yönetim tarzı arasında ise pozitif ve anlamlı bir ili ki tespit edilmi tir. Uyumluluk ve duygusal denge ki ilik özellikleri ile uzla macı çatı ma yönetim tarzı arasında pozitif ve anlamlı ili kiler tespit edilmi tir (Erku ve Tabak, 2009:225-232).

2.11.1.5. Güç Kullanımı ve Çatı ma

Her örgütte güç ve çatı ma çe itli ekillerde ortaya çıkmaktadır. Çatı ma ve güç ili kisi iki ekilde görülebilmektedir. Birinde güç kullanımı çatı malara sebebiyet verirken di erinde çatı manın çözümü için güç kullanımı gerekmektedir.

Örgüt ortamlarında, bireyler arasında güç kazanma ve bu gücü koruma iste i görülebilmektedir. Tarafların güçlerini artırma iste i, özellikle güç dengesizliklerinin bulundu u ortamlarda çatı malara yol açmaktadır. Güç kazanma mücadelesinde taraflar kendilerine bilgi saklama ve kıt kaynaklardan daha fazla pay edinme gibi davranı lar sergileyebilmektedir. Bu durum güç dengelerinin bozularak örgütün verimsiz olmasına yol açabilmektedir. Mevcut çatı maların ortadan kaldırılması için güç kullanımı söz konusu olabilir. Bu güç kullanımı, bilgi ve uzmanla maya dayalı olabilece i gibi cezalandırmaya dayalı da olabilir. Bununla birlikte çatı maların belli bir seviyede örgütte devam etmesinin fayda sa layaca ı dü ünülürse bilgi ve uzmanlı a dayalı güç kullanımı daha olumludur (Deniz ve Çolak, 2008:319-320).

2.11.1.6. Yıldırma ve Çatı ma

Yıldırma örgütlerde görülen çe itli olumsuz davranı lara verilen genel addir. Bu olumsuz uygulama sistemli bir ekilde uygulanmaktadır ve baskı, bunaltma, korkutma ve tehdit gibi davranı lardan olu maktadır.

Yıldırma davranı ları; sa lıksız ileti imden, sosyal ili kilere, itibara, ya am ve i kalitesine yapılan saldırılara ve hatta do rudan sa lı ı etkileyen uygulamalara kadar çok çe itli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Asunakutlu ve Safran, yıldırma ile çatı ma arasındaki ili kileri incelemeye yönelik bir ara tırma yapmı tır. Bu ara tırmanın bulgularına göre; u an çalı tı ı kurumda yıldırma olaylarının çok sık ya andı nı ifade eden çalı anların yarısı, çatı mada tarafların mücadeleyi kaybetmektense, her iki tarafın da kaybetmesini yine çok sık tercih ettiklerini belirtmi lerdir. Yıldırma olaylarının oldukça sık ya andı nı belirten çalı anların %62'si ise tarafların aynı stratejiyi oldukça sık izlediklerini ifade etmi lerdir. Buna kar ılık, kurumunda yıldırma olaylarının az ya andı nı belirten çalı anların yarısına ula an büyük bir kısmı, çatı mada tarafların kaybet-kaybet stratejisine de az ba vurdu unu dü ünmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006:113-123).

2.11.1.7. Performans Memnuniyeti ve Çatı ma

Görev çatı masının grup performansı üstündeki etkisi kolayca anla ılır de ildir. Görev çatı ması ve grup performansı arasında görev türlerine ba lı bir ili ki bulunmaktadır. Rutin olmayan görevler için görev çatı ması faydalı bir durum iken rutin olan görevler için grup performansına zarar veren bir durumdur. Karma ık görevlerde görev çatı masının yüksek olması daha iyi kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Görev çatı ması grup performans üstünde zaman zaman olumlu zaman zaman olumsuz etkilere sahiptir. Çatı ma yönetimi grup çıktıları üstünde önemli bir role sahiptir. Fakat yalnızca çatı ma yönetimi faktörü, görev çatı ması ve performans ili kilerini açıklamaya yeterli de ildir (DeChurch ve Marks, 2001:4-22).

Çatı manın takım çalı ması ya da bireylere verimlilik konusunda bir etkisi bulundu u çe itli yazarlarca savunulmaktadır. Buna kar ın kar ıt görü ler de bulunmaktadır. Çatı manın yönetiminin kısa dönemli olumlu etkileri olaca ı ve olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin de olu aca ı ifade edilmektedir. Bu olumsuz etkiler arasında i memnuniyetinin azalması, takım ile özde lemede

azalma, ba lılı ın azalması, katkıların azalması ve sa lık problemleri bulunmaktadır.

Yapılan ara tırmalarda i memnuniyeti ile çatı ma arasında pozitif ve negatif ili kiler bulunmu tur. memnuniyeti çatı mayı etkilerken çatı ma da i memnuniyetini etkilemekte ve aralarında döngüsel bir ili ki bulunmaktadır. memnuniyeti ki isel özelliklerden etkilenen bir kavramdır ve bazı ki iler sürekli olumlu duygular ta ırken bazı ki iler sürekli olumsuz duygular ta ıyabilir. Örne in birinin hayatında ve i inde sürekli mutlu olması i inden de kolayca memnun olmasını sa larken ba ka biri için tersi durum söz konusu olabilir. Böyle bir durumda negatif duygular ta ıyan ki i ile pozitif duygular ta ıyan ki i arasında çatı ma olu abilmektedir. yerinde çatı ma olu ması veya çatı manın sonucu olarak ki inin kendini iyi hissetmemesi ya da i ine ba lılı ının dü ük olması gibi nedenler gösterilmektedir (De Dreu ve Beersma, 2005:105-107).

2.11.1.8. Takım Çalı ması ve Çatı ma

Takım çalı ması yetenekleri kolaylıkla taklit edilememektedir. Çünkü bir takımın birlikte üretti i özellikler bulunmaktadır. Çatı ma takım çalı maları için gerçek bir olgudur ve takım üretti i çıktıları etkilemektedir. Çatı malar grubun verimlili ini te vik edebilir. Çatı malar grubu soru sormaya cesaretlendirmekte ve mevcut sorunları üstünde dü ünüp daha etkin fikirler ara tırmalarına, kar ıt perspektifleri göz önünde bulundurmalarına, çe itli fikirleri yaratıcılık içinde bir arada dü ünmelerine, yüksek kalitede kararlar almalarına ve bunları uygulamalarına yol açmaktadır. Çatı maların tartı ılmasına açık olmak görevlerin ba arılması ve problemlerin çözülmesi konusunda kullanı lı olabilmektedir (Chen vd., 2005:279).

2.11.1.9. Çatı manın Yorumlanması

Bir yönetici bir çatı mayı politik ya da stratejik açılardan yorumlayabilir. Duygusal ve bili sel grup çatı malarında politik yorumlar daha çok önem kazanmaktadır. Stratejik yorumlar ise duygusal çatı maya sebep olmaksızın kuruma yönelik daha kolektif ba vurulardır. Politik konuların yorumu, kaynakların ve gücün korunmasında harekete geçirici ve motive edicidir. Bu durumun artması sorunların yeniden çözümü esnasında pazarlık, müzakere, uzla ma gibi sonuçları ortaya

çıkarmaktadır. Politik konuların duygusal ve bilişsel çatışma ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Stratejik konuların ise bilişsel çatışma ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Shook vd., 2005:165-166).

2.11.2. Çatışma Üstüne Yapılmış Araştırmalar

Üngören ve arkadaşları örgütsel çatışma için uygulanan stratejilerin çalışanların iş tatminini etkilemesi üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çerçevede Alanya'da bulunan 9 otelde çeşitli konumlarda bulunan 354 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında Rahim tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Çatışma Envanteri II" ve iş tatmini ölçmek için Spector'un geliştirdiği Doyumu Anketi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanların işletme içerisinde %25'lik oranla ilk sırada yer alan farklı bölüm çalışanları ile çatışmaya yaşadıkları görülmektedir. Farklı bölüm çalışanlarıyla yaşanan çatışmanın farklı bölüm müdür ve yardımcıları ile de yaşandığı (%19,2) anlaşılmaktadır. Çalışanların %19,2'in kendi bölümünde çalışan kişilerle çatışmaya yaşadıkları görülmektedir. Çalışanların %9'u bölüm müdür yardımcısı ve müteriler ile, %8,5'in genel müdür ile, %7,3'ü bölüm müdürü ile departman yöneticilerinin %4,5'i çalışanlarıyla çatışmaya yaşadıklarını belirtmişlerdir. Konaklama sektörü çalışanlarının çatışmaya başlamasına neden olan konular incelendiğinde ilk sırada %49,7'lik oranla davranış biçimi gelmektedir. Diğer çatışmaya neden olan konular ise %25'le parasal konular, %18'le çalışma saatleri, %15,8 yönetim ekli, %12,4'le görev dağılımı, %10'la yetki, %9,6'la eğitim, %6,8'le cezalandırma ve terfi, %5,6'la servis ve son olarak %5,1'le ödüllendirme konuları gelmektedir (Üngören vd., 2009:42-48).

Akta ve Kılınc tarafından Turistik Otelciler İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği'ne üye be yıldızlı otel yöneticilerinin çatışma yönetim yaklaşımları, bireyler arası çatışma yönetim tarzları ve yöneticilere ait demografik verilerle bu kavramalar arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 16 otelin 90 yöneticisi katılmıştır. Araştırma kapsamında Kılınc tarafından geliştirilen Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği ve Rahim tarafından geliştirilen ROC II ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otel yöneticilerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarında en belirleyici unsur geleneksel yaklaşımdır. Çatışma yönetim tarzları olan uzlaşma ve problem çözme arasında pozitif orta düzey

bir ili ki bulunmu tur. Kaçınma ve ödün verme tarzları arasında pozitif orta düzey bir ili ki bulunmu tur (Akta ve Kılınc, 2007:82-85).

Yıldız tarafından insan Kaynakları Yönetimi Modeli açısından üniversitelerdeki çatı ma ve çatı ma yönetimi kavramlarını ölçen nitel bir ara tırma yapılmı tır. Ara tırma kapsamında bir özel üniversite ve dört devlet üniversitesi ele alınmı tır. Ara tırmaya rektör, rektör yardımcıları, genel sekreterler ve personel daire ba kanlarından olu an toplam 20 ki i katılmı tır. Ara tırma bulgularına göre çatı mayı çözümede belirgin olmayan stratejiler, çatı ma yönetimi ve her iki durumun bir arada bulundu u yakla ımlar elde edilmi tir. Belirgin olmayan stratejiler açısından, çatı manın çözümünde mutlaka bir yaptırımın olmasının art olmadı ı, bu konuyu çözebilecek herhangi birinin devreye girebilece i açıklanmı tır. Çatı ma yönetimi uygulayan üniversitelerde çatı maya taraf olan ki ilerin görü lerinin alınarak çatı manın çözümüne gidildi i belirtilmi tir. Örgütsel kurallara, yaptırımlara gerek oldu u durumda bunların uygulandı ı açıklanmı tır (Yıldız, ty:111-117).

ahin vd. tarafından hastanelerde çatı ma yönetimine yönelik bir ara tırma yapılmı tır. Ara tırma Konya Numune Hastanesi (88 ki i) ve Antalya SSK Bölge Hastanesi (104 ki i) çalı anları ile yapılmı tır. Ara tırmada çatı ma nedenleri ve çatı ma yöntemi yöntemleri konularında sorular yer almı tır. Bu ara tırmanın bulguları ele alındı ında; hastane yöneticileri, ilk öncelik sıralamasında;

- Fikirlerin rahat söylenebildi i ve tartı manın te vik edildi i bir örgüt kültürü yaratma,
- Kar ılıklı etkile im ve ileti imi ödüllendirme,
- Çatı an tarafların ortak yönleri ve anla abilecekleri konular üzerinde daha fazla durma,
- Çatı an tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma,
- Çatı mayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme

gibi çatı ma yönetimi yöntemlerini daha çok uygulamaktadır. Hastane çalı anları açısından kar ıla tıkları çatı ma yönetimi yöntemleri ele alındı ında, sırasıyla u uygulamalarla kar ıla tıklarını belirtmi tirler;

- Hiyerar ik otorite ve baskı kurma,

- Çatı an tarafların kurum içerisindeki yerlerini de i tirme,
- Çatı mayası neden olan i i de i tirme(yeni i tanımı yapma ve yeni bölümler kurma,
- Çok i vererek onları me gul etme,
- Çatı mayası disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme (ahin vd., 2010:560-564).

Özdemir vd. duygusal zeka boyutları ve çatı ma yönetimi arasındaki ili kileri incelemeye yönelik bir ara tırma gerçeikle tirmi tir. Ara tırmaya çe itli üniversitelerden 192 akademisyen katılmış tır. Ara tırma kapsamında duygusal zekayı ölçmek için Wu tarafından geli tirilen Duygusal Zeka Ölçe i ve çatı ma yönetimini ölçmek üzere Rahim tarafından geli tirilen ROC II ölçe i kullanılmış tır. Ara tırma bulgularına göre en çok kullanılan çatı ma yönetimi stratejileri; bütünlü me en az kullanılan yöntem ise zorlama olarak ortaya çıkmış tır. Çatı ma yönetim stratejileri ile demografik de i kenler arasında bir ili ki olup olmadığı da ara tırma kapsamında incelenmiştir. Cinsiyetin farklı çatı ma yönetimi stratejileri üstünde etkili olmadığı elde edilmiştir. Medeni durumun zorlama çatı ma yönetimi stratejisi üstünde etkili olduğu ve bekârların bu yöntemi daha az belirtti i tespit edilmiştir. Ya de i keni zorlama yöntemi, e itim de i keni bütünlü me yöntemi ve çalı ma periyodu de i keni zorlama yöntemi üstünde etkili bulunmuştur (Özdemir vd., 2009:367-390).

Henley ve Price birlikte proje yürüten üniversite öğrencisi takımlar üstünde bir ara tırma yapmıştır. 146 proje takımının katıldığı ara tırma çerçevesinde görev çatı ması, ili ki çatı ması ve prosedürle ilgili adillik konuları ele alınmıştır. Ara tırma bulguları çerçevesinde bu kavramların projenin farklı zamanlarında birbiri ile ili kisi olduğu elde edilmiştir (Henley ve Price, 2004:4-5).

Li ve Hambrick Çin'de ortak yatırım yapmış şirketlerden 104'ünün yöneticilerinin katıldığı bir ara tırma gerçeikle tirmi tir. Ara tırmaya yerel ve gurbetçi olmak üzere toplam 513 kişi katılmış tır. Ara tırmada duygusal çatı ma ve görev çatı ması ölçülmüştür. Ara tırmanın duygusal çatı ma bulguları açısından gruplaşmanın yüksek olduğu, takım çe itlenmesinin anlamsız olduğu bulunmuştur. Gruplaşma ile duygusal çatı ma arasında pozitif ili ki bulunmuştur. Görev çatı ması

konusunda elde edilen bulgular da benzer niteliktedir. Görev çatı ması ile gruplaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Li ve Hambrick, 2005:801-805).

Tidd vd. otomobil endüstrisinde 2 a amalı bir ara tırma gerçekleştirilmiştir. Ara tırmada görev çatı ması, ilişki çatı ması, rol belirsizliği ve güven gibi kavramlar incelenmiştir. Ara tırma bulgularına göre bireylerin görev ve ilişki çatı malarını birbirinden ayırt edebildikleri tespit edilmiştir. Görev ve ilişki çatı ması arasında orta dereceli pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tidd vd., 2004:369-370).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARA TIRMANIN AMACI

Bu ara tırmada “Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi”nde faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin çatı ma yönetim düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri nedir?
- 2- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri pozisyonlara göre farklı mıdır?
- 3- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri cinsiyete göre farklı mıdır?
- 4- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri yaşa göre farklı mıdır?
- 5- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri eğitim durumlarına göre farklı mıdır?
- 6- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri çalışma sürelerine göre farklı mıdır?
- 7- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri emrinde çalışan kişi sayısına göre farklı mıdır?
- 8- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri çalıştığı sektörlere göre farklı mıdır?
- 9- işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri firmanın faaliyet gösterdiği süreye göre farklı mıdır?

- 10- İletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri firmanın yıllık cirosuna göre farklı mıdır?
- 11- İletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri firmada çalı an ki i sayısına göre farklı mıdır?

3.2. ARA TIRMANIN MODEL

Ara tırmada ampirik (deneysel) yöntem kullanılmı ve veriler anket yöntemiyle kar ılıklı görü me yapılarak toplanmı tır.

Ara tırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi ko ulları içinde ve oldu u gibi tanımlanmaya çalı ılmı tır. Onları, herhangi bir ekilde de i tirme, etkileme çabası gösterilmemi tir. Deneysel yöntemde önemli olan, ara tırmaya konu olan olay ya da olguyu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009).

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Ara tırmanın evrenini 2011 yılı Eylül ayında Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 690 i letme olu turmaktadır. Anket rassal olarak seçilen 310 i letmede ve sadece yönetici pozisyonunda bulunan ki ilere uygulanmı tır.

3.4. VER TOPLAMA ARACI

Bu ara tırmada ana veri toplama yöntemi olarak “mülakata dayalı yüz yüze anket” yöntemi seçilmı tir. Anket; bilgi alınacak ki ilerin do rudan okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması ekinde olan anket, ara tırma alanını olu turan bir bütünü ba tanba a incelemek yerine, o bütünü temsil edecek bir bölümün alınması ve bu bölüme uygun soruların yöneltilerek elde edilen bilgilerin tüm ara tırma alanı için geçerli sayılması temeline dayanmaktadır (Ba , 2001:55). Mülakata dayalı yüz yüze anket yönteminin, posta anketine göre oldukça maliyetli olması (anketör e itmek, sahanın büyüklü üne göre yol ve konaklama masrafları vs.) ve cevaplayıcıların uygulayıcının kıyafet ve davranı larından etkilenebilmeleri gibi bazı dezavantajları olmasına ra men bazı avantajları da bulunmaktadır. Bu avantajlar unlardır (Aziz, 1990: 102):

- Bu yöntemde cevaplayıcının başkasının etkisinde kalıp kalmadığı gözlemlenebilir.
- Soruların anlaşılıp anlaşılmadığı kolayca görülebilir. Anketi cevaplandıran deneklerin ankette anlamadığı yerler uygulayıcı tarafından kolayca izah edilebilir.
- Bu yöntemle anketin kabul edilme oranı arttığı gibi soruların cevaplandırılma oranı da artar.
- Anketlerin geri dönmeme gibi bir riski yoktur.

Bu araştırmada cevaplayıcılara soruları standart soru cetvelinden görülmeyi yöneltmi, onların anlamadığı yerlerde sorular hakkında gerekli izahatı yine görülmeyi yapmıştır.

Bu araştırma kullanılan soru kâdını, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş endekslerin (Tidd, Heather ve Friedman, 2004:371-372, Barki ve Hartwick, 2001:213-217, Chen, Chunhong ve Dean, 2005:279) anketleri uygulayacağımız firmalara adapte edilerek geliştirilmesi ile olmuştur. İlgili endeks veya ölçekler ile literatür taraması sonucunda ilk başta yaklaşık 60 adet denekten oluşan bir soru kâdını taslatılmış olmuştur. Konuyla ilgili akademisyen ve uygulamacılarla yapılan bir dizi görüşmelerin sonunda soru sayısı 31'e düşürülmüştür. Bunun yanı sıra, toplam 30 işletmede pilot inceleme sonucunda soru kâdında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Toplam 31 adet denek soru kâdına rastlantısal (random) olarak seçilmiştir. Yöneticilerin çatıma yönetim düzeylerini nasıl yönettikleri beşli Likert ölçekler kullanılarak ölçülmüştür.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında başta yukarıdaki hipotezler ve bu hipotezlere ait alt hipotezler test edilecektir.

H1: Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatıma yönetimi boyutları firmadaki pozisyona göre farklılık gösterir.

H2: Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatıma yönetimi boyutları cinsiyete göre farklılık gösterir.

- H3: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları ya de i kenine göre farklılık gösterir.*
- H4: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları e itim durumuna göre farklılık gösterir.*
- H5: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları kurumdaki çalı ma süresine göre farklılık gösterir.*
- H6: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları kurumundaki pozisyonda çalı ma sürenine göre farklılık gösterir.*
- H7: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları kurumunda çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısına göre farklılık gösterir.*
- H8: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları firmasının faaliyet gösterdi i sektör de i kenine göre farklılık gösterir.*
- H9: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları firmasının faaliyet gösterdi i süre de i kenine göre farklılık gösterir.*
- H10: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları firmasının yıllık ciro miktarına göre farklılık gösterir.*
- H11: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi boyutları firmasında çalı an ki i sayısı de i kenine göre farklılık gösterir.*
- H12: Çatı ma yönetimi alt boyutları arasında ili ki vardır.*

3.6. VER LER N STAT ST KSEL ANAL Z

Çalı mada elde edilen bulgular de erlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmı tır. Çalı ma verileri de erlendirilirken demografik sorular için tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde) kullanılmı tır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmı tır.

3.7. GÜVEN RL K ANAL Z

Çalı ma için hazırlanan anketin güvenilirli ini ölçmek için, ön çalı mada 30 ki i üzerinde (N of Cases = 30,0) uygulama yapılmı tır. Geli tirilen 31 de i kenli (N of Items = 31) Likert tipi anket verilerinin güvenilirli i Cronbach's Alpha yöntemi

ile ölçülmü tür. Ölçümler sırasında ankette bulunan ve güvenilirli i dü üren 5 de i ken(1, 3, 5, 20 ve 28. de i kenler) de erlendirme dı ı bırakılmı ve yapılan analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,911 olarak saptanmı tır. Bu de er 1.00'a çok yakın bir de er oldu undan anketin güvenilir oldu una ve dolayısıyla ara tırmada kullanılmasına karar verilmi tir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTI MA

4.1. BULGULAR

Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler için yapılan saha çalışmasından elde edilen bulgular aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 4.1. Örneklem Grubunun Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İşletme sahibi-orta	79	25,5
Üst düzey yönetici	30	9,7
Orta düzey yönetici	117	37,7
Alt düzey yönetici	84	27,1
Toplam	310	100

Örneklem grubunun firmadaki pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 4.1’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 79’u (% 25,5) işletme sahibi-orta, 30’u (% 9,7) üst düzey yönetici (genel müdür, yönetim kurulu üyesi), 117’si (% 37,7) orta düzey yönetici (bölüm müdürleri, yardımcıları), 84’ü (% 27,1) alt düzey yöneticidir.

Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	76	24,5
Erkek	234	75,5
Toplam	310	100

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.2’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 76’sı (% 24,5) kadın, 234’ü (% 75,5) erkektir.

Tablo 4.3. Örneklem Grubunun Ya larına Göre Da ılımı

	Frekans	Yüzde
18-25	50	16,1
26-35	141	45,5
36-45	65	21
46-55	40	12,9
56 ve üzeri	14	4,5
Toplam	310	100

Örneklem grubunun ya larına göre da ılımı Tablo 4.3'de incelenmiştir. Buna göre ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin 50'si (% 16,1) 18-25, 141'i (% 45,5) 26-35, 65'i (% 21,0) 36-45, 40'ı (% 12,9) 46-55, 14'ü (% 4,5) 55 ve üzeri ya lar aralığındadır.

Tablo 4.4. Örneklem Grubunun E itim Durumuna Göre Da ılımı

	Frekans	Yüzde
İlk-Ortaokul	17	5,5
Lise	79	25,5
Ön lisans	56	18,1
Lisans	145	46,8
Lisans Üstü	13	4,2
Toplam	310	100

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre da ılımı Tablo 4.4'de incelenmiştir. Buna göre ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin 17'si (% 5,5) ilköğretim, 79'u (% 25,5) lise, 56'sı (% 18,1) ön lisans (iki yıllık meslek yüksek okulu), 145'i (% 46,8) lisans (4 yıllık fakülte veya yüksekokul), 13'ü (% 4,2) yüksek lisans veya doktora eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 4.5. Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Da ılımı

	Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	37	11,9
1-5 yıl	142	45,8
6-10 yıl	74	23,9
11-15 yıl	31	10
15 yıldan fazla	26	8,4
Toplam	310	100

Örneklem grubunun kurumdaki çalışma süresine göre da ılımı Tablo 4.5'de incelenmiştir. Buna göre ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin 37'si (% 11,9) 1

yıldan az, 142'si (% 45,8) 1-5 yıl, 74'ü (% 23,9) 6-10, 31'i (% 10,0) 11-15 yıl, 26'sı (% 8,4) 15 yıldan fazla kurumunda çalışmaktadır.

Tablo 4.6. Örneklem Grubunun Kurumundaki Pozisyonda Çalışma Süresi Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 Yılda az	48	15,5
1-5 yıl	137	44,2
6-10 yıl	68	21,9
11-15 yıl	32	10,3
15 yıldan fazla	25	8,1
Toplam	310	100

Örneklem grubunun kurumundaki pozisyonda çalışma süresi göre dağılımı Tablo 4.6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 48'i (% 15,5) 1 yıldan az, 137'si (% 44,2) 1-5 yıl, 68'i (% 21,9) 6-10, 32'si (% 10,3) 11-15 yıl, 25'i (% 8,1) 15 yıldan fazla süredir kurumundaki pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.7. Örneklem Grubunun Kurumunda Çalıştığı Birimde Emrinde Çalışan Kişinin Sayısına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
5 kişiden daha az	109	47,4
5-10 kişisi	51	22,2
11-20 kişisi	29	12,6
21-40 kişisi	16	7
41 kişisi ve üstü	25	10,9
Toplam	230	100

Örneklem grubunun kurumunda çalıştığı birimde emrinde çalışan kişilerin sayısına göre dağılımı Tablo 4.7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 109'unun (% 47,4) kurumunda çalıştığı birimde 5 kişiden daha az, 51'inin (% 22,2) 5-10 kişisi, 29'unun (% 12,6) 11-20 kişisi, 16'sının (% 7,0) 21-40 kişisi, 25'inin (% 10,9) 41 ve üstü kişilerin çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.8. Örneklem Grubunun Firmasının Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Madencilik sektörü	10	3,2
İmalat endüstrisi sektörü	96	31
İnşaat sektörü	28	9
Altyapı ve ulaşım sektörü	10	3,2
Ticaret sektörü	66	21,3
Taahhüt ve depolama sektörü	11	3,5
Hizmet sektörü	89	28,7
Toplam	310	100

Örneklem grubunun firmasının faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımı Tablo 4.8’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 10’unun (% 3,2) firmasının madencilik sektöründe, 96’sının (% 31,0) imalat endüstrisi sektöründe, 28’inin (% 9,0) inşaat (yapı) sektöründe, 10’unun (% 3,2) altyapı ve ulaşım sektöründe (köprü, baraj, kanalizasyon-su), 66’sının (% 21,3) ticaret sektöründe (toptan ve perakende), 11’inin (% 3,5) taahhüt ve depolama sektöründe, 89’unun (% 28,7) hizmet sektöründe (eğitim, bankacılık, sigortacılık, emlak) hizmet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.9. Örneklem Grubunun Firmasının Faaliyet Gösterdiği Süreye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 Yılda az	10	3,2
1-5 yıl	76	24,5
6-10 yıl	60	19,4
11-30 yıl	124	40
30 yıldan fazla	40	12,9
Toplam	310	100

Örneklem grubunun firmasının faaliyet gösterdiği süreye göre dağılımı Tablo 4.9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin 10’unun (% 3,2) firmasının 1 yıldan az, 76’sının (% 24,5) firmasının 1-5 yıl, 60’ının (% 19,4) firmasının 5-10 yıl, 124’ünün (% 40,0) firmasının 10-30 yıl, 40’ının (% 12,9) firmasının 30 yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.10. Örneklem Grubunun Firmasının Yıllık Ciro Miktarına Göre Da ılımı

	Frekans	Yüzde
1 Milyon TL'den az	57	18,4
1-5 Milyon TL	59	19
6-25 Milyon TL	74	23,9
25 Milyon TL'den fazla	120	38,7
Toplam	310	100

Örneklem grubunun firmasının yıllık ciro miktarına göre da ılımı Tablo 4.10'da incelenmiştir. Buna göre ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin 57'sinin (% 18,4) firmasının 1 Milyon TL'den az, 59'unun (% 19,0) firmasının 1 Milyon TL - 5 Milyon TL arası, 74'ünün (% 23,9) firmasının 6 Milyon TL - 25 Milyon TL arası, 120'sinin (% 38,7) firmasının 25 Milyon TL'den fazla yıllık cirosu bulunmaktadır.

Tablo 4.11. Örneklem Grubunun Firmasında Çalışan Ki i Sayısına Göre Da ılımı

	Frekans	Yüzde
1-9 ki i	49	15,8
10-49 ki i	79	25,5
50-249 ki i	82	26,5
250'den fazla ki i	100	32,3
Toplam	310	100

Örneklem grubunun firmasında çalışan ki i sayısına göre da ılımı Tablo 4.11'de incelenmiştir. Buna göre ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin 49'unun (% 15,8) firmasında 1-9 ki i, 79'unun (% 25,5) firmasında 10-49 ki i, 82'sinin (% 26,5) firmasında 50-249 ki i, 100'ünün (% 32,3) firmasında 250 ki iden fazla ki i çalışmaktadır.

İletme çatı ma yönetimi ölçe ine ait verilere uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. İletme çatı ma yönetimine yönelik toplam geliştirilen toplam 31 ifade bulunmaktadır. Çatı ma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen bir model bulunmaktadır. Çalışmada bu modelden faydalanılmıştır. Bu modelin boyutları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak sıralanmaktadır Faktör analizine tabi tutulan

26 ifadeden 4 faktör tespit edilmiştir. Modelde yer alan ve be faktörden biri olan tümle tırme faktörü analizde çıkmamıştır.

Tablo 4.12. Faktör Tablosu

	Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma	Ödün Verme
Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri i arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	0,856			
Sorunların herkes tarafından doğrudan anlaşılabilmesi için i arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	0,838			
Çalışanlarla fikir ayrılığında olduğumda, ortak bir çözüm bulmak için iki tarafın da endişelerini masaya yatırmaya çalışırım.	0,835			
Çalışanlarla fikir ayrılığında olduğumda, çözüm yaratmak için birlikte çalışmayı öneririm.	0,816			
Uzlaşmaya varılabilmesi için i arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	0,812			
Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	0,797			
Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açıkça tartışmaya çalışırım.	0,7			
Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	0,671			
Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün verebilirim.	0,591			
Genellikle i arkadaşlarımla ihtiyaçlarımı karşılayamaya çalışırım.	0,572			
İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.		0,815		
Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.		0,701		
İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.		0,696		

Tablo 4.12. (devam) Faktör Tablosu	Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma	Ödün Verme
Çalışanlarla fikir ayrılığında tüm durumlarda, pozisyonumun kabul edilmesi için ısrar ederim.		0,694		
Çalışanlarla fikir ayrılığında tüm durumlarda, bakış açımı ifade etmekte ısrarcı olurum.		0,683		
Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.		0,645		
Zıtlık olasılığının olduğu durumlarda, çalışanlar benimle tartışmaktan kaçınırlar.		0,573		
Arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.			0,814	
Çalışanlarla fikir ayrılığında tümde, fikirlerimi kendime saklarım.			0,702	
Çalışanlarla fikir ayrılığında tümde, kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taviz veririm.			0,672	
Çalışanlarla fikir ayrılığında tüm durumlarda, çalışanlar pozisyonlarının kabul edilmesi için ısrar eder.			0,645	
Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne almam.			0,613	
Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.			0,545	
Çalışanlarla fikir ayrılığında tümde, orta yolu bulmak için öneri geliştiririm.				0,799
Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.				0,742
Çalışanlarla fikir ayrılığında tümde, onların önerilerine razı olurum.				0,667

Tablo 4.12’de yapılan faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen faktöre ait faktör yükleri sosyal bilimlerde için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Bulunan faktörler içerdiği maddelere göre; “Uzlaşma”, “Hükmetme”, “Kaçınma” ve “Ödün Verme” olarak adlandırılmıştır.

birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,856 – 0,572 arasında; ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,815 – 0,573 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,814 – 0,545 arasında

ve

dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük de erleri 0,799–0,667 arasında de i mektedir.

Tablo 4.13. Faktörlere Ait De erler

Faktörler	De i ken Sayısı	Alfa	Açıklanan Varyans	Ortalama	Öz De er
Uzla ma	10	0,931	34,678	3,84	9,012
Hükmetme	7	0,863	14,52	3,27	3,776
Kaçınma	6	0,810	8,335	2,47	2,167
Ödün verme	3	0,631	5,799	3,62	1,508
Toplam Açıklanan Varyans					63,333
Cronbach Alpha					0,911
KMO Test					0,916
Bartlett's Test of Sphericity					X:4812,514; Sig:0,001

Tablo 4.13'de faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) de erleri belirtilmi tir. Elde edilen 4 faktör toplam varyansın % 63,333'ünü açıklamaktadır. Yapılan analizde KMO test de eri; 0,916 çıkmı tır. Bu örnek büyüklü ünün iyi oldu u anlamına gelmektedir. Bartlett test de eri 0,001 çıkmı tır ($p < 0,05$). Bu da verilerin normal da ılıma sahip oldu u anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda, 0,931, 0,863, 0,810 ve 0,631 cronbach alfa de erleri ortaya çıkmı tır. Söz konusu de erler kabul edilebilir düzeyde çıkmı tır. Tabloda elde edilen faktörlere dahil olan ifadelere ili kin olarak alfa de erleri, her bir faktörün açıkladıkları varyans de erleri ile öz de erleri yer almaktadır.

4.2. H POTEZLER N TEST ED LMES

Çalı manın bu bölümünde ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi ölçe i alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması ve ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi ölçe i alt boyutlarının aralarındaki ili kinin korelasyon analizi ile incelenmi tir.

4.2.1. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklıla ması

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin çatı ma yönetim ölçe ine göre alt boyutlarının farklıla ması Tablo 4.14-24'de verilmi tir.

Tablo 4.14. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmadaki Pozisyon De i kenine Göre Farklıla ması

		N	Ortalama	F	P
Uzla ma	İletme sahibi-orta 1	79	3,6266	2,112	0,099
	Üst düzey yönetici	30	3,9167		
	Orta düzey yönetici	117	3,9402		
	Alt düzey yönetici	84	3,869		
Hükmetme	İletme sahibi-orta 1	79	3,4177	1,317	0,269
	Üst düzey yönetici	30	3,4333		
	Orta düzey yönetici	117	3,1453		
	Alt düzey yönetici	84	3,25		
Kaçınma	İletme sahibi-orta 1	79	2,4114	2,452	0,064
	Üst düzey yönetici	30	2,1833		
	Orta düzey yönetici	117	2,4231		
	Alt düzey yönetici	84	2,6726		
Ödün Verme	İletme sahibi-orta 1	79	3,519	1,338	0,262
	Üst düzey yönetici	30	3,9		
	Orta düzey yönetici	117	3,6667		
	Alt düzey yönetici	84	3,5357		

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının firmadaki pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=2,112$; $p=0,099>0,05$).

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının firmadaki pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,317$; $p=0,269>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının firmadaki pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=2,452$; $p=0,064>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının firmadaki pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,338$; $p=0,262>0,05$).

Tablo 4.15. Ara tırmaya Katılan i letme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Cinsiyet De i kenine Göre Farklıla ması

		N	Ortalama	S. Sapma	T	p
Uzla ma	Kadın	76	3,974	0,716	1,517	0,130
	Erkek	234	3,795	0,943		
Hükmetme	Kadın	76	3,316	0,996	0,426	0,670
	Erkek	234	3,256	1,074		
Kaçınma	Kadın	76	2,322	0,847	-1,518	0,130
	Erkek	234	2,511	0,968		
Ödün Verme	Kadın	76	3,697	0,864	0,814	0,416
	Erkek	234	3,590	1,041		

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır ($t=1,517$; $p=0,130>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır ($t=0,426$; $p=0,670>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek

amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,538$; $p=0,130>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının cinsiyet de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,814$; $p=0,416>0,05$).

Tablo 4.16. Ara tırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Yaş De ikenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	18-25	50	3,67	0,95089	0,695	0,596
	26-35	141	3,8972	0,82271		
	36-45	65	3,7923	0,88341		
	46-55	40	3,9	0,97534		
	56 ve üzeri	14	3,8929	1,21178		
Hükmetme	18-25	50	3,46	1,03431	1,458	0,215
	26-35	141	3,2908	1,00384		
	36-45	65	3,0154	1,08242		
	46-55	40	3,35	1,09895		
	56 ve üzeri	14	3,3571	1,27745		
Kaçınma	18-25	50	2,68	1,03884	1,748	0,139
	26-35	141	2,4645	0,97769		
	36-45	65	2,4231	0,85344		
	46-55	40	2,1875	0,68582		
	56 ve üzeri	14	2,6786	1,11988		
Ödün Verme	18-25	50	3,54	0,76158	0,603	0,661
	26-35	141	3,6383	0,98035		
	36-45	65	3,5231	1,10549		
	46-55	40	3,675	1,20655		
	56 ve üzeri	14	3,9286	0,82874		

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin uzlaşma puanları ortalamalarının yaş de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,695$; $p=0,596>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının yaş de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,458$; $p=0,215>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının ya da eğitimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,748$; $p=0,139>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının ya da eğitimine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=0,603$; $p=0,661>0,05$).

Tablo 4.17. Ara tırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişimine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	İlk-Orta okul	17	3,706	0,772	1,132	0,341
	Lise	79	3,779	0,865		
	Önlisans	56	3,688	0,856		
	Lisans	145	3,948	0,948		
	Lisans Üstü	13	3,808	0,723		
Hükmetme	İlk-Orta okul	17	3,294	0,849	0,141	0,967
	Lise	79	3,342	1,049		
	Önlisans	56	3,232	1,027		
	Lisans	145	3,241	1,114		
	Lisans Üstü	13	3,308	0,855		
Kaçınma	İlk-Orta okul	17	2,618	0,781	2,921	0,021
	Lise	79	2,241	0,776		
	Önlisans	56	2,473	0,955		
	Lisans	145	2,607	1,039		
	Lisans Üstü	13	2,000	0,354		
Ödün Verme	İlk-Orta okul	17	3,765	0,752	1,441	0,220
	Lise	79	3,785	0,872		
	Önlisans	56	3,393	0,966		
	Lisans	145	3,607	1,088		
	Lisans Üstü	13	3,462	1,050		

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının e itim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,132$; $p=0,341>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının e itim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,141$; $p=0,967>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının e itim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur($F=2,921$; $p=0,021<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, lisans mezunu i letme yöneticilerinin kaçınma puanları, lise ve lisansüstü mezunu i letme yöneticilerinin kaçınma puanlarından yüksektir. (LSD)

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının e itim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır ($F=1,441$; $p=0,220>0,05$).

Tablo 4.18. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Kurumdaki Çalı ma Süresi De i kenine Göre Farklıla ması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzla ma	1 Yıldan az	37	3,919	0,777	0,869	0,483
	1-5 yıl	142	3,852	0,825		
	6-10 yıl	74	3,804	0,928		
	11-15 yıl	31	3,984	0,962		
	15 yıldan fazla	26	3,577	1,206		
Hükmetme	1 Yıldan az	37	3,297	1,077	0,246	0,912
	1-5 yıl	142	3,289	0,993		
	6-10 yıl	74	3,297	1,095		
	11-15 yıl	31	3,258	1,125		
	15 yıldan fazla	26	3,077	1,197		
Kaçınma	1 Yıldan az	37	2,622	1,070	1,068	0,372
	1-5 yıl	142	2,521	0,934		
	6-10 yıl	74	2,432	0,881		
	11-15 yıl	31	2,242	0,893		
	15 yıldan fazla	26	2,289	1,012		
Ödün Verme	1 Yıldan az	37	3,460	1,043	0,407	0,803
	1-5 yıl	142	3,620	0,889		
	6-10 yıl	74	3,703	1,056		
	11-15 yıl	31	3,548	1,234		
	15 yıldan fazla	26	3,654	1,093		

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının kurumdaki çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,869$; $p=0,483>0,05$).

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının kurumdaki çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,246$; $p=0,9128>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının kurumdaki çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,068$; $p=0,372>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının kurumdaki çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,407$; $p=0,803>0,05$).

Tablo 4.19. Ara tırmaya Katılan i letme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Kurumundaki Pozisyonda Çalı ma Süresi De i kenine Göre Farklıla ması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzla ma	1 Yıldan az	48	3,729	0,857	0,467	0,760
	1-5 yıl	137	3,829	0,920		
	6-10 yıl	68	3,934	0,824		
	11-15 yıl	32	3,906	0,920		
	15 yıldan fazla	25	3,760	1,012		
Hükmetme	1 Yıldan az	48	3,479	0,945	1,408	0,231
	1-5 yıl	137	3,168	1,068		
	6-10 yıl	68	3,412	0,996		
	11-15 yıl	32	3,281	1,143		
	15 yıldan fazla	25	3,040	1,172		
Kaçınma	1 Yıldan az	48	2,740	1,031	1,669	0,157
	1-5 yıl	137	2,475	0,971		
	6-10 yıl	68	2,360	0,855		
	11-15 yıl	32	2,250	0,793		
	15 yıldan fazla	25	2,440	0,950		
Ödün Verme	1 Yıldan az	48	3,271	1,180	1,890	0,112
	1-5 yıl	137	3,642	0,945		
	6-10 yıl	68	3,677	0,984		
	11-15 yıl	32	3,750	1,016		
	15 yıldan fazla	25	3,800	0,866		

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının kurumundaki pozisyonda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,467$; $p=0,760>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının kurumundaki pozisyonda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,408$; $p=0,231>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının kurumundaki pozisyonda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,669$; $p=0,157>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının kurumundaki pozisyonda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=1,890$; $p=0,112>0,05$).

Tablo 4.20. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Çalı tı ı Birimde Emrinde Çalı an Ki i Sayısı De i kenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	5 ki iden daha az	109	3,665	1,000	1,790	0,132
	5-10 Ki i	51	4,000	0,843		
	11-20 Ki i	29	3,672	1,063		
	21-40 Ki i	16	4,156	0,811		
	41'den Fazla	25	3,700	1,010		
Hükmetme	5 ki iden daha az	109	3,202	1,104	2,278	0,062
	5-10 Ki i	51	3,647	0,955		
	11-20 Ki i	29	3,241	1,057		
	21-40 Ki i	16	3,375	1,147		
	41'den Fazla	25	2,960	1,020		
Kaçınma	5 ki iden daha az	109	2,486	1,017	1,116	0,350
	5-10 Ki i	51	2,461	1,004		
	11-20 Ki i	29	2,155	0,867		
	21-40 Ki i	16	2,375	0,619		
	41'den Fazla	25	2,180	0,660		
Ödün Verme	5 ki iden daha az	109	3,505	0,949	1,469	0,212
	5-10 Ki i	51	3,824	1,072		
	11-20 Ki i	29	3,448	1,270		
	21-40 Ki i	16	3,938	0,854		
	41'den Fazla	25	3,520	1,046		

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin uzlaşma puanları ortalamalarının çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,790$; $p=0,132>0,05$).

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=2,278$; $p=0,062>0,05$).

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,116$; $p=0,350>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının çalıştığı birimde emrinde çalıştığı kişi sayısı de kendine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,469$; $p=0,212>0,05$).

Tablo 4.21. Ara tırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarının Firmasının Faaliyet Gösterdiği Sektör Değeri Kendine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	Madencilik sektörü	10	2,850	1,029	2,792	0,012
	malat endüstrisi sektörü	96	3,974	0,779		
	inşaat sektörü	28	3,661	0,782		
	Altyapı ve sağlık sektörü	10	3,800	0,949		
	Ticaret sektörü	66	3,788	1,056		
	Taahhüt ve depolama sektörü	11	3,955	0,688		
	Hizmet sektörü	89	3,888	0,862		
Hükmetme	Madencilik sektörü	10	3,000	1,054	0,954	0,456
	malat endüstrisi sektörü	96	3,125	1,049		
	inşaat sektörü	28	3,286	0,854		
	Altyapı ve sağlık sektörü	10	3,500	1,080		
	Ticaret sektörü	66	3,470	1,166		
	Taahhüt ve depolama sektörü	11	3,091	0,701		
	Hizmet sektörü	89	3,303	1,060		
Kaçınma	Madencilik sektörü	10	2,450	0,832	1,516	0,172
	malat endüstrisi sektörü	96	2,266	0,833		
	inşaat sektörü	28	2,375	0,702		
	Altyapı ve sağlık sektörü	10	2,750	0,920		
	Ticaret sektörü	66	2,530	1,170		
	Taahhüt ve depolama sektörü	11	2,364	0,452		
	Hizmet sektörü	89	2,640	0,965		
Ödün Verme	Madencilik sektörü	10	2,800	1,317	2,507	0,022
	malat endüstrisi sektörü	96	3,708	0,939		
	inşaat sektörü	28	3,571	0,879		
	Altyapı ve sağlık sektörü	10	3,900	0,876		
	Ticaret sektörü	66	3,364	1,198		
	Taahhüt ve depolama sektörü	11	3,727	0,647		
	Hizmet sektörü	89	3,764	0,892		

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin uzlaşma puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği sektör de kendine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,792$; $p=0,012<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firması hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin uzlaşma puanları, firması madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin uzlaşma puanlarından yüksektir.

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği sektör de kendine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,954$; $p=0,456>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği sektör de kendine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,516$; $p=0,172>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği sektör de kendine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,507$; $p=0,022<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firması imalat endüstrisi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ödün verme puanları, firması madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin ödün verme puanlarından yüksektir.

Tablo 4.22. Ara tırmaya Katılan İ letme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasının Faaliyet Gösterdi i Süre De i kenine Göre Farklıla ması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzla ma	1 Yılda n az	10	3,050	1,257	4,026	0,003
	1-5 yıl	76	3,770	0,978		
	6-10 yıl	60	3,733	0,836		
	11-30 yıl	124	4,032	0,718		
	30 yıldan fazla	40	3,725	1,068		
Hükmetme	1 Yılda n az	10	3,100	1,287	1,190	0,315
	1-5 yıl	76	3,118	1,131		
	6-10 yıl	60	3,467	0,999		
	11-30 yıl	124	3,323	1,000		
	30 yıldan fazla	40	3,150	1,075		
Kaçınma	1 Yılda n az	10	2,350	1,107	0,449	0,773
	1-5 yıl	76	2,579	1,111		
	6-10 yıl	60	2,383	0,860		
	11-30 yıl	124	2,440	0,845		
	30 yıldan fazla	40	2,475	0,980		
Ödün Verme	1 Yılda n az	10	3,200	1,619	4,656	0,001
	1-5 yıl	76	3,447	0,999		
	6-10 yıl	60	3,567	0,831		
	11-30 yıl	124	3,887	0,778		
	30 yıldan fazla	40	3,275	1,414		

Ara tırmaya katılan İ letme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdi i süre de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur($F=4,026$; $p=0,003<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firması 21-30 yıl faaliyet gösteren İ letme yöneticilerinin uzla ma puanları, firması 1 yıldan az süredir faaliyet gösteren İ letme yöneticilerinin uzla ma puanlarından yüksektir.

Ara tırmaya katılan İ letme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdi i süre de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır($F=1,190$; $p=0,315>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği süre de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,449$; $p=0,773>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının firmasının faaliyet gösterdiği süre de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,656$; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firması 21-30 yıl faaliyet gösteren i letme yöneticilerinin ödün verme puanları, firması 30 yıldan fazla faaliyet gösteren i letme yöneticilerinin ödün verme puanlarından yüksektir.

Tablo 4.23. Ara tırmaya Katılan i letme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasının Yıllık Ciro Miktarı De i kenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	1 Milyon TL'den az	57	3,763	0,922	2,244	0,083
	1-5 Milyon TL	59	3,848	0,953		
	6-25 Milyon TL	74	3,655	0,943		
	25 Milyon TL'den fazla	120	3,983	0,804		
Hükmetme	1 Milyon TL'den az	57	3,632	0,993	2,798	0,040
	1-5 Milyon TL	59	3,170	1,053		
	6-25 Milyon TL	74	3,216	1,114		
	25 Milyon TL'den fazla	120	3,183	1,021		
Kaçınma	1 Milyon TL'den az	57	2,605	1,025	2,184	0,090
	1-5 Milyon TL	59	2,297	0,702		
	6-25 Milyon TL	74	2,318	0,920		
	25 Milyon TL'den fazla	120	2,571	1,001		
Ödün Verme	1 Milyon TL'den az	57	3,737	1,027	0,932	0,425
	1-5 Milyon TL	59	3,729	0,806		
	6-25 Milyon TL	74	3,595	1,059		
	25 Milyon TL'den fazla	120	3,517	1,037		

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin uzla ma puanları ortalamalarının firmasının yıllık ciro miktarı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=2,244$; $p=0,083>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının firmasının yıllık ciro miktarı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur($F=2,798$; $p=0,040<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firmasında 1 Milyon TL'den az hükmetme puanları, 25 Milyon TL' den fazla hükmetme puanlarından yüksektir.

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının firmasının yıllık ciro miktarı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=2,184$; $p=0,090>0,05$).

Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının firmasının yıllık ciro miktarı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamı tır($F=0,932$; $p=0,425>0,05$).

Tablo 4.24. Ara tırmaya Katılan İletme Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Ölçe i Alt boyutlarının Firmasında Çalışan Ki i Sayısı De i kenine Göre Farklılaşması

		N	Ortalama	S. Sapma	F	P
Uzlaşma	1-9 ki i	49	3,622	0,944	1,897	0,130
	10-49 ki i	79	3,848	0,845		
	50-249 ki i	82	3,787	1,069		
	250'den fazla ki i	100	3,980	0,724		
Hükmetme	1-9 ki i	49	3,510	1,063	2,692	0,046
	10-49 ki i	79	3,405	1,032		
	50-249 ki i	82	3,037	1,170		
	250'den fazla ki i	100	3,240	0,933		
Kaçınma	1-9 ki i	49	2,694	0,962	1,931	0,125
	10-49 ki i	79	2,291	0,846		
	50-249 ki i	82	2,451	1,032		
	250'den fazla ki i	100	2,500	0,913		
Ödün Verme	1-9 ki i	49	3,449	1,174	1,235	0,297
	10-49 ki i	79	3,747	0,792		
	50-249 ki i	82	3,524	0,984		
	250'den fazla ki i	100	3,670	1,064		

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin uzlaşma puanları ortalamalarının firmasında çalışan ki i sayısı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,897$; $p=0,130>0,05$).

Ara tırmaya katılan İletme yöneticilerinin hükmetme puanları ortalamalarının firmasında çalışan ki i sayısı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,692$; $p=0,046<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, firmasında 1-9 arası ki i çalışan İletme yöneticilerinin hükmetme puanları, 50-249 arası ki i çalışan İletme yöneticilerinin hükmetme puanlarından yüksektir.

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin kaçınma puanları ortalamalarının firmasında çalışan kişi sayısı de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,931$; $p=0,125>0,05$).

Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin ödün verme puanları ortalamalarının firmasında çalışan kişi sayısı de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($F=1,235$; $p=0,297>0,05$).

4.2.2. Ara tırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.25'teki tabloda ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatışma yönetimi ölçeğine yönelik hazırlanan anket formuna verilen cevaplardan elde edilen faktörlere göre belirlenmiş boyutlar arasındaki ilişkinin analizi yer almaktadır.

Tablo 4.25. Ara tırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Uzlaşma	Hükmetme	Kaçınma	Ödün Verme
Uzlaşma	r	1			
	p				
Hükmetme	r	,410**	1		
	p	0,000			
Kaçınma	r	,189**	,390**	1	
	p	0,001	0,000		
Ödün Verme	r	,373**	0,093	-0,088	1
	p	0,000	0,103	0,121	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ara tırmanın hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.25-30'da verilmiştir. Tablo 4.25.'den anlaşılacağı üzere, hükmetme alt boyutu ile uzlaşma alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41

düzeyinde pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmu tur. ($r=0,410$; $p=0,000<0,01$). Buna göre hükmetme alt boyutu puanı arttıkça uzla ma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Kaçınma alt boyutu ile uzla ma alt boyutu arasındaki ili ki yi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmu tur. ($r=0,189$; $p=0,000<0,01$). Buna göre kaçınma alt boyutu puanı arttıkça uzla ma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Ödün verme alt boyutu ile uzla ma alt boyutu arasındaki ili ki yi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmu tur. ($r=0,373$ $p=0,000<0,01$). Buna göre ödün verme alt boyutu puanı arttıkça uzla ma alt boyutu puanı da artmaktadır.

Kaçınma alt boyutu ile hükmetme alt boyutu arasındaki ili ki yi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmu tur. ($r=0,390$; $p=0,000<0,01$). Buna göre kaçınma alt boyutu puanı arttıkça hükmetme alt boyutu puanı da artmaktadır.

Ödün verme alt boyutu ile hükmetme alt boyutu arasındaki ili ki yi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ili ki bulunamamı tır. ($r=0,093$; $p=0,103>0,05$).

Ödün verme alt boyutu ile kaçınma alt boyutu arasındaki ili ki yi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ili ki bulunamamı tır. ($r=-0,088$; $p=0,121>0,05$).

Ara tırma Alt Hipotezlerinin Sonuçları

Tablo 4.26. Uzla ma Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları

<i>H1.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma firmadaki pozisyona göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H2.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma cinsiyete göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H3.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma ya de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H4.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma e itim durumuna göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H5.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma kurumdaki çalı ma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H6.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma kurumundaki pozisyonda çalı ma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H7.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma kurumunda çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H8.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma firmasının faaliyet gösterdi i sektör de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H9.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma firmasının faaliyet gösterdi i süre de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H10.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma firmasının yıllık ciro miktarına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H11.1: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından uzla ma firmasında çalı an ki i sayısı de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldü ü gibi, yapılan analizler sonucunda, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, H1.1, H2.1, H3.1, H4.1, H5.1, H6.1, H7.1, H10.1 ve H11.1 hipotezleri red edilmi , H8.1ve H9.1ise hipotezleri kabul edilmi tir.

Bu sonuçlara göre çatı ma yönetimi alt faktörlerinden uzla maya bakı ta çalı ılan firmanın faaliyette bulundu u sektör ve firmanın faaliyet süresine göre farklılık var iken di er demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

Tablo 4.27. Hükmetme Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları

<i>H1.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme firmadaki pozisyona göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H2.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme cinsiyete göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H3.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme ya de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H4.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme e itim durumuna göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H5.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme kurumdaki çalı ma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H6.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme kurumundaki pozisyonda çalı ma sürenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H7.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme kurumunda çalı tı ı birimde emrinde çalı an ki i sayısına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H8.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme firmasının faaliyet gösterdi i sektör de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H9.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme firmasının faaliyet gösterdi i süre de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H10.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme firmasının yıllık ciro miktarına göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H11.2: Ara tırmaya katılan i letme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından hükmetme firmasında çalı an ki i sayısı de i kenine göre farklılık gösterir.</i>	Kabul

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldü ü gibi, yapılan analizler sonucunda, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, H1.2, H2.2, H3.2, H4.2, H5.2, H6.2, H7.2, H8.2ve H9.2 hipotezleri red edilmi , H10.2 ve H11.2 ise hipotezleri kabul edilmi tir.

Bu sonuçlara göre çatı ma yönetimi alt faktörlerinden hükmetmeye bakı ta çalı ılan firmanın yıllık cirosu ve firmada çalı an ki i sayısına göre farklılık var iken di er demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

Tablo 4.28. Kaçınma Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları

<i>H1.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma firmadaki pozisyona göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H2.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma cinsiyete göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H3.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma ya da işletme kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H4.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma emtim durumuna göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H5.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma kurumdaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H6.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma kurumundaki pozisyonda çalışma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H7.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma kurumunda çalıştığı birimde emrinde çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H8.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma firmasının faaliyet gösterdiği sektör de işletme kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H9.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma firmasının faaliyet gösterdiği süre de işletme kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H10.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma firmasının yıllık ciro miktarına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H11.3: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından kaçınma firmasında çalışan kişi sayısı de işletme kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldüğü gibi, yapılan analizler sonucunda, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, H1.3, H2.3, H3.3, H5.3, H6.3, H7.3, H8.3, H9.3, H10.3 ve H11.3 hipotezleri red edilmiş, H4.3 hipotezi ise kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre çatı ma yönetimi alt faktörlerinden kaçınmaya bakıldığında emtim durumuna göre farklılık var iken diğer demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

Tablo 4.29. Ödün Verme Alt Faktörüne Ait Hipotezlerin Sonuçları

<i>H1.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme firmadaki pozisyona göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H2.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme cinsiyete göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H3.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme ya da iş kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H4.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme e itim durumuna göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H5.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme kurumdaki çalışan ma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H6.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme kurumundaki pozisyonda çalışan ma süresine göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H7.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme kurumunda çalışan ma birimde emrinde çalışan ma sayısına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H8.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme firmasının faaliyet gösterdiği sektör de iş kenine göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H9.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme firmasının faaliyet gösterdiği süre de iş kenine göre farklılık gösterir.</i>	Kabul
<i>H10.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme firmasının yıllık ciro miktarına göre farklılık gösterir.</i>	Red
<i>H11.4: Ara tırmaya katılan işletme yöneticilerinin çatı ma yönetimi düzeyleri alt boyutlarından ödün verme firmasında çalışan ma sayısı de iş kenine göre farklılık gösterir.</i>	Red

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldüğü gibi, yapılan analizler sonucunda, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, H1.4, H2.4, H3.4, H4.4, H5.4, H6.4, H7.4, H10.4 ve H11.4 hipotezleri red edilmiş, H8.4 ve H9.4 hipotezi ise kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre çatı ma yönetimi alt faktörlerinden ödün vermeye bakıldığında çalışan ilan firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve firmanın faaliyet süresine göre farklılık var iken diğer demografik özelliklere göre farklılık yoktur.

Tablo 4.30. Çatı ma Yönetimi Alt Boyutları Arası İlişkilere Ait Hipotezlerin Sonuçları

<i>H12.1: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından uzla ma ile hükmetme arasında ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H12.2: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından uzla ma ile kaçınma arasında ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H12.3: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından uzla ma ile ödün verme arasında ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H12.4: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından hükmetme ile kaçınma arasında ilişki vardır.</i>	Kabul
<i>H12.5: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından hükmetme ile ödün verme arasında ilişki vardır.</i>	Red
<i>H12.6: Çatı ma yönetimi alt boyutlarından kaçınma ile ödün verme arasında ilişki vardır</i>	Red

Hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tabloda da görüldü ü gibi, yapılan analizler sonucunda, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, H12.1, H12.2, H12.3 ve H12.4 hipotezleri kabul edilmiş, H12.5 ve H12.5 hipotezi ise kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre çatı ma yönetimi alt faktörlerinden uzla ma ile hükmetme, kaçınma ve ödün verme; hükmetme ile kaçınma arasında anlamlı ilişki var iken ödün verme ile hükmetme ve kaçınma arasında anlamlı ilişki yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İletme yöneticilerinin çatı mayı yönetme tarzları ve tanımlayıcı özelliklerine göre çatı mayı yönetme tarzlarının incelendiği, işletme sahibi ve ortaklarının içinde bulunduğu, alt, orta ve üst düzey toplam 310 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir:

- Araştırmada öncelikle yöneticilerin çatı mayı hangi stratejiye göre çözümledikleri sorgulanmıştır. 5 üzerinden yapılan değerlendirilmeye göre yöneticilerin çatı mayı en çok 3,84 ortalama puanla uzlaşma yoluyla çözümledikleri, ardından ise 3,62 ortalama ile ödün verme stratejisini kullandıkları saptanmıştır. Yöneticilerin çatı mayı yönetmede en az başvurdukları stratejinin ise 2,47 ortalama puanla kaçınma stratejisi olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarına göre; çatı mayı yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Buna göre işletme sahibi veya orta düzey yöneticilerin, alt, orta ve üst düzey yöneticilerin çatı mayı benzer şekillerde yöneterek çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine ve yaşlarına göre; çatı mayı yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Buna göre bayan veya erkek farklı yaşlarda bulunan yöneticilerin çatı mayı benzer şekillerde yöneterek çözmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre çatı mayı yönetme tarzları uzlaşma, hükmetme ve ödün verme çatı mayı stillerini tercih etmeleri açısından istatistiksel olarak farklılaşmazken, kaçınma yoluyla çatı mayı yönetme tarzları eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Buna göre ilk ve ortaokul mezunu yöneticilerin,

çatı maları di er e itim durumundaki yöneticilerden daha fazla kaçınma tarzıyla çözümlenmeye çalı maktadırlar.

- Ara tırmaya katılan yöneticilerin kurumda ve buldukları pozisyonda çalı ma sürelerine göre; çatı ma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklıla madı ı saptanmı tır. Buna göre buldukları kurumda ve pozisyonda farklı sürelerde görev yapan yöneticilerin çatı maları benzer ekillerde yöneterek çözmeye çalı tıkları sonucuna ula ılmı tır.
- Ara tırmaya katılan yöneticilerin çalı tıkları birimde emrinde görev yapan ast sayısına göre çatı ma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklıla madı ı saptanmı tır. Buna göre emrinde farklı sayıda ast bulunan yöneticilerin çatı maları benzer ekillerde yöneterek çözmeye çalı tıkları sonucuna ula ılmı tır.
- Ara tırmaya katılan yöneticilerin firmalarının faaliyet gösterdikleri sektöre göre çatı mayı yönetme tarzları hükmetme ve kaçınma çatı ma stillerini tercih etmeleri açısından istatistiksel olarak farklıla mazken, ödün verme ve uzla ma yoluyla çatı mayı yönetme tarzları faaliyet gösterdikleri sektöre göre istatistiksel olarak farklıla maktadır. Buna göre madencilik sektöründe firmaları faaliyet gösteren yöneticilerin, çatı maları firmaları di er sektörlerde faaliyet gösteren yöneticilerden daha fazla ödün verme ve uzla ma stratejisiyle çözümlenmeye çalı maktadırlar.
- Ara tırmaya katılan yöneticilerin firmalarının faaliyet gösterdikleri süreye göre çatı mayı yönetme tarzları hükmetme ve kaçınma çatı ma stillerini tercih etmeleri, istatistiksel olarak farklıla mazken, uzla ma ve ödün verme yoluyla çatı mayı yönetme tarzları faaliyet gösterdikleri süreye göre istatistiksel olarak farklıla maktadır. Buna göre firmalarının faaliyet süresi 21-30 yıl arasında olan yöneticiler, çatı maları firmaların faaliyet süresi daha fazla veya daha az olan yöneticilerden daha çok uzla ma ve ödün verme stratejisiyle çözümlenmeye çalı maktadırlar.
- Ara tırmaya katılan yöneticilerin firmalarının yıllık ciro miktarlarına göre; çatı ma yönetimi tarzlarından uzla ma, kaçınma, ödün verme tarzları istatistiksel olarak farklıla mazken, hükmetme yoluyla çatı mayı yönetme

tarzı firmaların yıllık ciro miktarına göre farklıla maktadır. Buna göre cirosu 25 MilyonTL'den fazla olan firmaların yöneticileri, çatı maları firmaların ciro miktarı daha fazla veya daha az olan firma yöneticilerinden daha çok hükmetme stratejisiyle çözümlenmeye çalı maktadır.

- Ara tırmaya katılan yöneticilerin firmasında çalı an ki i sayısına göre; çatı ma yönetimi tarzlarının istatistiksel olarak farklıla madı ı saptanmı tır. Buna göre firmasında farklı sayıda çalı an ki i olan yöneticilerin çatı maları benzer ekilde yöneterek çözmeye çalı tıkları sonucuna ula ılmı tır.
- Ara tırmada yöneticilerin çatı maları yönetme tarzları arasındaki ili kilerde korelasyon analizi ile incelenmi tir. Analiz sonucunda; çatı maları ödün verme tarzıyla yöneten yöneticilerin hükmetme ve kaçınma yoluyla yönetmeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ili kilerin olmadı ı, onun dı nda kalan tüm çatı ma yönetme tarzlarının birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ili kiler içerisinde oldu u saptanmı tır. En yüksek ili ki %41 oranında uzla ma ve hükmetme çatı mayı yönetme tarzları arasında saptanmı tır. Buna göre çatı maları hükmetme yoluyla çözmeyi tercih eden yöneticiler aynı zamanda uzla ma yoluyla çözümlenmeye de çalı maktadırlar. Ya da çatı maları uzla ma yoluyla çözüme kavu turamayan yöneticiler, hükmederek çatı maları yönetmeye çalı maktadırlar.

Ara tırmadan çıkan sonuçlar do rultusunda a a ıdaki öneriler getirilmi tir:

- Çatı ma birden fazla ki inin bir araya gelerek aynı amaç do rultusunda görev yaptıkları i yerlerinde kaçınılmaz bir olgudur. Önemli olan bu olguyu güzel bir ekilde yöneterek i letmenin lehine sonuçlanmasını sa lamaktır. Bunun için i letme yöneticilerine çatı ma yönetimine yönelik e itimler ve seminerler verilmesi önerilmektedir.
- Çalı mada çatı ma yönetim tarzları ile ilgili olarak Rahim ve Bonoma tarafından geli tirilen model kullanılmı fakat modelde bulunan tümle tirme boyutu yaptı ımız analizde çıkmamı tır. Tümle tirme boyutu problem

çözme ilgili olarak açıklanmaktadır. Çatı manın çözümünde yaratıcılık içeren bu tarzın uygulanması; açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içerir. 310 yönetici üzerinde uyguladığımız çalışmada tümle tirme boyutunun çıkmaması; Gaziantep'deki yöneticilerin bilgi paylaşımı konusunda yetersiz olduğunu, formal iletişim kanallarını yeterince açık tutmadığını, sorunları çözmede alternatif yollar geliştiremediğini göstermektedir. Bu durum Gaziantep aile şirketlerinin kurumsal şirketlere göre sayıca çok fazla olmasına bağlı olabilir. Çatı maları çözmede kullanılacak tümle tirme boyutunun kullanılması için i letmeler aile i letmesi de olsa kurumsal kimliğinin kazandırılması sürecine girmeleri önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerin kendi alanlarıyla ilgili eğitim almaları önerilmektedir.

- Gaziantep ilinde aile şirketlerinin sayıca fazla olduğunu ve bu şirketlerin nesilden nesile aktarıldığı gerçeği göz önüne alınacak olursa; aile içinde yönetici koltuğuna oturacak kişilere öngörülü davranarak kendi alanlarıyla ilgili eğitim (lisans, yüksek lisans) almaları önerilmektedir.
- İletmelerde yaşanan çatı maların iyi yönetilmesi kadar, çatı maların yaşanmaması istenmektedir. Bunun için çalışanlar arasında çatı ma çıkarabilecek unsurların neler olduğunu doğru belirlenmeli ve bu unsurların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Ara tırma sonuçlarından genelleme yapılabilmesi için, daha fazla i letme yöneticisinin katıldığı benzer ara tırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akta , H. ve Kılınç,T: (2007). “TUROB Üyesi Be Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatı ma Yönetimi Yakla ımları le Bireyler Arası Çatı ma Yönetim Tarzları li kisi”, *Yönetim, stanbul Üniversitesi İletme ktisadi Enstitüsü Dergisi*, (58):76-87.
- Arslan, C. (2010). Ki ilerarası Çatı ma Çözme ve Problem Çözme Yakla ımlarının Yükleme Karma ıklı ı Açısından ncelenmesi.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Co%C5%9Fkun%20ARSLAN/75-94.pdf, (07.06.2010),ss.76-78.
- Aslan, . (2010). Hastanelerde Örgütsel Çatı ma: Teori ve Örnek Bir Uygulama.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%C5%9Eebnem%20ASLAN/%C5%9Febnem%20%C3%A7at%C4%B1%C5%9Fma.pdf, (28.06.2010).
- Asunakutlu, T. ve Barı , S. (2006). “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatı ma Arasındaki li ki”, *Selçuk Üniversitesi ktisadi dari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Ara tırmalar Dergisi*,(11):113-123.
- Aziz, A. (1990) *Ara tırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletim*, LAD Yayınları, Ankara, s. 102.
- Barki , H. ve Hartwick, J. (2001). “Interpersonal Conflict And Its Management in Information System Development”, *MIS Quarterly*, 25(2):195-228.
- Barki, H. ve Hartwick, J. (2002). “Conceptualizing The Construct Of Interpersonal Conflict”. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3):216-244.
- Ba , T. (2001) *Anket*. Seçkin Yayınları, Ankara, s. 55.
- Bendersky, C. (2003). “Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model”, *Academy of Management Review*, 28(4):643-656.
- Bodtker, A.M. ve Jameson, K.J. (1993). “Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management”, *The International Journal of Conflict Management*, 12(3):259-275.
- Callanan, G. ve Perı, D.F. (2006). “Teaching Conflict Management Using a Scenario-Based Approach”, *Journal of Education for Business*, :131-139.
- Chen, G., Chunhong, L. ve Dean, T. (2005). “Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China”, *Journal of Management Studies* 42(2):279.

- Ça lar, . (2002). “Organizasyonlarda Çatı ma Yönetiminin Sektörler Arası Kar ıla tırılması ve Çorum Örne i”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm E itim Fakültesi Dergisi*, (2):8-9.
- Ça layan, O.O. (2006). *Örgütsel Çatı ma Yönetimi ve Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, ss.72-79.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatı manın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, nönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, ss.8-50.
- De D., Carsten, K.W. ve Beersma, B. (2005). “Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance”, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 14 (2):105–117.
- DeChurch, L.A. ve Marks, M.A. (2001). “Maximizing the Benefits of Task Conflict : The Role of Conflict Management”, *The International Journal of Conflict Management*, 12(1):4-22.
- De irmenci, H.A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatı ma Yönetimi Arasındaki li kiler ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul, ss.23-30.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). “Örgütlerde Çatı manın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Ara tırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23):304-332.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranı Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, No:402, letme Ekonomisi Dizisi, No: 34, Beta Basım Evi, stanbul, ss.544-560.
- Ergeneli, A. ve Alsırt, A.B: (2003). “Proje Yöneticilerinin Çatı malara Kar ı Kullandıkları Yakla ımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 58(3):90-92.
- Erku , A. ve Tabak, A. (2009). “Be Faktör Ki ilik Özelliklerinin Çalı anların Çatı ma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Ara tırma”, *Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi*,23(2):220-232.
- Ertürk, M. (2000) *letmelerde Yönetim Ve Organizasyon*.Beta Yayınları, No:596, E itim Dizisi, No:55, Beta Basımevi, stanbul, ss.217-237.
- Guerra, J. M., Ine´s M. nez, Lourdes M. ve Francisco, J. M. (2005). “A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2):157–176.
- Henley, A.b. ve Price, K.H. (2004). “The Interdependency of Task and Relationship Conflict Over Time”, *Academy of Management Best Conference*, ss.4-5.
- Jehn, K.A. ve Mannix, E.A. (2001). “The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict And Group Performance”, *Academy of Management Journal*, 44(2):238-251.

- Jehn, K:A., Gregory, B.N. ve Margaret, A.N. (1999). "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44:741-763.
- Jehn, Karen A., (1997). "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, 42:530-557.
- Koçel, T. (2005). *İletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınları, Denizli, ss.663-678.
- Li, J. ve Donald, C.H. (2005). "Factional Groups: A New Vantage On Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams", *Academy of Management Journal*, 48(5):794-813.
- Mucuk, . (2008) *Modern İletmecilik*. Türkmen Kitapevi, İstanbul, ss.4-149.
- Özdemir, A., Kösecik, M. ve Kök, S.B. (2009). "The Relationship Between Emotional Intelligence Dimensions And Conflict Management Strategies Of Academics In Selected Turkish Universities", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23):367-390.
- Paul, S., Imad, M.S., Priya, S. ve Peter, P.M. (2004). "An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems /WiMet*, 21(3):185-222.
- Shook, C.L., Tyge, P.G. ve Kathleen, E.V. (2005). "The "What" in Top Management Group Conflict: The Effects of Organizational Issue Interpretation on Conflict Among Hospital Decision Makers", *Journal Of Managerial Issues*, 17(2):162-177.
- ahin, A.F., Emini, T. ve Ünsal, Ö. (2010). Çatı ma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20%C5%9EAH%C4%B0N%20-20Filiz%20Tufan%20EM%C4%B0N%C4%B0%20-%20C3%96mer%20C3%9CNSAL/%C5%9EAH%C4%B0N,%20Ali%20ved..pdf, (07.07.2010).ss.558-564.
- im ek, .M.: Çelik, A. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*.E itim Akademi Yayınları, Konya, ss.146-154.
- im ek, M. . (2009). *Yönetim Ve Organizasyon*. Adım Yayınları, Konya, ss.291-316.
- Tidd, S.T. ve Friedman, R.A. (2002). "Conflict Style and Coping with Role Conflict: An Extension of the Uncertainty Model of Work Stress", *The International Journal of Conflict Management*, 13(3):236-257.
- Tidd, S.T., Heather H.M. ve Friedman, R.A.(2004). "The Importance of Role Ambiguity and Trust In Conflict Perception: Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage", *The International Journal of Conflict Management*, 15(4):364-380.
- Tüzünkan, D. (1998). *Örgütsel Çatı mayı Yönetme Yöntemleri*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss:20-84.

- Uçar, Y. (2007). *Ya amında Çatı ma Yönetimi ve Sidemir Sivas Demir Çelik letmeleri A. .'de Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, ss.4-20.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). “ Tatmini ve Örgütsel Çatı ma Yönetimi Arasındaki li kinin Belirlenmesi: Konaklama letmeleri Üzerinde Bir Ara tırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27):42-48.
- Yıldız, K. .“Üniversitelerde Çatı ma ve Çatı ma Yönetimi”, *Abant zzet Baysal Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*,111-117.
- Yürür, . (2009). “Yöneticilerin Çatı ma Yönetim Tarzları ve Ki ilik Özellikleri Arasındaki li kinin Analizine Yönelik Bir Ara tırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi*, 10(1):25-31.

EKLER

ANKET FORMU

Bu ara tırma ‘‘Gaziantep’te K ve Orta Blkkte letmelerde (KOB)’’ atı ma yönetimini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Anket yakla ık 20 dakika sürmektedir. Ara tırmada elde edilen veriler yapt ımız Yüksek Lisans Tezi’nde bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Anketi dolduranların kimli i hiçbir eilde sorulmamaktadır. Ankete verdi iniz katkı için te ekkür eder ba arılar dileriz.

 r. Gr. Fatime MER 

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEK NKU

Gaziantep.Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi letme
rtibat: meric@gantep.edu.tr Bölümü

1.Firmanızdaki pozisyonunuz nedir?				
a) letme sahibi-orta ı				
b) st düzey yönetici (Genel Müdür, Yönetim Kurulu yesi)				
c) Orta düzey yönetici (Bölüm Müdürleri, Yardımcıları)				
d) Alt düzey yönetici				
2.Cinsiyet		a) Kadın	b) Erkek	
3.Ya ımız	a) 18-25	b) 26-35	c) 36-45	d) 46-55
e) 55- ve zeri				
4.E itim Durumunuz				
a) ık-Orta okul				
b) Lise				
c) nlisans (ki yıllık meslek Yüksek Okulu)				
d) Lisans (Dört yıllık fakülte veya yüksek okul)				
e) Yüksek Lisans veya Doktora				
5.Kaç yıldır bu kurumda çalı ıyorsunuz?				
a)1 Yıldan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)15 Yıldan fazla
6.Kaç yıldır bu pozisyonda çalı ıyorsunuz?				
a) 1 Yıldan az	b) 1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d) 11-15 Yıl	e) 15 Yıldan fazla
7.Çalı t ımız birimde emrinizde çalı an ki i sayısı kaçtır?				
8.Firmanızın faaliyet gösterdi i sektör hangisidir?				
a) Tarım, orman, avcılık ve balıklık sektörü				
b) Madencilik sektörü				
c) malat endüstrisi sektörü (dokuma, metal, gıda, toprak vb.)				
d) n aat (yapı) sektörü				
e) Altyapı ve sa ılık sektörü (köprü, baraj, kanalizasyon-su)				
f) Ticaret sektörü (toptan ve perakende)				
g) Ta ıma ve depolama sektörü				
h) Hizmet sektörü (E itim, bankacılık, sigortacılık, e lence)				

9.Firmanız kaç yıldan beri faaliyettedir?				
a) 1 Yıldan az	b) 1-5 Yıl	c) 5-10 Yıl	d) 10-30 Yıl	e) 30 Yıldan fazla
10.Firmanızın yıllık cirosu nedir?				
a) 1 Milyon TL'den az		c) 6 Milyon TL-25 Milyon TL arası		
b) 1 Milyon TL-5 Milyon TL arası		d) 25 Milyon TL'den Fazla		
11.Firmanızda çalışan ki i sayısı kaçtır?				
a) 1-9 ki i	b) 10-49 ki i	c) 50-249 ki i	d) 250 ki iden fazla	

Lütfen

arka sayfaya geçiniz

A a idaki anket sorularının do ru ya da yanlı diye bir cevabı bulunmamaktadır. Sadece cümlelere katılım düzeyiniz merak edilmektedir. Lütfen tercih etti iniz seçene e **X** i areti koyunuz

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çatı ma ölçe i					
1	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü ümde, çözüm yaratmak için birlikte çalı mayı öneririm.					
2	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü üm durumlarda, pozisyonumun kabul edilmesi için ısrar ederim.					
3	Zıtlı ma olası lı nın oldu u durumlarda, çalı anlarla tartı maktan kaçınırım.					
4	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü ümde, orta yolu bulmak için öneri geli tiririm.					
5	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü ümde, onların dediklerine uyarım.					
6	Genellikle i arkada larımın ihtiyaçlarını kar ılamaya çalı ırım.					
7	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.					
8	Çözünsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalı ırım.					
9	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü ünüzde, ortak bir çözüm bulmak için iki tarafın da endi elerini masaya yatırmaya çalı ırım.					
10	Çalı anlarla fikir ayrılı na dü tü ümde, fikirlerimi kendime saklarım.					

11	Çalı anlarla fikir ayrılı ına dü tü ümde, kabul edilebilir bir çözüme ula mak için taviz veririm.					
12	Çalı anlarla fikir ayrılı ına dü tü ümde, onların önerilerine razı olurum.					
13	Genellikle i arkada larımın dileklerini göz önüne almam.					
14	Anla mazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol öneririm.					
15	stedim do rultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
16	Çalı anlarla fikir ayrılı ına dü tü ünde, çözüm yaratmak için birlikte çalı mayı öneririm.					
17	Çalı anlarla fikir ayrılı ına dü tü üm durumlarda, bakı açımı ifade etmekte ısrarcı olurum.					
18	Zıtlı ma olasılı ının oldu u durumlarda, Çalı anlar benimle tartı maktan kaçınırlar.					
19	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri i arkada larımla birlikte ele almaya çalı ırım.					
20	arkada larıma genellikle ayrıcalık tanırım.					
21	stedim do rultuda karar çıkması için uzmanlı ımı kullanırım.					
22	Çalı anlarla fikir ayrılı ına dü tü üm durumlarda, Çalı anlar pozisyonlarının kabul edilmesi için ısrar eder.					
23	arkada larımla görü farklılıklarımı açıkça konu maktan genellikle kaçınırım.					
24	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandı ı konuları açı a çıkartmaya çalı ırım.					
25	Genellikle i arkada larımın önerilerine uyarım.					
26	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.					
27	Uzla maya varılabilmesi için i arkada larımla görü melerde bulunurum.					
28	arkada larımla anla mazlık içine dü mekten uzak durmaya çalı ırım.					
29	Sorunların herkes tarafından do ru anla ılabilmesi için i arkada larımla çalı maya çaba gösteririm.					
30	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
31	Uzla ma için bazı eyleri alabilece im gibi ödün de verebilirim.					

ÖZGEÇM

Fatime Meriç 1972 yılında Gaziantep’de doğdu. Gaziantep Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İletişim Bölümünden 1993 yılında mezun oldu. Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi İletişim Bölümünden 2004 yılında mezun oldu. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Hesap Daire Başkanlığı’nda 2004-2008 yılları arasında görev yaptı. Kalite Yönetim Sistemleri Denetçi Belgesine 2004-2005 yılları arasında sahip oldu. 2011 yılında “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Örnek Bir Uygulama” konulu tezi ile Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı’ndan aldı. Fatime Meriç orta derecede İngilizce bilmektedir. 2009 yılından beri Gaziantep Üniversitesi Meslek Yüksekokulu’nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

VITAE

Fatime Meric was born in 1972 in Gaziantep. In 1993 she graduated from the Business Department of Gaziantep University. Then she graduated from Department of Business Administration in Faculty of Economics and Administrative Sciences of Gaziantep University in 2004. She had worked between 2004-2005 in Account Works Department of Metropolitan Municipality of Gaziantep. She had the Certificate of Quality Management Systems Auditor between 2004-2005. In 2011, she took the thesis which is named as "Organizational Conflict Management and an Application Example in Gaziantep Organized Industrial Zone " from Business Administration, School of Social Sciences of Gaziantep University. Meric moderately fluent in English. Since 2009, she is working as a lecturer at the Gaziantep University.