

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Şevket YİRİK

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMANIN**  
**ÇÖZÜMLENMESİNDE İLETİŞİM FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ**  
**ALANYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Şevket YİRİK

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ve ÇATIŞMANIN**  
**ÇÖZÜMLENMESİNDE İLETİŞİM FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ**  
**ALANYA YÖRESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

**Danışman**

**Doç. Dr. Ufuk DURNA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Şevket YİRİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ufuk DURNA

Üye : Yrd. Doç. Dr. Sebahattin TAŞ (Serik MYO)

Tez Konusu: Karakolama işletmelerinde katılım yönetimi ve katılımın gözlemlenmesinde iletişim faktörünün önemi  
Alanya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 02.06.2011

Mezuniyet Tarihi : 08/06/2011

Prof. Dr. Mehmet ŞEN  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iiiv</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA SÜRECİ

1.1. Çatışmanın Tanımı ve Örgütsel Çatışma.....	3
1.2. Çatışma Süreci .....	7
1.2.1. Birinci Aşama: Potansiyel Çatışma.....	7
1.2.2. İkinci Aşama: Kavrama ve Kişiselleştirme.....	7
1.2.3. Üçüncü Aşama: Davranış .....	8
1.2.4. Dördüncü Aşama: Sonuç .....	8
1.3. Çatışma Yönetimi.....	9
1.3.1. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yönetimsel Yaklaşımlar .....	10
1.3.2. Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler .....	11
1.3.2.1. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri.....	12
1.3.2.2. Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri .....	14
1.3.3. Örgütlerde Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler.....	16
1.3.3.1. Kayıp – Kayıp Stratejisi.....	16
1.3.3.2. Kazanç – Kayıp Stratejisi .....	17
1.3.3.3. Kazanç – Kazanç Stratejisi .....	17

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÇATIŞMA SEBEPLERİ

2.1. Fonksiyonel Bağımlılık.....	18
2.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı .....	18
2.3. Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme.....	19
2.4. Örgütsel Büyüklük .....	20
2.5. Personel Farklılığı .....	21
2.6. Denetim Biçimi .....	21
2.7. Bürokratik Nitelikler .....	22
2.8. Ödüllendirme Sistemi.....	23
2.9. Görev ve Sorumluluk Karmaşıklığı .....	23
2.10. Yönetim Biçimi .....	24
2.11. Değişim ve Belirsizlik.....	24
2.12. İş Bölümü .....	25

2.13. Kişilik Farklılığı .....	26
2.14. Rol ve Statü Algılamaları .....	26
2.15. Kişisel Amaç Farklılığı .....	27

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İLETİŞİM**

3.1. İletişim Süreci .....	30
3.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri .....	30
3.1.2. Yöneticinin İletişim Tarzı .....	32

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇATIŞMA TÜRLERİ**

4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması .....	35
4.1.1. Kişisel Çatışma .....	35
4.1.2. Kişiler Arası Çatışma .....	36
4.1.3. Kişiler ve Grupların Çatışması .....	36
4.1.4. Gruplar Arası Çatışma .....	37
4.1.5. Örgütler Arası Çatışma .....	40
4.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma .....	41
4.2.1. Potansiyel Çatışma .....	41
4.2.2. Algılanan Çatışma .....	41
4.2.3. Hissedilen Çatışma .....	42
4.2.4. Açık Çatışma .....	42
4.3. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması .....	43
4.3.1. Dikey Çatışma .....	43
4.3.2. Yatay Çatışma .....	43
4.3.3. Emir – Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma .....	43
4.4. Çatışmanın Niteliğe Göre Sınıflandırılması .....	43
4.4.1. İşlevsel Çatışmalar .....	43
4.4.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar .....	47

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜT VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ**

5.1. Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları .....	49
5.1.1. Süreç Danışmanlığı .....	50
5.1.2. Gruplar Arası Takım Kurma Araçları .....	50
5.2. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	51
5.2.1. Çatışmanın Olumlu Yönleri .....	51
5.2.2. Çatışmanın Olumsuz Yönleri .....	52

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **ALANYA İLÇESİNDE UYGULANAN ANKET ÇALIŞMASI ve ANALİZİ**

6.1. Çalışmanın Amacı .....	54
6.2. Yöntem .....	55
6.3. Araştırma Modeli .....	55

6.3.1. Anket Çalışması .....	55
6.3.2. Anket Yönteminin Seçimi.....	55
6.3.3. Anket Formunun Hazırlanması .....	56
6.3.4. Evren ve Örneklem .....	56
6.3.5. Anketin uygulanması .....	56
6.3.6. Verilerin Toplanması .....	56
6.3.7. Verilerin Değerlendirilmesi .....	57
6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemlerin Tanıtımı .....	57
6.5. Bulgular Ve Sonuç .....	64
6.5.1. Frekans Tabloları .....	64
6.5.2. Geçerlik Ve Güvenirlik.....	67
6.5.3. Varyans Analizi ve T Testi .....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EK- 1 ANKET FÖYÜ .....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Çatışmanın Oluşumu ve Nedenleri .....	5
<b>Şekil 4.1:</b> Gruplar Arası Çatışma. ....	38
<b>Şekil 6.1:</b> Araştırmanın Süreç Akış Şeması .....	54

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 6.1:</b> Eğitim Durumu Sütun Grafiği .....	66
<b>Grafik 6.2:</b> Firmanızda Bulunan Organizasyon Şeması Ve/Veya Organizasyon El Kitabını İnceleme Fırsatı Bulma Oranları Grafiği .....	73
<b>Grafik 6.3:</b> İşletmede Kullanılan İletişim Araçları Sütun Grafiği.....	74
<b>Grafik 6.4:</b> Yönetici ile İletişim Araçları Daire Dilimi Grafiği .....	74
<b>Grafik 6.5:</b> Firma Yönetiminin Tebrik-Taziye Mesajı Gönderimi Grafiği .....	75
<b>Grafik 6.6:</b> Çalışma Ortamının Tarifi Grafiği .....	75
<b>Grafik 6.7:</b> Çalışma Arkadaşlarıyla Tartışma – Anlaşmazlık Durumu Grafiği .....	76
<b>Grafik 6.8:</b> Grafik Tartışma Anlaşmazlık Yaşam Durumu Ve Nedenleri Sütun Grafiği.....	76
<b>Grafik 6.9:</b> Üstlerin Astlarına Yaklaşım Yöntemi Sütun Grafiği.....	77
<b>Grafik 6.10:</b> İş Yerinde Yaşanan Gerilim Grafiği.....	77
<b>Grafik 6.11:</b> Gerilim Yaşama Nedenleri (evet) Grafiği .....	78
<b>Grafik 6.12:</b> Gerilim Yaşama Nedenleri (hayır) Grafiği.....	78
<b>Grafik 6.13:</b> İşçi İşveren Anlaşmazlık Yaşama Durumu Ve Nedenleri.....	79
<b>Grafik 6.14:</b> Firmada Bir Kişi ile Tartışıldığında Seçilen Hareket Tarzı Grafiği .....	79
<b>Grafik 6.15:</b> Çalışılan Bölüm ile Diğer Bölümler Arasında Sürtüşme Anlaşmazlık Yaşanma Durumu Grafiği .....	80
<b>Grafik 6.16:</b> Diğer Birimlerle Sürtüşme-Anlaşmazlık Yaşama Durumu ve Nedenleri .....	80



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Çatışmaya Modern ve Klasik Yaklaşım.....	11
<b>Tablo 6.1:</b> Varyans Analizi Tablosu.....	62
<b>Tablo 6.2:</b> Görev Kademesi.....	64
<b>Tablo 6.3:</b> Çalışılan Birim .....	64
<b>Tablo 6.4:</b> Çalışma Süresi (Yıl).....	65
<b>Tablo 6.5:</b> Cinsiyet .....	65
<b>Tablo 6.6:</b> Yaş.....	65
<b>Tablo 6.7:</b> Eğitim Durumu.....	66
<b>Tablo 6.8:</b> Çatışma Eğilimi Ölçeğinin Puan Ortalaması .....	66
<b>Tablo 6.9:</b> Madde Toplam Korelasyonları.....	67
<b>Tablo 6.10:</b> Anketin Cronbach Alfa( $\alpha$ ) Katsayısı.....	68
<b>Tablo 6.11:</b> Çalışılan Kademe İle Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki .....	68
<b>Tablo 6.12:</b> Çalışılan Kademe ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi.....	69
<b>Tablo 6.13:</b> Çalışılan Birim ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki .....	69
<b>Tablo 6.14:</b> Çalışılan Birim ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi.....	69
<b>Tablo 6.15:</b> Çalışma Süresi (Yıl) ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki.....	70
<b>Tablo 6.16:</b> Çalışma Süresi (Yıl) ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi.....	70
<b>Tablo 6.17:</b> Cinsiyet ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki .....	71
<b>Tablo 6.18:</b> Yaş ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki.....	71
<b>Tablo 6.19:</b> Yaş ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi .....	71
<b>Tablo 6.20:</b> Eğitim Durumu ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki.....	72
<b>Tablo 6.21:</b> Eğitim Durumu ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi .....	72
<b>Tablo 6.22:</b> Firmanızda Bulunan Organizasyon Şeması Ve/Veya Organizasyon El Kitabını İnceleme Fırsatı Bulma Oranları .....	73
<b>Tablo 6.23:</b> İşletmede Kullanılan İletişim Araçları .....	73
<b>Tablo 6.24:</b> Yönetici ile İletişim Araçları.....	74
<b>Tablo 6.25:</b> Firma Yönetiminin Tebrik-Taziye Mesajı Gönderimi .....	74
<b>Tablo 6.26:</b> Çalışma Ortamının Tanımı .....	75
<b>Tablo 6.27:</b> Çalışma Arkadaşlarıyla Tartışma-Anlaşmazlık Yaşama Durumu .....	75
<b>Tablo 6.28:</b> Tartışma Anlaşmazlık Sebepleri .....	76
<b>Tablo 6.29:</b> Üstlerin Astlarına Yaklaşım Yöntemi .....	76

<b>Tablo 6.30:</b> İş Yerinde Yaşanan Gerilim .....	77
<b>Tablo 6.31:</b> Gerilim Yaşama Nedenleri.....	77
<b>Tablo 6.33:</b> İşçi İşveren Anlaşmazlık Yaşama Nedenleri .....	78
<b>Tablo 6.34:</b> Firmada Bir Kişi ile Tartışıldığında Seçilen Hareket Tarzı .....	79
<b>Tablo 6.35:</b> Çalışılan Bölüm ile Diğer Bölümler Arasında Sürtüşme Anlaşmazlık Yaşanma Durumu.....	79
<b>Tablo 6.36:</b> Yaşanan Sürtüşme ve Anlaşmazlıkların Sebepleri .....	80

## ÖZET

İnsan etkileşiminin doğal ve kaçınılmaz bir yönü olarak kabul edilen çatışmalar, yönetilme şekline göre, işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden çatışma ve yönetimi örgütsel etkililik ve verimlilik bakımından, son derece önemli görülen, hatta bazı yazarlar tarafından örgüt yönetiminde en önemli husus olarak belirtilen bir alanı oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, işletmelerde çatışma kavramı, çatışmaya yönetsel yaklaşımlar, çatışma süreci, çatışma sebepleri, taraf olanlar açısından, ortaya çıkış şekli açısından, örgüt içindeki yerine göre ve niteliğe göre çatışma sınıflandırması, çatışma yönetimi ile çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri anlatılmaktadır.

Örgüt olgusunun içinde yok sayılamayacak bir ögesi olan çatışma, yıllarca bilim adamlarının ele aldığı bir konu olmuştur. Bu çalışmada örgütsel çatışmaları, bunların çözüm yollarını ve yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları çatışma durumunda hangi çözüm yollarına başvurduklarını ele alınmıştır.

Birinci bölümde örgütsel çatışma hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Çatışmanın tanımı geniş bir şekilde ele alındıktan sonra, sırasıyla çatışmanın nedenleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra süreç olarak çatışmanın nasıl oluştuğu konusu literatürde önde gelen bilim adamlarının ele alış şekliyle belirterek, çatışmanın sınıflandırılması yapılmıştır. Birinci bölümün son kısmında örgüt açısından çatışmanın yönetsel olarak çözüm yolları ele alınmıştır. İşletmelerde çözüm adına bazı stratejileri literatür olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünün ilk kısmında örgütsel çatışma sebeplerine değinilmiştir. İkinci kısımda ise bu konuda yine literatürde önde gelen bilim adamlarının örgütsel çatışmayı tetikleyen sebepler incelenmiştir. Çatışma çözümünde kullanılan yöntemler, örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticiler, öncelikle işletme içerisinde çatışmaya sebep olan konuları ve olayları teşhis edip incelemesi gerekmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iletişim sürecinin öğeleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise çatışma türleri incelenmiş, işletme yapısında kişiler arası, gruplar arası örgütler arası çatışma türleri incelenmiştir. Çatışmaların ortaya çıkış şekilleri açısından sınıflandırılmıştır ve işletme içerisinde hiyerarşik yapıya göre dikey, yatay ve işlevsel çatışmaları literatür olarak incelenmiştir.

Bu çalışmanın beşinci bölümünde örgütsel çatışmanın örgüt verimliliğine etkisi incelenmiştir. Çatışmaların olumlu ve olumsuz yönleri işletme açısından ele alınmış ve işletmeye katkıları incelenmiştir. Son bölümde Alanya yöresinde yapılan anketlerin analizleri yapılmış; anketin amacı, yöntemi, uygulama yerleri belirlenmiş, hipotezler kurulup işletmelerde cinsiyete, eğitime, çalışma sürelerine, kademelerine göre çatışma eğilimleri yapılan analizler ile ortaya konulmuştur. Ve bu eğilimlere bağlı olarak işletmelere fayda sağlayacak sonuç ve öneriler ortaya çıkmıştır.

## **SUMMARY**

### **CONFLICT MANAGEMENT AND THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FACTORS IN WORKING OUT ABOUT THE CONFLICT. AN APPLICATION IN FIVE STARS HOTELS IN VICINITY OF ALANYA**

Conflicts which are accepted as a natural and essential aspect of the human communication may have results both functional and unfunctional. That is why conflict and its management constitutes a field which is seen very important and even remarked as the most important case in organization management by some writers on account of organizational effect and productivity.

What is explained in this research is; conflict concept in plants, administrative approaches to conflict, conflict process, conflict reasons, classifying conflict in terms of supporters, in terms of emerging form, in terms of its position and qualify in the organization, conflict management, negative and positive sides of conflict.

Conflict which is an essential item in organization fact has been a subject handled by the scientists for years. In this research organizational conflicts, their solutions and the ways which managers use in such conflicts are handled.

In the first part, general information about

organizational conflict is given. After handling the meaning of the term 'conflict', the reasons of the conflict are elaborated respectively. After stating how conflict occurs during the process with the style of prominent scientists, conflict is classified. At the end of the first part, conflict's solution ways are handled in terms of organization.

In the first section of the second part, organizational conflict reasons are mentioned. In the second part the ...reasons triggering organizational conflict are examined. The methods which are used in the conflict solution have high importance in terms of the persistence and productivity of organization. That is why managers firstly should examine the matters that result in conflict in the management.

In the third part of the research the items of communication are examined. And in the fourth part, types of conflict are examined and they are classified into interpersonal, intergroup and interorganizational. Conflicts are classified according to their occurring types

and they were examined vertically, horizontally, functionally according to the hierarchical structure of the management.

In the fifth part of this research organizational conflicts' effect on organization productivity is examined. Conflicts negative and positive sides are handled in terms of the management and their contribution to plant is examined. In the last part the survey which was conducted in Alanya region is analysed; the survey's aim, method, conduction places are remarked; hypothesised and the analyses which deal with the relation of conflict with gender, education, working hours and positions are put forward. With regard of these analyses, some results and suggestions which will be useful for the managements.

## ÖNSÖZ

Turizm sektörünün hizmet sektörü olmasından kaynaklanan bir takım sıkıntılarının içerisinde yer alan personel yönetim sorunlarını, yapılacak çalışmalar sonucunda en aza indirmek gereklidir. Değişen turizm faaliyetleri karşısında personel yönetimi ve kalifiye eleman istihdamının devamlılığı çok önemlidir bunun için iş gören memnuniyeti hem işletme hem de personel için önemli bir olgu haline gelmiştir. İş görenlerin bu değişim karşısında uyum sağlayabilmeleri ve değişimle gelen yeni taleplere cevap verebilmeleri işletmelerin devamlılığı ve karlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Alanya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin personel arası çatışma yönetimi konusunda işletmelere yardımcı olacaktır. Anketlerin analizleri sonucunda ortaya çıkan durumların incelenmesi ve yorumlanması ile turizm gibi iş gören devir hızının yüksek olduğu bir sektörde personellerin işletmeden ayrılış sebepleri, aralarındaki problemlerin kaynaklarını öğrenme ve tüm bunların neticesinde olumsuzluk adına ortada beliren durumları yok etme veya alternatif çözüm önerileri sunma adına yardımcı olunabileceğini düşünüyoruz.

Elde edilen veriler konaklama işletmeleri ve turizm açısından iş görenler arası iletişimin değeri, önemi, isten ayrılma sebepleri, verimliliğin artması, iş gören maliyetlerinin azalması, çalışanlar arası motivasyonun önemi, iş gören ve yöneticiler arası olumsuzlukların giderilmesi vb konularda ışık tutacaktır.

Bu çalışmada yoğun çalışma temposu arasında bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen başta değerli hocam Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ders aşamasında tez çalışmalarına başlarken anket çalışmalarımda yardımcı olan ve bana zamanlarını ayıran sınıf arkadaşlarıma ve diğer tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca Alanya çevresinde faaliyet gösteren özellikle Bera Alanya ve Alaiye otelleri ve yöneticilerine teşekkür ederim.

Sene içerisinde bana teknik konularda veri açısından destek olan Doç. Dr. Ufuk DURNA hocama ayrıca teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Örgütlerde çatışma, amaçlar, tutumlar, duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluktan dolayı iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durumdur (Nelson, 1994, s.390).

Örgütlerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar vb. uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler.

Çatışma, örgüt kuramcıları, araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için giderek önem kazanan ve daha çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. İnsanoğlunun bulunduğu her ortamda çatışmanın da olması kaçınılmaz bir olgudur. Belli ölçüde çatışmanın işletme içerisinde olumlu yönde etkileri bulunmaktadır. Klasik ve neoklasik organizasyon teorilerine göre örgütlerdeki çatışmaları sıfıra indirmek gereklidir. Aksi halde yönetsel ve örgütsel etkinliğe ulaşılamaz. Modern organizasyon teorisine göre ise çatışmaları sıfıra indirmek mümkün olmadığı gibi gerek de yoktur. Belirli bir düzeydeki çatışma örgüte dinamizm sağlayarak etkinliği artıracaktır.

Emek-yoğun yapısından dolayı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde çeşitli sorunlar yaşayan çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir.

Konaklama işletmelerinde yönetimin her kademesinde insan unsuru vardır. Konaklama işletmelerinin, müşterilerinde psikolojik tatmin duygusu sağlayan hizmet üreten işletmeler olduğu dikkate alınır, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yetenekli olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Konuklar sürekli olarak kaldığı işletmelerden yeni hizmetler beklentisi içindedirler. Ağırhama sanatı olarak da bilinen müşteriye hizmet olgusunda başarılı olmak ve diğer işletmelerden farklı değerler yaratmak, günceli yakalayabilen, bilgili ve kaliteli personele bağlı olacaktır.



Özellikle müşterilerin kendilerini evinde gibi rahat hissedebilmeleri için rahat ve huzurlu ortamın yaratılmasında yüz yüze temas halinde olan personelin insan psikolojisinden anlaması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde sorunların çözümü personel arasında yakın işbirliği, karşılıklı güven ve yardımı gerektirmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde endüstrinin niteliğine uygun yöntemler benimsenmelidir. Modern yönetim düşüncesi, çatışmanın etkili bir şekilde yönetildiğinde işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlayan, örgütlerdeki yaratılığının oluşumuna zemin hazırlayan, dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir.

Günümüzün acımasız rekabet şartları altında, varlığını sürdürmek ve başarılı olmak isteyen bir firmanın, çalışanlar arasındaki olumsuz çatışmalarla ve huzursuzluklarla kaybedecek zamanı yoktur. Tüm örgüt çalışanları arasındaki uyum, işbirliği ve takım ruhunun örgütsel başarıdaki önemi bilim adamları tarafından kabul edilmektedir. Böylesine uyumlu ve huzurlu bir örgütsel ortam sağlayabilmenin en önemli şartı, etkili bir iletişim sistemi oluşturmaktır. İletişim, bilgi ve anlayışın, anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Robbins, 1989, s. 506).

Çalışmanın amacı otel işletmelerinde yaşanan çatışma nedenlerini ve çözüm yöntemlerini ortaya koymaktır. Bunun yanında Alanya'da faaliyet gösteren ve Alanya'daki otelcilik sektörünün lideri konumunda olan 5 yıldızlı otel çalışanlarının çatışma nedenlerini ve çatışma karşısında gösterdikleri tepkilerini, çatışmaya ilişkin görüşlerini, değerlendirmelerini ve ne tür uygulamaları olduğunu ortaya koymaktır. Bir diğer amacı ise, bu işletmelerde yönetsel davranışları açısından farklılık gösterebilen kadın ve erkek çalışanların çatışmaya maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmek, alt kademedен üst kademeye kadar çalışan personelin çatışma yaşama derecelendirmelerini yapmak, eğitim seviyelerinin çatışma yaşamadaki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bunların neticesinde işletmeler bir takım öneriler ve çözüm yolları sunmaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA SÜRECİ

İşletmeler, birden fazla kişinin çalıştığı, üretim yapmak ve kâr elde etmek amacıyla kurulmuş örgütlerdir. İşletmelerde insan gücü, para, hammadde, teşebbüs gibi üretim kaynakları birleştirilerek ürüne veya hizmete dönüştürülür. İşletmelerin üretim faktörlerinin en önemlisi ve en stratejik olanı insandır. Tüm buluşların ve teknolojilerin çok kısa bir sürede taklit edilebildiği bir ortamda insan kaynakları, üretim faktörlerinde öne geçmektedir. İnsan kaynağı da, anlaşılması ve kontrol edilmesi en zor olan üretim faktörüdür. Kişilik özellikleri, geçmiş tecrübeleri, ihtiyaçları, beklentileri, amaçları tamamen farklı çok sayıda insanı, belirli bir amaca yönelik olarak uyum içerisinde çalıştırabilmek için bu konuda özel bir gayret ve uzmanlık gereklidir. İnsan kaynaklarına gereken önemi vermeyen veya bu konuda bilgisiz olan yöneticileri, çalışanlarla ilgili pek çok problem beklemektedir. Bunların en önemlilerinden birisi olan çatışma aşağıda ele alınacaktır.

#### 1.1. Çatışmanın Tanımı ve Örgütsel Çatışma

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir (Can, 2005, s. 377).

Bununla birlikte çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da işler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak da tanımlanabilir (Stoner ve Freedman, 1989, s. 391).

Çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir. (Şahin, Emimi, Ünsal, s. 554).

Bütün bu açıklamalardan sonra, çatışmanın tanımlanmasında anahtar konunun, birbiriyle çelişen bireysel veya bütünsel düşünce, değer veya duygular olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çatışmanın bir olgu olarak ortaya çıkmasının normal olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü her bireyin veya bir bütün olarak grubun, birbirinden farklı istek veya beklentilerinin olması, insanların olağan düşünsel etkinliklerinin bir sonucudur. Yani her insan, gerek kendisinin ve gerekse önderlik ettiği grupların yaşamını sürdürmek adına, bir takım planlamalar yapar ve bu paralelde faaliyetler yürütür.

Düşünsel etkinliklerin, bir bütün olarak birbiriyle örtüşmesinin imkansız olduğu gerçeği de göz önüne alındığında; bireylerin veya grupların beklenti veya gereksinimlerin karşılanma sürecinin herhangi bir aşamasında, kasıtlı veya kasıtsız olarak birbirlerine engel oluşturabilecekleri yadsınamaz. Burada hemen vurgulanması gereken konu; bu engellemelerin açık veya kapalı yahut bilinçli veya bilinçsiz olabileceğidir.

Bir başkasının hedefine ulaşmasının engellenmesi üç şekilde ortaya çıkabilir:

1. Engelleme davranışı, kaynaklara ulaşmaya çalışırken ortaya çıkabilir.
2. Engelleme davranışı, kaynaklara ulaşma aşaması yerine faaliyet aşamasında gerçekleşebilir.
3. Engelleme davranışı hem kaynağa ulaşmada ve hem de faaliyet aşamasında görülebilir.

Çatışma kavramına ilişkin olarak yapılabilecek daha farklı bir tanımlama şu şekildedir (Ohlendorf, 2004):

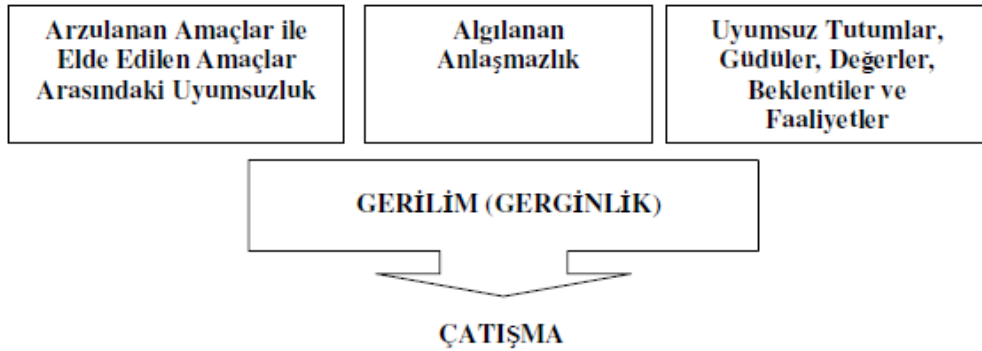
Gelecekteki potansiyel konumların uyuşmazlığının, ilgili taraflarca farkında olduğu ve tarafların, birbirlerinin istekleri ile uyuşmaz beklentilere ulaşmaya çalıştığı rekabet durumudur. Buna göre, çatışmaları daha net olarak anlayabilmek için, içinde bulunulan durum, karşılıklı bağımlılıklar ile duygular, algılar ve davranışlara ilişkin elementleri içermelidir. Örneğin çatışmalar genellikle; görevleri birbirine bağlı veya birbiriyle anlaşamayan veya birbirini yanlış anlayan yahut hareketleri faaliyetlere ilişkin bir problem doğuran taraflar arasında ortaya çıkar.

Çatışma kavramı bir süreç olarak ele alındığında, bu sürece ilişkin tanımlardan çıkarılabilecek alt aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Baron ve Greenberg, 1990, s. 458):

- I. Kişiler veya gruplar arasındaki birbirleriyle zıt, uyumsuz çıkarların varlığı,
- II. Bu zıtlıkların taraflarca teşhis edilmesi,
- III. Taraflardan her birinde, diğer tarafın kendi çıkarlarını engelleyip işlerini bozacağı inancının oluşması,
- IV. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerini engellemeye ve işlerini bozmaya yönelik eyleme geçmeleri.

Bu süreç de göz önünde bulundurularak çatışmaların meydana gelmesine ilişkin genel bir şekil aşağıdaki gibi oluşturulabilir (Ratzburg, 2004): ( Bkz. Şekil 1.)

Şekle bakıldığında çatışmaların bir takım uyumsuzlıklardan ve algı yanılgılarından meydana geldiği ve çatışma meydana gelmezden önce hafif veya şiddetli gerginlik şeklinde kendini dışa vurduğu anlaşılabilir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; gerilim çatışma öncesinde açığa çıktığı gibi, çatışmalar sonucunda da daha şiddetli olarak dışa vurulabilir.



**Şekil 1.1: Çatışmanın Oluşumu ve Nedenleri (Ratzburg, 2004)**

Bunlara eklenmesi gereken bir diğer husus ise; çoğunlukla çatışma kavramı ile karıştırılan ve onun yerine kullanılan, "Gerilim ve Rekabet" kavramları ve bunların çatışma ile olan ilişkileridir.

Rekabet kavramı, daha çoğunlukla bir işin yapılmasında kişi veya gruplar arasındaki yarışma olarak ifade edilmelidir. Aslında örgütsel çatışmaların büyük bir kısmının bu yarışmalardan kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, yaşanan her rekabetin bir çatışma doğuracağını söylemek doğru değildir.

Aralarında rekabet bulunan iki farklı departmanın veya bireylerin büyük boyutlara ulaşan veya rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık görülen durumlardır.

Çatışmanın gerilim yerine kullanılması, onun psikolojik gerginlik yarattığı ön kabulüne dayanır. Bu gerginlik, çatışma eğilimleri eşdeğerde olduğu zaman en yüksek düzeye ulaşır.

Çatışma ile gerilim arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise, birbirine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansıtmalardır. Çatışma; başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa gerilim, sürekli çatışma durumlarının yarattığı, çok farklı sonuçları olan ve farklı belirtiler gösteren bir durumdur. Çözümlemeyen ve süreklilik kazanmış çatışma durumları gerilim olarak isimlendirilebilir.

Bireyin örgütü ile çatışması, bulunduğu durumda iki seçenekten birini tercih edememesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları; olayın eylemsel yönünü gösterirken, bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri yaşamsal yönünü ifade etmektedir. Bu nedenle gerilim, çatışma kavramını da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir.

**Örgütsel Çatışma:** Sosyalleşmenin girdisi olan insan faktörünün olduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak, bireyler arası tartışmaların ve çatışmaların olması özellikle küreselleşen ve rekabetin yoğun yaşandığı zamanımızda kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims, 2002, s. 45).

Bireysel farklılıklara bağlı olarak her insan diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunabilmektedir. Oluşan bu farklılık çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir (Karataş, 2007, s. 2).

Hızla gelişen ve değişen çağımızda, değişimin değişmez bir özellik halini almasıyla çok farklı altyapılardan oluşan homojen olmayan sosyal gruplar oluşabilmekte ve farklılaşma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir.

Çatışma, örgütsel yaşamın her yerinde oluşabilen bir olgu olmakla beraber iyi yönetilemediğinde hem örgüt hem de bireyler için ağır yük ve maliyet oluşturmaktadır (Tjosvold, 1991, s. 3).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde üç temel yaklaşımdan söz edilebilmektedir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Robbins, 1974, s. 146).

## 1.2. Çatışma Süreci

Süreç modeline göre çatışma, bir insanın karıştınca kendini zorladığını ya da engellediğini algıladığında ve karşı koymaya başladığında ortaya çıkan bir süreçtir.

Süreç modelinin amacı, çatışma sürecinde yer alan aşamaları tanıyıp, çatışmayı denetim altına alarak yönetmektir. Süreç modeline göre ikili çatışma, birbirine dayalı aşamalardan oluşur. İkili çatışmanın her aşaması bir önceki aşamanın sonucuna göre biçimlenir. Yine her aşama kendinden sonraki aşamanın oluşması, biçimlenmesi için ortam hazırlar (Robbins, 1998, s. 437).

### 1.2.1. Birinci Aşama: Potansiyel Çatışma

Çatışmanın olması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan en az birinin olması gerekir (Atiker, 2004, s. 5).

Bir organizasyonda grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlar olabilir (Boztepe, Caner, 2010).

### 1.2.2. İkinci Aşama: Kavrama ve Kişiselleştirme

Çatışmanın bu aşamasında bireyler ve grup üyeleri çatışmanın var olduğunu farkına varırlar ve bir çatışmanın olduğunu artık biliyorlardır (Atiker, 2004, s. 5).

Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez (Robbins, 1998, s. 440). Örneğin iş arkadaşınızla anlaşmazlık içinde olduğunuz farkına varabilirsiniz. Buna rağmen, bu durum sizi gergin ya da sinirli yapmayabilir. Çatışma; bireyin olaya bakış açısına, çatışmadan etkilenmesine göre değişebilir (Özkalp ve Kirel, 1997, s. 208).

Bu aşamadaki çatışma algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olarak ele alınmaktadır;

**Algılanan Çatışma:** Çatışmayı arttıran durumları yaratan etkenlerin kişi ya da grup tarafından fark edilmesidir. Burada üyeler tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya

çıkması da muhtemeldir. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar.

**Hissedilen Çatışma:** Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında artık çatışma hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar. Her şeyden önce çatışmanın var olduğunu algılamak gerekir.

### 1.2.3. Üçüncü Aşama: Davranış

Tarafların fiilen gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Bu çatışma, karşılıklı tartışma, belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme ya da fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Şimşek vd, 2001, s. 248).

Örgütün bir üyesi, bilinçli olarak bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunuyorsa belirgin çatışma söz konusudur.

Açık çatışma; gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Bu safhada aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Çatışma yönetimi konusunda tarafların kullanabileceği beş yaklaşım bulunmaktadır; rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma (Ateş, 2000).

### 1.2.4. Dördüncü Aşama: Sonuç

Açık çatışma davranışını ve çatışma yönetimi davranışının birbirlerini etkilemesi bazı sonuçlara yol açar. Çatışma grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç işlevseldir. Tam tersi olarak grup performansı önleniyorsa sonuç işlevsel değildir (Ateş, 2000).

İşlevsel sonuçlar; çatışma kararları niteliğinin arttırıldığında, yaratıcılığı ve yeniliği güdelediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında, öz eleştiri ve değişim ortamını hazırladığında yapıcıdır. Böylece grup performansı artar (Ateş, 2000).

İşlevsel olmayan sonuçlar; kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Çatışmanın en arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığının azalması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Uç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Böylece grup performansı düşer (Ateş, 2000).

### 1.3. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içermektedir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Alp, 1997, s. 102).

Çatışma yönetiminin amacı, çatışmaların örgüt yönetimi ve yöneticilerince örgütsel verimliliği arttırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir görüş açısından ele alınmasıdır. Çatışmayı yönetmek, çok açık olarak çatışmanın gerçekliğinin benimsenmesini ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı olarak kullanılmasını içerir. Çatışmaların bir problem olmadığı, bilakis çözümün bir parçası olduğu unutulmamalıdır, çünkü fikir ve bilgi farklılığı, problem çözümü için zorunludur.

İşletmelerin çatışma yönetiminde başarılı olmaları, işletmenin bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkan veren bir örgüt çatısı olduğunu gösterir. Böyle örgütlerde, çalışanların büyük bir kısmı yeteri kadar bilgili, tecrübeli ve farklı değer yargılarına kabule hazır kişilerden oluşmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki güven, iş grubuna ve örgüte sadakat, işbirlikçi motivasyon sayesinde bireyler çatışmayı içten, dürüst ve kararlı çözüm bulma çabası içerisinde bulunurlar. Çatışmayı sürdürmektense, yapıcı bir çözüme varmak için daha belirgin bir eğilim vardır. Ulaşılan çözümler oldukça yaratıcıdır ve çatışan grupların önerdiği çözümden daha iyi bir çözümdür (Bayrak, 1996, s. 21).



### 1.3.1. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar

**Geleneksel Görüş:** Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Şahin, s. 555).

Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla örtüşmekteydi. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric'in Hawthorne'da bulunan fabrikasında yapılan araştırma neticesinde (Elton, 1993), çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin, çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarlı olamaması gibi olguların işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğuna karar verilmiştir (Atiker, 2004, s. 9).

**Davranışsal Görüş:** Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir. Buna göre örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur (Şahin, s. 555).

**Etkileşimci Görüş:** Modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder.

Davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur (Regnet, 1999, s.12).

Çatışmanın hiç olmaması kadar yaşanan şiddetli çatışmalar da örgütsel ve yönetmel başarı ve performans açısından zararlıdır. Yönetimin görevi, çatışmayı, optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmek ve teşvik etmektir (Şahin, 555).

Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır:

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder.
- Karşı koymayı açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür (Şahin 555).

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşımdan; geleneksel ve davranışsal görüşleri klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimci görüşü ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım “geleneksel” ve üçüncü yaklaşım da “modern” yaklaşım şeklinde sınıflandırılabilir (Aksoy, Kaplan, 2005, s.141).

**Tablo 1.1: Çatışmaya Modern ve Klasik Yaklaşım**

<b>Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo Klasik)</b>	<b>Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma kaçınılabilir,</li> <li>• Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır,</li> <li>• Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller,</li> <li>• Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır,</li> <li>• Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma kaçınılmazdır</li> <li>• Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır,</li> <li>• Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi, onda azalmaya da neden olabilir.</li> <li>• Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir,</li> <li>• Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</li> </ul>

(Şimşek, 2001,241) (Aksoy, Kaplan, 2005, s.141).

### 1.3.2. Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

Yöneticilerin yönetsel yaklaşımları, çatışmalara geçici veya kalıcı çözümler getirecektir. Yöneticilerin hangi çatışma türü ve derecesi için nasıl bir yaklaşım sergileyeceğini gösteren kesin bir ifade yoktur.

Literatürde, çatışmalara nasıl müdahale edeceğine ilişkin birçok modelden bahsedilmektedir. Bu modellerin bir kısmı kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde dururken, bir kısmı yapısal değişkenler üzerine odaklanmaktadır.

Çatışmaların çözümünde yararlanılan modelleri birbirinden tamamen soyutlayarak ayırmak mümkün değildir. Çatışma yönetim modellerinin işletmelerde uygulanması, çatışma düzeyinin kontrol altında tutulmasını ve çatışmanın olumsuz ve yıkıcı yönlerinin azaltılmasını sağlar. Bahsedilen tüm çatışma yönetimi modelleri, yöneticilerin çatışma yönetimindeki becerilerine, işletmenin örgütsel yapısına ve şartlarına göre işletme yöneticileri tarafından kullanılabilir.

### **1.3.2.1. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri**

#### **Kaçınma**

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Kaçınma yöntemini uygulayan taraf çatışma konusunda, bilinçli olarak, herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır (McKenna, 1995, s.23). Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmış ise; ya buldukları bu ortamı terk eder ya da çok önemli uğraşları varmış gibi, başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip, sadece yaptıkları ise bakarlar. Aslında; çatışan taraflarla konuşulduğunda, sanki hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi, sessiz kaldıkları ya da çatışmayı inkar ettikleri görülür (Cüceloğlu, 1987, s.189).

#### **Yumuşatma**

Kısa dönemli bir hedefe ulaşmanın istendiği durumlarda bu yönetim stili uygundur. Diğer yandan yöntemin sakıncalı yönlerinin basında çatışmaların yatıştırılarak bastırılmasının pahalıya mal olması gelir. Çatışmanın taraflar için gerçekten önemli olması durumunda, hislerin ihmal edilmesi çatışmayı ortadan kaldırmaz, sadece hasıraltı eder. Bu hisler kısa bir süre sonra tekrar ortaya çıkıp işletme için daha fazla problem yaratabilir (Kılınç, 1985, s.155-156).

Daha çok astlarla üstler arasında yaşanan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla bu çatışma yönetim stilini kullanma yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip işletmelerde astlarla üstler arasında güç mesafesi daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 2000, s.63).

### ***Uzlaşma***

Uzlaşma, çatışan tarafların kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir (Robbins, 2003, s.169). Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip almayı ve paylaşmayı kabul eder. Dolayısıyla kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf yoktur (Rahim vd. 2000, s.12).

### ***Pazarlık***

Taviz vererek çatışma çözüm tekniğinde taraflardan biri kendi amaçlarından fedakârlık yaparak orta bir noktada karşı tarafın görüşüyle buluşabilir. Burada taviz veren taraf çoğunlukla zayıf güç sahibidir. Bu yolun da çatışmanın çözümünde geçici bir sonuç sağladığını söyleyebiliriz. Taviz verme (pazarlık) tekniği, özellikle işçi işveren ilişkilerinde, toplu pazarlıklarda da sıklıkla kullanılır (Eren, 2001, s.558).

### ***Üçüncü Tarafın Müdahalesi***

Çatışmalarda taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa, yönetici de onları bir türlü ikna edemiyorsa, tarafsızlığından emin olunan, uzman üçüncü bir kişinin görüşüne başvurulur (Can, 2005, s.385). Bu üçüncü kişi arabulucu olarak nitelendirilmektedir. Bir arabulucunun sahip olması gereken özellikler şunlardır (Gerzon, 2006, s.74).

- Sadece parçalardan biri adına değil, bütün adına hareket etmeye çalışır.
- Sistemli düşünür ve kendisini sürekli öğrenmeye adar.
- Sınır çizgileri arasında köprü kurarak güven oluşturur.
- Çatışmayı dönüştürmek için buluşçuluk ve fırsat peşinde koşar.

### ***Oylama***

Bazen çatışmaları çözmek amacıyla çoğunluğun oyuna başvurulabilir. Bu tekniğin özellikle geniş gruplar arasında çatışma olduğu durumlarda kullanılması uygun olacaktır. Ancak taraflardan bir kısmı, gruptaki diğer üyelerin oylarını serbestçe kullanmalarını engelleyerek, çoğunluğu sağlamaya çalışırsa ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkarak baskı ve hâkimiyet kurmaya dönüşebilir (Şimşek, 2005, s.305).

### ***Üstün Kararına Bırakma***

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli işletmelerde çatışan tarafların problemi çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uyacaklardır. Dolayısıyla üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir. Ancak bu yöntem çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece bir sonuç getirmektedir (Kılınç, 1986, s.158).

### ***Kura Çekme Yaklaşımı***

Yönetici; çatışan tarafların hepsine birden hak verdiği ve onların belirli bir noktada uzlaşmalarını gerekli gördüğü durumlarda, problemin çözümü için, taraflar arasında şanslarına ya da kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde; kurada, haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak; ancak, motivasyonu eksilerek işletmede kalmaya devam edecek ya da prestij ve önemini azaldığını görerek, işletmeyi terk edecektir. Bu nedenle; kura çekme yaklaşımı, çatışmayı çözerken, bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren, 2001, s. 556).

### **1.3.2.2. Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri**

#### ***Problem Çözme***

Problem çözme stili, çatışan tarafların problemi tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, farklı seçenekler sunma ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacı ile bir araya gelmelerini içerir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 331). Çatışan taraflarca, tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece; taraflardan hiçbiri, herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz. Çatışma halindeki personel, problemlerine en iyi çözüm yolunu bulmak için bir araya geldiklerinden; bu yaklaşımda, çatışmanın nedenleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve yöneticinin katkısı ile ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Böylece; ortaya çıkan sonuçlar ışığında, çatışma kabul edilebilir ve farklı çözüm yolları önerilir (Simsek, 1999, s. 289).

### ***Üstün Amaçlar Saptama***

Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirleyerek; çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlar (Peker ve Aytürk, 2002, s.250). Bu yöntemin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmayı ön plana çıkararak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir (Akkirman, 1998, s. 6).

### ***Kaynakların Arttırılması***

Bu yöntem, eğer çatışma işletmenin kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2001, s.559).

### ***Politik Yaklaşım***

Çatışmanın çözümünde ele alacağımız son teknik olan politik yaklaşımlar da etkili bir çatışma çözme aracıdır. Yönetici; taraflardan birinin ya da hepsinin çatışma konusunda taviz vermesi durumunda ileride başka bir şekilde kazançlı çıkacaklarından bahseder. Örneğin konularını sarsacağı için yeni teknolojinin işletmeye gelmesine karşı çıkan yönetici ve işçilere yeni mevkiler gibi vaatler yapıldığında politik bir yaklaşım sergilenmiş olur (Eren, 2001, s.557).

### ***Davranış Değiştirme***

Bu yöntem, çatışma içinde olan tarafların davranışlarını değiştirmeye yönelik olduğu için, çatışmanın nedenleri ve tarafların bununla ilgili tutum ve tavırları üzerinde durulur. Blake ve Mouton tarafından ilk kez ortaya atılan bu yöntemle; yönetici tarafından, çatışma halindeki taraflar, bir eğitim programına alınır ve amacın, onların karşılıklı algılarının ve ilişkilerinin incelenmesi olduğu aktarılır. Daha sonra; taraflardan, kendileri ve diğer taraflarla ilgili algı ve tutumlarını belirtmeleri istenir. Bir tür laboratuvar eğitimi olan bu yöntemle; taraflar, diğer

tarafarla iletişimde bulunurken edindikleri algılarını düşünmek ve çözümlmek üzere özel toplantılar yaparlar. Böylelikle, algı bozuklukları düzeltilmeye çalışılır (Can, 2002, s.331).

Davranış değiştirme yöntemi, çatışmanın sonucunu olduğu kadar, çatışmaya neden olan koşul ve etkenleri de etkiler. Bu yöntemle; sonucun alınması, maliyetli olsa ve uzun zaman gerektirse de alınan sonuç anlamlı, kalıcı ve etkilidir (Bumin, 1990, s.140).

Özellikle bire bir nezaret tarzının, üst ile astlar arasında yarattığı kuşku, gerginlik ve çatışmaların, çözümüne yönelik bir çözüm stratejisidir. Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayanan ast üst ilişkilerinin yaratacağı yapısal sorunların çözümü amacı ile Likert, "Örgütsel Bağlantı Zinciri" kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, nezaretçi düzeyinden daha yukarıdaki her bireyin, etkin bir çalışma grubu üyesi olması gerekmektedir. Böylece söz konusu birey hem liderlik hem de üyelik işlev ve rollerini beceriyle üstlenmek zorunda kalacaktır. Çünkü kendisine doğrudan rapor veren çalışma grubu ile kendisinin eş düzeylilerin ve üstününde dahil olduğu bir üst grup arasında bağlantı halkası oluşturacaktır. Böylelikle örgüt, her yöneticinin, hiyerarşideki iki farklı düzeyde yer alan gruplar arasında bağlantı rolünü başardığı bir dizi çalışma takımından oluşur. Özellikle, örgütsel çatışma ilişkilerinin yol açtığı takım için ve takımlar arası sorunların çözümüne yöneliktir (Türkel, 2000, s.122-123).

### **1.3.3. Örgütlerde Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler**

Çatışmanın çözülmesinde başvurulan stratejileri "Kayıp - Kayıp", "Kazanç - Kayıp" ve "Kazanç - Kazanç" olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

Ancak bu konuda izlenecek stratejiler uygulanırken; etkili bir zamanlama, bütün üyeleri anlayabilme, örgüt üyeliği misyonunu geliştirebilme, olumsuz sembolik politikaları ve siyaseti engelleme, belirli konular üzerinde odaklaşma ve sorunları çözme iradesini gösterme ve mevcut sorunlar ile izlenen politikaların gelişimini takip etme gibi hususlara da mutlaka dikkat etmek gerekmektedir (Yates, 1987, s. 45-155).

#### **1.3.3.1. Kayıp – Kayıp Stratejisi**

Bu stratejide çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Çatışma yaşandığında uygulama olarak taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilir ve hiçbir taraf istediğini elde edemez veya taraflardan çatışma çıkarıcı tazminatı verilerek işten çıkarılır. Bu

strateji uygulandığında hiçbir tarafın dediği kabul edilmez ancak kaybeden taraf tazminat aldığı için belli ölçüde kazanmıştır. Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyici kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime başvurmasını sağlamaktır. Bu durumda da taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir. Bu stratejide sonuçta tüm taraflar kaybetmiş sayılmaktadır (Luthans, 1981, s. 379).

### **1.3.3.2. Kazanç – Kayıp Stratejisi**

Bu stratejide, çatışmaya taraf olan gruplar kendi otoritelerini ve menfaatlerini artırarak karşı tarafın konumunu görmemek eğilimdedirler. Eğer grup kendisini rakibinden çok güçlü hissediyorsa, bu doğru bir yaklaşım olabilir. Bu stratejinin uzun vadede etkisi de belirsizdir. Aynı şekilde çatışmaya taraf olan iki grup da bu stratejiyi uygularsa iki eşit güçteki kavgacı birbirine girince sonuç kayıp-kayıp durumuna düşebilir (Ertürk, 2000, s. 231).

### **1.3.3.3. Kazanç – Kazanç Stratejisi**

Bu strateji büyük ölçüde problem çözme anlayışını ifade eder. Bu strateji ile çatışan ihtiyaçların birbirine entegrasyonu söz konusudur (Gannon, 1979:266). Bu stratejide temel amaç çatışan tarafların hepsinin anlaşılabilir konunun çözümünde başarılı olmaları ve dolayısıyla kazançlı olmalarıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA SEBEPLERİ

Modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon' e göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar; örgüt için bağımlılıkların meydana getirdiği, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar olmak üzere üç gruba ayrılabilir (March ve Simon, 1975, s. 135).

Buna göre, örgütsel çatışmaların nedenleri, farklı yaklaşımların da var olabileceği düşünülerek, dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar;

- Örgüt Yapısından Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri
- Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri
- Gruplar arası Çatışmaların Nedenleri
- İletişimden Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri olarak sıralanabilir (Koçel, 2001, s. 537).

Bu ayırımdan hareketle örgütsel çatışmaların nedenleri aşağıda incelenmiştir.

Örgüt yapısından kaynaklanan çatışmaların nedenleri genel olarak; fonksiyonel bağıllık, sınırlı kaynakların paylaşımı, katılım, örgütün ölçeği, örgütsel değişim, personel farklılıkları, denetim biçimi, bürokratik nicelikler, performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar, yönetim stillerindeki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar olarak sıralanabilir.

#### 2.1. Fonksiyonel Bağıllık

Örgüt içinde gerçekleştirilen bir takım işler ve bunları yapan birimler arasında fonksiyonel bağıllıklar vardır. Bu bağıllık kaynakların kısıtlı olmasından, faaliyetlerin zamanlamasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan kaynaklanır.

#### 2.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Organizasyonlar insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal, hizmet ve bilginin üretilmesine tahsis edilmiştir (Taştan). Bu kaynakların insan tatminine göre kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmalı gereği

potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü bu paylaşımında birimlerden biri veya birim içerisinde kişiler kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyumsuzluğa yol açabilecektir.

Bir örgütün sınırlı kaynaklara sahip olması, örgüt üyelerini bu kaynaklar için yarışmaya yönlendirir. Bu yarışma, üyeler ya da gruplar arasında çatışmaya neden olur (Mescon, Albert ve Khedouri, 1988, s. 559).

Bu çatışmanın giderilmesinin yolu da yöneticinin plânlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.

### **2.3. Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme**

Yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin, zamanlarının büyük çoğunluğunu karar almakla geçirdikleri bir gerçektir. Bu kararlar genel olarak, işletmelerin kar elde etmek amaçlarına yönelik olarak düşünce ve davranışlarda bulunmak ve bunlara yönelik faaliyetlerde bulunmak olarak nitelendirilebilir.

Ekonomik bir kuruluş olan işletmenin kararları, kar amacını gerçekleştirmek ve bunun için mal veya hizmetler üreterek müşterilerine sunmaktan ibarettir. İşletme elindeki kaynaklarını üretim ve satış işlerine yönelteceği veya yatıracağı için alınacak kararlar da esasen bu konulara dönüktür. Aslında işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için karar alacak olanlar, onun kaynaklarının şekil değiştirmesinde en iyi yönelimi vermekle yükümlüdürler (Eren, 2000, s.26).

Buna göre alınacak bütün işletme kararları, işletmenin stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Özellikle post modern yönetim stratejilerinin işletmelerde uygulanır olmasından sonra, çalışanların da karar gruplarına dâhil edildikleri görülmektedir.

Ancak bundan önce, karar gruplarına dâhil edilmeyen fakat karara bağlanan işin bütün süreçleri ile sorumluluğunu üstlenen çalışanların, kaynakların yetersizliğine bağlı olarak veya kararlara dâhil edilmemenin vermiş olduğu içsel baskı yahut kararlara katılmamalarına rağmen süreç ve sonuçların planlara uygunluğundan sorumlu tutulmaları gibi durumlarda çatışma davranışları gösterebileceklerini söylemek yerinde olacaktır.

İşletmelerde, ortak karar alma aynı zamanda sorumluluğa da karar grubunu ortak etme anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra; alınan ortak kararlarla çalışanların bilişsel süreçlerinin de harekete geçirilmiş olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

## 2.4. Örgütsel Büyüklük

Araştırmalar, örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüyüp karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (Elma ve Demir, s. 224).

Yapı olarak büyük örgütlerde haberleşme kanal sayısının, hedeflerin haberleşme araçlarının çokluğu; haberleşmeyi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya yol açar (Kılınç; 1985, s. 114).

Organizasyonun yapısal olarak büyümesi, gerek çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının biçimsel hale gelmesine ve gerekse hiyerarşik kademelerin artmasına neden olabilir. Diğer taraftan ölçek olarak gelişen bir organizasyonda, kişisel ilişkilerin ortadan kalkacağı ve organizasyonel amaçları çok önemsemeyen faydacı veya kontrolsüz grupların da ortaya çıkacağı söylenebilir.

Kısaca örgütsel büyüklük; örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur (Temgilimoğlu, 1991, s. 134).

Gerçekten de daha küçük ölçeğe sahip örgütlerde çatışmaların daha az meydana geldiği bir gerçektir. Çünkü gerek personel sayısı, gerek kaynaklar ve gerekse hacim olarak küçük bir işletmede, iletişim kanalları biçimsel değildir. Bunun yanında kişisel ilişkiler gelişmiştir ve neredeyse bütün çalışanlar birbirlerini net olarak tanırlar. Diğer taraftan çalışanlar ile işletme amaçları arasında büyük oranda paralellik vardır. Örgütsel ölçeğin küçülmesi aynı zamanda çalışanların örgütsel adanmışlıklarına, bağlılıklarına da önemli katkılar yapar.

Sonuç olarak, işletme ölçeği büyüdükçe artan iş yükü, stres yanında iletişim sınırlarının ortaya çıkması ve ilişkilerin kişisellikten çok biçimsel olması bir takım çatışmalara yol açabilecektir.

Yine örgütsel bir takım farklılaşmaların, uzmanlaşmaların örgüt içi güç mücadelelerine neden olabileceği, bu nedenle örgütsel değişimlerin, mutlaka çalışanların bütünüyle süreçleri kavrayıp benimseyebilecekleri şekilde tasarlanması gereklidir.

## 2.5. Personel Farklılığı

Çalışanlar, bir organizasyonda faaliyet yürütürken sadece bedensel güçlerini kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bağlı oldukları alt kültüre ait nitelikleri, psiko-sosyal alt yapılarını, eğitim, cinsiyet gibi bir takım niteliklerini de organizasyona taşırlar.

Üyeler arasında farklılaşmalara neden olan bu tür roller genelde üç grupta toplanmaktadır. Bunlar üyelerin çok çeşitli olması, organizasyona yeni eleman alınması ve mevcut üyelerin geçmiş deneyimleridir (Sheal, 1992, s. 147).

Bir örgütün üyeleri arasında farklı kültürler temsil edildiğinde, bu üyelerin değişik kültürel değerlere ve görüşlere sahip bulunacakları varsayılır. Bundan başka olarak, üyelerin geçmişleri, örgüt içindeki statü ve yetkilerle sistematik olarak ilişkilendirilebilir.

Aynı geçmişe sahip bireylerde çatışmanın azalacağı belirtilmekte, işe alınırken tercih edilen bir okuldan mezun olanların, belirli bir bölgeden gelen kişilerin, aynı ırk ve sosyo-ekonomik kökene sahip kişilerin aralarında çatışmaların daha az olacağı veya çatışma olması halinde de kolayca çözüleceğini söylemek zor değildir (Ergün, 1997, s. 57).

## 2.6. Denetim Biçimi

Denetleme, örgütlerdeki işlerin örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesidir.

Örgütlerde bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır (Koçel, s. 495).

Örgütte emir komuta hattının, görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, personel, gruplar, servisler ve birimler arasında çatışma doğmasına neden olur.

Ancak böyle bir çalışma yapılırken dikkatli olunması gerekir. Çünkü birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar. Bu yüzden bu durum astlar ve denetçiler arasında çatışmaya neden olabilir (Eren, 2003, s. 31). Denetlenen bireyler kendilerini baskı altında hissettikleri için daha çok çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.

Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır.

## 2.7. Bürokratik Nitelikler

Bürokrasi, bir organizasyonun işleyişini gösteren kurallar bütünü olarak ifade edilebilir. Bu haliyle bürokrasi, çalışanlar arasındaki ilişkilerden işletmeler arasındaki ilişkilere kadar çok geniş bir sahayı kapsamaktadır.

Organizasyonel bürokratik yapı, örgütlerin belirlilik koşulları altında çalıştığı ve yöneticilerin bütün değişkenleri kontrol edebildikleri varsayılmaktadır. Buna göre, örgütsel işleyişi belirleyen kurallar önceden bütün çalışanlara bildirilmiş ve artık bütün çalışanların bu kurallar, ilkeler veya metotlar bütününe bağlı kalarak faaliyet yürütmeleri beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerdeki hantal ve aşırı hiyerarşik yapılanmaların, organizasyonun bürokratik bir ağırlık kazanmasına neden olduğu söylenebilir (Eren, 2003, s. 31).

Bu şekildeki bir örgütlenmeden kaynaklanacak olan, aşırı bürokrasi ve buna bağlı olarak davranış talimatlarına uyma zorunluluğu çatışmanın artması doğaldır. Davranışları düzenleme mekanizması; standart yöntemleri, kuralları ve politikaları kapsar. Davranışları düzenleme mekanizması, iki görevi bir arada gerçekleştiriyormuş gibi algılanabilir. Bir taraftan, ilişkileri tahmin edilebilir biçime dönüştürürken, bir yandan da keyfî karar verme gereksinimini azaltır.

Bu iki yararı nedeniyle çatışmaların bu yolla azaltılabileceği düşünülebilir. Öte yandan, davranışları düzenleme mekanizmaları taraflar üzerindeki denetimi artırır ve bu denetimin tepki görmesi kaçınılmaz olur.

Çatışmanın boyutları, bireylerin yüksek düzeydeki otonomi ve kendi kendini denetim arzularının söz konusu olduğu örgütlerde daha artacak ve davranışları belirli kalıplara dönüştürmek pek olumlu sonuçlar vermeyecektir (Bumin, 1990, s. 19).

## 2.8. Ödüllendirme Sistemi

Aynı hiyerarşik düzen içinde birlikte görev yapan kişiler farklı şekilde ödüllendirilirler. Hiyerarşinin üst basamağında görev alan kişiler daha fazla ücret aldıkları gibi, psikolojik olarak da daha fazla doyum sağlarlar. Bu tür ödüllendirme farklılıkları da örgütlerde çatışmalara neden olabilir (Ertürk; 2000, s. 224).

Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır.

## 2.9. Görev ve Sorumluluk Karmaşıklığı

İyi belirlenemeyen örgütsel görev ve sorumluluklar da çatışmaların muhtemel nedenlerindedir. Bireylerin çalışma alanlarını ve görevlerinin karışması çatışmalara neden olur. Örgütlerde görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir. Örgütlerde zaman zaman hangi görevlinin ya da birimin hangi amire ya da bölüme bağlı olduğu karışmaktadır.

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasının yarattığı sorunlar, çatışma yaratıcı faktörler olarak görülmektedir. Özellikle örgüte veya çalışma grubuna yeni gelenlerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları veya kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir.

Örgütlerde kolektif amaçların bütün örgüt bireylerince benzer biçimde algılanmamasına bağlı olarak bazı çalışanların sorumluluk almaktan ve prosedürlere uymaktan kaçındığı durumlarda da bu tür çatışmaların doğabileceğini söylemek mümkündür (Jay, 2001, s. 54).

Bir organizasyonda, işlerin karmaşıklığı veya birbirinin içine geçmiş işler nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Yapılacak bir işe ilişkin prosedürlerin veya sorumluların açık olarak belirlenmemesi nedeniyle, çalışanların yanlış algılamaları ve buna bağlı olarak yanlış tutumlar geliştirmeleri gerilime neden olacaktır.

Örneğin, iş yerinin karmaşıklığı veya yapılacak bir işin birden fazla bölümün görev alanına girmesinden dolayı çalışanların işi sahiplenmeyeceği düşünülmelidir. Sahiplenilmeyen iş

nedeniyle çalışanların kendi aralarına veya bölümler arasında gerilmelerin olmaması olanaksızdır.

## **2.10. Yönetim Biçimi**

Örgütlerde bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır (Koçel, s. 495).

Örgütte emir komuta hattının, görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, personel, gruplar, servisler ve birimler arasında çatışma doğmasına neden olur.

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yürütme ve denetleme vb. konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu üslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ve astlar arasında bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Peker, s. 227-228).

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2000, s. 229). Örgütsel denetim türlerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; genel denetimin çalışanlar arasında daha az çatışmaya yol açtığını ortaya koymuştur. Bu konudaki bilgiler; yönetimin çalışanlar üzerinde kurduğu yakın takip ya da denetim onların rutin çalışma alışkanlıklarını sürdürmede etkili olduğunu ancak işlerin niteliği açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur (Silah, s. 255-256).

## **2.11. Değişim ve Belirsizlik**

Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Bilindiği üzere organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten (uzmanlıktan) yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar.

İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2003, s. 671).

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma ihtimalini de artırmaktadır (Uysal, 2010).

Özellikle teknolojik değişiklikler örgütte çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirence yöneltecektir. Diğer taraftan, çalışanları dışlayan tepeden inme değişim çabalarının başarıya ulaşması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, örgütlerde değişim gerçekleştirilmeye çalışılırken örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalı, onlar ikna edilerek belirsizlikler minimize edilmelidir.

## 2.12. İş Bölümü

İş bölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar. Örgütteki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaştırılmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalmışsa bölümün personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümlerindeki iş üzerinde toplanır. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler. Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca iş bölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların kaynağı haline gelir. İşçi ve işveren ilişkilerinin gerginliği önemli çatışma kaynaklarından biridir. İşçi işveren ilişkilerindeki anlaşmazlıklar iki taraf arasında kutuplaşmaya yol açar. Bu durum da iki taraf arasında muhtemel bir çatışma ortamı doğurur (Ertürk; 2000, s. 224-231).

Örgütsel çatışmalarda, bireylerin rolü oldukça büyüktür. Çalışanlar daha önceki bölümlerde de ifade edilen nedenlerin yanı sıra bireysel bir takım algı, düşünüş ve değer farklılıkları gibi uyuşmazlıklar nedeniyle örgütsel çatışmaya neden olabilmektedirler. Örgütlerde çatışmaya neden olan bireysel nedenler aşağıda sıralanmıştır.



### 2.13. Kişilik Farklılığı

Örgütlerde kişilik çatışmalarına sık sık rastlanmaktadır. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olması örgütlerde çatışma nedeni olarak görülmektedir. Bireyler, kişilik yapısına bağlı olarak içsel çatışmalar da yaşayabilirler. Bunun nedeni, kişinin gerçekleştirmek istediği davranış ile uyguladığı davranış arasındaki istenmeyen fark olarak tanımlanabilir.

Kişilik özelliklerinin, çatışmayı arttırdığını gösteren geniş bir literatür vardır. Çatışma davranışının otoriterlik, dogmatizm ve kendine saygının az olduğu durumlarda daha çok görüldüğü çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Örneğin, güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin etkisinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyuşmazlık ve benzeri durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu örnek, bireysel çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışma ve bunların örgüt amaçlarına olan etkileriyle yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (Şimşek; 1999, s. 279).

Son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları da genellikle otokrasiyi reddedici nitelikte görülmektedir. Ve bu çalışmalar, otoriterlikle çatışma arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan bireysel kişiliğin, çatışmacı davranışların bütünüyle açıklanması veya öngörülebilmesi için kullanılamayacağını da eklemek gereklidir (Schnake, 1990, s. 105).

### 2.14. Rol ve Statü Algılamaları

Eğer rol davranışını sergileyenin bu davranışı (gerçekleşen rol) ile kendisinden beklenen rol davranışı arasında (arzu edilen rol) farklılık varsa, çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda rol davranışı, rol tanımı ve rol beklentisi arasındaki sıkı bir ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur. Rol davranışını etkileyen, kişisellik, otorite, cinsiyet, sosyal ilişkiler ve pozisyonlar gibi bir takım etkenler vardır (Myers, 1988, s. 208).

Rol çatışması, kişilerin örgüt içinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise; aynı anda iki (ya da daha fazla) rolü yerine getirme durumunda olan bir rol yükümlüsünün rol gereklerinden birine, diğerini güçleştirecek şekilde, daha fazla uymasındadır (Benton, Douglas ve Halloran, Jack; 1991, s. 140).

Rol terimi, statünün dinamik yönü olarak görülür ve bireyin, bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statünün belirlenmiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, rol düzleminde yer alan tüm bireylerin, rolü oynayacak kişinin (rol yükümlüsünün) başarım ve faaliyetlerini etkilemeleri ve bunlardan etkilenmeleri söz konusudur. Başka bir ifadeyle, rol düzleminde yer alanlar odak rol yükümlüsünü, rol davranışlarından ötürü ödüllendirebilir, cezalandırabilir ya da kendi görevlerini başarabilmeleri için ondan belirli bir şekilde davranmasını bekleyebilir.

Rol çatışmasının bir diğer nedeni ise, kişilerin farklı gruplara mensup olmaları nedeniyle, her grupta değişik ve bazen birbiri ile çelişkili rol oynamak durumunda kalmalarıdır (Koçel, 2001, s. 497).

### **2.15. Kişisel Amaç Farklılığı**

Örgütü meydana getiren bireylerle grupların çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar “amaç çatışmalarına” neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün uyumu sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkililiği artar (Şimşek, s. 281-282).

Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir.

Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.

İşletmelerde faaliyet yürütenler çok değişik çevre ve kültürlere ait olduklarından, kişiler arasındaki doğal farklar açıkça çatışmaların nedeni olarak görülebilir. Farklardan kaynaklanan fikir ayrılıkları çok duygusal ve ahlaki olabilir. Kimin gerçekten haklı olduğu tartışması ahlaki temellerin tartışılmasına dönüşebilir (Luthans, 1995, s. 276).

Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik gelişmelerinin, dolayısı ile çatışmaların önemli bir nedenidir. Her birey farklı amaçlara, farklı sosyal, politik ve ahlaki değerlere sahip olduğu için bunların her olay karşısında sergileyecekleri tutum ve davranışları da farklı olacaktır (Temgilimoğlu, 1991, s. 135).

İşte yukarıda sayılan ve benzeri nedenlerle kişisel veya bölümler arasındaki amaç aykırılıkları çatışmalara neden olabilmektedirler. Aslında bu durum, örgütsel yapının diğer bir deyişle örgüt kültürünün açık olarak çalışanlar tarafında benimsenmemiş olmasının da bir sonucu olarak görülmelidir. Çünkü örgüt kültürüne bağlı olan çalışanların sapma davranışı göstermeleri mümkün değildir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLETİŞİM

Genel bir tanımla iletişim, konuşan bireyin (gönderici) sahip olduğu güdü, gereksinim, algı ve tutumların oluşturduğu duygu, düşünce veya bilgilerin her türlü yolla dinleyici (hedef) bireye ya da bireylere aktarılması sürecidir. Bu süreçte etkili olan unsurlar ise; yetiştiğimiz çevre, eğitim ve öğretim düzeyimiz, tutum ve davranışlarımız, önyargılarımızdır. Eğer iletişim etkili ise bir kimseden diğer kimseye iletilen duygu ve düşünceler bozulmadan diğer kişi tarafından olduğu gibi anlaşılır. Toplum içinde yaşayan bireyler birbirleriyle etkileşim içindedirler ve iletişimi kolaylaştıran unsurlar yerine iletişimi zorlaştıran unsurları kullanıyorlarsa aralarında gerginlik ve çatışma yaşarlar.

İletişim iki öge arasında oluşur. Bir yanda bir, öteki yanda kişiler ya da kurum olabileceği gibi, kurumlar ya da kişiler arasında da iletişim olabilir (Kazancı, 1997, s. 51). İletişimde esas amaç karşılıklı diyaloga girebilmektir. Diyalogdan mahrum olmak başarısızlığın ta kendisidir (Kayaalp, 2002, s. 20).

Örgütler açısından bakıldığında, iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir. Örgütlerde işlerin düzenli bir şekilde işleyebilmesi için işgörenlerin ne yapmaları gerektiğinin ve onlardan neler beklendiğinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin diğer insanları, kendi kurumlarını, dışarıdaki çevreyi tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir.

Kurumsal iletişim canlı organizmalardaki kan dolaşımına benzer. Eğer kurumsal iletişimde bir sorun olursa, dolaşım sistemlerinde gözlemlenen sorunların sonucunda olumsuzlukların yaşanması kaçınılmazdır (Mısırlı, 2003, s. 12).

İletişim kurumsal açıdan da önemlidir. Birer toplumsal sistem olarak kurumların oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, örgütlerin var olabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının

izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, kurumsal ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece kurumsal amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Kurumlar açısından bakıldığında, iletişim bir kurumun çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Gürgen, 1997, s. 32–33).

Yönetici, ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini haberleşme ile ekibine aktarır. Dolayısıyla haberleşme yönetim uygulamaları için gerek şarttır (Koçel, 2001, s. 417).

Organizasyonlar, iç ve dış çevreden enformasyon sağlamak ve bu enformasyonu organizasyonun hangi bölümünde gereksinim var ise oraya iletmek için iletişimden faydalanır. İletişime bağlı çatışmaları daha açık olarak kavrayabilmek için öncelikle iletişim süreci ve buna bağlı unsurları anlamak gereklidir (Schnake, 1990, s. 147).

### **3.1. İletişim Süreci**

#### **3.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri**

Kaynak kavramı iletişim biliminde yerleşmiş ve yaygın olan “Communicator” teriminin karşılığıdır (Gökçe, 1998, s. 134). İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997, s. 14).

#### ***Gönderici***

İletişimin kaynağı, iletişim sürecinin başlangıç noktası olarak bilinir. Bir başka deyişle iletişim kaynağı, birey, grup ya da organizasyonlardır (iletişim örgütü, gazete, dergi, kitap vb.) ve mesajlarını bir etki yaratmak üzere ya da belirli bir amaç gütmeyen hedef kitleye gönderirler (Solmaz, 2004, s. 100). Klasik yaklaşıma göre iletişimde, kaynaktan hedefe mesaj yollanıp, mesajın hedef tarafından algılanması ile iletişimin bittiği kabul edilir (Kazancı, 1997, s. 51).

#### ***Mesaj***

Mesaj, en basit tanımı ile aktarılmak istenen şeydir. Mesaj, bilgi, duygu, düşünce, olay, olgu, kavram vb. olabilir (Gökçe, 2001, s. 62). Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak

tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür (Gürgen, 1997, s. 16). Mesaj, konuşmacı ile dinleyici ya da kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel ögedir. Bu nedenle mesaj, iletişim sürecinin düğümlendiği nokta, merkezdir. Genelde mesaj kavramı yerine “içerik” ya da “ifade” kavramları da kullanılmaktadır. Fakat her iki terim de yetersizdir. Çünkü mesaj, alıcıya yönelik iletilmek istenen her türlü içeriğin oluşturulması ve sunulması sürecini de kapsamaktadır. Bu bağlamda içeriğin sunulduğu aracın ya da sunulmuş biçiminin de iletişimsel bir anlamı vardır. Bundan dolayı içerik ya da ifade terimleri uygun değildir (Gökçe, 1998, s. 164-135).

### ***Haberleşme Aracı***

İletişimin etkili olabilmesinde, kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekanın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletişimde, kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Özellikle kitle iletişiminde kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesaj içeriğine daha uygun olduğu gibi birtakım ölçütler dikkate alınarak belirlenir (Gürgen, 1997, s. 20). Bununla birlikte, etkili bir mesaj vermede hangi aracın kullanılacağı zaman ve mekana, kitlelerin psikolojik şartlarına göre de değişecektir (Kalender, 2001, s. 62).

### ***Çevre Koşulları***

İletişim sürecinde ortaya çıkan her türlü engelleyici duruma gürültü denir. Gürültü, mesajın anlamını azaltan veya algılanmasını güçleştiren faktörlerdir. Gürültü, iletişim sürecinin bütününde veya bazı bölümlerinde oluşabilir. İletişim sürecinde gürültüyü tam anlamıyla ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle gürültünün kaynaklarını iyi tespit edip gürültüyü en aza indirmek iletişim etkinliği için gerekmektedir (Düşükcan, 2003, s. 59-60).

### ***Alıcı***

İletişim sürecinin son aşaması alıcıdır (Sabuncuoğlu, 1992, s. 27). Alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir (Cüceloğlu, 2001, s. 73). Alıcı, iletişimi başlatan kaynak tarafından ulaşılmak istenen birey, grup, kurum ya da toplumdur. Alıcı, iletiyi alan, alması, kabul etmesi amacı ile gönderilendir (Gökçe, 2001, s. 65).

### ***Geri Bildirim***

Kaynak birimin gönderdiği mesaja karşılık hedef birimin gönderdiği cevap mesaja “geribildirim” adı verilir (Cüceloğlu, 2001, s. 78).

Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geribildirim olarak adlandırılır. Kaynak, kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve iletir. Geribildirim süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer. Kaynak, alıcıda yeni bir tutum geliştirmek, alıcıda var olan herhangi bir tutumu pekiştirmek amacıyla iletişim kurar. Alıcı ise tepkisini ya mesajı benimseme, mesaja karşı tepkide bulunma ya da eski konumunu korumaya almak üzere üç değişik biçimde dile getirir. Her üç durumda da alıcı, bir değişime uğrar (Gürgen, 1997, s. 23).

### **3.1.2. Yöneticinin İletişim Tarzı**

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelenmiştir. Yönetici-çalışan iletişimini; olumlu ilişki iletişimi, yukarıya doğru açık ve sorgulayıcı iletişim, olumsuz ilişki iletişimi ve işe ilişkin iletişim olmak üzere dört boyutta dır (Miles, 1996, s. 280). Göreve ilişkin iletişim, performansla ilişkin iletişim, kariyere ilişkin iletişim, iletişim duyarlılığı ve kişisel iletişim olmak üzere beş boyutta ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Penley ve Hawkins, 1985, s. 313).

Johlke ve Duhan ise yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi dört boyutla açıklamıştır. Bunlar; “ temas sıklığı, iletişim tarzı, iletişimin içeriği ve iletişim akışının yönü” dür.

- Temas sıklığı; yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin miktarını ifade eder.
- İletişim tarzı; mesajı aktarmakta kullanılan yolu belirtir ve ikiye ayrılır: Resmi iletişim, yazılı kısa notlar veya grup toplantıları gibi kişisel olmayan yolların kullanılmasını ifade eder. Gayri resmi iletişim ise kişiselleştirilmiştir ve sözel, yüz yüze etkileşimlerden oluşur.
- İletişimin içeriği; alıcının hareketlerini değiştirmek için kullanılan etkileme stratejisini ifade eder ve doğrudan veya dolaylı olmak üzere ikiye ayrılır: Doğrudan iletişimde zorlayıcı yönergeler vardır ve yönetici çalışanlarına neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiğini açıkça anlatarak çalışanlarının inisiyatifine çok az şey bırakır. Dolaylı

iletişimde ise yönetici bilgi paylaşımı, karar verme sorumluluğu gibi yollarla çalışanın davranışlarını yönlendirir.

- İletişimin yönü; örgütte bilginin ve etkinin yatay ve dikey hareketini gösterir. İletişim tek yönlü veya iki yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. Tek yönlü iletişimde genelde daha güçlü olan yöneticiden, daha az güçlü çalışana doğru bilgi akışı söz konusudur. İki yönlü iletişimde ise yöneticiler hem çalışanlarına bilgi aktarır, hem de onlardan gelecek girdileri aktif olarak gözlemler. Böylece çalışanların yorumlarına ve geribildirimlerine cevap vermeleri kolaylaşır (Johlke ve Duhan, 2000, s. 156-157).

### ***Yöneticinin İletişim Tarzı ile Çalışanların Rol Belirsizliği, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki***

Müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanlar pozisyonlarının niteliği sebebiyle sıra dışı problemlerle karşılaşmakta, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından çeşitli taleplere cevap vermek ve yeni çözümler bulmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanların rol belirsizliğiyle karşılaşma ihtimalleri yüksektir (Johlke ve Duhan, 2000, s. 156).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmek için gerekli bilgiden yoksun olduğuna dair algısını ifade eder. Çalışanın işinde hangi konularda yetkili olduğunu bilmemesi, kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmemesi, işiyle ilgili açık ve net hedeflerin ve standartların bulunmadığını algılaması rol belirsizliğini ifade eden durumlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 48-49).

Dolayısıyla rol belirsizliği çalışanın işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayamama düzeyini ortaya koyar.

Çalışanın belirsizlik yaşaması onun rolünün gerektirdiği görevleri başarıyla yerine getirmesini olumsuz etkileyecektir. Çalışanların iş tatmini ve iş performansı da iş ortamında önemli olan diğer faktörlerdir. İş tatmini en genel ifadeyle çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur.

Literatürde kabul görmüş tanımlardan birisi de Locke'a (1976) ait olup, bu tanımda iş tatmini "bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirmesi" şeklinde açıklanır (Esatoğlu, 2006, s. 298).



İşin niteliği, terfi imkanları, ücret, çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi pek çok faktör iş tatminini etkilemektedir (Eronat, 2004, s. 15-18).

Çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu gösteren iş tatmininin düşük düzeyde olması birey açısından olduğu kadar çalıştığı örgüt açısından da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Düşük iş tatmini çalışanın işe devam etmede isteksizlik duymasına, örgütten ayrılma isteğine, yetersizlik duygusuna, işbirliği yapamamaya, işte hata yapmaya ve isabetsiz kararlar vermeye neden olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 3).

Dolayısıyla düşük iş tatmini duyan çalışanlar işletmeler açısından önemli bir sorun olmaktadır. İş performansı ise “bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Özgen. 2002, s. 209).

Bu sonuçlar olumlu ise personelin üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Özgen. 2002, s. 209).

İletişim bir anlamda bilginin paylaşımını ve kullanımını ifade eder. İletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden beklenen davranışların neler olduğunu, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini öğrenme imkanı bulur.

Çalışanın örgüte ilişkin çeşitli tutum ve davranışları ile iletişim arasında bir ilişkinin olması doğaldır. İletişimle çalışanın iş tatmini, iş performansı ve rol belirsizliğinin ilişkili olması beklenir. Çünkü iletişim bu tutumları şekillendirebilecek öneme sahip bir değişkendir. Dolayısıyla yöneticinin etkili iletişim uygulamaları ile çalışanın rol belirsizliğinin negatif, iş tatmini ve iş performansının ise pozitif ilişkili olması beklenir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmanın değişik yönlerini göz önünde bulundurarak çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada çatışma, çatışmaya taraf olanlar açısından, çatışmanın ortaya çıkış şekli açısından, örgüt içindeki yerine göre ve çatışmanın niteliğine göre sınıflandırılarak incelenecektir.

#### 4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması

##### 4.1.1. Kişisel Çatışma

Bireyin karar alternatifleri arasında seçim yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. “Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikirciklik” (Başaran, 2000, s. 172).

Bireysel çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmemesi veya aynı anda birden çok seçenekle karşılaşması ve bu seçeneklerin kendi içlerinde çelişkili olmaları durumunda ne yapacağına karar verememesi durumunda ortaya çıkar. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla rol yüklenmesi (aşırı rol yükleme) de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir (Can, 2005, s. 380).

Rol çatışması da kişisel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden birisidir. “Rol çatışması herhangi bir rolü oynayan birey, birbiriyle yarışan beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireyler arası uyumsuzluğu içermektedir” (Katrinli, 1991, s. 91).

- Yaklaşma - Yaklaşma: Bireyin aynı anda iki olumlu amaca ilgi duymasından doğan çatışmalardır.
- Kaçınma - Kaçınma: Aynı anda iki olumsuz alternatiften birini seçmek zorunda kalındığı durumlardaki çatışmalardır.

- Yaklaşma - Kaçınma: Bireyin belli bir amacı istenilen yönde gerçekleştirmek için istenilmeyen özellikleri bulunan ortamda karşılaştığı çatışmalardır (Hellriegel, Don. 1986, s. 447).

#### 4.1.2. Kişiler Arası Çatışma

Bireyler arası ilişkilerde çatışma ve uyumsuzluklar kaynağını kişilerin ilişkilerindeki başarısızlıklarından alırlar. Bireylerin psikolojik davranışları etkili olmaktadır. Geldikleri kültür, eğitim ve aile yapısı farklı olan bireyler sorunlar üzerinde farklı görüşe sahip olurlar. Bu kişilik farklılıklarının yanında bireylerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yöntemleri, bilgi, değer ve algılayışlarının farklı olması söz konusu çatışmaların oluşumunda etkili olur (Cox, Danny ve Hoover, John; 1998, s. 279).

Örgütlerde en çok rastlanan kişiler arası çatışma türleri, ast-üst çatışmaları ile komuta-kurmay çatışmalarıdır. Bunlara ilaveten örgütsel düzeyde, bireysel farklılıklardan dolayı aynı statüdeki kişiler arasında da çatışmalara rastlanmaktadır (Ertürk, 1995, s. 125).

#### 4.1.3. Kişiler ve Grupların Çatışması

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmalar daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile zıtlaşacaklardır. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi iseler, bu durumda grupların kendi içerlerindeki çatışmalardan da söz etmek mümkün olacaktır (Koçel, 2001, s. 537).

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların birçoğu, karışık güdeleyiciler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Karışık güdeleyiciler nedeniyle oluşan çatışmalar, tarafların çoklu ilgiler nedeniyle kutuplaşmaları sonucunda doğar.

Bu kutuplaşmaların birçoğu, rekabetçi davranışlar doğarsa da diğerleri işbirliğine yönelik davranışlarla sonuçlanacaktır (Northcraft, 1990, s. 233).

Çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normlara kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışmalar meydana gelir. Kişi grup

çatışması en çok ise yeni başlayan işgören ile eski işgörenler arasında yaşanmaktadır (Ertürk, 1995, s. 125).

Bunlara ek olarak, kişiler ve gruplar arası çatışmalarda görülebilecek iki farklı çatışma biçiminin var olduğu söylenmelidir. Bunlar;

- I. Kişinin grubun kurallarını ihlal etmesi ile ortaya çıkan ve grubun, kişilerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek düzeyde etkiye sahip oldukları çatışmalar,
- II. Astların bağlı buldukları üstün emirlerini yerine getirmeyip onun hedeflerine ulaşmasını engelledikleri durumlarda ortaya çıkan çatışmalar olarak sıralanabilir (Gray ve Stark, 1997, s. 39).

Her ne kadar grup ve bireyler arası çatışmalara ilişkin bir takım yardımcı yönetim ilkelerinden söz edilse de temel stratejilerin, grupsal işleyişe ilişkin olması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü çatışmanın yönünü ve sonuçlarını belirleyen grupsal normlara bağlı olarak grup üyelerinin tutum ve davranışları olacaktır.

Herhangi bir gerilim durumunda grup üyeleri, daha fazla bağlılık, yapılanma ve otoriter yönergelere katlanmaya yönelik bir eğilime girerler. Ortam, biçimsel olmaktan daha çok işe yönelikliğe doğru değişir. Bunlara ek olarak grup ile çatışmacı birey arasındaki iletişim ve etkileşimin kesintiye uğraması da olasıdır (Kolasa, 1979, s. 553).

#### **4.1.4. Gruplar Arası Çatışma**

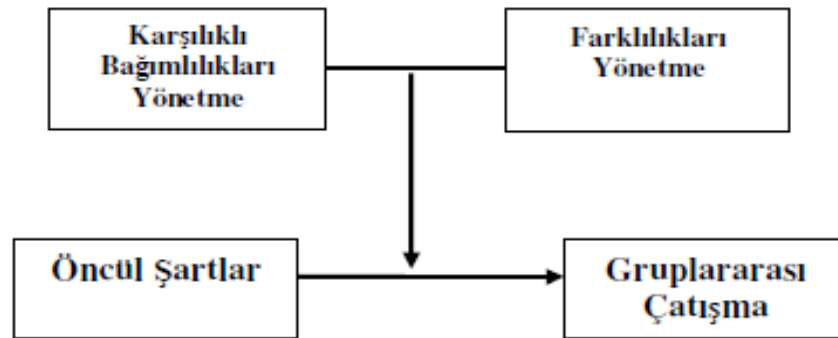
Gruplararası çatışmada, değişik amaç ve ilkeleri olan grupların rekabeti etkin olmaktadır. Bir organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için; gruplar arasındaki bağımlılıklarla, iş ilişkisi ve örgütsel sınırların iyi belirlenmesi gerekir. Gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık sıkı işbirliği veya örgütsel çatışma doğurabilir (Erdoğan, 1990, s. 314).

Gruplararası çatışma nedenlerinin başında; karşılıklı bağımlılık, sınırlı kaynaklar ile ödül yapısından kaynaklanan amaçlardaki farklılık, zaman anlayışındaki farklılıklar, statü farklılıklar, yanlış algılama ile komuta-kurmay rekabetinden kaynaklanan algılama farklılıkları gelmektedir. Gruplar arası çatışmaların fonksiyonel olmayan sonuçları ise grup içinde artan grup kaynaşması, gruba sadakatın işletmenin önüne geçmesi, otokratik liderlikteki artış, negatif basmakalıp düşünceler ve iletişimdeki kopukluktur (Erdoğan, 1990, s. 314).

Çatışma halindeki gruplarda, gruplar arasındaki farklılıklar ve grup içindeki adam kayırmaların arttığı da görülebilir (Mason, 2004).

Kısaca grupsal çatışmalar, bir grubun bütünleşmesi veya tek tipleşmesine dayanır ve bu durum dışarıya yönelen tehditlerle en iyi şekilde gizlenebilir. Ek olarak, grupsal çatışmalar çoğunlukla kendiliğinden aşağıdaki durumlarda ortaya çıkan biz/onlar anlayışının “kamplaşma” oluşmasına da neden olur (Northcraft, 1990, s. 237).

Grup içerisindeki veya gruplar arasındaki çatışmalar, bir grubun, başka bir grubun faaliyetlerini engellemesi sonucunda ortaya çıkan karşı karşıya gelme “cepheleşme” sürecini ifade eder. Her çatışma biçiminde olduğu gibi grupsal çatışmaların yönetiminde de farklı yöntemler izlenebilir. Ancak genel olarak bu alanda izlenebilecek yöntemler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Wagner, 1992, s. 484).



**Şekil 4.1: Gruplar Arası Çatışma (Wagner, 1992, s. 484).**

Grupsal çatışmalara neden olan etkenler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Lutfans, 1995, s. 284).

#### ***Kaynaklar İçin Rekabet:***

Bu durum özellikle, gruplar arası çatışmanın en önemli nedeni olarak kabul edilmektedir. Karmaşık yapılı örgütlerde birey ya da gruplar görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olarsa çatışma ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001: 259).

Kaynaklar sınırlandırıldığında ve tahsis edilmek zorunda kalındığında, karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkar ve grupların amaçlarındaki farklılıklar belirginleşir. Eğer para,

zaman, işgücü ve hammadde sınırlı olmasaydı, her grup elinden geldiğince amaçlarına ulaşmaya çalışıldı. Fakat gerçekte bütün durumlarda, kaynaklar dağıtılır ve paylaşılır. Sınırlı kaynaklar için rekabet; ne kadar çok kazanma-kaybetme yarısına dönerse, o kadar da kolayca fonksiyonel olmayan çatışmaya dönüşebilir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307).

Kısıtlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışan birçok organizasyonda grupların, bütçeden daha fazla pay almak, personel tedariki ve destek hizmetleri gibi birçok nedenden dolayı çatışma yaşadıkları görülmektedir.

### ***Görev Bağımlılıkları:***

Organizasyon içinde birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan iki grubun, birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet yürüten gruplara göre çatışma yaşama olasılığı daha fazladır. Bu anlamda gruplar arasındaki en önemli ayrışmalar, amaçlar, çalışanlar ve öncelikler hakkında olmakta ve daha çoğunlukla çatışmaya sebep olmaktadır.

Görevlerin tanımlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karşılıklardan doğar. Bağımlılık durumunda, bir birimin görevini aksatması diğer birimin de görevinde aksamaya yol açacağından, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Can, Halil, s. 311).

### ***Hukuki Belirsizlikler:***

Bu tür öncüller daha çok, yetki ve sorumluluklara ilişkin tanımlamaların açıkça yapılmadığı ve bu konuda oluşabilecek karmaşıklıkların giderilemediği durumlarda oluşur.

### ***Statü Savaşları:***

Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur. Örgütlerde statüler; her zaman çok açık bir biçimde tanımlanamadığından, statünün bireylere sağladığı yetkiler ile statüler arası ilişkiler de belirlenememektedir. Burada özellikle yetki konusu önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (<http://www.tdk.org.tr/tdksozluk>, 30.04.2006).

Bu türden mücadeleler, bir grubun kendi statüsünü geliştirmeye çalıştığı ve diğer grubun da bu durumu, kendi hiyerarşik statüsüne karşı bir kalkışım olarak gördüğü hallerde, çatışmalara neden olabilirler.

#### 4.1.5. Örgütler Arası Çatışma

İnsanlar özellikle ayrıcalıkların, ödüllerin ve onaylanmaların nasıl dağıtıldığı konusunda oldukça duyarlıdırlar. Eğer yönetim kademesindeki bireyler belirli bir kişiye yönelik olarak ayrıcalıklı tutum, davranış veya duygusal bir yaklaşım sergileyecek olurlarsa, bu durum büyük bir olasılıkla önemli bir organizasyonel çatışmanın kapısını aralayacaktır.

Klasik organizasyonlarda, örgütsel çatışmalar olarak nitelendirilebilecek dört temel yapısal çatışmadan söz edilebilir. Bunlar (Lutfans, 1995, s. 287);

“Hiyerarşik Çatışma: Çatışmalar bazen, farklı organizasyonel düzeylerde meydana gelebilir. Yönetimsel kademelerin herhangi bir aşamasındakiler tepe yöneticiler ile veya orta kademe yöneticiler ve nezaretçilerle veyahut daha çoğunlukla yöneticiler çalışanlar ile çatışma yaşayabilirler.

- Fonksiyonel Çatışma: Çatışmaların organizasyon içerisindeki farklı fonksiyonel departmanlar arasında meydana gelmesi durumu ifade eder. Üretim ve pazarlama departmanları arasında meydana gelebilecek çatışmalar, işlevsel çatışmaların en klasik örneklerindedir.
- Komuta-Kurmay Çatışması: Örgütlerde bazı çatışmaların komuta ve kurmay sınıfları arasında meydana geldiği de görülebilir. Bu tür çatışmalar, özellikle kurmay olarak çalışanların, komuta personeli üzerinde otorite oluşturmaya çalıştıklarında ortaya çıkabilir.
- Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Çatışma: Çatışmaların biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon arasında meydana gelmesi durumunda bu tür çatışmalardan söz edilebilir.”

Örneğin biçimsel olmayan organizasyonun normları performans için, biçimsel olmayan organizasyonun normları ile uyuşmadığında bu tip çatışmalardan söz etmek mümkündür.

Organizasyonların kendi içlerindeki çatışmalarda, potansiyel çatışma kaynaklarının daha çoğunlukla organizasyonun yapısına ilişkin olduğu söylenebilir. Özellikle rol algılamaları, hiyerarşik yapılanmalar, etkin bir haberleşme sisteminin olmayışı gibi nedenler bu tür çatışmalara neden olabilir.

## 4.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma

Buna göre çatışmalar *potansiyel çatışma* (latent conflict), *algılanan çatışma* (perceived conflict), *hissedilen çatışma* (felt conflict) ve *açık çatışma* (manifest conflict) şeklinde olabilir (Bobbitt, 1974, s. 138).

### 4.2.1. Potansiyel Çatışma

Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994: 221).

Potansiyel çatışma kavramı, çatışmayı doğurabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içindeki örneğin, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması gibi sorunlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.

Gerek organizasyonlarda ve gerekse toplumlarda bireyler, farklı sosyo-kültürel altyapılar, birbirleri ile uyuşmayan veya çelişkili inançlar, düşünceler, anlayışlar, tutumlar, statüler, sınıflar ve normlara dayalı olarak yer alırlar. Bunlar tek başlarına umulandan daha az çatışmaya neden olurlar. Buna rağmen, çok farklı karakterlerin, inançların, duyguların, değer ve gereksinimlerin çok parçalı bir çatışma ortamı oluşturabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İnsanların toplu olarak bulunduğu ve iletişim halinde olduğu her yerde potansiyel olarak çatışmaların varlığından söz etmek mümkündür (Dirim. s. 111).

### 4.2.2. Algılanan Çatışma

Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın ilk algılanması, çatışmayı önleme – sınırlandırma süreçlerine neden olabilir.

Çatışmayı önleme – sınırlandırma konusunda iki yöntem söz konusudur (Bumin, 1994, s. 24).

- Bastırma mekanizması
- Dikkati yoğunlaştırma mekanizması



Bastırma mekanizmasında, kişiler çatışma durumunu ya ihmal eder ya da algılamak istemezler.

#### **4.2.3. Hissedilen Çatışma**

Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir (Günay, 2001, s. 88).

Bu tip çatışmalar, çatışma durumunun duygusal parçası niteliğindedir. Bir bakıma çatışmaların kişiselleştirilmesi olarak da ifade edilebilecek olan hissedilen çatışmalar, genel olarak sözlü veya fiziksel uyuşmazlık nedeniyle ortaya çıkabilir (Conflict in Organizations, 2005).

Hissedilen çatışmalarda temel konu, çatışma halindeki tarafların duyumsadıkları ve buna bağlı olarak sergiledikleri psikolojik dışavurumlardır. Kişilerin çatışma süreci boyunca hissettikleri kızgınlıklar, kırgınlıklar, nefret, endişe, öfke gibi psikolojik durumları bu tip çatışmalara verilebilecek örneklerdendir.

Bu tip çatışmalar, bireylerin veya bütünsel olarak grupların tüm kişiliklerinin ilişkiye karıştığı durumlarla ifade edilebilir. Yatılı okullar, aile gibi yakın ilişkilerin bütün durumu karakterize ettiği hallerde düşmanca duygular çok olağan olarak görülmelidir.

#### **4.2.4. Açık Çatışma**

Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziksel kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Koçel; 1999, s. 397).

Açık çatışma; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına saldırı olmakla birlikte bu durum örgüt kuram ve normlarınca yasak edilmiştir. Bu nedenle, açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması şeklinde görülür (Bumin, 1990, s. 26).

### **4.3. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması**

Çatışmayı örgüt içerisinde olduğu yere göre; dikey, yatay ve emir – komuta ile kurmay personeller arasındaki çatışmalar şeklinde ele almak mümkündür.

#### **4.3.1. Dikey Çatışma**

Örgütlerde daha çok ast – üst arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir.

İş bölümü ve uzmanlaşması olmayan işletmelerde; yöneticinin elemanını çok değişik amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda eleman ile yönetici arasında yaşanan çatışma bu konuda en çok karşılaşılan örnektir (Kılınç, 2001, s. 112-113).

#### **4.3.2. Yatay Çatışma**

Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırması faydası ortaya çıkacaktır.

#### **4.3.3. Emir – Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma**

Bu çatışmanın kökeninde, komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarının olması yatmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılara, amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesine imkan sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel, 2000, s. 112).

### **4.4. Çatışmanın Niteliğe Göre Sınıflandırılması**

#### **4.4.1. İşlevsel Çatışmalar**

İşlevsel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların

bulduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır.

Çatışmaların fonksiyonel olması durumu, onların gerek çatışma tarafları ve gerekse organizasyon için pozitif çıktılar doğurmasından kaynaklanmaktadır. Bugünkü anlamıyla çatışma yönetiminin, çatışmayı azaltmak veya onu çözmekten daha çok ondan pozitif sonuçlar elde etme yöneliminde olduğunu söylemek gereklidir (Lewicki, 1994, s. 6).

### ***Çatışmadan Elde Edilecek İşlevsel Sonuçlar***

Çatışmadan elde edilecek işlevsel sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir (Schnake, 1990, s. 369).

#### ***Motivasyon ve Uyarma***

Çatışmanın bütünsel olarak yokluğu, çalışma alanında durgunluk veya sıkıcılık doğurabilir. Orta şiddetli “ılımlı” çatışmalar, gerçekten de bireyleri çatışmanın çözüm yollarını arama konusunda motive edebilir. Ancak; insanlar işlerini anlamlı bulmuyorlar ve keyifle yapmıyorlarsa, kendilerini değerli ve güvende hissetmiyorlarsa, uygulanan motivasyon artırıcı tedbirler istenilen neticeyi de vermeyebilir (Uzunçarşılı, S. 2001, s. 22).

#### ***Çatışma Kaynaklarının Aydınlatılması***

Çatışma süreci problemlerin de aydınlığa kavuşmasına yol açacaktır. Böylece çatışmanın her iki tarafı, kendi durumlarını net olarak görecek ve çatışmaya ilişkin mevcut enformasyonları paylaşacaklardır. Sonuç olarak, zıtlıklar ve çatışma nedenleri üzerinde oldukça geniş bir uzlaşa yaratılabilecektir. Kaynakların açık olarak saptanması, çatışmanın çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesinde de oldukça önemli katkılar sağlayacaktır (Schnake, 1990).

#### ***İletişim ve Enformasyon Akısının Artması***

Bazı çatışma süreçleri, her iki tarafın çözümü görmesi adına iletişimin ve enformasyon paylaşımının artmasına yol açabilir. Bazen bu durum, çatışmaların daha başlamadan önce çözülmesine de olanak tanır (Schnake, 1990).

Çatışan taraflar; birbirleri için geliştirmiş olduğu olumsuz mesajları birbirlerine ve diğer tarafa aktarabilirler. Yapılacak haberleşme düzenlemesi ile haberleşme bağının çatışmayı

önleyecek şekilde kurulması sağlanabilir. Haberleşme kanallarının değiştirilmesi de yapısal çatışmayı önlemede bir yöntem olabilir (Erdoğan, 1996, s. 199).

### ***Yöneticilerin Problemlerin Farkına Varması***

Bazı çatışmalar, organizasyonel hedeflere bağlı nedenler olmaksızın ortaya çıkabilirken, birçoğu da iş performansı veya organizasyonun hedeflerine ulaşabilme olasılıkları üzerine doğmaktadır. Bu yüzden çatışmalar; yöneticilere, dikkat etmeleri gereken ve daha önce gizli kalmış meselelerin farkına varmaları adına olanaklar tanır (Schnake, 1990).

Problem çözme yöntemini diğerlerinden ayıran en önemli özellikleri, karşılaşma ve problem çözmedir. Tarafların bir araya gelerek, açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir (Karip, 1999, s. 62).

Problem çözme yöntemi bilhassa iletişim probleminden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir problem çözme oturumunda; gerçeklerin, amaçların, stratejilerin tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelir. Hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı yaratılır. Çatışma için harcanan enerji, zaman gibi kaynaklar, çatışmanın çözümü için kullanılır (Korkmaz, 1994, s. 49).

### ***Değişimi Kolaylaştırma ve Katkı Sağlama***

Çatışma, organizasyonlarda değişim için önemli bir kaynaktır. Organizasyonel hedefler veya bu hedeflere ulaşma yolları veyahut organizasyonel kaynakların paylaşımına ilişkin çatışmalar; çoğunlukla organizasyonun “daha etkili olabilmek için” bunların hangisinde değişime gitmesi gerektiği veya çevresel şartlara uyum sağlama kabiliyetine ilişkin yollar geliştirmesine yardımcı olur (Schnake, 1990).

### ***Aydınlatılmış Yetkiler ve Sorumluluklar***

Organizasyonel çalışma ortamlarındaki çatışmaların geneli, açık olmayan yetkiler ve sorumluluklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar belirli faaliyetlerde sorumluluğun kimde olduğu konusunda net olarak fikir sahibi olmadıklarında, bu faaliyetler için başkalarının sorumluluk almalarını bekleyebilir veya sorumluluğu reddedebilirler. Eğer çatışma etkili olarak yönetilebilirse, “çatışmanın tarafları arasındaki ilişkileri etkilemeksizin” belirsiz yetkilendirme ve sorumluluklar hakkındaki belirsizliklerin ortadan kalkmasına olanak tanıyabilir (Schnake, 1990).

Örgütlerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır (Bumin, 2000, s.13).

### ***Yaratıcılık ve Buluşçuluğu Tetikleme***

Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin stratejiler geliştirdikçe, onlar daha çok motive olacak ve yanında yaratıcılık ve buluşçuluğa yönelmiş olacaklardır. Çatışmalar nedeniyle ortaya çıkan gerginlikler, bazen çalışanların yürüttükleri işe odaklanamamalarına ve yaratıcılıklarını kullanamamalarına neden olur. Çatışmanın varlığı başlı başına tarafların onu çözmeye kendini vermelerini gerektirir ki; bu durumda yaratıcılık veya buluşçuluk temelli faaliyetlerin yürütülemeyeceği açıktır (Schnake, 1990).

### ***Karar Almaya Katkısı***

Çatışma yaşayan taraflar arasında, çatışmanın çözümü adına enformasyon paylaşımı olduğundan dolayı, çatışmalar çok iyi kararların alınmasına ve problemlere etkili çözümler bulunmasına olanak tanıyacaktır. Taraflar arasında iletişim arttıkça, kararların ve problem çözümlerinin etkililiği görünür bir şekilde belirli bir noktaya kadar artacaktır. Yeteri kadar enformasyona erişildiğinde, iletişim kanalları daha fazla çalıştırılmaz. Ancak bu enformasyonların önemli parçalarının aktarılmadığı durumlarda, düşük kalitede kararlar alınmasına neden olabilir (Schnake, 1990).

Kararlara katılımın çatışmayı azaltmayacağını savunan düşünürler; kişilerin, sonuçlarından etkilenecekleri kararlara katılımlarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüşleri doğrulanamamış; katılımın koordinasyon ve işbirliğini artırma yerine ayrıcalıkları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı gözlenmiştir (Kılınç, 1990, s. 115). Ortak karar vermeye yönelik baskı, örgütteki gruplar arası çatışmanın zorunlu koşullarından birini yaratır. Buna ilaveten, ortak kararlarla ilgili kabul edilebilir nitelikteki seçeneklerin sayısı ile de gruplar arası çatışma arasında doğru bir orantı vardır (March, vd, 1985, s. 122-123).

### ***Durgunluk ve Eskimeyi Azaltma***

Çatışmanın olmayışı, bir organizasyonda ve çalışanlarda durgunluğa ve eskimeye neden olabilir. İlimli çatışma ortamlarında, organizasyon üyelerinin motivasyonları artar ve organizasyondaki durgunluk ve yıpranmanın üstesinden gelmekle yapılacaklar daha net olarak görülebilir (Schnake, 1990, s. 369).

### ***Uzlaşma ve İşbirliği***

Çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak, çatışma sona ermeden önce taraflar arasında uzlaşma, anlaşma ve işbirliği geliştirilebilir. Açık iletişim ve enformasyon paylaşımı, her iki tarafın da birbirine karşı anlayışlı davranmasına yol açabilir.

Hem işbirliği, hem de kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu bu yöntemde, her iki tarafında çıkarlarının korunması söz konusu olduğundan, taraflar çatışmayı çözmek için birlikte hareket ederler (Elma, Cevat ve Kamile Demir. s. 231).

#### **4.4.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar**

İşlevsel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşılmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları işlevsel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır (Miles, Robert; 1980, s. 23). Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı biçimsel örgüt yapısının yetersizliğine işaretler. İşletmeyi işlevsel olmayan çatışmadan uzak tutmak yararlıdır (Koçel, Tamer; 1999, s. 491).

Çatışmaları bastırma veya azaltmaya çalışma, onun başka bir biçimde ortaya çıkmasına veya daha ciddi riskler doğurmasına neden olabilir. Bu durumda, çalışanlar arasında “en azından gelecekte” daha az işbirliği ve anlayış ortamı oluşabilecektir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜT VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü çok önemli fonksiyonların yanında, örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir konumda yer alır. Liderlik, etkili yönetim, planlama, takım çalışması, yaratıcılık, amaçların belirlenmesi, sorun çözme ve örgütün yeniden yapılandırılması vb. noktalarındaki başarı, çatışma yönetimindeki başarı oranına bağlıdır (Mayer, 1989, s. 71).

Çatışma yöntemindeki başarı oranı ise, başarılı kabul edilen örgütlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır.

Başarılı örgütler, çatışmaların yönetiminde sahip oldukları üstünlüklerini, taşıdıkları özelliklerinden dolayı sağlarlar. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan, s. 181-182);

Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt bu tür yeteneklerin ortaya daha belirgin bir şekilde çıkması ve geliştirilmesi için özel çaba sarf eder.

Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır.

Ayrıca örgütün amaçları doğrultusunda ve iyi yönetilmeyen çatışmaların, örgütsel performansı, örgütün verimliliğini ve çalışanların olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Koçel, 1990, s. 490).

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışma noktasında, örgütsel performans düzeyi “iş başarımları” en yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Günümüzde çatışma örgütlerde olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu oluşumun, çatışma sayesinde örgütlerde değişik içerikli davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağladığı ve bireylerin yaratıcılığının güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının örgütün

tüm düzeyine yayılmasına sağladığı bir süreç olduğu gerçeği ile karşı karşıya olduğumuzu da kabul etmemiz gerekmektedir (Huczynski, 1991, s. 573-574).

Örgütlerde, yöneticilerin personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları, örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmelerini gerektiren bu süreç genel olarak birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar şeklinde belirtilebilir (Kefecioğlu, 1999, s. 98).

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasına ve bu sorunların çözümü için çaba harcanmasına neden olmaktadır. Çatışmalar örgüt içi gerekli olan değişimin yolunu açabilir. Örgüt içi karşıt gruplar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olanların artırılmasını sağlayabilir (Dinçer ve Fidan, s. 369–373).

Bu bir zorunluluktur ve etkili ve verimli olmak isteyen tüm örgütler için geçerlidir. Çatışmanın yönetilmesinde başarısız olan yöneticilere sahip örgütler de başarısızlığa mahkumdurlar. Çatışmanın örgüt için önemi, örgütsel verimliliğe ve örgüt performansına etkililiğe etkisinden de kaynaklanmaktadır. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir. Burada ölçü mevcut uyumsuzluğa getirilen yeni çözümün örgütün bütününe daha çok yarar sağlayıp sağlamadığıdır (Rahim, 2000, s. 1).

### **5.1. Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları**

Örgütsel çatışmayı, örgütün verimliliğine artı katkı sağlayacak bir fırsat olarak algıladığımızda, çatışmanın çözümü teriminden çok, çatışma yönetimi teriminden söz etmek gerekir. Çatışmaya bu açıdan bakıldığında, çatışma yönetiminde, bazı örgüt geliştirme araçlarının etkili bir şekilde uygulanabileceği söylenebilir.

Örgütsel çatışmaların çözümünde; sorun çözme, üst amaçlar belirleme, kıt kaynakları artırma, kaçınma, yatıştırma, uzlaştırma, yetki kullanma, davranış değiştirme ve politik araçlar kullanma gibi yöntemler uygulanabilir.

Örgütsel çatışmaya örgüt geliştirme bağlamında çözüm arandığında ise birtakım araçlardan söz edilebilir. Bunlar; süreç danışmanlığı, gruplar arası takım geliştirme, örgüt aynası, üçüncü taraf ve yapısal değişme gibi araçlardan oluşur (French ve Bell, 1978, s. 139).



### 5.1.1. Süreç Danışmanlığı

Süreç danışmanlığı, deneyimli bir danışmanın, örgütte birey ve gruplarla çalışarak, onları örgütün süreç boyutuna ilişkin problemler ve bu problemlerin çözümü konusunda bilgilendirmesidir. Bir süreç danışmanını işi, örgüt üyelerinin, örgütsel süreç ve bu sürecin sonuçları ile bu süreci değiştirme yollarının farkına varmalarını sağlayarak, örgütün gelişmesine yardım etmektir. Geleneksel danışman, örgüte sadece kendi bilgilerini aktarmakla yetinirken, süreç danışmanı, aynı zamanda yetenek ve değerlerini de örgüte aktarmak durumundadır (Elma ve Demir, s. 236).

Bazı önemli örgütsel süreçler; iletişim, grup üyelerinin rol ve görevleri, sorun çözme ve karar verme, liderlik ve yetki kullanımı, gruplar arası işbirliği ve rekabet gibi süreçleri içerir. Süreç aşınması örgütte birlikte, özellikle iş takımları içinde çalışır ve onlara, örgütte süreçten kaynaklanan sorunların tanımlanması ve çözümü için yardım eder.

Bir süreç danışmanı, birey ya da gruplara uzman tavsiyesinde bulunmaz. O, örgüt üyeleri ile problemi tanımlama ve alternatif çözümler geliştirme amacıyla birlikte çalışır, örgüt üyelerinin problemin asıl nedenlerini anlamalarına yardımcı olur.

### 5.1.2. Gruplar Arası Takım Kurma Aracıları

Grup arası takım kurma araçlarının amacı, örgütte iş grupları arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırmak, zararlı sonuçlanacak rekabeti azaltmak ve grupların birbirlerini yanlış anlamalarını ve birbirleri hakkındaki olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmaktır. Bozuk ya da düşmanca ilişkiler içinde bulunan, başka bir ifadeyle çatışan grupların aralarındaki ilişkilerin düzeltilmesinde uygulanabilecek bu araçlar üç aşamadan oluşur (French ve Bell, s. 132).

**Örgüt Aynası Aracısı:** Gruplar arasındaki ilişki ve işbirliğini geliştirmeye yönelik olan örgüt aynası aracısı, ev sahibi grubun, ilişkilerini geliştirmek istediği diğer gruplardan veri toplama etkinliklerinden oluşur. Ev sahibi grup, bu amaçla düzenlediği toplantıya birçok gruptan temsilci davet eder. Genelde toplantıdan önce diğer gruplardan gelecek temsilcilere, bir danışman tarafından, görüşme yoluyla, sorun hakkında ön bilgi verilir ve onlardan gelen sorular cevaplandırılır.

**Üçüncü Taraf Aracısı:** Üçüncü taraf aracısı, örgütsel çatışmalardan çok kişiler arası çatışmaları yönetme ya da çözüme kullanılan etkili bir yöntemdir. Üçüncü taraf, çatışan kişiler arasındaki diyalogu kolaylaştırmak için, dolaylı veya doğrudan müdahalede bulunabilir. Doğrudan müdahale, üçüncü tarafın diyalogdan önce, taraflarla görüşerek onları yönlendirmesi şeklinde, dolaylı müdahale ise üçüncü tarafın çatışanları tarafsız bir yerde buluşturması, görüşme süresini sınırlandırması vb. gibi şekillerde olur (French ve Bell, s. 134).

**Yapısal Aracılar:** Bazı durumlarda çatışmanın çözümü, çatışmaya doğrudan müdahale yerine, çatışmanın geçtiği örgütte birtakım yapısal değişikliklerle mümkün olur. Çünkü bazı çatışmalar tarafların kendilerinden kaynaklanan sorunlara bağlı olarak değil de örgüt yapısından kaynaklanan sorunlara bağlı olarak ortaya çıkar. Bu durumlarda, danışman, dikkatleri örgüte, ödül sistemi ve iş düzenlemesi gibi yapısal unsurlara çevirir.

## 5.2. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Örgütü çatışmalardan korumaya çalışmakta ve çatışma nedenlerini yok etmek için çaba harcamaktadır. Oysa örgütlerdeki çatışmalar kontrol edilebildiği ve belirli bir düzeyde tutulabildiği takdirde yararlı tarafları da bulunmaktadır.

Geleneksel ve modern yaklaşımlar çatışma konusunda farklı görüşler ortaya koymaktadırlar. Geleneksel yaklaşım çatışmadan kaçınılabileceğini savunurken, modern yaklaşım çatışmadan kaçınılamayacağını savunmaktadır. Yine geleneksel yaklaşım yönetimin görevinin çatışmayı ortadan kaldırmak olduğunu, buna karşılık modern yaklaşım ise yönetimin çatışmayı örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmesi gerektiğini benimsemektedir.

### 5.2.1. Çatışmanın Olumlu Yönleri

Genel olarak çatışmanın olumlu yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Sorunların tartışılmasını sağlar,
- Soruna ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir,
- Örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olur,
- Örgütte yaratıcılığı artırır ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur,
- Çalışanların örgütsel sorunlara ve örgüte ilgisi artar,

- Örgüte dinamizm kazandırır,
- Örgütte demokratik ortamın gelişimine katkı sağlar,

Örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılığı olumlu etkiler (Thompson; 1998, s. 125).

### 5.2.2. Çatışmanın Olumsuz Yönleri

Çatışmanın doğurduğu olumsuz etkiler arasında kendini ilk gösteren, stres veya azalan güdülenmeden kaynaklanan verimlilik düşüşüdür. Çatışmanın bir diğer olumsuz etkisi de çatışma durumuna verilen olumsuz etkilerdir. Bu tür tepkiler çatışmayı daha da derinleştirir ve yeni çatışmalara yol açar (Thompson; 1998, s. 126).

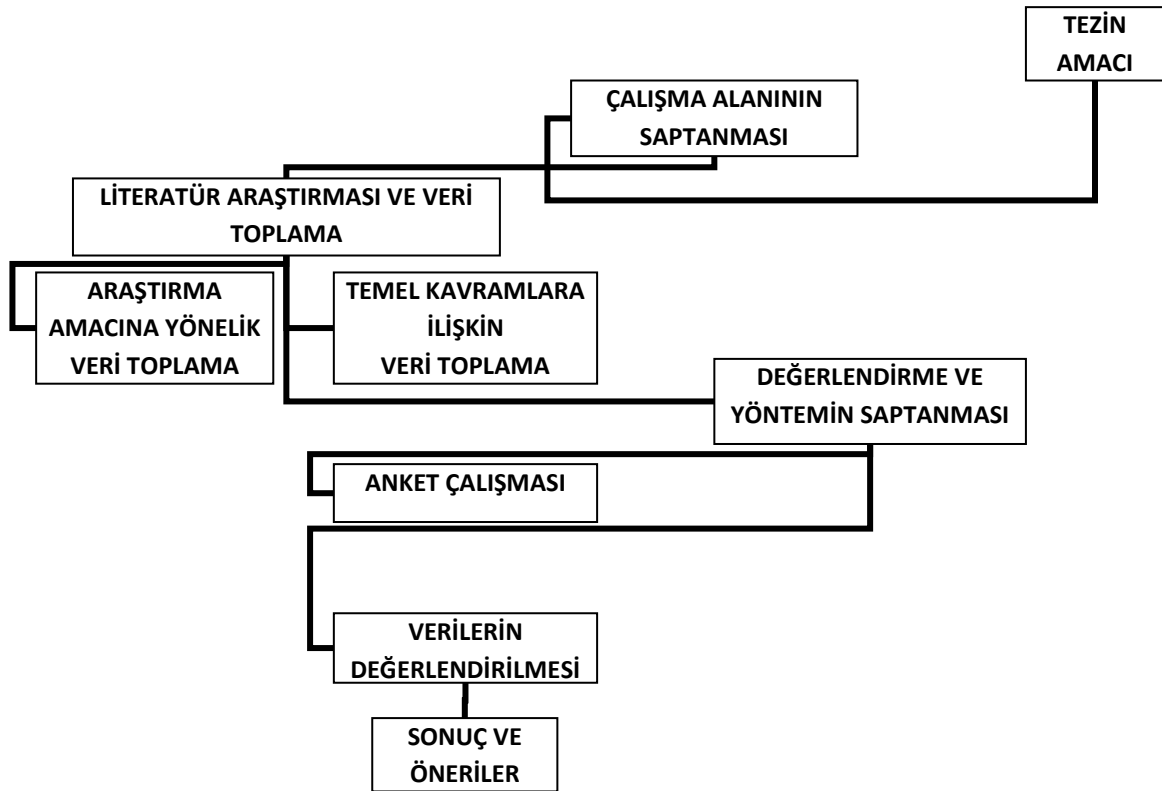
- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir. Çatışan taraflar birbirlerini düşman görebilirler.
- Taraflar üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; kendi yaptıklarını hep doğru, karşı tarafın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler.
- İş ortamında anti-sosyal davranışlar düşmanlık hissine ve saldırgan davranışlara neden olabilir. Aşırı devamsızlık görülebilir. Ruh sağlığında elverişsiz bir ortam yaratabilir.
- Çalışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilirler. Birbirlerinin davranışlarını olumsuz değerlendirebilirler, hatta birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler.
- Çatışanlar, birbirlerine olumsuz, kalıplaşmış algılar geliştirebilirler. Çatışanlar, geçici de olsa sınırlı olabilirler.
- Emek, zaman, para savurganlığı artabilir, örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.
- Çalışma arkadaşları arası çatışmaların ( özellikle önemsiz durumlardan kaynaklanan çatışmaların) artması meydana gelebilir.
- Çalışanların hoşnutsuzluklarını daha sık dile getirmeleri, mesela, devamlı olarak tatminkâr olmayan çalışma koşullarından yakınmaları, diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir. (Başaran, İbrahim Ethem; 1992, s. 266).

## ALTINCI BÖLÜM

### ALANYA İLÇESİNDE UYGULANAN ANKET ÇALIŞMASI ve ANALİZİ

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Geçerlik için faktör analizinin varimax döndürme yöntemi, güvenirlik için cronbach alfa güvenirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra kesikli ve sürekli değerlerin tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Veri analizi yapılırken hipotezimiz doğrultusunda parametrik testler yapılmıştır. Ölçmek istediğimiz değişkenimiz bağımlı değişken olarak bu değişkenimize etkisi olduğunu düşündüğümüz değişkenleri bağımsız değişken belirleyerek analiz tamamlanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programının kullanılmasına karar verilmiştir.

Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veri analizleri değişkenlerin karşılaştırılmasını sağlayan çapraz tablolar ile yapılmıştır. Çapraz tablolarda kategorilerin birbirinden bağımsız olup olmadığının saptanmasında ki kare testi kullanılmıştır. Hata payı oranı 0,05'e göre değerlendirmeler yapılmıştır.



**Şekil 6.1. Araştırmanın Süreç Akış Şeması**

### 6.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı otel işletmelerinde yaşanan çatışma nedenlerini ve çözüm yöntemlerini ortaya koymaktır. Bunun yanında Alanya’da faaliyet gösteren ve Alanya’daki otelcilik sektörünün lideri konumunda olan 5 yıldızlı otel çalışanlarının çatışma nedenlerini ve çatışma karşısında gösterdikleri tepkilerini, çatışmaya ilişkin görüşlerini, değerlendirmelerini ve ne tür uygulamaları olduğunu ortaya koymaktır. Bir diğer amacı ise, bu işletmelerde yönetsel davranışları açısından farklılık gösterebilen kadın ve erkek çalışanların çatışmaya maruz kalıp kalmadıklarını tespit etmek, alt kademedan üst kademeye kadar çalışan personelin çatışma yaşama derecelendirmelerini yapmak, eğitim seviyelerinin çatışma yaşamadaki etkisini ortaya çıkarmaktır.

Diğer yandan işletme açısından çatışmayı işletme verimliliğine kullanmada nasıl tedbirler aldığını incelemek. İletişim faktörünün çatışma üzerindeki etkisini tespit etmek için işletmelerin ne tür faaliyetler yaptığını incelemek. Bunun için çalışanlara eğitim, bilgi aktarımı, duyuru, yapacağı işlerin tam tarif edilmesi ve çalışanların önemli günlerinde tebrik taziye adına işletmelerin neler yaptığını ortaya koymaktır.

## 6.2. Yöntem

Çalışma alanı olarak seçilen Alanya yöresinde oniki ay faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan yüz yüze görüşmelerde 3 ana başlık ve 39 sorudan oluşan anket formu gösterilmiş, arkasından gösterilen anket formunun cevap anahtarı araştırmacı tarafından işaretlenerek anketler elde edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar öncelikle frekans dağılımları verilmiş geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş en son belirlenen değişkenler arasında ki kare analizi yapılmıştır.

## 6.3. Araştırma Modeli

Araştırma var olan durumu tespitine yönelik tarama modelinde, betimsel yönteme dayalı olarak yapılan bir çalışmadır.

### 6.3.1. Anket Çalışması

Alanya yöresinde beş yıldızlı otellerde çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesinde beklentilerin belirlenmesi amacıyla öğrencilere ve öğretmenlere “standart formlarda anket yöntemi” kullanılmıştır.

Yöntemin bu aşaması;

- Anket yönteminin seçimi,
- Anket formunun hazırlanması,
- Anketin ön testten geçirilmesi ve hataların düzeltilmesi,
- Anketin uygulanması,
- Anketin değerlendirilmesi olarak 5 adımda uygulanmıştır.

### 6.3.2. Anket Yönteminin Seçimi

Karşılıklı görüşme yoluyla anketin daha güvenli ve hızlı olması nedeniyle standart formlarla yerinde anket yöntemi uygulanmıştır.

### **6.3.3. Anket Formunun Hazırlanması**

Gerek literatür gerekse uzman görüşleri çerçevesinde hazırlanmış olan, otellerde çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesinde beklentilerin belirlenmesi yönelik anket formu 4 bölümden ve alt başlıklarından oluşmaktadır (Ek 1).

Bu bölümler; I- iletişime yönelik bilgiler, II- çatışma yönetimi ve eğilimleri, III- çatışma eğilimleri ölçeği, IV. demografik özellikler başlıkları altında dört ayrı grupta toplanmıştır.

### **6.3.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2010 yılında Alanya'da yaşayan ve burada faaliyet gösteren otellerde çalışan genç nüfus olarak adlandırabileceğimiz kişiler oluşturmaktadır. Belli bir grup olmayıp otel işletmelerinde kademedeki ve eğitim durumu gözeticilerden tüm çalışanlara yönelik uygulanmıştır. Örneklemi ise 18-45 yaş aralığındaki 201 kişi oluşturmaktadır.

Alanya'da faaliyet gösteren birçok otele anket için gidilmiştir; ancak bu işletmelerden birkaçı olumlu cevap vermiştir. Anket çalışmasına katılımın çoğunluğunu bu otellerde çalışan personeller oluşturmaktadır.

### **6.3.5. Anketin uygulanması**

Anketin uygulanmasına pilot uygulama ile başlanmıştır. Anketlerde yer alan sorular çalışma alanına uygulanmadan önce bir ön anket (pilot) çalışması yapılmıştır. Daha sonra elde edilen yanıtlara göre anket kağıdı tekrar gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir.

### **6.3.6. Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasında iki yöntem kullanılmıştır. Birincil olarak çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesinde iletişim faktörünün önemi ile ilgili literatür taraması yoluyla konu hakkında ön bilgi temin edilmiştir.

İkinci olarak verilerin toplanması için anket hazırlanmış ve araştırmacı tarafından uygulanması yapılmıştır. Evrenin belirlenmesi araştırmada kullanılan veriler birincil tipte veriden oluşmaktadır, anketler yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Bu durum daha geniş bir alan üzerinde homojen bir örneklem oluşması sağlanmıştır.

### 6.3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

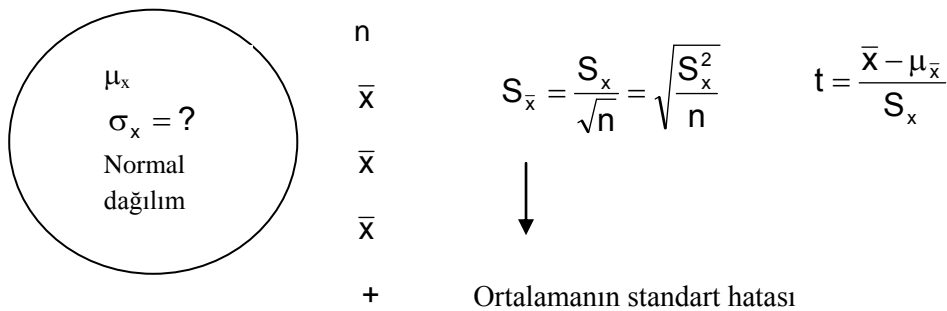
Uygulanan anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programının kullanılmasına karar verilmiştir.

Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veri analizinde t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Bu analizlerle değişkenler arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Hata payı oranı 0,05'e göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Kriterler doğrultusunda, çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesinde iletişim faktörünün önemi analiz edilerek ve onunla ilgili olan anket sonuçları, Alanya yöresinde beş yıldızlı otellerde uygulanan anket sonuçları SPSS programında değerlendirilip, elde edilen tüm veriler analiz edilerek amaçlar paralelinde uygun başlıklar altında tablolara dönüştürülüp, açıklanmıştır.

### 6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemlerin Tanıtımı

İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (Student t Test)

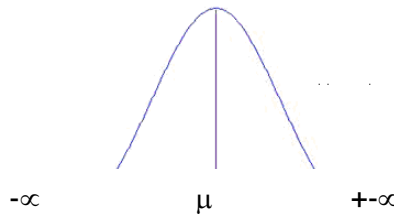


Standart sapması bilinmeyen normal dağılım gösteren bir popülasyondan  $n$  genişliğinde örnekler alınsa ve bunların her birinde ortalama ve standart hataları ( $S_{\bar{x}}$ ) hesaplınsa, araştırmacı her örnek için  $t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{S_{\bar{x}}}$  değerini hesaplayabilir. Hesaplanan  $t$  değerleri bir dağılım gösterir ki bu dağılıma standart  $t$  dağılımı denir.

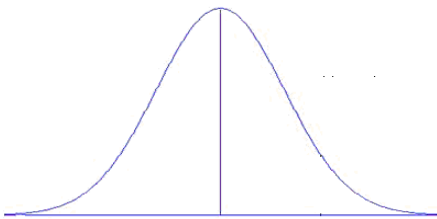
T Dağılımının Özellikleri



- 1) t dağılımı serbestlik derecesine bağlı bir dağılımdır. Yani sonsuz tane t dağılımı vardır.
- 2) t dağılımı simetrik bir dağılımdır.



- 3)  $-\infty$  ile  $+\infty$  arasında tüm değerleri kapsar t dağılımının ortalaması 0'dır. Varyansı  $n-1/n-3$ 'tür.
- 4) t dağılımının serbestlik derecesi arttıkça varyansı azalır. Serbestlik derecesi arttıkça t dağılımı z dağılımına yaklaşır. Serbestlik derecesi  $\infty$  olduğu zaman t ve z dağılımı çakışır.



2) numaralı dağılım serbestlik derecesi en yüksek olandır.

- 5) Ortalamalara ait hipotez kontrolü yapılırken eğer popülasyonun standart sapması bilinmiyorsa; test dağılımı olarak t dağılımı test istatistiği olarak ise t değeri kullanılır.

$$T \text{ değeri } t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{S_{\bar{x}}} = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{S_x}{\sqrt{n}}} = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\sqrt{\frac{S_x^2}{n}}} \text{ şeklinde hesaplanır.}$$

Hesaplanan t değeri, n-1 serbestlik dereceli t dağılımı gösterir.

Ölçümle elde edilen bir değişken yönünden bağımsız iki grup arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılan parametrik bir testtir.

### ***T Dağılımının Varsayımları:***

Gruplar birbirinden bağımsız olmalıdır.

Bağımsız gruplarda, her grupta yer alan kişiler farklıdır. Dolayısıyla, yapılan gözlemler birbirinden bağımsızdır. Bağımlı gruplarda, her grupta gözlemler aynı bireyler üzerinden yapıldıysa gruplar bağımlı olacaktır.

Her iki grup içinde, örneklem değerleri de birbirinden bağımsız olmalıdır.

Her iki örneklem, ait oldukları evrenlerden elde edilen rastgele örneklemelerdir.

Gruplarda yapılan gözlemlerin dağılımları normal ya da normale yakın olmalıdır.

Gruplarda yapılan gözlemlerin varyansları homojen (benzer) olmalıdır.

Genel olarak, örneklem büyüklüğünün az olması varsayımların sağlanmamasına neden olabilir.

T Testinin Doğru Olarak Kullanılabilmesi İçin;

Bu testte iki grubun aritmetik ortalamaları karşılaştırılmaktadır. Bu nedenle, aşırı değerlerin aritmetik ortalamaya yapacağı olumsuz etkiler göz önünde bulundurulmalıdır.

Parametrik bir test olduğu için parametrik test varsayımlarının yerine getirilmesi gereklidir. Bunlardan en önemlisi gruplarda ortalaması karşılaştırılacak sürekli niceliğin normal dağılıma sahip olmasıdır. Gruplarda varyansların homojen olması da varsayımlardan biri olup, varyansların homojen olmaması durumunda da bu test kullanılabilir (Tekindal ve diğ., 2010a; Tekindal ve diğ., 2010b; Tekindal ve diğ., 2010c).

Gruplar birbirinden bağımsız olmalıdır. Bağımlı gruplarda bu test uygulanamaz.

Veri ölçümüyle belirtilen sürekli bir değişken olmalıdır. Ayrıca, örneklem büyüklüğü (n) yeterli olduğunda sayısal olarak belirtilen (ölen, doğan, hastalanan, yaşayan sayısı gibi) sürekli olmayan değişkenlere de uygulanabilir. Ancak, nitel verilerde (cinsiyet, hastalık evresi, kan grubu gibi) bu test uygulanamaz.

Her iki gruptaki denek sayısı birbirine eşit ya da çok yakın olmalıdır.

### ***T Testi Aşamaları:***

*AŞAMA 1. Her iki dağılımın normal dağılıma uyup uymadığı test edilir.*

H<sub>0</sub>: Normal Dağılmaktadır.

H<sub>1</sub>: Normal Dağılmamaktadır.

Normal dağılıp dağılmadığını test edebilmek için paket programların hızlı bir şekilde hesapladığı aşağıdaki testler kullanılabilir.

Kolmogorov-Smirnov ya da Shaphiro-Wilk testi: Normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel testlerdir.

*AŞAMA 2. Gruplarda varyansların homojenliği test edilir.*

$H_0$ : Varyanslar Homojendir.

$H_1$ : Varyanslar Homojen Değildir.

Levene testi: Varyansların homojenlik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel testtir.

*AŞAMA 3. Yokluk ve Alternatif Hipotezlerinin Belirlenmesi*

$H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

*AŞAMA 4. Uygun test istatistiğine karar verilmesi*

Gruplar arası farklılığı test etmek için kullanılacak istatistik:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{SH_{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)}}$$

Varyanslar homojen ise test istatistiğinin paydasında ortak varyans kullanılır:

$$SH_{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2)} = s_{\text{ortak}} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}$$

### ***Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Analysis Of Variance)***

Parametrik test, varsayımları sağlandığında ölçümle belirtilen bir değişken yönünden ikiden çok bağımsız grup arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Grup ortalamalarının karşılaştırıldığı bir testin adının neden varyans analizi olduğu, test istatistiğinin hesaplanmasında, grup ortalamaları ile birlikte grup varyanslarının da çok önemli olmasına bağlanabilir (Tekindal, 2010d; Tekindal, 2010e).

Üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında t testleri kullanılabilir. “Üç evren ortalamasının birbirine eşit olduğu ( $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )” şeklindeki hipotezi test etmek için 3 tane “iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi”nin uygulanması gerekir.

- $H_{01}: \mu_1 = \mu_2$
- $H_{02}: \mu_1 = \mu_3$
- $H_{03}: \mu_2 = \mu_3$

Fakat bu yaklaşım etkin değildir. Çünkü aynı veri üzerinde çok sayıda t testinin uygulanması sıfır hipotezinin yanlışlıkla reddedilmesi riskinde önemli bir artışa neden olur. Bu bakımdan  $\alpha$  yanılma düzeyini sabit tutmak için varyans analizinin kullanılması önerilmektedir.

#### ***Varyans Analizinin Temel Varsayımları:***

- Deney düzenlenirken karşılaştırılacak gruplardaki bireylerin birbirine benzer olmasına dikkat edilmelidir. Başka bir deyişle karşılaştırılacak gruplar homojen olmalıdır ki, gruplar arasında bir farklılık ortaya çıkarsa bu fark etkene bağlanabilsin.
- Gruplardaki denek sayıları birbirine eşit ya da çok yakın olmalıdır.
- Karşılaştırılan gruplar normal dağılım göstermelidir.
- Karşılaştırılan grupların varyansları homojen olmalıdır.

#### ***Varyans Analizi Aşamaları:***

*AŞAMA 1: Her iki dağılımın normal dağılıma uyup uymadığı test edilir.*

$H_0$ : Normal Dağılmaktadır.

$H_1$ : Normal Dağılmamaktadır.

Normal dağılıp dağılmadığını test edebilmek için paket programların hızlı bir şekilde hesapladığı aşağıdaki testler kullanılabilir.

Shapiro-Wilks, Kolmogorov Smirnov (K-S) normallik testleri bulunmakla birlikte Shapiro-Wilks yöntemi genellikle gözlem sayısının 50'nin altında olduğu durumlarda kullanılır. Bunlar, normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel testlerdir.

*AŞAMA 2: Yokluk ve alternatif hipotezlerinin belirlenmesi*

$H_0$ : Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ : En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Matematiksel ifadeyle;

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1 : \text{En az bir } \mu_j \text{ farklı}$$

AŞAMA 3: Varyans Analizi Tablosu hesaplanır.

**Tablo 6.1: Varyans Analizi Tablosu**

Değişim Kaynakları	sd	KT	KO	F
Gruplar arası değişim	K-1	GAKT	GAKT/(k-1)	GAKO/GİKO
Grup içi değişim	N-k	GİKT	GİKT/(N-k)	
Genel	N-1	GnKT		

GnKT: Genel kareler toplamıdır. İncelenen bütün bireylerin aldıkları değerlerin genel ortalamadan farklarının kareleri toplanarak elde edilir.

GAKT: Gruplar arası kareler toplamıdır. Her grubun ortalamasının genel ortalamadan farklarının kareleri toplanarak elde edilir.

GİKT (Hata Kareler Ortalaması): Grup içi kareler toplamıdır. Her bireyin değerinin içinde bulunduğu grubun ortalamasından farklarının kareleri toplanarak elde edilir.

$$GnKT = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} = 109474 - \frac{(1838)^2}{34} = 10114$$

$$GAKT = \sum_{j=1}^k \left( \frac{(\sum x_j)^2}{n_j} \right) - \frac{(\sum x)^2}{n} = \frac{(266)^2}{8} + \frac{(474)^2}{8} + \frac{(495)^2}{9} + \frac{(603)^2}{9} - \frac{(1838)^2}{34} = 5195$$

$$GİKT = GnKT - GAKT = 10114 - 5195 = 4919$$

$$GnSD \text{ (Genel serbestlik derecesi)} = N - 1 = 33$$

$$GASD \text{ (Gruplar arası serbestlik derecesi)} = k - 1 = 3$$

$$GİSD \text{ (Gruplar içi serbestlik derecesi)} = N - k = 30$$

### **Toplam Değişim:**

Toplam değişim, genel ortalamadan her bir grup ortalamasının farkının kareler toplamından elde edilir.

Toplam değişim grup içi değişim ve gruplar arası değişim olarak ikiye bölünür. Varyans analizinin mantığı da gruplar arası değişimin grup içi değişime oranının karşılaştırılmasıdır.

Eğer gruplar arası değişim grup içi değişimden fazla ise, grup ortalamalarından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu söylenebilir.

### ***Gruplar Arası Değişim:***

Gruplar arası değişim, her bir grup ortalamasının genel ortalamadan olan farklılığından elde edilir. Karşılaştırılan grupların ortalaması birbirine çok yakın ise, gruplar arası değişim küçük olacaktır. Grup sayısı  $k$  ile gösterildiğinde, gruplar arası değişime ilişkin serbestlik derecesi  $k-1$  olacaktır.

Gruplar arası değişimin kendi serbestlik derecesine bölünmesi ile gruplar arası kareler ortalaması elde edilir.

### ***Grup İçi Değişim:***

Grup içi değişim her bir gruptaki bireylerin ait oldukları grup ortalamalarının farklılıklarından kaynaklanır. Gruplardaki gözlemler birbirine yakın değerler alıyorsa grup içi değişim de küçük olacaktır.

### ***Grup içi değişim için serbestlik derecesi:***

$sd = N - k$  olarak gösterilebilir. Grup içi değişimin kendi serbestlik derecesine bölünmesi ile grup içi kareler ortalaması elde edilir.

*AŞAMA 4: F istatistiğine göre hüküm verilir.*

### ***F Test İstatistiği:***

F test istatistiği, gruplar arası kareler ortalamasının grup içi kareler ortalamasına oranından elde edilir.

$$F = \frac{\text{Gruplar Arası Kareler Toplamı} / k - 1}{\text{Gruplar İçi Kareler Toplamı} / N - k}$$

*AŞAMA 5: Eğer  $H_0$  red edildiyse çoklu karşılaştırma testlerinde aralarında fark olan grup ortalamaları belirlenir.*

### ***Çoklu Karşılaştırma Testleri***

Varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark yoksa işlemler sona erer. Ancak, gruplar arasında fark varsa, farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı (ya da farklılığın hangi gruplar arasında olduğu) değişik yöntemlerle araştırılabilir. Bu yöntemlere çoklu karşılaştırma yöntemleri (multiple comparisons tests) ya da Post-Hoc testler denir (Anthony ve Remington, 2000).

## **6.5. Bulgular Ve Sonuç**

### **6.5.1. Frekans Tabloları**

#### ***Demografik Özellikler***

**Tablo 6.2: Görev Kademesi**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Yönetici	35	17,4
	Eleman	50	24,9
	Shift lider	20	10,0
	Ara yönetici	25	12,4
	Tur operatör	20	10,0
	Çalışan	50	24,9
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %24,9'u çalışan ve eleman, %17,4'ü yönetici, %12,4'ü ara yönetici, % 10'u tur operatörü ve shift liderdir.

**Tablo 6.3: Çalışılan Birim**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Ön Büro/Resepsiyon	35	17,4
	Restaurant	50	24,9
	Bar	30	14,9
	Misafir İlişkileri	20	10,0
	Operasyon	18	9,0
	Muhasebe	15	7,5
	Müdüriyet	22	10,9
	Oda Hizmetleri	10	5,0
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılanların %24,9'u restoran, % 17,4'ü ön büro, %14,9'u bar, %10,9'u müdüriyet, %10'u misafir ilişkileri, %7,5'i muhasebe, %5'i oda hizmetleri çalışanıdır.

**Tablo 6.4: Çalışma Süresi (Yıl)**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	1-5	57	28,4
	6-10	55	27,4
	11-20	88	43,8
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
Toplam		201	100,0

Araştırmaya katılanlardan % 43,8'i 11-20 yıldır, %28,4'ü 1-5 yıldır, % 27,4'ü 6-10 yıldır bu kuruluştaki çalışmaktadır. Çalışanların yarıya yakını 11 ve 20 yıl aralığında değişen sürelerde çalışmaktadır.

**Tablo 6.5: Cinsiyet**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Erkek	117	58,2
	Kadın	83	41,3
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
Toplam		201	100,0

Araştırmaya katılanların %58,2'si erkek, %41,3'ü kadındır.

**Tablo 6.6: Yaş**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	18-30	143	71,1
	31-42	53	26,4
	43+	4	2,0
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
Toplam		201	100,0

Araştırmaya katılanların %71,1'i 18-30 yaşında, % 26,4'ü 31-42 yaşında ve %2'si 43 ve üzeri yaşıdadır. Araştırma sonucunda görülmektedir ki araştırmaya katılanların yarısından fazla genç yetişkindir.



**Tablo 6.7: Eğitim Durumu**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	İlköğretim	25	12,4
	Ortaöğretim(lise)	94	46,8
	Yükseköğretim	81	40,3
	Toplam	200	99,5
Gözlenemeyen Veri		1	,5
Toplam		201	100,0

Araştırmaya katılanların %46,8'i lise mezunu, %40,3'ü yükseköğretim mezunu, %12,4'ü ilköğretim mezunudur.

**Grafik 6.1: Eğitim Durumu Sütun Grafiği****Tablo 6.8: Çatışma Eğilimi Ölçeğinin Puan Ortalaması**

		Frekans	Yüzde
Değişkenler	1,80	29	14,4
	2,00	28	13,9
	2,20	29	14,4
	2,30	28	13,9
	2,70	29	14,4
	2,80	29	14,4
	2,85	28	13,9
	4,00	1	,5
Toplam		201	100,0

Araştırmaya katılanların çatışma eğilimi ölçeğinden aldıkları puan ortalamasına göre, ortalamalar 1,80 puan ile 4 puan arasında değişmektedir. %14,4'ü 1,80, %14,4'ü 2,20, %14,4'ü 2,70, %14,4'ü 2,80 puan almışlardır. %13,9'u 2, %13,9'u 2,30, %13,9'u 2,85 puan almışlardır. Ayrıca, %0,5'i de 4 puan almıştır.

### 6.5.2. Geçerlik Ve Güvenirlik

**Tablo 6.9: Madde Toplam Korelasyonları**

İLETİŞİME YÖNELİK TUTUMLAR	MADDE TOPLAM KORELASYONLARI
X1. Örgüt mensuplarının birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için, yöneticiler de dahil tüm çalışanların bir araya geldikleri sosyal etkinlikler (kutlamalar, ödül törenleri, geziler, piknikler, spor etkinlikleri) düzenlenmektedir.	.570
X2. Bir kişi konuşurken, tüm dikkatimi ona verip, sessiz olarak, başka şeylerle meşgul olmadan, kendimi onun yerine koyarak, sözünü kesmeden ve hoşgörülü şekilde dinlemeye ve anlamaya çalışırım.	.640
X3. Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı, önerilerimi ve sıkıntılarımı iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.	.554
X4. Firmanın varlık sebebi, amacı, idealleri, uzun vadeli hedefleri, temel felsefesi gibi konularda çalışanlara bilgi verilmektedir.	.543
X5. Firmada meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine, süreç, işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, yer değiştirmeler, vekalet etme) zamanında ve yeterince haberim olmaktadır.	.554
X6. İşimi yaparken bir engelle karşılaştığımda veya yardıma ihtiyacım olduğunda çalışma arkadaşlarımdan veya amirlerimden gerekli yardımı alabiliyorum.	.559
X7. Ben elimden geleni yaptığım halde başkalarının hataları sonucu işimde aksamalar olmaktadır.	.622
X8. Firmanın sahip olduğu kaynaklar (ücret, bilgisayar, makine teçhizat, alet edevat) çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	.547
X9. Firma yetkilileri tarafından, çalışanlara, yetki ve sorumlulukları, kime emir verip kimden emir alacakları, kurumun uyguladığı kural ve prensipler, yöneticilerin nelere önem verdiği gibi konularda bilgi verilmektedir.	.509
X10. Yöneticimin yöneticilik anlayışı ile benim kafamda kurduğum yöneticilik anlayışı farklıdır.	.640
X11. Başarı gösterenlere verilen ödüller veya firma kurallarını ihlal edenlere verilen cezalar adildir.	.636
X12. Çalışanlar arasında, çeşitli konularda söylentiler çıkmaktadır.	.581
X13. Gerek birimimdeki yöneticiler, gerekse üst düzey yöneticiler çalıştığım yere gelerek nasıl olduğumu, işimle ilgili bir sıkıntımın olup olmadığını, istek ve beklentilerimi sorarlar.	.634
X14. Yöneticiler veya başkaları tarafından herhangi bir şekilde haksızlığa maruz kalındığında bunun üst düzey yöneticilere iletilerek hak aranması mümkündür.	.559
X15. Üstlerimle bir tartışmam olduğunda, üstüm, ben amirim, benim dediğim olur tarzında bir yaklaşıma sahiptir.	.631
X16. İçinde bulunduğum bölümdeki çalışma grubumun etkisiyle öyle yapmak istemediğim halde, onlar gibi davranmak veya onların koyduğu kurallara uymak zorunda olduğumu hissediyorum.	.611
X17. Yöneticilerimle anlaşmazlıklar yaşadığım olmaktadır.	.586
X18. Bölümler arasında, karşılıklı istek, beklenti ve problemler konusunda görüş alışverişinde bulunulmaktadır.	.563
X19. Firma içerisinde, samimi olarak konuşabildiğim, dertlerimi ve sevinçlerimi paylaştığım, beni psikolojik olarak rahatlatan arkadaşlarım vardır.	.590
X20. Ulaştığım başarılar, yaptığım güzel şeyler için takdir edilip ödüllendirilmekteyim.	.574

Ankette 0,20 değerinden düşük maddeler yoktur. Bu nedenle 20 maddenin de yüksek güvenilirlik değerinde olması nedeniyle hiçbir madde çıkarılmamıştır. Uygulama sonucunda

madde analizi sonucunda hiçbir maddenin çıkarılmaması sonucu oldukça lehimize bir sonuçtur. Daha sonra anketin güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Güvenilirlik katsayısını hesaplama yolları, değişkenlerin türüne, kaynağına, uygulama sayısına göre farklılık gösterir. Hesaplama yolunun farklılığı, güvenilirlik katsayısının yorumsal anlamını da değiştirir. Güvenilirlik katsayısı, tesadüfi hatalardan arınlık derecesidir ve ölçme sonuçlarına karışan hata miktarının bilgisini verir. Güvenirlilik, 0 ile +1 arasında değişen değerler almakla birlikte, +1'e yakın değerler alması istenir. Güvenilirlik katsayısının 0,70'den fazla olması istenen bir sonuçtur. Ölçme aracının her bir maddesi 1 ile 5 arasında likert tipi ölçeklendiğinden güvenilirliğe cronbach alfa( $\alpha$ ) güvenilirliği, iç tutarlılık anlamında bir güvenilirlik anlamı vardır. Araştırmada kullanılan anketin cronbach alfa( $\alpha$ ) katsayısı aşağıdaki tablo' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.10: Anketin Cronbach Alfa( $\alpha$ ) Katsayısı**

	Madde sayısı	Güvenirlilik katsayısı
Uygulamada Kullanılan Orijinal Anket	20	0,962

Uygulamada kullanılan 20 madde için hesaplanan cronbach alfa( $\alpha$ ) güvenilirliği katsayısı 0,962 çıkmıştır. Bu katsayının 0,70'in üstünde çıkması sebebiyle anketin oldukça uygun olduğu söylenebilir.

### 6.5.3. Varyans Analizi ve T Testi

**Tablo 6.11: Çalışılan Kademe İle Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Yönetici	35	2,3571	,38561	,06518	1,80	2,85
Eleman	50	2,3810	,38991	,05514	1,80	2,85
shift lider	20	2,3575	,38875	,08693	1,80	2,85
Ara yönetici	25	2,3940	,37620	,07524	1,80	2,85
Tur operatör	20	2,4200	,40924	,09151	1,80	2,85
Çalışan	50	2,3750	,38243	,05408	1,80	2,85
Toplam	200	2,3785	,38298	,02708	1,80	2,85

Tabloda, araştırmaya katılanların kademelerine çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları verilmiştir. En düşük ortalamayı yöneticiler alırken, en yüksek ortalamayı tur operatörleri almıştır. Fakat görülmektedir ki ortalamaların aralarındaki fark çok azdır.

**Tablo 6.12: Çalışılan Kademe ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Çalışılan kademe	Gruplar içi	,066	5	,013	,088	,994
	Gruplar arası	29,121	194	,150		
	Toplam	29,188	199			

H<sub>0</sub>: Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>:En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

ANOVA tablosu sonuçlarına göre çalışılan kademe (F=,088, p=,994)  $p > 0,05$  olarak bulunmuştur (H<sub>0</sub> kabul). Bu durumda, çalışılan kademe ile çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları bakımından arasında fark yoktur. Çalışılan kademeye göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasındaki değişimler istatistik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Aradaki farklılıklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, ister yönetici ister shift lider, isterse ara yönetici yada diğer kademelerden olsun, her kademedeki çalışan çatışma eğilimleri ölçeğinden düşük veya yüksek puan alabilir. Çatışma yaşamada çalışılan kademe önemli değildir.

**Tablo 6.13: Çalışılan Birim ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Ön büro/resepsiyon	35	2,3300	,36121	,06106	1,80	2,85
Restaurant	50	2,4000	,37918	,05362	1,80	2,85
Bar	30	2,3800	,39296	,07174	1,80	2,85
Misafir ilişkileri	20	2,3825	,39546	,08843	1,80	2,85
Operasyon	18	2,4167	,41267	,09727	1,80	2,85
Muhasebe	15	2,4500	,40796	,10533	1,80	2,85
Müdüriyet	22	2,3500	,41433	,08833	1,80	2,85
Oda hizmetleri	10	2,3150	,35905	,11354	1,80	2,85
Toplam	200	2,3785	,38298	,02708	1,80	2,85

Tabloda, araştırmaya katılanların birimlerine göre çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları verilmiştir. En düşük ortalamayı müdüriyet çalışanları alırken, en yüksek ortalamayı muhasebe çalışanları almıştır. Fakat görülmektedir ki ortalamaların aralarındaki fark çok azdır.

**Tablo 6.14: Çalışılan Birim ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Çalışılan birim	Gruplar içi	,267	7	,038	,253	,971
	Gruplar arası	28,921	192	,151		
	Toplam	29,188	199			

H<sub>0</sub>: Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ :En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

ANOVA tablosu sonuçlarına göre çalışılan birim ( $F=,253$ ,  $p=,971$ )  $p > 0,05$  olarak bulunmuştur ( $H_0$  kabul). Bu durumda, çalışılan birim ile çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları bakımından arasında fark yoktur. Çalışılan birime göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasındaki değişimler istatistik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Aradaki farklılıklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, ister ön büro personeli olsun müdüriyet personeli olsun her birimde çalışan kişiler çatışma eğilimleri ölçeğinden düşük veya yüksek puan alabilir. Çatışma yaşamada çalışılan birim önemli değildir.

**Tablo 6.15: Çalışma Süresi (Yıl) ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
1-5	57	2,3632	,40117	,05314	1,80	2,85
6-10	55	2,4045	,37197	,05016	1,80	2,85
11-20	88	2,3722	,38131	,04065	1,80	2,85
Toplam	200	2,3785	,38298	,02708	1,80	2,85

Tabloda, araştırmaya katılanların çalışma süresine göre çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları verilmiştir. En düşük ortalamayı 1-5 yıldır çalışanlar alırken, en yüksek ortalamayı 6-10 yıldır çalışanlar almıştır. Fakat görülmektedir ki ortalamaların aralarındaki fark çok azdır.

**Tablo 6.16: Çalışma Süresi (Yıl) ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Çalışma süresi	Gruplar içi	,054	2	,027	,183	,833
	Gruplar arası	29,133	197	,148		
	Toplam	29,188	199			

$H_0$ : Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ :En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

ANOVA tablosu sonuçlarına göre çalışma süresi ( $F=,183$ ,  $p=,833$ )  $p > 0,05$  olarak bulunmuştur ( $H_0$  kabul). Bu durumda, Çalışma süresi ile çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları bakımından arasında fark yoktur. Çalışma süresine göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasındaki değişimler istatistik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Aradaki farklılıklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, 3 yıldan beri çalışan personel ya da 20 yıldan beri çalışan personel de çatışma eğilimleri ölçeğinden düşük veya yüksek puan alabilir. Çatışma yaşamada çalışılan sürenin önemi yoktur.

**Tablo 6.17: Cinsiyet ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t-değeri	P değeri
Cinsiyet	Erkek	117	2,4197	,36912	1,815	,071
	Kadın	83	2,3205	,39671		

H<sub>0</sub>: Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

H<sub>1</sub>: En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

Araştırmaya katılan annelerin göç durumlarıyla, bedensel alan yaşam kalitesi puan ortalamaları açısından incelendiğinde, aralarında istatistik olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (t=1,815, p=,071, p> 0,05). Ho kabul edilir. Ortalamalar arasındaki farklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, ister kadın ister erkek personel çatışma yaşayabilir. Çatışma yaşamada cinsiyetin önemi yoktur.

Ancak (t=1,815, p=,071, p< 0,10) olarak kabul edilirse çatışma eğilimlerinde erkek ve kadın arasında az da olsa farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.18: Yaş ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
18-30	143	<b>2,3864</b>	,38278	,03201	1,80	2,85
31-42	53	<b>2,3585</b>	,39159	,05379	1,80	2,85
43+	4	2,3625	,35444	,17722	2,00	2,85
Toplam	200	2,3785	,38298	,02708	1,80	2,85

Tabloda, araştırmaya katılanların yaşına göre çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları verilmiştir. En düşük ortalamayı 31- 41 yaşları arasında olan çalışanlar alırken, en yüksek ortalamayı 18 -30 yaşları arasında olan çalışanlar almıştır. Fakat görülmektedir ki ortalamaların aralarındaki fark çok azdır.

**Tablo 6.19: Yaş ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Yaş	Gruplar içi	,031	2	,016	,105	,900
	Gruplar arası	29,156	197	,148		
	Toplam	29,188	199			

H<sub>0</sub>: Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ :En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

ANOVA tablosu sonuçlarına göre yaş ( $F=,105$ ,  $p=,900$ )  $p > 0,05$  olarak bulunmuştur ( $H_0$  kabul). Bu durumda, çalışanların yaşı ile çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları bakımından arasında fark yoktur. Çalışanların yaşına göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasındaki değişimler istatistik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Aradaki farklılıklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, 18 yaşında olan çalışan kişide 30 yaşında olan çalışan kişide veya 48 yaşında olan çalışan kişi de çatışma yaşayabilir. Çatışma yaşamada yaşın bir önemi yoktur. İster genç olsun ister yaşlı olsun herkes çatışma yaşayabilir.

**Tablo 6.20: Eğitim Durumu ile Çatışma Eğilimleri Arasında İlişki**

	N	Ortalama	Standart sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
İlköğretim	25	2,4260	,39689	,07938	1,80	2,85
Ortaöğretim(lise)	94	2,3644	,37320	,03849	1,80	2,85
Yükseköğretim	81	2,3802	,39336	,04371	1,80	2,85
Toplam	200	2,3785	,38298	,02708	1,80	2,85

Tabloda, araştırmaya katılanların Eğitim durumuna göre çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları verilmiştir. En düşük ortalamayı orta öğretim mezunu olan çalışanlar alırken, en yüksek ortalamayı ilköğretim mezunu olan çalışanlar almıştır. Görülmektedir ki ortalamaların aralarındaki fark çok azdır.

**Tablo 6.21: Eğitim Durumu ile Çatışma Eğilimleri Varyans Analizi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Eğitim durumu	Gruplar içi	,075	2	,038	,255	,775
	Gruplar arası	29,112	197	,148		
	Toplam	29,188	199			

$H_0$ : Grupların ortalamaları arasında fark yoktur.

$H_1$ :En az bir grup ortalaması diğerlerinden farklıdır.

ANOVA tablosu sonuçlarına göre eğitim durumu ( $F=,255$ ,  $p=,775$ )  $p > 0,05$  olarak bulunmuştur ( $H_0$  kabul). Bu durumda, çalışanların eğitim durumu ile çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları bakımından arasında fark yoktur. Çalışanların eğitim durumuna göre, çatışma eğilimleri ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasındaki değişimler istatistik olarak bir anlam ifade etmemektedir. Aradaki farklılıklar tesadüften ileri gelmektedir.

Buradan elde edilecek sonuca göre, ilkokul mezunu olmak yada üniversite mezunu olmak çatışma yaşamada belirleyici değildir. Çatışma yaşamada eğitim durumunun bir önemi yoktur.

## İletişime Yönelik Bulgular

### Kurumun El Kitabını İnceleme Durumu

**Tablo 6.22: Firmanızda Bulunan Organizasyon Şeması Ve/Veya Organizasyon El Kitabını İnceleme Fırsatı Bulma Oranları**

Değişkenler	Frekans		Yüzde
	Evet	Hayır	
	114	87	56,7
	201		43,3
			100,0

Araştırmaya katılan 201 kişinin % 56,7'si kurumun el kitabını incelemiş ve % 43,3'ü incelememiştir.



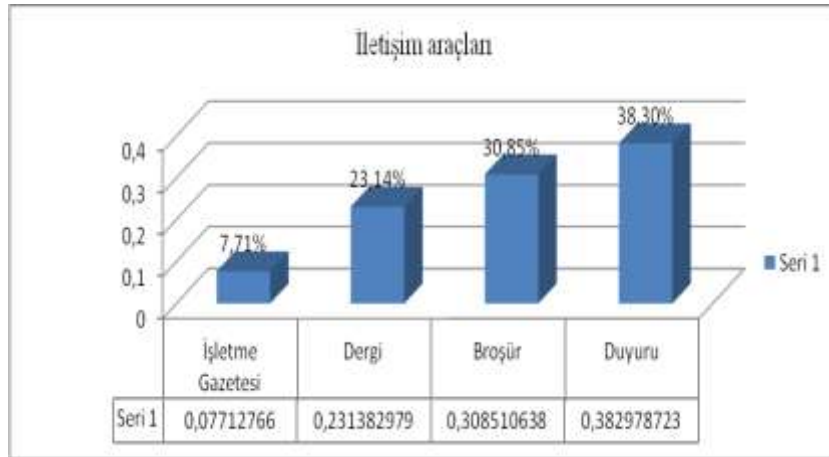
**Grafik 6.2: Firmanızda Bulunan Organizasyon Şeması Ve/Veya Organizasyon El Kitabını İnceleme Fırsatı Bulma Oranları Grafiği**

**Tablo 6.23: İşletmede Kullanılan İletişim Araçları**

	Hayır		Evet	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşletme gazetesi	172	85,6	29	14,4
Dergi	114	56,7	87	43,3
Broşür	85	42,3	116	57,7
Duyuru	57	28,4	144	71,6
Diğer/ mail			28	13,9
Diğer/ internet			58	28,9

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları yerde iletişim aracı olarak % 71,6'sı duyuru, %57,7'si broşür, %43,3'ü dergi, % 28,9'u internet, % 13,9'u mail, %14,4'ü işletme gazetesi kullanmaktadır.





**Grafik 6.3: İşletmede Kullanılan İletişim Araçları Sütun Grafiği**

**Tablo 6.24: Yönetici ile İletişim Araçları**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	DILEK KUTU VE HAFTAL	29	14,4
	DILEK KUTUSU	29	14,4
	EVET	29	14,4
	HAYIR	58	28,9
	ŞİKAYET KUTUSU	56	27,9
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları yerde doğrudan yöneticilere ulaştırılmak için % 28,9'u iletişim aracı kullanmamaktadır. %27,9'u şikayet kutusu, %14,4'ü dilek kutusu kullanmaktadır.



**Grafik 6.4: Yönetici ile İletişim Araçları Daire Dilimi Grafiği**

**Tablo 6.25: Firma Yönetiminin Tebrik-Taziye Mesajı Gönderimi**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Evet	114	56,7
	Hayır	87	43,3
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin yönetiminin %56,7'si tebrik taziyeye mesajları gönderirken, %43,3'ü mesaj göndermemektedir.

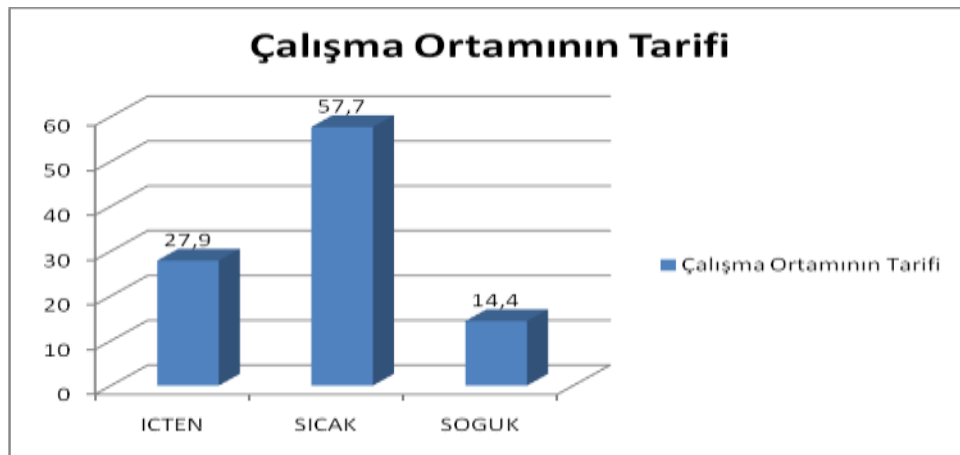


**Grafik 6.5: Firma Yönetiminin Tebrik-Taziye Mesajı Gönderimi Grafiği**

**Tablo 6.26: Çalışma Ortamının Tarifi**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	ICTEN	56	27,9
	SICAK	116	57,7
	SOGUK	29	14,4
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma ortamını tarifine göre, %57,7'si sıcak, %27,9'u içten, % 14,4'ü soğuk olarak nitelendirmiştir.

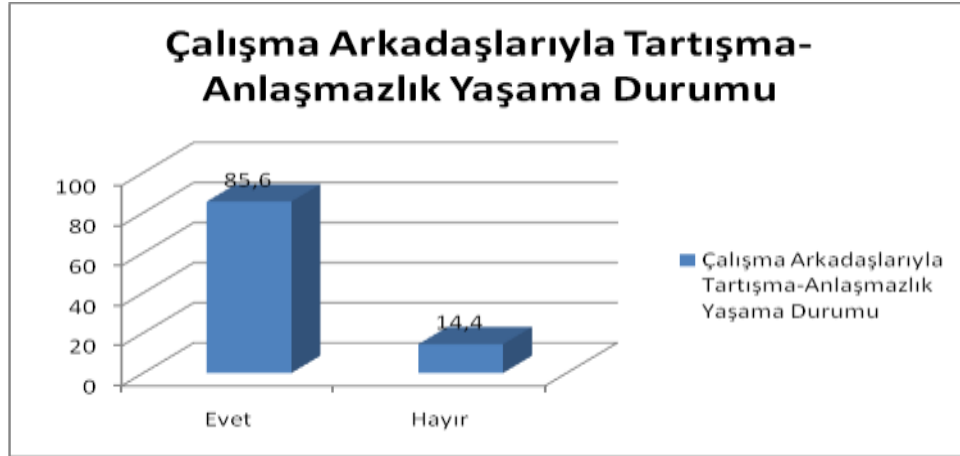


**Grafik 6.6: Çalışma Ortamının Tarifi Grafiği**

**Tablo 6.27: Çalışma Arkadaşlarıyla Tartışma-Anlaşmazlık Yaşama Durumu**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Evet	172	85,6
	Hayır	29	14,4
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %85,6'sı çalışma arkadaşlarıyla tartışma yada anlaşmazlık yaşarken, %14,4'ü yaşamamaktadır.

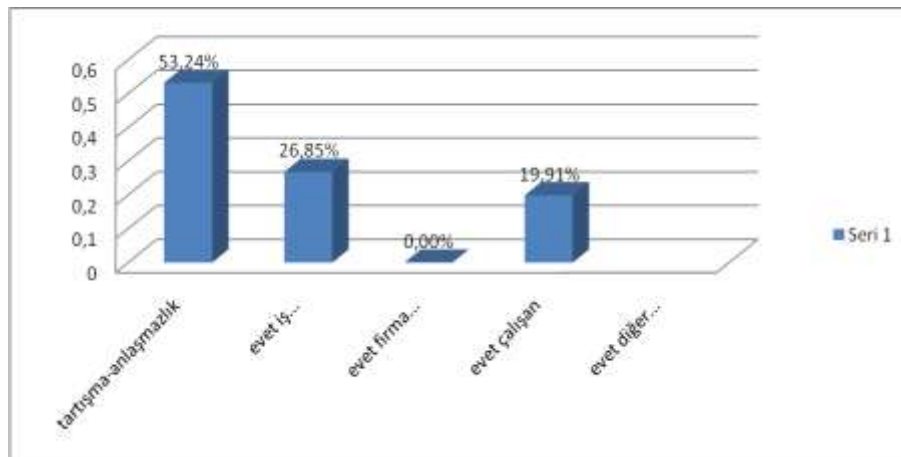


**Grafik 6.7: Çalışma Arkadaşlarıyla Tartışma – Anlaşmazlık Durumu Grafiği**

**Tablo 6.28: Tartışma Anlaşmazlık Sebepleri**

	Hayır		Evet	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İş	85	42,3	116	57,7
Firma	201	100,0		
Çalışanlar	115	57,2	86	42,8

Araştırmaya katılan kişilerin % 57,7'si iş nedeniyle, %42,8'i çalışanlar nedeniyle tartışma ve anlaşmazlık yaşamaktadırlar.



**Grafik 6.8: Grafik Tartışma Anlaşmazlık Yaşam Durumu Ve Nedenleri Sütun Grafiği**

**Tablo 6.29: Üstlerin Astlarına Yaklaşım Yöntemi**

	Frekans	Yüzde
DEMOKRATİK	29	14,4
DESTEKLEYİCİ	29	14,4
İNSANCIL	57	28,4
KONTROL EDİCİ	86	42,8
Toplam	201	100,0

Araştırmada üstlerin astlarına yaklaşım yöntemi %42,8'i kontrol edici, % 28,4'ü insancıl, %14,4'ü destekleyici, %14,4'ü demokratik olarak nitelendirmiştir.



**Grafik 6.9: Üstlerin Astlarına Yaklaşım Yöntemi Sütun Grafiği**

**Tablo 6.30: İş Yerinde Yaşanan Gerilim**

Değişkenler	Frekans		Yüzde
	Evet	144	71,6
Hayır	57	28,4	
Toplam	201	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin %71,6'sı iş yerinde gerilim yaşarken, %28,4'ü gerilim yaşamamaktadır.

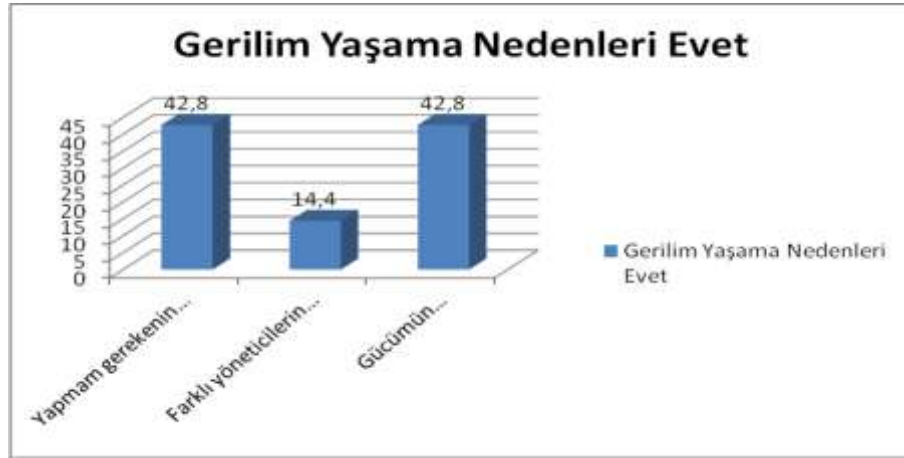


**Grafik 6.10: İş Yerinde Yaşanan Gerilim Grafiği**

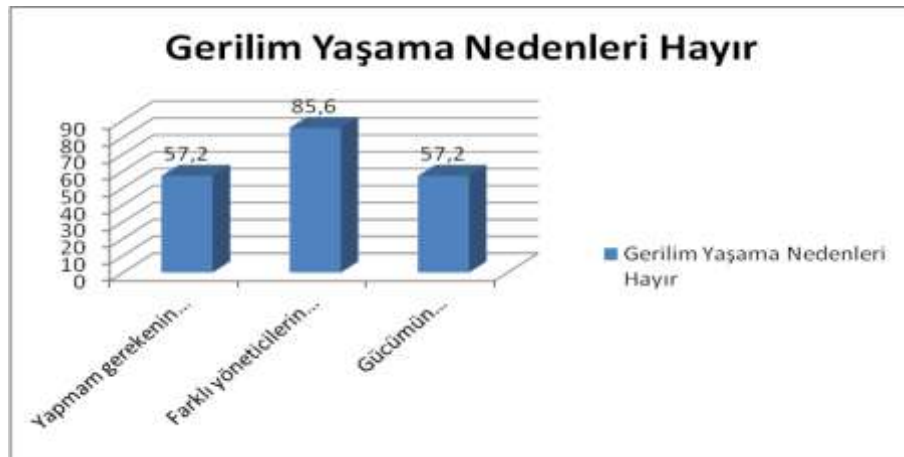
**Tablo 6.31: Gerilim Yaşama Nedenleri**

	Hayır		Evet	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yapmam gerekenin açıkça belli olmaması	115	57,2	86	42,8
Farklı yöneticilerin birbirleriyle çelişen emirler vermesi	172	85,6	29	14,4
Gücümün yeteceğinden daha fazla iş yapmam istenmesi	115	57,2	86	42,8

Yaşanan gerilimin nedenleri, %42,8'i “yapmam gerekenin açıkça belli olmaması”, %42,8'i “gücümün yeteceğinden daha fazla iş yapmam istenmesi” ve %14,4'ü “farklı yöneticilerin birbirleriyle çelişen emirler vermesi”dir.



**Grafik 6.11: Gerilim Yaşama Nedenleri (evet) Grafiği**

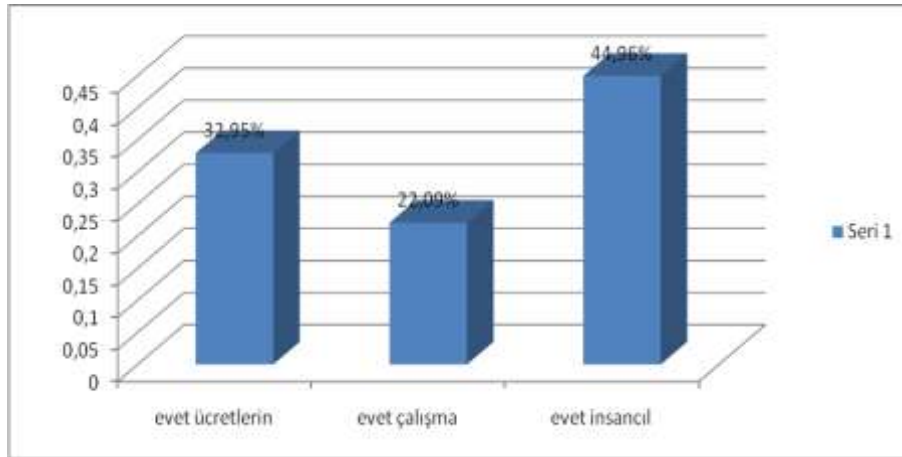


**Grafik 6.12: Gerilim Yaşama Nedenleri (hayır) Grafiği**

**Tablo 6.32: İşçi İşveren Anlaşmazlık Yaşama Nedenleri**

	Hayır		Evet	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Ücretlerin düşük olması	116	57,7	85	42,3
Çalışma şartlarının zorluğu	144	71,6	57	28,4
İnsancıl davranılmaması	85	42,3	116	57,7

İşçi işveren anlaşmazlık yaşama nedenleri %57,7'si “insancıl davranılmaması”, %42,3'ü “ücretlerin düşük olması”, %28,4'ü “çalışma şartlarının zorluğu” şeklindedir.



**Grafik 6.13: İşçi İşveren Anlaşmazlık Yaşama Durumu Ve Nedenleri**

**Tablo 6.33: Firmada Bir Kişi ile Tartışıldığında Seçilen Hareket Tarzı**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Mücadele	58	28,9
	Memnun	86	42,8
	Fedakarlık	57	28,4
	Toplam	201	100,0

Firmada bir kişi ile tartışıldığında seçilen hareket tarzını %42,8'i "Karşı tarafla konuşarak ikimizi de memnun edecek bir çözüm bulmaya çalışırım", % 28,9'u "gerçekten haklıysam mücadele ederek karşımdakini yenmeye çalışırım", %28,4'ü "tartışmanın büyümemesi için fedakarlık yaparak geri çekilirim" şeklinde belirtmiştir.



**Grafik 6.14: Firmada Bir Kişi ile Tartışıldığında Seçilen Hareket Tarzı Grafiği**

**Tablo 6.34: Çalışılan Bölüm ile Diğer Bölümler Arasında Sürtüşme Anlaşmazlık Yaşanma Durumu**

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Değişkenler	Evet	114	56,7
	Hayır	87	43,3
	Toplam	201	100,0

Araştırmaya katılanların %56,7'si çalıştıkları bölüm ile diğer bölümler arasında sürtüşme ve anlaşmazlık yaşandığını belirtirken, %43,3'ü yaşanmamaktadır şeklinde belirtmişlerdir.

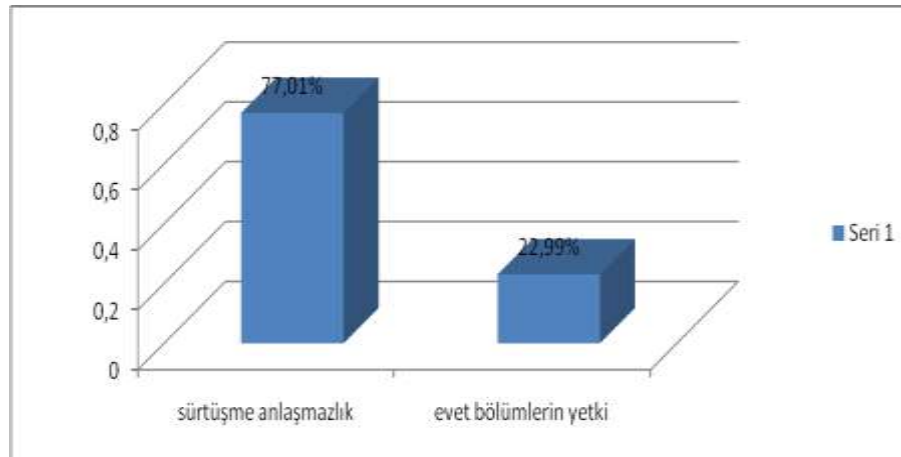


**Grafik 6.15: Çalışılan Bölüm ile Diğer Bölümler Arasında Sürtüşme Anlaşmazlık Yaşanma Durumu Grafiği**

**Tablo 6.35: Yaşanan Sürtüşme ve Anlaşmazlıkların Sebepleri**

	Hayır		Evet	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yetki ve Sorumlulukların Kesin Sınırlarla Ayrılmamış Olması	115	57,2	86	42,8
Tavir ve Davranışlardır	173	86,1	28	13,9

Yaşanan sürtüşme ve anlaşmazlıkların sebebi %42,8'i "yetki ve sorumlulukların kesin sınırlarla ayrılmamış olması", %13,9'u ise "tavir ve davranışların belli olmaması"dır.



**Grafik 6.16: Diğer Birimlerle Sürtüşme-Anlaşmazlık Yaşama Durumu ve Nedenleri**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızdan neticesinde elde ettiğimiz tüm bu bulgular doğrultusunda, araştırmamıza katılan kişilerin %58,2'si erkek, %41,3'ü kadındır. Araştırmaya katılanlardan % 43,8'i 11-20 yıldır, %28,4'ü 1-5 yıldır, % 27,4'ü 6-10 yıldır bu kuruluşta çalışmaktadır. Çalışanların yarıya yakını 11 ve 20 yıl aralığında değişen sürelerde çalışmaktadır. 201 kadın ve erkek çalışanların büyük bir bölümünün %71,1'i 18-30 yaş aralığında, geri kalanının % 26,4'ü 31-42 ve %2'si de 43 ve üzeri yaş aralığı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırma sonucunda görülmektedir ki araştırmaya katılanların yarısından fazlası genç yetişkinlerdir. Araştırmaya katılanların %46,8'i lise mezunu, %40,3'ü yükseköğretim mezunu, %12,4'ü ilköğretim mezunudur.

Alanya yöresinde görülmektedir ki erkek çalışanlar çoğunlukta olmakla birlikte, lise ve üniversite mezunu olanların sayısı dikkat çekicidir. Bu alanda çalışanların profesyonelleştiğinin göstergesidir. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğu buldukları işletmelerde hizmet vermektedirler. Bunlarla birlikte çalışanların büyük çoğunluğunun 26 yaş dolaylarında olması bu hizmet sektöründe çalışanların daha genç bir yapıya sahip olması sonucunu vermektedir. Bu nedenle bu hizmet sektöründe çalışanların iş hayatında daha aktif ve dinamik çalışma konusunda fiziksel olarak yetkin olduğu ve hizmet alıcıları ile daha iyi bir şekilde iletişime geçeceği düşünülmektedir.

### **Kurum içi iletişim araçları;**

İşletmelerde çatışmalara sebep olan unsurların iletişim eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların yarıya yakın bir kesimin işletme el kitabını incelemeyeceği görülmektedir. İşletme yönetiminin işgörenlerle iletişim elamanları olarak duyuru, broşür, mail ve işletme gazetesi aracılığı ile olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilerin kendilerini ifade etmede güçlük çektikleri görülmektedir. Bu da iş karmaşıklığını arttırdığı ve çatışmaya sebep olan unsurlar arasına girdiği görülmüştür. Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında genellikle astların üstlerine kendilerini tam ifade edemedikleri yapılan analizlerde görülmektedir; buna karşılık olarak astların kendilerini ifade etmede iletişim olarak şikayet ve dilek kutularını tercih ettikleri saptanmıştır. Bunlarla birlikte yöneticiye direk ulaşabilmek için şikayet kutularının kullanılması ön planda olması, yöneticiler çalışanları ile bire bir iletişim kurmak yerine,



şikayetlerini, sıkıntılarını dinleyip beraber çözüm bulmak yerine, çalışanla arasına mesafe koyan şikayet kutusu yönteminin kullanılması dikkat çekicidir. Çünkü artık ast ve üst konumda olan hizmet personelinin hizmet kalitesini arttırması için yüz yüze iletişim yönteminin benimsenmesi sorunların çözümünde daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

Çatışma yönetimi sonuç olarak bir karar vermektir. Ya çatışmayı yaratacak faktörler yönetici tarafından önceden tahmin edilir ve çatışma önlenmek isteniyorsa önlenir veya gerçekleşen anlaşmazlıkların kişiler üzerindeki olumsuz etkileri yok edilir. Çatışmanın çözülmesinde alternatiflerin iyi geliştirilmesi ve değerlendirilmesi bunlar arasından örgütsel iş akışını bozmayacak yöntemin seçilmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Bununla beraber yönetici, her zaman tüm gerçekleri bilmeyebilir. Bu durumda karar verme olgusu belirli bir risk altında gerçekleşecektir. O halde çatışmanın yönetilmesinde de yöneticinin üstlenmek olduğu bir risk şüphesiz ki söz konusudur. Bu risk, yöneticinin astları karşısında güvenini yitirmesinden, yeni bir çatışmanın ortaya çıkmasına kadar bir dizi davranışsal sonuçlar olabilmektedir.

Literatürde de belirtildiği gibi, kurum içinde kullanılan iletişim araçları, bir kuruluşun çalışanları arasında bağ kurabilmek ve farkındalık yaratabilmek için çok önemlidir. Araştırmanın sonucuna göre de özellikle kullanılan duyurular, personelin iş hayatındaki iletişimi için çok önemlidir. Ayrıca, broşür ve dergi de personelin iletişim araçları olarak kullanılmaktadır. Bunlarla birlikte günümüz teknolojilerinden de yararlanan çalışanlar bulunmaktadır. İnternet iletişiminin güçlendirilmesi ve gelişmesinin sağlanması, kurum içi iletişimin daha sağlıklı ve hızlı, güncel olması nedeniyle kullanılmasının teşvik edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel çatışma, örgüt yaşamının içerisinde bireyler arası ilişkilerin ve bağımlılığın artması ve örgüt yapısının gittikçe karmaşık hale gelmesi gibi gelişmelerin doğrultusunda varlığını oldukça sık gösteren bir olgudur. Çatışma algılaması klasik yönetim anlayışında da geçerli bir anlayıştır. Örgüt içerisinde oluşan her çatışma, örgüte zarar veren, örgütün etkinliğini ve verimliliğini kötü etkileyen bir durum olarak görülmüştür. Geleneksel yaklaşım tarzı olarak da ifade edilen bu bakış açısı giderek değişmiş ve çatışma tüm grup ve örgüt açısından farklılıklardan kaynaklanan doğal bir durum olarak algılanmaya başlanmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak nitelendirilen bu yaklaşıma göre, çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Günümüzde ise örgütsel çatışma etkileşimci irdelenmektedir.

Zaman içinde oluşan bu süreç doğrultusunda, örgütler çatışma yönetimi bilincini bünyesine yerleştirmeliler, çatışmanın ortaya çıktığı zaman hemen yok edilmeyip, işlevsel olup olmadığı yargısına varılarak, işlevsel olmayan çatışmaları çözümlenmeleri ve işlevsel olanları ise örgütün devamı için kullanılması gerekliliği bilmelidirler. Günümüzde artık çatışmanın iyi bir şekilde kavranması gerektiği ve etkili bir şekilde yönetilmesi bilinci yerleşmektedir.

### **Kurum içi anlaşmazlık ve tartışma durumu;**

Araştırma yapılan işyerlerinde insan merkezli işletmeler oldukları için işgörenleri ile ilişkileri sıcak tutma adına çalışanlarının özel günlerinde onları yalnız bırakmadıkları gözlenmiştir. Çalışanlar kendi çalışma ortamlarını sıcak ve içten olarak belirtmişlerdir. Bu da işletmelerin çalışanları ile arasındaki ilişkilerini geliştirdiğinin bir göstergesidir.

Çalışanların mutluluk ve verimliliği için motivasyon etkin bir araçtır. Çalışan motivasyonlarının iyileştirilmesi ile hem örgüt etkinlik ve verimliliği artar hem de çalışanların iş doyumunu sağlar. Çatışma ve motivasyon kavramları birbiri ile ilişkili ve birbirini tetikleyen etkiye sahiptir.

Bu işletmelere bakıldığında insan merkezli işletmeler olması sebebi ile her kademede çalışan personelin çatışma yaşadığı gözlenmiştir. Çatışma yaşayan personelinde iş veya çalışma arkadaşlarından dolayı çatışma yaşadıkları gözlenmektedir. Bu da işyerinde işçi, işveren arasında iletişimin daha da arttırılması gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarını belirli hedefler etrafında motive edip çatışmayı en aza indirmesi gerektiği söylenebilir Örgütsel çatışma ve motivasyon arasındaki ilişki ele alındığında, kişiler arası iletişim, çalışan motivasyonunu arttırmak için onlara sunulan imkanlar, yönetim tarzı gibi etkenler belirleyici unsur oluşturur. Örgütsel amacı gerçekleştirmek için güdülenen bireyin, bu süreçte çeşitli etkenler tarafından engellenmesi, kıt kaynakların paylaşımı gibi durumlarda anlaşmazlık ve uyuşmazlık yani çatışma ortaya çıkar.

Araştırmada yöneticilerin astlarına karşı kontrol edici yaklaşımlarının olduğu söylenebilir. Araştırmada incelenen otel işletmeleri yöneticilerinin, problem çözme yöntemini, çatışma yönetiminde en fazla oranda kullanmaları, şüphesiz ki hizmet sunan bu işletmelerin, gerek çalışanlar düzeyinde gerekse örgütsel düzeyde, verimlilik açısından olumlu gelişmelerdendir. Özellikle temeli insana dayalı tüm turizm işletmelerinde de, yarım fazlasının işyerinde gerilim yaşadığı görülmektedir. İncelemeler sonucunda çoğunluğun gerilim yaşama sebeplerinin işyerlerinde çalışanların yapması gereken işlerin kendilerine tam tarif edilmemesi

ve çalışanların üstesinden gelemeyeceğinden fazla iş yapmasının istenmesi gerilim sebebi olarak belirtilmiştir.

Bir kurum için yaşanan çatışmanın yönetilmesi, kurum içi sistemlerin sağlıklı yönetilmesinde önemli rol oynar. Bu noktada, çalışan-çalışan ilişkilerinin, işçi-işveren ilişkilerinin ve birimler arası ilişkilerin sağlık yönetilmesi, tedbir alınması ve sağlıklı çözüm yollarının uygulanması, kurumlar için kaliteli hizmeti arttıracak ve personel arası ilişkileri kuvvetlendirecektir.

Bu açıdan bakıldığında Alanya yöresinde hizmet veren konaklama kuruluşlarının çoğunluğunda, yönetici tarafından tebrik ve taziye mesajı gönderilmektedir. Ayrıca büyük çoğunluğu çalıştığı ortamı sıcak olarak nitelendirmektedir.

Bunlarla birlikte personellerin büyük çoğunluğu kendi içlerinde tartışma ve anlaşmazlık yaşamaktadırlar. Yapılan iş ve çalışma arkadaşlarının özellikleri anlaşmazlık ve tartışma yaşamamanın nedenleri olarak gösterilmiştir.

Aynı şekilde personelin büyük çoğunluğu yine iş yerlerinde gerilim yaşamaktadırlar. Bu gerilimin nedenleri de araştırmanın kuramsal bölümünde yer verilen nedenlere uygun görülmektedir. Bu nedenlerden bazıları, yapacakları iş belirsizliği, güç ile orantısız şekilde çalıştırılır. Ayrıca özellikle birden fazla yöneticinin birbirinden farklı emirler vermesi çalışan personelin gerginliğini arttırmaktadır.

Özellikle işçi ve işveren arasındaki çatışmanın nedeni, insancıl davranılmamasıdır. Bu insancıl davranılmamasının nedeni kuramsal kısımda verildiği gibi, yöneticilerin korkularından kaynaklanmaktadır. Kişisel nedenler dolayısıyla yöneticilerin kendilerine güvenmemesi ve etik kurallar çerçevesinde davranmamasına neden olabilmektedir.

Bunlarla birlikte, iş hayatında başka kişilerle tartışma içine giren personel bu durumu konuşma taraftarıdır. Orta yolun bulunması, empati kurulması gibi davranış biçimleri benimsenerek, yaşanan sıkıntı da fazla büyümeden çözülecektir.

Ayrıca bölümler arası sürtüşmelerin çoğunlukta olması dikkat çekicidir. Kuramsal kısımda da belirtildiği gibi, yapılan araştırmada, personel arasında, yönetici ve personel arasında ve farklı birimler arasında çatışmalar yaşandığı sonucuna varılmaktadır. Bunların nedeni genel olarak, görev ve sorumlulukların kesin bir şekilde belirlenmemesi, belirli standartların oluşturulmamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın sonucuna göre çalışılan kademenin çatışma yaşamada bir önemi yoktur. Buradan anlaşılmaktadır ki, yönetici veya çalışan sıfatında kurumda bulunmak çatışma yaşama üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Öyle ki bu çatışmalar yatay çatışmalar (çalışanlar arasında), dikey çatışmalar (yönetici ve yönetilen arasında) şeklinde yaşanabilmektedir.

Çalışılan birime göre incelendiğinde ise, başka bir önemli sonuç elde edilmiştir. Bu da çalışılan birim ile çatışma yaşama durumunda önemli bir etkisi yoktur. Bu da demek oluyor ki, çalışılan birim farkı gözetmeksizin, çalışan herkes çatışma yaşayabilir. Bu çatışma birimler içinde olabileceği gibi, birimler arası şeklinde de karşımıza çıkabilir.

Elde edilen bir diğer önemli sonuca göre ise, personelin çalışma süresinin çatışma yaşama yada yaşamama durumu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Her bir çalışma dönemi içerisinde bulunan personel, aynı çatışma eğilimini yaşayabilmektedir.

Bunlarla birlikte elde edilen bir diğer sonuca göre ise, personelin cinsiyetinin de çatışma eğiliminde olması üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Kadın yada erkek fark etmez her personel çatışma yaşayabilir.

Diğer bir demografik özellik olan yaş ile çatışma eğilimi karşılaştırıldığında aynı şekilde çatışma eğilimi ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Bu da demek oluyor ki, hangi yaş döneminde olursa olsun herkes çatışma eğiliminde olabilir. İster genç, ister orta yaşlı ya da yaşlı olan personel çatışma yaşayabilir.

Bir diğer önemli sonuç ise, eğitim durumu ile çatışma eğilimi arasındaki fark incelendiğinde, aynı şekilde eğitim durumunun çatışma eğiliminde olma üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Çıkan sonuçlara göre, örgütsel çatışma üzerinde daha fazla durulmalıdır. Çünkü belirlenen demografik özelliklerin personelin çatışma yaşamasında etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Çalışılan kurumda görev tanımı ve sınırı kesin yapılmalıdır. Profesyonel yaklaşım benimsenerek, etkili iletişim becerilerinin kazanılması konusunda profesyonel eğitim alınmalıdır. Hizmet içi eğitim şeklinde belirlenerek, her kademedeki yönetici ve çalışanın bu eğitime katılması sağlanmalıdır.

Çalışılan bölüm ve diğer bölümlerle olan sürtüşmeleri gidermek için yöneticilerin, yaşanan sorunlar konusunda farklı çözüm yolları denemeleri sağlanmalıdır. Çalışılan kurumda gerilim yaşanmaması için öncelikle personelin görev tanımı tam olarak yapılması gerekmektedir.

Çalışanların iletişimine yönelik tutumlarda iletişim araçlarının önemi büyüktür. Bu nedenle üstler ve çalışanlar arasında iletişimi sağlayacak iletişim araçlarının kullanımının artırılması gerekmektedir. Özellikle kuruma ait el kitapçığı önemlidir. Bu kitapçıkla çalışanlar daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Bunlarla birlikte güncel teknoloji kullanılarak bilgisayar ve internetinde yönetici ve çalışan arasında iletişim kanalı olarak kullanılması sağlanmalıdır.

Şikayet kutusu ve duyuruların kurumlarda etkililiği artırılmalıdır. Şikayet kutusunda özellikle gizlilik ilkesi ön planda olduğu için çalışan kişiler istek ve beklentilerini daha rahat gündeme getirebilirler. Kurumda yaşanan gerilim ile iletişime yönelik tutumlar arasında ilişki vardır. Bu nedenle, kullanılan iletişim yöntemi tekrar gözden geçirilerek, farklı iletişim türleri denenmelidir.

Ancak bu bulgular herhangi genellemeye imkan vermemektedir. Zira araştırma sadece çalışanların kendi algılamalarına dayalı olarak yapılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. "Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri" D.E.Ü. B.F.Dergisi, 13(2):1-11. (1998).
- Akkirman, A. D. Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13 (2). (1998)
- Aksoy, A. Metin Kaplan Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi 15 (1),133-154, (2005)
- Alp, S. İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (1997)
- Ateş, M., "Davranışsal Yönetim Teknikleri" Hastane Yöneticiliği (Der: Hayran O., Sur H.), Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, (2000)
- Baron R.A., GREENBERG J., Behavior in Organizations, 3rd ed., Allyn and Bacon, Massachusetts, (1990)
- Barutçugil ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, (2002)
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, Birinci Basım, Kadioğlu Matbaası, (1992)
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Umut Yayınevi, Ankara, (2000)
- Bayrak, C. Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı\1, ss.21, (1996)
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. (2. Bası). İstanbul: Avcıol Yayıncılık, (1996)
- Benton, D. ve Halloran, J., Applied Human Relations An Organizational Approach, Chicago, Fourth Ed. Prentice Hall, (1991)
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, (2006)
- Bumin, B. İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi. Takım Yönetimi, (1990).
- Bumin, B. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, (1990)
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, (2005).
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık, (2002)
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, (1999)
- Ceylan A., "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", (22.06.2004)
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H. "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 48-58, (2006)
- Cox, D. ve Hoover, J., Günün Yakalayın, Çeviren:YAPRAK,Burcu ve diğerleri, İstanbul, Birinci Basım, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., (1998)
- Cüceloğlu, D. İnsan İnsana. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları, (1987)
- Cüceloğlu, D. Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, (2001)
- D. John, Deborah, Hatfield, Weider-Hatfield, 6; (1995)

- Davis K., Newstrom W.J., Human Behavior at Work, 8.Edition, McGraw Hill Co., Singapore, (1989)
- Debra N. Organizational Behaviour, New York: West Publishing, (1994).
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, (2009).
- Dirim, M. Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü ve Önemi, Niğde, (1997)
- Düşükcan, M., Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, (2003)
- Elma, C. ve Demir, K. (Editörler), Öğrenen Örgütler, Sandal Yayınları, (2004).
- Elma, C. ve Kamile Demir Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara. (2000)
- Erdoğan İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, (1994)
- Erdoğan, İ. İşletme Yönetiminde Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları, Ankara: Bizim Büro Basımevi. (1990)
- Eren E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, (2000).
- Eren E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, (2003)
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S, (2001)
- Ergün E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, (1997)
- Eronat, Z. “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2004)
- Ertürk, M. “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11, s.125, (1994)
- Ertürk, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, (1996)
- Ertürk, M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, (2000)
- Esatoğlu, E. vd. Sağlık Ocağı İş görenlerinde İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 297-303, (25-27 Mayıs 2006),
- French, W.L. ve C.H. BELL: Organization Development, Second Edition, Englewood, Prentice – Hall Inc, (1978)
- Gannon, J. Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective. (First Edition) Boston: Little, Brown and Company, (1979)
- Gerzon, M. Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor?. (Çev. Ahmet Kardam) İstanbul: Mess Yayınları, (2006)
- Gökcan, K. “Günümüzde İletişim(siz)lik”,(30 Mayıs 2006).
- Gökçe, O. Halkla İlişkiler Ders Notları, Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya, (2001)
- Gökçe, O., İletişim Bilimine Giriş, Turhan Kitabevi, Ankara, (1998)

- Gray ve Stark (1984)' a atfen, ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Gyte, Kocaeli, (1997)
- Günay S., (Editör). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, (2001), s.88
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları, (1997), s. 9.
- Hellriegel, Don, Slocum, John, W. ve Woodman, W.: Organizational Behaviour, New York, West Publishing Company, (1986)
- Huczynski, A. ve David A. Buchanan: Organizational Behaviour, Prentice Hall, Second Edition, New York, (1991), s. 573-574.
- Ivancevich , John M., Michael T. Matteson Organizational Behavior and Management, Boston, (1990),
- Jay R., Team Konflikte Lösen, Financial Times Prentice Hall, München, (2001), s., 54
- Johlke, M.C. ve Dale F. Duhan "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", Journal of Service Research, 3,2, (2000 ),
- Johlke, M.C. ve Dale F. Duhan, "Supervisor Communication Practices and Boundary Spanner Role Ambiguity", Journal of Managerial Issues, 13(1), (2001)
- Karataş, S. "Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri", Bilim Eğitim Düşünce Dergisi, 7(2), (2007)
- Karip E, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, (1999)
- Katrinli A., Ergenç, Ö., Timurcanday, Ö. N.. "Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişiler arası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi", Yirmi birinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Ün., Manisa İİBF Yayını, No:1, Manisa, (1991), s.91
- Kayaalp, İ., İletişimde İnsan Dili, Bilge Kültür Sanat, İstanbul, (2002)
- Kazancı, M., Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara, (1997)
- Kefecioğlu, T., "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek, MESS Yayınları, Nisan, (1999), s. 98.
- Kılınç, M. Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (2001)
- Kılınç, T. Örgütlerde Çatışma Basa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 15 (1), (1986)
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S, (2001)
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, (2003)
- Koçel, T. Yönetim ve Örgüt, Örgütlerde Davranış Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul, Yedinci Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., (1999)
- Kolasa, B. İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Ü.İşletme İktisadı E.Yay.,Yayın No:42, İstanbul, 1979, s., 553
- Korkmaz, M. Örgütlerde Çalışmalar ve Nedenleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (1994).



- Kutlu, M. "Kurumsal İletişim ve Workcube", (17 Nisan 2006).
- Lewicki J.R. Negotiation, 2. Ed., The McGraw Hill Comp., Boston, (1994).
- Linkemer B., Der professionelle Umgang mit schwierigen Menschen, MVG Verlag, Landsberg, (1999) s.,8
- Luthans F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., , İstanbul, (1995) s. 276,
- Luthans, F. Organizational Behaviour. (Third Edition). New York: McGraw Hill Book Company, (1981)
- Mason D., "Conflict and its management - Special Issue: Yearly Review of Management", (26.03.2004)
- Mayer, R. J.: Conflict Management, Battelle Press, USA, (1989), s. 71.
- Mckenna, S. The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment. Journal of Managerial Psychology. 10 (7), (1995)
- Mescon, M. H., Albert, Michael ve Franklin Khedourı: Management, Third Edition, Harper and Row Publishers, New York, (1988), s. 559.
- Miles, R. Macro Organizational Behaviour, Goodyear Publishing Company, 1980
- Mısırlı, İ. Genel İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, (2003)
- Miles, E. W., Steven L. Patrick ve WESLEY C. King, "Job level as a sistematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, (1996)
- Myers E.G., Myers T.M., The Dynamics of Human Communication, 5. Ed., McGraw Hill Inc., New York, (1988).
- Northcraft B.G., Neale A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, (1990).
- Oya G. Ersever, "Etkili İletişim", 2003, (30 Mayıs 2006).
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayıncılık, (2002)
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:923, II. Baskı, Eskişehir, (1997)
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. Yönetim Becerileri. (2. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi, (2002)
- Penley, L. ve Brian H., "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application", Academy of Management Journal, 28(2), (1985)
- Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations, Connecticut Praeger Publishers, New York, (1992)
- Rahim, M. A., Magner, R. N. ve Shapiro, L. D. (). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. The International Journal of Conflict Management. 11 (1), (2000)
- Regnet, E., "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır", Çev. Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 14, İzmir, (1999)
- Robbins, P.S. Organizational Behavior; Concepts Controversies, Applications, VIII. Ed., Prentice Hall, New Jersey, (1998)
- Robbins, S. P. Essentials of Organizational Behavior. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc, (2003)

- Sabuncuoğlu, Z., İşletmede Halkla İlişkiler, Rota Ofset, Bursa, (1992)
- Schnake E.M., Human Relations, Merril Pub. Co., Ohio, (1990).
- Schork, A. M., Remington, R. D. Statistics with Applications to the Biological and Health Sciences. Prentice Hall, (2000).
- Silah, M. Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitabevi. (2001).
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, Birinci Basım, Selim Kitabevi, (2000)
- Sims, R., R. Managing Organizational Behavior, Quorum Boks, (2002)
- Simsek, S. Yönetim ve Organizasyon. (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (1999)
- Solmaz, B., Kurumsal söylenti ve Dedikodu, Tablet Kitabevi, Konya, (2004)
- Stephen P. R., Organizational Behaviour, New Jersey: Prentice Hall, (1989)
- Stephen R., "Managing Organizational Conflict", USA: Stephen Robbins Publications, (1943), s.43.
- Stoner, J.A.F. ve Freeman R.E, Management 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey" (1989)
- Şimşek, M. Ş., ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2001)
- Şimşek, Ş. Yönetim ve Organizasyon. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset, (2005)
- Şimşek, M., Ş. Yönetim ve Örgüt, Konya, Günay Ofset, 6. Baskı, (2001)
- Şimşek, M., Ş. Yönetim ve Örgüt, Beşinci Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, (1999)
- Tekindal B., Uzoğlu B., Tekindal M. A. Çok Programlı Lisesindeki Meslek Lisesi Öğrencileri İle Düz Lise Öğrencileri Arasındaki Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi. Selçuk Üniversitesi Akşehir M.Y.O Sosyal Bilimler Dergisi 1(1); 75-85 (2010a)
- Tekindal B., Ertekin A., R., Tekindal M. A., Meslek Liselerinde Eğitim-Öğretim Gören Öğrencilerin Bilgisayara Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi (Yozgat İli Yerköy İlçesi Örneği), Gazi Üniversitesi Bilişim Teknolojileri Dergisi, 3 (1); 23-31. (2010d)
- Tekindal M. A., Eryaş N., Tekindal B., İlköğretim Okullarındaki Öğrencilerin Sürekli Kaygı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(26); 79-93. (2010e)
- Temgilimoğlu D., "Kişiler arası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri", Amme İd. Der., Cilt:24, TODAİE Yay., Ankara, (1991)
- Thompson, B., Üstün Performans Geliştirme, Çeviren: DİKER, Vedat, G., İstanbul, Birinci Basım, Hayat Yayıncılık, (1998)
- Tjosvold, D. The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity (Addison-Wesley series on organization development), New York Addison, Wesley Publishing Company" (1991)
- Türkel, A. U. Grup Dinamigi ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, (2000)
- Uysal, İ., "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama", <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf> (Erişim tarihi: 10.08.2010).
- Uzunçarşılı, S. Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü Ve Halkla İlişkiler Uygulamaları, Marmara üni. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmış Doktora Tezi, (2001)

Wagner III J.A., Hollenbeck R.J., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, (1992)

Yates, D., Jr.: The Politics of Management, Jossey – Bass Publishers, USA, (1987)

### **İnternet Kaynakları**

Atiker M., çatışma, Konya ticaret odası, etüd araştırma servisi, bilgi raporu, (2004)  
<http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>

Conflict in Organizations” <http://waltoncollege.uark.edu/lab/DEvers/ch11.ppt>, (26.05.2004)

Ohlendorf AMY, “Conflict Resolution in Project Management”,  
[www.umsl.edu/~sauter/analysis/488if01papers/ Ohlendorf.html](http://www.umsl.edu/~sauter/analysis/488if01papers/Ohlendorf.html) (24.02.2004)

Ratzburg W.H, “Conflict Defined”,  
[www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlaffectiveconflict.html](http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlaffectiveconflict.html), (26.07.2004)

**EK- 1 ANKET FÖYÜ****"ORGANİZASYONLARDA İLETİŞİM ETKİNLİĞİ" KONULU ANKET ÇALIŞMASI**

Bu anket formu, firmanızda kişilerarası iletişimin başarısını ölçerek, geliştirilmesi için ne gibi tedbirler alınabileceğini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Elde edilecek bilgiler, daha sıcak ve problemsiz bir çalışma ortamına kavuşmanıza katkıda bulunabilir. Anketin başarıya ulaşabilmesi için, vereceğiniz bilgilerin gerçeği olduğu gibi yansıtması son derece önemlidir. Bilgiler kullanılırken ve yorumlanırken firma ya da kişi adları gizli tutulacaktır. Anketi cevaplamanız yalnızca 10 dakikanızı alacaktır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Aşağıdaki sorulara cevap vermek için size en uygun seçeneği veya seçenekleri işaretleyiniz.

## 1.BÖLÜM

### İLETİŞİME YÖNELİK SORULAR

1. Firmanızda bulunan organizasyon şeması ve/veya organizasyon el kitabını inceleme fırsatı buldunuz mu?  
( ) Evet ( ) Hayır
2. Firmanızda, aşağıdaki iletişim araçlarından hangisi veya hangileri kullanılmaktadır. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)  
( ) İşletme Gazetesi ( ) Dergi ( ) Broşür ( ) Duyuru ( ) Hiçbiri  
( ) Diğer, Belirtiniz:
3. İşyerinizde, doğrudan yöneticilere ulaştırılmak üzere çalışanların istek ve şikayetlerini yazılı olarak iletebilecekleri dilek kutuları ve/veya başka bir araç kullanılıyor mu?  
( ) Evet, Belirtiniz: ( ) Hayır
4. Firma yönetimi, bu güne kadar, çalışanların özel günlerine (evlenme, hastalık, ölüm v.b.) ilgi göstererek, tebrik, taziye mesajları göndermiş midir?  
( ) Evet ( ) Hayır
5. Çalışma arkadaşlarınızla, astlarınızla ve üstlerinizle ilişkilerinizi göz önüne aldığınızda hissettiğiniz çalışma ortamınızı tarif etmek için en yakın ifade aşağıdakilerden hangisi olabilir?  
( ) İtici ( ) Çekici ( ) Soğuk ( ) Sıcak ( ) Çekilmez ( ) İçten  
( ) Diğer, Belirtiniz:

## 2. BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE EĞİLİMLERİ

6. Çalışma arkadaşlarınızla anlaşmazlığa düştüğünüz ve tartıştığınız olur mu?

Evet  Hayır

EVET, ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

İş arkadaşlarının yaptığı hatalar yüzünden başarısız duruma düşme.

Firma imkanlarının çalışanlar arasında adil dağıtılmaması

Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açıkça belli olmaması

Diğer, Belirtiniz .....

7. Firmada üstlerin, astlarına yaklaşımlarında GEÇERLİLİĞİ olan yöntemi tarif etmeniz için en yakın ifade aşağıdakilerden hangisi olabilir. (Yalnızca bir tanesini seçiniz.)

Kontrol edici  Demokratik  Emredici  İnsancıl

Zorlayıcı  Hoşgörülü  Destekleyici

8. İşyerinde zaman zaman nasıl davranacağınızı, ne yapacağınızı bilemediğiniz için gerilim yaşamakta mısınız?

Evet  Hayır

EVET ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Yapmam gerekenlerin açıkça belli olmaması.

Farklı yöneticilerin birbiriyle çelişen emirler vermesi.

Gücümün yeteceğinden daha fazla iş yapmamın istenmesi

Diğer, Belirtiniz: .....

9. Firmada, işverenlerle işçiler arasında anlaşmazlıklar yaşanmakta mıdır?

Evet  Hayır

EVET ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Ücretlerin düşük olması

Çalışma şartlarının zorluğu

insancıl davranılmaması

Diğer, Belirtiniz: .....

10. Firmada bir kişiyle tartıştığınızda hangi hareket tarzını uygularsınız? (Yalnızca bir tanesini seçiniz)

Gerçekten haklıysam, mücadele ederek karşıdakini yenmeye çalışırım.

Karşı tarafla konuşarak ikimizi de memnun edecek bir çözüm bulmaya çalışırım.

Tartışmanın büyümemesi için fedakarlık ederek geri çekilirim.

Diğer, Belirtiniz: .....

11. Çalıştığınız bölümle başka bölümler arasında sürtüşme ve anlaşmazlıklar yaşanmakta mıdır?

Evet  Hayır

Evet ise sebebini belirtiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

Firma kaynaklarının bölümler arasında adil dağıtılmaması.

Bölümlerin birbirlerini rakip olarak görmesi

Bölümlerin yetki ve sorumluluklarının kesin sınırlarla ayrılmamış olması.

Diğer, Belirtiniz: .....

### 3.BÖLÜM

Çatışma Eğilimleri Ölçeği	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.Örgüt mensuplarının birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için, yöneticiler de dahil tüm çalışanların bir araya geldikleri sosyal etkinlikler (kutlamalar, ödül törenleri, geziler, piknikler, spor etkinlikleri) düzenlenmektedir.					
2.Firma yöneticileri, çalışanların fikirlerini dinlemekte, uygun görülenleri hayata geçirmektedirler.					
3.Çalıştığım bölümün yöneticisine sorularımı, önerilerimi ve sıkıntılarımı iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyorum.					
4.Firmanın varlık sebebi, amacı, idealleri, uzun vadeli hedefleri, temel felsefesi gibi konularda çalışanlara bilgi verilmektedir.					
5.Firmada meydana gelen değişikliklerden (işin yapılma yöntemi, makine, süreç, işe girişler, işten ayrılmalar, terfi, yer değiştirmeler, vekalet etme) zamanında ve yeterince haberim olmaktadır.					
6.İşimi yaparken bir engelle karşılaştığımda veya yardıma ihtiyacım olduğunda çalışma arkadaşlarımdan veya amirlerimden gerekli yardımı alabiliyorum.					
7.Ben elimden geleni yaptığım halde başkalarının hataları sonucu işimde aksamalar olmaktadır.					
8.Firmanın sahip olduğu kaynaklar (ücret, bilgisayar, makine teçhizat, alet edevat) çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmaktadır.					
9.Firma yetkilileri tarafından, çalışanlara, yetki ve sorumlulukları, kime emir verip kimden emir alacakları, kurumun uyguladığı kural ve prensipler, yöneticilerin nelere önem verdiği gibi konularda bilgi verilmektedir.					
10. Yöneticimin yöneticilik anlayışı ile benim kafamda kurduğum yöneticilik anlayışı farklıdır.					
11. Başarı gösterenlere verilen ödüller veya firma kurallarını ihlal edenlere verilen cezalar adildir.					
12. Çalışanlar arasında, çeşitli konularda söylentiler çıkmaktadır.					
13. Gerek birimimdeki yöneticiler, gerekse üst düzey yöneticiler çalıştığım yere gelerek nasıl olduğumu, işimle ilgili bir sıkıntımın olup olmadığını, istek ve beklentilerimi sorarlar.					
14. Yöneticiler veya başkaları tarafından herhangi bir şekilde haksızlığa maruz kaldığımda bunun üst düzey yöneticilere iletilerek hak aranması mümkündür.					
15. Üstlerimle bir tartışmam olduğunda, üstüm, ben amirim, benim dediğim olur tarzında bir yaklaşıma sahiptir.					
16. İçinde bulunduğum bölümdeki çalışma grubumun etkisiyle öyle yapmak istemediğim halde, onlar gibi davranmak veya onların koyduğu kurallara uymak zorunda olduğumu hissediyorum.					
17. Yöneticilerimle Anlaşmazlıklar yaşadığım olmaktadır.					
18. Bölümler arasında, karşılıklı istek, beklenti ve problemler konusunda görüş alışverişinde bulunulmaktadır.					
19. Firma içerisinde, samimi olarak konuşabildiğim, dertlerimi ve sevinçlerimi paylaştığım, beni psikolojik olarak rahatlatan arkadaşlarım vardır.					
20. Ulaştığım başarılar, yaptığım güzel şeyler için takdir edilip ödüllendirilmekteyim.					



**4. BÖLÜM****DEMEOGRAFİK BİLGİLER**

1. Hangi Kademedeki görev yapıyorsunuz?

.....

2. Çalıştığınız birimi belirtiniz

.....

3. Kurumda toplam çalışma yılınız, belirtiniz:

1-5  6-10  11-20  21 ve üzeri

4. Cinsiyetiniz?

Erkek  Bayan

5. Yaşınız?

18-30  31-42  43 ve üzeri

6. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim  Orta öğretim (Lise)  yüksek öğretim (Üniversite)  Doktora

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI:** ŞEVKET YİRİK

**Adres :** Meltem Mahallesi Anakent Sitesi No:28 ANTALYA

**Doğum Tarihi :** 02.02.1983

**Doğum Yeri :** Antalya/Kaş

**Uyruğu :** T.C.

**Medeni Hali :** Bekar

**Eğitim Durumu:**

2001 – 2006 **Akdeniz Üniversitesi**  
Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Lisans Eğitimi

1997 – 2001 **Finike Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi(Antalya)**  
Ortaöğrenim

1989 - 1997 **Emin Akın İlköğretim Okulu(Antalya)**  
İlköğretim

**Askerlik İle İlişği:** Yok.

**Yabancı Diller :** **İngilizce** (İyi)

**Deneyimler :**

2003 Golden Inn hotel New Jersey (USA)

2002 Six Flags Elitches Garden Colarado (USA)

2001 - ..... Palmariva Eldorador (resepsiyon)

2000 ..... Setur Finike Marina (Önbüro)

**Staj :**

2000 **Palmariva Eldorador Tekirova**  
5 ay F & M departmanında staj

1999 **Setur Finike Marina**  
4 ay ön büro staj

**Bilgisayar Bilgisi :** Microsoft Windows 95/98/NT Word – Excel

**İlgilenilen Alanlar:** Futbol, dalgıç, koleksiyon

**Sınavlar :** 2010 Kpds 60 - 2010 Ales 69

**Tel :** 0 (532) 202 28 19