

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MBA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

144667

744667

ÇATIŞMA SEBEBİ ALGILANAN KONULAR VE ÇATIŞMA  
DURUMUNDA GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR: KARA KUVVETLERİ  
KOMUTANLIĞINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Hazırlayan  
Mehmet Zafer YILDIZ

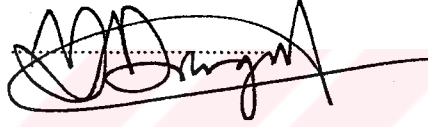
Danışman  
Prof.Dr.A.Selami SARGUT

ANKARA-2004

T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ DALINDA  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇATIŞMA SEBEBİ ALGILANAN KONULAR VE ÇATIŞMA DURUMUNDA GÖSTERİLEN  
DAVRANIŞLAR KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

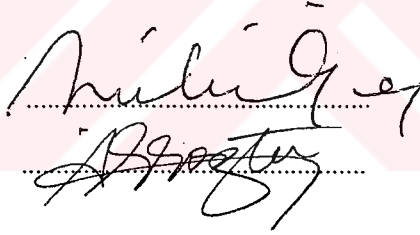
YÜKSEKLİSANS TEZİ  
TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT



TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

DOÇ.DR. ŞÜKRÜ ÖZEN

DOÇ. DR. A. KADİR VAROĞLU



TEZ SINAV TARİHİ : 24.02.2004

## TEŞEKKÜR

Hayatıma anlam katan Eşim Aslıhan'a, Anneme, Babama, Kardeşlerime,

Çalışmamın literatüre katkı sağlayacak bir nitelik kazanması için, düşünce ve yönlendirmeleri ile sürekli katkıda bulunan, bilimsel bir çalışmanın herhangi bir ders kitabından farklılıklarının neler olması gerektiği hususunda fikir edinmemi sağlayan, sadece öğrenmeme değil, öğrendiklerimi hayata geçirmeme de yardımcı olan, farklılıkların örgüt yaşamı ile insanların günlük yaşantıları içerisindeki önemi konusunda daha bilgili olmamı sağlayan, "Kıymetli Danışmanım Sayın Prof.Dr.A.Selami SARGUT"a,

Varlıklarından sürekli olarak güç aldığım; Sayın Muhteşem Bey'e ve Sayın Namık Komutanıma, Sayın Celal Bey'e, Sayın Muzaffer ÖZDAĞ'a ve Sayın Prof.Dr.Ümit ÖZDAĞ'a, Sn.E.Tümg.Armağan KULOĞLU'na, Sayın Atilla ÖZDEMİR'e, Sn.N. Özdener ÇAĞLAR'a, Sayın Şener Bey'e, Sayın Bilge Annemize, Sevgi Hanım'a ve Sayın Yılmaz ERGENEKON'a,

Çalışmanın çeşitli aşamalarında sağladıkları yöntem ve motivasyon desteğinden dolayı kıymetli Sayın Doç.Dr.A.Kadir VAROĞLU'na, Sayın Doç.Dr. Şükrü ÖZEN'e ve Sn.Doç.Dr.Yusuf Ziya ÖZCAN'a,

Yüksek Lisans Programını takip etmem konusunda her türlü desteği vererek hiçbir fedakarlıktan çekinmeyen, Kara Harp Okulu Komutanlığı personeline, K.K.K.lığı Gn.P.P.Bşk.lığı personeline, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ve Değerli Silah Arkadaşlarıma,

İşini ve görevini iyi yaparak, kendisine, çevresine, ülkesine ve insanlığa faydalı olmaya çalışan, zamanının kıymetini, hayatının değerini ve özgürlüğün bedelini bilen diğer insanlara,

Anlaşmazlık yaşamamaları, yaşarlarsa da "Farklılık"ları göz ardı etmemeleri, daima sağlıklı ve huzurlu olmaları dileklerimle...

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; birliklerine göre iki grupta (Karargâh ve Kıt'a) ve temin edilme kaynaklarına göre altı grupta (Subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş, erbaş/er ve işçi) sınıflandırılmış olan Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konuları ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışları belirlemektir.

Toplam 806 personele uygulanan ve 52 sorudan oluşan bir soru kağıdı ile elde edilen veriler; bütün çalışanların (Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının tamamı), sadece Karargâh çalışanlarının ve sadece Kıt'a çalışanlarının algılama ve davranışlarının belirlenmesi doğrultusunda analiz edilmiştir. Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, bireysel sebeplerden kaynaklanan faktörleri daha fazla çatışma sebebi olarak algıladıkları, örgüt içerisindeki farklı çalışma ortamları ile çalışma koşullarının çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğu, Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının, çatışma durumunda gösterdikleri davranışın genel olarak "Uzlaşma" olmasına rağmen, Karargâh çalışanlarının birden fazla çatışma davranışını daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

### **Anahtar Kelimeler**

Çatışma

Çatışma Modeli

Çatışma Davranışı

Çatışma Yönetimi

Kara Kuvvetleri Komutanlığı

## **SUMMARY**

The purpose of this study is to investigate, the sources of conflict and behaviors in conflict situations for Turkish Land Forces Command personnel that are grouped, according to their "personnel recruitment resources" (Officer, Non Commissioned Officer, Enlisted Specialist Resource, Enlisted Men Resource, Civil Servant Resources, Labour Resource) and "unit type of personnel serving" (Headquartes and Detachment Unit).

This study is based on the analysis of data obtained through a 52-item questionnaire, administered to 806 personnel serving in Headquartes and Detachment Units of the Turkish Land Forces Command. The results then conducted into a series of statistical analysis to investigate, perceived conflict reasons and behaviors in conflict situations for; the whole personnel (Headquartes and Detachment Units together), only the personnel in Headquarters and only the personnel in Detachment Units. It is found that individual factors are perceived as a reason for conflict, more than other subjects in conflict situations, environmental differences in workplace conditions are affected the conflict behaviors of personnel. Although, "Compromise" is used more than other behavioral patterns in Turkish Land Forces Command, it is found that personnel in Headquarters used more than one conflict behaviors.

### **Key Words**

Conflict

Conflict Model

Conflict Behavior

Conflict Management

Turkish Land Forces Command

## İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	I
Özet.....	II
Summary.....	III
İçindekiler.....	IV
Tablolar Listesi.....	IX
Şekiller Listesi.....	X
<b>GİRİŞ</b> .....	1
Çalışmanın Amacı.....	6
Çalışmanın Kapsamı.....	8

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMA SÜRECİ, ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, FARKLI KAYNAKLARDAN TEMİN EDİLEN ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMAYA ETKİLERİ

1.1.Çatışmanın Tanımı.....	9
1.2.Yönetmel Yaklaşımlarla Farklılaşan Çatışma Kavramı.....	15
1.2.1.Geleneksel Yaklaşım.....	16
1.2.2.İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	18
1.2.3.Etkileşimci Yaklaşım.....	18
1.3.Çatışma Süreci ve Safhaları.....	22
1.4.Tez Çalışmasında Kullanılan Çatışma Modeli.....	29
1.5.Çatışma Türleri ve Seviyeleri.....	33
1.5.1.Çatışma Türleri.....	33
1.5.1.1.Örgütsel Verimliliğe Olan Etkilerine Göre Çatışmalar.....	33
1.5.1.2.Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	34
1.5.1.3.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	34

1.5.2. Çatışma Seviyeleri.....	35
1.5.2.1.Kişinin Kendi İçindeki Çatışma.....	36
1.5.2.2.Bireyler Arası Çatışma.....	36
1.5.2.3.Grup İçi Çatışma.....	37
1.5.2.4.İşletmeler Arası Çatışma.....	37
1.6.Örgütsel Çatışmanın Nedenleri; Tez Çalışmasında Yapılan Sınıflandırma..	37
1.6.1.Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	40
1.6.1.1.İşlerin Birbirine Bağımlı Olmasının Yarattığı Sorunlar.....	40
1.6.1.2.Kaynakların Paylaşımının Yarattığı Sorunlar.....	41
1.6.1.3.Örgütsel Gelişim ve Değişimin Yarattığı Sorunlar.....	42
1.6.1.4.Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmamasının Yarattığı Sorunlar.....	42
1.6.1.5.Organizasyon Yapısının Büyük Olmasının Yarattığı Sorunlar..	43
1.6.1.6.Statü ve Güç Paylaşımından Kaynaklanan Sorunlar.....	43
1.6.1.7.Performans ve Ödül Ölçütleri Uygulamalarındaki Sorunlar.....	44
1.6.1.8.Daha Önce Çözülmemiş Olan Sorunlar.....	44
1.6.2.Haberleşmeden Kaynaklanan Sorunlar.....	44
1.6.3.Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar.....	45
1.6.3.1.Çalışanların Kişisel Amaçları ile Sosyal Değerlerinin Çalıştıkları Kadronun Gerektirdiği Rol Davranışı ile Uyumsuz Olmasının Yarattığı Sorunlar.....	45
1.6.3.2.Çalışanların Beceri ve Yeteneklerinin Farklı Olmasının Yarattığı Sorunlar.....	46
1.6.3.3.Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Birbirinden Farklı Olmasının Yarattığı Sorunlar.....	46
1.6.3.4.Çalışanların Farklı Kaynaklardan Temin Edilmesinin Sebep Olduğu Farklılıkların Yarattığı Sorunlar.....	46
1.6.3.5.Çalışanların Tutum ve Değerlerinin Farklı Olması ile İlgili Sorunlar .....	46
1.6.3.6.Çalışanların Örgüt İçindeki Olayları Birbirinden Farklı Algılamalarından Kaynaklanan Sorunlar.....	47
1.7.Farklı Kaynaklardan Temin Edilen Çalışanların Çatışmaya Etkileri.....	47

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ, ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEM ve MODELLER, ÇATIŞMA DURUMUNDA GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR

2.1.Çatışma Yönetiminin Tanımı.....	53
2.2.Çatışmayı Yönetme Süreci.....	56
2.2.1.Teşhis.....	57
2.2.2.Müdahale.....	58
2.2.3.Strateji.....	58
2.2.4.Etkililik.....	58
2.3.Örgütsel Çatışma Yönetiminde Kullanılan Geçici ve Kalıcı Yöntemler.....	59
2.3.1.Örgütsel Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Yöntemler.....	59
2.3.1.1.Kadercilik.....	59
2.3.1.2.Kaçınma ve Bağlanmama.....	59
2.3.1.3.Yetki Kullanma.....	60
2.3.1.4.Yumuşatma.....	61
2.3.1.5.Uzlaşma.....	61
2.3.1.6.Ortak Bir Düşman Bulmak.....	62
2.3.1.7.Üstün Kararına Bırakma.....	62
2.3.2.Örgütsel Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Yöntemler.....	63
2.3.2.1.Haberleşmenin Arttırılması.....	63
2.3.2.2.Çalışanların Değiştirilmesi.....	63
2.3.2.3.Yapısal Değişkenleri Değiştirme.....	63
2.3.2.4.Problem Çözme.....	64
2.3.2.5.Üst Hedefler Oluşturma.....	64
2.3.2.6.Kaynakların Genişletilmesi.....	64
2.4.Çatışma Yönetiminde Kullanılan Modeller.....	65
2.4.1.Blake, Shepard ve Mouton'a Göre "Çatışma Yönetimi Stilleri".....	66
2.4.2.Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetimi Modeli".....	68
2.4.3.Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli".....	69



2.5.Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar ve Thomas'a Göre	
Bu Davranışların Uygun Oldukları Koşullar.....	73
2.5.1.Sakınma Yaklaşımı.....	74
2.5.2.Rekabet Yaklaşımı.....	74
2.5.3.İntibak Yaklaşımı.....	75
2.5.4.İşbirliği Yaklaşımı.....	75
2.5.5.Uzlaşma Yaklaşımı.....	76

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### “KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI KARARGÂHI” İLE “ZIRHLI BİRLİKLER OKULU VE EĞİTİM TÜMEN KOMUTANLIĞI”NDA UYGULANAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI: KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	77
3.1.1.Araştırmanın Konusu.....	77
3.1.2.Araştırmanın Amacı.....	78
3.1.3.Araştırmanın Önemi.....	79
3.2.Araştırmanın Hipotezleri.....	80
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi Hakkında Bilgiler.....	81
3.4.Karargâh ve Kıt'a Birlikleri ile İlgili Genel Bilgiler.....	83
3.5.Kara Kuvvetleri Komutanlığının Personel Temin Kaynakları.....	85
3.5.1.Subay Kaynakları.....	88
3.5.2.Astsubay Kaynakları.....	89
3.5.2.1.Astsubay Hazırlama Okulu.....	89
3.5.2.2.Astsubay Sınıf Okulları.....	90
3.5.3.Uzman Erbaş Kaynağı.....	90
3.5.4.Erbaş ve Er Kaynağı.....	90
3.5.5.Sivil Memur Kaynağı.....	91
3.5.6.İşçi Kaynağı.....	91

3.6.Araştırmanın Modeli.....	92
3.7.Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri.....	94
3.8.Soru Kâğıdı.....	96
3.9.Verilerin Toplanması ve Kaydedilmesi.....	103
3.10.Kapsam ve Sınırlılıklar.....	103

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ANKET ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

4.1. Kullanılan Analiz Yöntemi.....	104
4.2. Örneklem Büyüklüğü, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	105
4.3. Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular.....	109
4.4. Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar.....	114
4.5. Çatışma Sebeplerinin Algılanması ile Gösterilen Çatışma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	121
<b>SONUÇ</b> .....	125
<b>KAYNAKÇA</b> .....	129
<b>EKLER</b> .....	138
Ek-1 (Anket Araştırması Soru Kâğıdı)	
Ek-2 (Farklılıkları Yönetme Soru Kâğıdı Cevap Anahtarı)	
Ek-3 (Örgütsel Çatışma Konusunda Daha Önceki Araştırmalarda Kullanılan Yöntem)	
Ek-4 (Örgütsel Çatışma Konusunda Tez Çalışmasında Kullanılan Yöntem)	
Ek-5 (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Sebebi Olarak Algıladıkları Konular ve Çatışma Durumunda Gösterdikleri Davranışlar)	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1 Etkileşimci Görüşe Göre Çatışma Düzeyi ile İş Başarım Düzeyi Arasındaki İlişki.....	19
Tablo 1-2 Çatışmaya Yönelik Eski ve Yeni Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	20
Tablo 2-1 Çatışma Davranışlarının Kendi/Diğer Tarafın İhtiyaçlarına Göre Karşılaştırılması.....	72
Tablo 3-1 Örneklemin Birliklere Göre (Karargâh ve Kıt'a) Dağılımı.....	81
Tablo 3-2 Örneklemin Gruplara Göre (Subay, Astsubay, Sivil Memur, Uzman Erbaş, Erbaş/Er ve İşçi) Dağılımı .....	82
Tablo 3-3 Örneklemin Birliklere ve Gruplara Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3-4 Gözlem Sayısı Tablosu.....	83
Tablo 3-5 Bağımlı ve Bağımsız Değişken Kodları.....	95
Tablo 3-6 Soru Kâğıdında Yer Alan Çatışma Sebebi ile İlgili Konuların Değerlendirildiği Gruplar.....	97
Tablo 4-1 Değişken Grupları.....	104
Tablo 4-2 Güvenirlilik Analizi Tablosu (Örgütsel Konular).....	106
Tablo 4-3 Güvenirlilik Analizi Tablosu (Bireysel Konular).....	107
Tablo 4-4 Güvenirlilik Analizi Tablosu (Haberleşme ile İlgili Konular).....	107
Tablo 4-5 Faktör Yükleri Tabloları.....	108
Tablo 4-6 Kıt'a ve Karargâh Çalışanlarının Çatışma Sebebi Olarak Algıladıkları Konular.....	109
Tablo 4-7 Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Temin Edilme Kaynaklarına Göre Dağılımı.....	112
Tablo 4-8 Birlik Türü ve Temin Edilme Kaynaklarına Göre Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular.....	113
Tablo 4-9 Çatışma Davranışının Kıt'a ve Karargâh Arasındaki Dağılımı.....	114
Tablo 4-10 Çatışma Davranışının Temin Edilme Kaynaklarına Göre Dağılımı.....	115

Tablo 4-11	Çatışma Davranışlarının Birlik ve Gruplara Göre Dağılımı.....	120
Tablo 4-12	Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular ile Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar.....	121
Tablo 4-13	Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Çatışma Sebebi Algıladıkları Konular ve Çatışma Durumunda Gösterdikleri Davranışlar.....	122
Tablo 4-14	Çatışma Sebebi Olarak "Bireysel Faktörleri" Seçenlerin, Çatışma Davranışlarının İncelenmesi.....	122
Tablo 4-15	Bireysel Nedenler ile Çatışma Davranışları Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Kullanılarak Değerlendirilmesi.....	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1	Geleneksel Yaklaşımda Çatışma ile Örgütsel Performans İlişkisi.....	17
Şekil 1-2	Etkileşimci Görüşe Göre Çatışma Düzeyi ile İş Başarım Düzeyi Arasındaki İlişki.....	19
Şekil 1-3	Süreç Modeline Dayalı Olan Çatışma Modelinin Aşamaları.....	24
Şekil 1-4	Çatışma Sürecinin Safhaları.....	28
Şekil 1-5	Çatışma Döngüsü Modeli.....	30
Şekil 1-6	Kelly'nin Algılama ve Göndermeyi Esas Alan Çatışma Modeli.....	31
Şekil 1-7	Tez Çalışmasında Kullanılan Çatışma Modeli.....	32
Şekil 1-8	Seviyelerine Göre Çatışma Türleri.....	36
Şekil 1-9	İhtiyaçlar ve Ulaşılmak İstenen Amaçlar Arasındaki İlişki.....	38
Şekil 1-10	Çatışma Potansiyeli Oluşturan Konular.....	38
Şekil 1-11	Çatışma ile Kurumsal Yapı Arasındaki İlişki.....	52
Şekil 2-1	Conway'in Çatışma Yönetimi Modeli.....	54
Şekil 2-2	Çatışma Sürecinde Etkileşim.....	56
Şekil 2-3	Çatışma Sürecinin Safhaları.....	57
Şekil 2-4	Blake, Shepard ve Mouton'un "Çatışma Yönetimi Stilleri".....	67
Şekil 2-5	Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetimi Modeli".....	68
Şekil 2-6	Çatışmayı Ele Alma Davranışlarının Boyutları.....	69

Şekil 2-7 Çatışma Davranışlarının Kazanma/Kaybetme Durumuna Göre Yorumlanması.....	71
Şekil 3-1 Araştırmanın Amacı.....	78
Şekil 3-2 Alan Araştırmasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Sınıflandırılması.....	82
Şekil 3-3 Kara Kuvvetleri Komutanlığının Personel Temin Kaynakları.....	87
Şekil 3-4 Araştırmanın Modeli.....	92
Şekil 3-5 Alan Araştırması Akış Şeması.....	93
Şekil 3-6 Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri.....	94
Şekil 3-7 Anket Araştırması ile Ölçülen Davranışlar ve Boyutları.....	99
Şekil 3-8 Alan Araştırmasında Kullanılan Davranışların Benzer ve Farklı Özellikleri.....	101
Şekil 3-9 Anket Araştırması Uygulaması Akış Şeması.....	102
Şekil 4-1 Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Dağılımı.....	110
Şekil 4-2 Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular.....	110
Şekil 4-3 Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Karargâh ve Kıt'a Birliklerinde Karşılaştırılması.....	111
Şekil 4-4 Temin Edilme Kaynaklarına Göre Çatışma Sebebi Olan Konuların Algılanması.....	111
Şekil 4-5 Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Davranışlarına Olan Yaklaşımı.....	116
Şekil 4-6 Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Durumunda Tercih Ettikleri Davranışların Dağılımı.....	116
Şekil 4-7 Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Çatışma Durumundaki Davranışları.....	117
Şekil 4-8 Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Çatışma Davranışlarının Karşılaştırılması.....	118
Şekil 4-9 Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Çatışma Davranışları Konusundaki Farklılıkları.....	118
Şekil 4-10 Çatışma Davranışının Temin Edilme Kaynaklarına Göre Dağılımı.....	119

## GİRİŞ

“İkinci Dünya Savaşı sonrasında; teknoloji alanındaki ilerlemeler, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, kalite ve hizmet sektörüne yönelme vb. etkenler sonucunda, uygulanmakta olan rekabetin koşulları ağır bir konuma gelmiş, “İşletmecilik” aile bireylerinin yönetiminden profesyonel yöneticilerin idaresine doğru bir gelişme göstermiş ve “Organizasyonlarda Çalışanların Davranışları” konusundaki çalışmaların sayısı artmıştır.

Günümüzde, rekabet koşulları; pazarda ayakta kalabilmek için “insan kaynaklarının çok daha etkili bir şekilde kullanılmasını ve organizasyonun amacına ulaşmasını sağlayacak olan yatay/dikey ve organizasyon içi/dışı insan ilişkilerinin örgütsel verimliliğe olumlu katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini” gerekli kılmıştır. Bu kapsamda; amaç, algılama, yorum farklılıkları ile yanlış anlamaların söz konusu olduğu anlaşmazlık durumlarında, çalışanların anlaşmazlık sebebi olarak algıladıkları konuların doğru bir şekilde tespit edilmesi, anlaşmazlık durumunda gösterdikleri davranışların belirlenmesi ve bu eğilimin ortaya çıkmasına etki eden sürecin sistematik içerisinde incelenerek etkili bir çatışma yönetimi modelinin uygulanması önem kazanmıştır.

Örgüt çalışanlarının, bireysel değerleri, geçmiş yaşantıları, inanışları, olayları algılama şekilleri ve olaylara karşı gösterdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Farklı düşünmeye sebep olan faktörlerin, eğitim, algılama, sosyal yapı, çalışanların geçmiş yaşantıları olduğu düşünülürse; örgüt içindeki grupların çatışma konusundaki algılama ve tutumlarında da farklılıkların bulunması doğaldır. Yöneticilerin en öncelikli işleri arasında, çatışma yönetiminin ilk on içinde yedinci sırada olduğunu da (Caudron, 1999: 26) dikkate alacak olursak, farklı algılamalar sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlık ile uzlaşmazlıkların örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak biçimde yönetilebilmesi için, örgüt içi koşulların dikkate alınarak, etkili olabilecek bir çatışma yönetimi modelinin uygulanması gereklidir.

Çatışma alanlarını, çatışmanın safhalarını, örgüt çalışanlarının çatışma sebebi olarak algıladıkları konuları ve farklı koşullarda uygulanabilecek olan çatışma yönetimi modellerini daha iyi anlamak, yöneticilerin anlaşmazlık durumunda daha bilinçli bir hareket tarzı seçmesine ve organizasyon hedeflerine ulaşmak için organizasyondaki çalışanları daha verimli kullanmasına, bu sebeple de; çalışanların yaşam kalitesinin daha iyi seviyeye çıkarılmasına yardımcı olacaktır. Örgüt içi anlaşmazlıkların esas kaynağı olan “Farklılıklar”ın etkili olarak yönetilmesi, sadece anlaşmazlıkların istenilen seviyede tutulmasına değil, aynı zamanda farklılıkların olumlu sonuçlar elde edebilecek şekilde yönetilmesine de katkı sağlayacaktır. Bu sebeple, çatışma ile ilgili yapılan araştırmalarda, sözü edilen farklılıkların ortaya çıkarılması da önemlidir. Söz konusu farklılıkların bilinmesi, diğer tarafın daha iyi tanınmasına, bu nedenle de, daha uygun davranış gösterilmesine yardımcı olur.

Sargut (1995), araştırmacıların yıllar boyu biriktirdikleri bilgilerin, yönetim ve örgüt kuramlarının evrenselliği üzerine kuşku düşürdüğünü, kültürler arası belirgin farklılaşmalara ilişkin bulguların, liderlik, özendirme, iş tasarımı, takım oluşturma gibi olgulara yol gösteren yönetim ve örgütlenme kuramlarının evrenselliğinin sorgulanmasını gündeme getirdiğini belirtmiştir. Söz konusu olgular, kısa sürede değiştirilmesi mümkün olmayan yerel özellikler taşımaktadır. Çatışma olgusu da, günümüze kadar olan tüm yönetim kuramları içerisinde yer almıştır. Çatışma olgusu, çatışma konularının ve çözüm yöntemlerinin toplumlara göre farklılıklar göstermesinden dolayı yerel özellikler taşımaktadır.

Günümüz organizasyonları, her yönüyle karmaşık bir hal almış, bunun sonucunda da, aldıkları eğitimin ve yaşadıkları çevrenin etkisi ile farklı çalışma alışkanlıklarına sahip iş görenler bir araya gelerek çalışmak durumunda kalmışlardır. Organizasyonlarda görev yapmakta olan personelin tamamının; toplumsal yapı, kültürel değerler, örgütün devamlılığının sağlanması vb. etkenler göz ardı edilerek ani bir şekilde değiştirilmesinin mümkün olmadığı dikkate alınacak olursa; örgüt hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmek için örgüt içi anlaşmazlıkların süreç içerisinde giderilmesi ve anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olabilecek bir örgütsel davranışın geliştirilmesi önemlidir.

Çatışma konusundaki çalışmaların sayısı günümüzde artmıştır (Göregenli, 1995; Kozan, 1999; Ergin, 2000; Rahim, 2001; Solmuş, 2001; Tezer, 2001). Özellikle uluslar arası şirketlerin sayılarındaki artış, farklı algılama ve kültür özelliklerine sahip olan çalışanların, aynı iş ortamında çalışmasını kaçınılmaz hale getirmiş, bunun sonucunda da, anlaşmazlıkların giderilmesi önem kazanmıştır. Bu sebeple, günümüzde çatışma yönetimi konusu, farklı niteliklere sahip olan örgüt çalışanlarının, aynı çalışma ortamında bulunmalarının kaçınılmaz olması sebebi ile daha önemli bir konuma gelmiştir.

Örgütsel çatışma konusunda yapılmış olan daha önceki çalışmalarda; örgütlerin kendi içlerinde homojen yapıda oldukları kabul edilmiş, bulgular sadece örgütün bütünü esas alınarak yorumlanmıştır (Bkz.Ek-3). Ancak, örgüt çalışanlarının çatışma konusundaki tutum ve davranışlarının, örgütün bütün çalışanlarının esas alınarak değil, örgüt içerisindeki grupların, algılama ve davranışları arasındaki farklılıkların dikkate alınarak incelenmesi, anlaşmazlıklar ve örgütsel gelişim konusunda alınacak olan kararların, hayata geçirilebilir olmasına da katkı sağlayacaktır. Dolayısı ile, örgüt içerisindeki farklı grupların, iş ortamlarının vb. etkili olarak incelenmesi, grup dinamikleri ile örgüt içerisindeki çalışma ortamındaki koşullarının, çalışanların çatışma sebeplerini algılamaları ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar üzerinde etkili olup olmadığı konusunun göz ardı edilmemesi bakımından önemlidir (Bkz.Ek-4).

Nitekim, çalışanların bireysel olarak sahip oldukları farklı kültürel alt yapı sebebi ile iş ortamına farklı yorumlar taşımasından ve bu yorumların da örgütsel çatışmanın farklı olarak değerlendirilmesine sebep olmasından dolayı; örgüt içi çatışmaların daha iyi anlaşılmasını sağlamak bakımından kültür içi farklılıkları esas alan araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı belirtilmektedir (Kozan, 1999). Bu nedenle; çatışma konusu ele alınırken; aynı örgüt içerisinde farklı ortamlarda bulunan ve temin edilme kaynakları farklı olan çalışanların çatışma konusundaki tutum ve davranışlarının incelenmesi, kültür içi farklılıkları esas alan çalışmalara da belirli bir ölçüde katkı sağlayacaktır.



Toplumunu oluşturan bireylerin, bağlı buldukları çevrede esas olan kültürel değerlerden bağımsız bir şekilde değerlendirilmeleri mümkün olmasa da, bu değerlerin, örgüt içerisindeki farklı iş ortamlarına ne şekilde yansıdığına tespit edilebilmesi bakımından; örgüt çalışanlarının çatışma konusundaki tutum ve davranışlarının incelenmesinde, örgüt yapısının homojen olarak değerlendirilmemesi, farklılıklara neden olabilecek etkenlerin ve kurumsal faktörlerin (Bu çalışmada; Kara Kuvvetleri Komutanlığının, Karargâh ve Kıt'a Birlikleri ile temin edilme kaynakları esas alınmıştır.) çalışmada kullanılacak olan araştırma modelinde dikkate alınması önemlidir.

Öncü'ye göre (1976: 153), örgüt içi gruplar konusunda yapılan araştırmaların gerisinde; örgüt içinde kişiler ve gruplar arasında işbirliği, uyum ve anlaşmanın bulunmasının gerekli olduğu konusundaki varsayımlar yatmaktadır. Gruplar arasında kaçınılmaz gerilimler ve çıkar zıtlıklarına yer verilmemesi nedeni ile de; gruplar, örgüt dinamiğinin ana öğeleri değil yan ürünleri olarak belirlenmektedir. Örgüt içindeki grupların anlaşmazlık durumundaki tutum ve davranışlarının incelenmesi, örgüt içi gruplar konusunda yapılan araştırmalara da, grupların anlaşmazlık durumundaki farklılıklarının anlaşılması bakımından katkı sağlayacaktır. Nitekim, çatışmaların kaynaklandığı konuların, örgütsel değişimin yönü konusunda ortaya çıkaracağı hususların da önemi dikkate alınacak olursa, çıkar zıtlıkları ve anlaşmazlıklar konusundaki araştırmaların önemi de açıktır.

Daha önce yapılmış olan bazı çalışmalarda; gelenek, güvenlik değerleriyle, çatışmadan kaçınma arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ve bu sonucun bireyci/toplulukçu kültürleri karşılaştırmak için yapılan kültürler arası çalışmalar ile uygunluk gösterdiği bilinmektedir. Bu sebeple; bireyci ve toplulukçu kültürlerden gelen insanların karşılaştıklarında ortaya çıkan problemlerin, aynı kültür içinde farklı eğilimler taşıyan bireyler arasında da görülebileceğinin açıklanmış olması önemlidir (Ergin, 2000: 257). Farklı eğilim taşıyan çalışanların, olayları algılamaları ile davranışlarının, almış oldukları eğitim, kurs vb. faaliyetler ile

geçmiş yaşantılarından etkilendiğini ve Türk toplumunun Batılılaşmanın etkilerinden dolayı önemli bir değişim süreci içinde olduğunu dikkate alacak olursak; çalışanların çatışma konusundaki algılama ve davranışlarının, daha önce yapılmış olan çalışmalarda olduğu gibi örgüt içerisinde seçilen belli sayıda çalışanlara uygulanan anket ile elde edilecek sonuçlara göre, sadece genel bir değerlendirme yapılarak ortaya konulmasının yetersiz olacağı açıktır.

Ergin (2000: 258), Türkiye'deki örgütlerde çatışmaların çözümlenmesine ilişkin, uygulamaya yönelik öneri olarak; "Kültür içi farklılaşma çalışması, farklı alt kültürlerden gelen bireylerin, birbirleriyle temelde pek uyuşmayan bakış açıları nedeni ile yaşadıkları sorunların, değişik iş problemleri adı altında bir çatışma şeklinde ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Yani, en azından çatışmaları çözme tarzları açısından, bu grupların farklı tercihleri vardır. Bu nedenle, çalışanlara değer yargıları ve bunların çatışmalarla ilişkisi konusunda eğitim çalışmaları yapılırsa, insanların birbirlerini anlamaları ve daha iyi iletişim kurmalarına katkıda bulunulmuş olur." ifadesini kullanmıştır. Söz konusu düşünceden hareketle, farklı alt kültürlerden gelen bireylerin tercihlerinin belirlenmesinin ve örgüt içerisindeki grupların tercihlerindeki farklılıkların ortaya çıkarılmasının, organizasyon içinde ortak davranışların oluşturularak benimsenmesi ve örgüt içi grup eğitimlerinin neler olabileceğinin belirlenmesi bakımından da önemli olduğu açıktır.

Ergin'in (2000: 257) araştırmasından elde edilen önemli bir sonuç da; Türkiye'de yapılan önceki çalışmalarda üçüncü tarafın yaygın olarak tercih edilmesine rağmen başarı vb. değerlere önem veren kişilerin çatışmaların çözümünde üçüncü tarafları tercih etmediklerinin ortaya çıkmasıdır. Bu bulgu; değişen kültürel yapı içinde, birbirinden oldukça farklı tercihlere sahip kişilerin bir arada bulunduğunu, bunların çeşitli örgütlerde bir arada çalıştığını göstermiş olması bakımından ve çatışma konusunda araştırma yapılmasının gerekliliği bakımından önemlidir.

Nitekim, Sargut (1996) tarafından, süreçte odaklaşmanın içerdği gerçeklerin, ortaklaşa davranış kültüründeki lider/yönetici konumunda bulunanlara ek yükler getirdiğinin (sürece katkıda bulunmak, grup üyeleri ile sürekli iletişim kurmak vb.) belirtilmesi ve söz konusu kültürdeki etkili liderlerin, üretim esnasında sık sık astlarıyla etkileşerek, ortaya çıkabilecek olan tüm sorunları da doğru bir şekilde çözmek zorunda kaldıklarına dikkat çekilmesi, çatışma konusundaki araştırmaların, süreç yaklaşımını benimseyen toplulukçu kültürlerdeki öneminin belirtilmiş olması bakımından önemlidir.

### **1. Çalışmanın Amacı:**

Bu çalışma; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışlarının belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Daha önce çatışma konusunda yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak; örgütün farklı kaynaklardan temin edilen çalışanlarının, homojen bir yapıda olmadığı düşüncesi ile hareket edilmiş ve anket uygulamasında, Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları, temin edilme kaynaklarına ve çalıştıkları birliğin özelliğine göre sınıflandırılmıştır. Çünkü; çatışma konusunda yapılacak olan araştırmalarda, sadece genel kabul görmüş olan, çatışma sebebi olarak algılanan konu ile davranışın, örgütün tamamı için ortaya konulması uygulamada yeterli değildir. Hangi grupların, ne sebeplerle o şekilde algıladığı ve davrandığı da önemli bir konudur. Bu nedenle; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları, sadece temin edilme kaynaklarına göre değil, belirgin ayırt edici özelliklerinin bulunması sebebi ile; Birlik türüne göre de, Karargâh (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı) ve Kıt'a (Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı) Birliği çalışanları olarak sınıflandırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; temin edilme kaynaklarına göre altı grup olarak sınıflandırılmış olan (Subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş, işçi ve erbaş/er) "Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı" ile "Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı" çalışanlarının çatışma sebebi olarak algıladıkları

konuların ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışların, anket araştırması ile tespit edilmesi, elde edilen anket sonuçlarının; genel olarak (Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının hepsi esas alınarak), sadece Karargâh Birlikleri esas alınarak ve sadece Kıt'a Birlikleri esas alınarak yorumlanmasıdır. Bu nedenle; aşağıdaki hususlar önem taşımaktadır;

- Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının tamamının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışların tespit edilmesi,
- Sadece Karargâh çalışanlarının çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışların tespit edilmesi,
- Sadece Kıt'a çalışanlarının çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışların tespit edilmesi.

Bu çalışmada; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışların incelenmesi amaç edinilmiş, aynı zamanda, farklılık oluşmasına neden olan örgüt içi ana faktörlerin (temin edilme kaynaklarına göre gruplar ve birlik türü) araştırmaya dahil edilmesi sağlanmıştır. Sadece, örgüt çalışanlarının çatışma sebebi olan konuyu ne olarak algıladığının ve çatışma durumunda nasıl davranış gösterdiğinin ortaya konması, örgüt içerisinde yapılması gerekli olan düzenlemeler ile değişimin yönünün tespit edilmesinde yetersiz kalacaktır.

Yukarıda da açıklanan sebeplerden dolayı, bu çalışmada; çatışma sebeplerinin belirlenmesi ve çatışma durumunda gösterilen davranışların ortaya çıkarılması konusunda; Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın, temin edilme kaynaklarına ve Karargâh/Kıt'a birliklerine göre sınıflandırılmış olan çalışanlarının incelenmesi amaç edinilmiştir. Bu çalışmanın, çatışma ve çatışma yönetimi konusuna olan farklı yaklaşımı ile literatüre de katkı sağlayacağı ve daha sonra yapılacak olan araştırmalara da, konu ile ilgili olarak literatürdeki boşluğa dikkat çekmesi yönü ile fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Uygulanan anket ile çatışma sebebi olarak algılanan konuların ve gösterilen davranışların tespit edilmesi konusunda, önceki çalışmalara benzer bir yöntem kullanılmış, ancak, anket araştırmasında “birlik ve grup” sınıflandırması yapılarak, çalışanların yer aldıkları gruptan ve iş ortamından kaynaklanan, algılama, tutum ve davranışlarının göz ardı edilmemesi ve incelenmesi sağlanmıştır.

Araştırma sonucunda, çatışma yönetimi konusunda yapılacak olan çalışmalarda, örgütün homojen olarak algılanmamasının ve çalışanların, algılama ile tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerin araştırmalara dahil edilmesinin önemi de ortaya çıkmıştır.

## **2. Çalışmanın Kapsamı:**

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, personel mevcudu ve görev alanı itibarı ile Silahlı Kuvvetlerin en büyük birliği olması sebebi ile araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Kara Kuvvetleri Komutanlığı içinde ise; işleyiş, yapı, ortam yönünden farklılıklar göstermesi sebebi ile, Karargâh ve Kıt'a birlikleri kapsama alınmıştır.

Anket araştırması sonuçlarına daha kısa sürede ulaşılmasını sağlamak ve oluşabilecek problemleri yerinde gidererek yardımcı olabilmek bakımından, anket uygulamasında, Ankara içinde bulunan birliklerden istifade edilmiştir. Anketlerin uygun şekilde doldurulmasını sağlayabilmek için, zaman zaman anket katılımcıları ile yüz yüze ve telefon ile görüşmeler yapılmıştır.

Birinci bölümde; çatışmanın tanımı ve önemi, çatışma kavramının yönetsel kuramlar içindeki gelişimi ve günümüzde çatışma konusunda genel kabul görmüş olan yaklaşım, çatışma sebebi olan konular ve tez çalışmasında yapılmış olan sınıflandırma, çatışma türleri ve seviyeleri, çatışma sürecinin safhaları, tez çalışmasında önceki modellerin incelenmesi ile geliştirilerek kullanılan çatışma modeli, farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların çatışma üzerindeki etkileri ile ilgili hususlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde; çatışma yönetiminin tanımı ve önemi, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan geçici ve kalıcı yöntemler, çatışma yönetiminde kullanılan modeller (Kenneth W.Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri" modeli vb.), akademisyenlerin çatışma yönetimi konusundaki farklı yaklaşımları, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan genel kabul görmüş olan çatışma yönetimi davranışları ve Thomas'ın görüşleri esas alınarak çatışma durumunda gösterilen davranışların uygun olduğu koşullar açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, gerekçeleri ile birlikte araştırmanın hipotezleri, Kara Kuvvetleri Komutanlığının personel temin kaynakları, Karargâh ve Kıt'a Birlikleri ile ilgili açıklamalar, tez çalışmasında kullanılan araştırma modeli, anket araştırması ile ilgili konular, soru kağıdı ve soru kâğıdı ile ölçülmek istenen hususlar, anket araştırması akış şeması ve alan araştırmasının yöntemi anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar, birlik türü ve çalışanların temin edilme kaynakları esas alınarak incelenmiş, araştırmanın hipotezleri değerlendirilmiş, önceki çalışmalarda yeterli ölçüde dikkate alınmamış olan, çatışma sebebi olarak algılanan konular ile çatışma durumunda gösterilen davranışlar arasında ilişki olup olmadığı konusunda elde edilen bulgular açıklanmış, elde edilen sonuçlar ve çatışma konusunda yapılacak olan araştırmalarda faydalı olacağı değerlendirilen hususlar sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMA SÜRECİ, ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, FARKLI KAYNAKLARDAN TEMİN EDİLEN ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMAYA ETKİLERİ

#### 1.1. Çatışmanın Tanımı:

Günümüzde organizasyonlar farklı kaynaklardan temin edilen, farklı kişilik özellikleri ile farklı yerel kültürel özelliklere ve birbirinden farklı algılamalara sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında; kişisel değerlerde, geçmiş yaşantılarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ile uyumsuzlukların açığa çıkması ve bunun sonucunda da çatışmaların meydana gelmesi doğaldır. Söz konusu anlaşmazlık ve uyumsuzlukların farklı şekillerde ortaya çıkmasından ve akademisyenlerin çatışma konusuna olan farklı yaklaşımlarından dolayı, çatışmanın kesin bir tanımını yapmak kolay değildir.

Çalışanların, sahip oldukları değer yargılarından ve yaşadıkları çevrenin kültür özelliklerinden bağımsız bir davranış göstermeleri beklenmemektedir. Toplumunu oluşturan bireylerin değer yargılarının, yaşadıkları yerel kültürel çevrenin özelliklerinden etkilenerek birbirine göre farklılıklar gösterdiğini ve söz konusu farklılıkların çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu dikkate alacak olursak, uzlaşmazlık ve anlaşmazlıkların oluşması kaçınılmazdır.

Bir ya da birden çok kişinin herhangi bir konu üzerinde anlayamadığı durumlarda veya insanların gereksinimleri, dürtüleri, istekleri birbiriyle ters düştüğü zaman anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Organizasyondaki bireylerin farklı çalışma alışkanlıklarına ve farklı tutum/inançlara sahip olması, yerel kültürel özelliklerin çalışanların çalışma alışkanlıklarında farklılaşmalara yol açması ve bunun sonucu olarak da, çalışanların farklılaşan çalışma alışkanlıklarını organizasyon içerisindeki faaliyetlerde kullanma istekleri, örgütsel çatışmaları daha dinamik bir sürece taşıdığı gibi çatışma konusunun farklı disiplinler tarafından geniş bir bakış açısı ile incelenmesini de gerekli hale getirmektedir.

Bireysel deęerler ile dűşűnsel ve algısal farklılıkların doęal sonucu olan çatıřma toplumsal hayatın da ayrılmaz bir parçasıdır. Toplumsal bir olgu olması nedeni ile; çatıřma sadece yűnetim biliminin ya da űrgűt psikolojisinin ilgilendięi bir kavram deęildir. Sosyal bir olgu olarak genel kabul gűrműş olan çatıřmayı; antropoloji, sosyoloji, psikoloji gibi bilimler de incelemektedir. Bilim adamlarının çatıřma kavramını, farklı bakıř açıları ile deęerlendirmelerinden dolayı çatıřma konusunda farklı tanımlar yapılmıřtır.

Farklı tanımların incelenmesi; çatıřma konusunda ortak kabul gűrműş olan hususların belirlenmesi ve tez çalıřmasında gerçeęe uygun bir çatıřma modelinin oluřturulabilmesi bakımından űnem tařımaktadır. űnkű; farklı tanımlarda ortak olan ana konuların içinde bulunduęu bir çatıřma modeli, gerçek kořulları daha iyi yansıtacaęı gibi, çatıřma konusunda etkili olduęu genel kabul gűrműş olan faktűrleri de kapsayacaktır. Bu sebeple, farklı tanımların incelenmesi űnemlidir.

Robbins (1974:15), atıřmanın genel anlamda; “her tűrlű karřı koyma ve karřılıklı olumsuz iliřki anlamına gelip, gűcűn, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlıęına ve deęer yargılarına dayandıęı” gűrűřűndedir.

Bingűl (1996: 261) atışmayı; insanlar bakımından fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginlikler olarak tanımlamıştır.

atışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak bakan Deutsch, atışmayı “bir kişinin műdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla, bir başkasının davranışını engelleme ya da daha az etkili hale getirme sűreci” şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43).

Thompson (1960: 390) atışmayı, “űrgűt űyelerinin karşıt davranışları” olarak tanımlamıştır. Thompson’a gűre, karşıt davranışlar; kıt kaynakların kullanımı, faaliyetlerin birbirine bağlı olması, haberleşme aksaklıkları gibi konulardan ortaya çıkabileceği gibi çalışanların farklı kişilik űzelliklerine (algılama farklılıkları, demografik farklılıklar, eğitim farklılıkları, bireysel amaçlardaki farklılıklar vb.) sahip olmasından da meydana gelebilir.



Stoner (1978: 345), çatışmaya sebep olan faktörlerden hareketle örgütsel çatışmayı, “örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” olarak tanımlamıştır. Anılan farklılıkların en düşük seviyede tutulması; çatışmaların sayısını azaltacağı gibi faaliyetlerin tahsisi ve kaynakların paylaşımı konusunda grup içinde anlaşma sağlayacağından, çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerine de yardımcı olacaktır.

Rahim (1985: 81) çatışmayı, “birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak tanımlamıştır. Söz konusu etkileşim durumu, bireylerin geçmiş yaşantılarından, algılamalarından, kültür özelliklerinden bağımsız olarak algılanmamalıdır.

Koçel (1995: 209) çatışmayı, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır.

Karip (1999: 1), çatışmayı; “kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Ergin (1989), çatışmayı “kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

March ve Simon (1958: 112) daha farklı bir bakış açısı ile çatışmayı, “standart karar verme mekanizmalarında meydana gelen bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun belirli bir alternatifi seçmekte güçlükle karşılaşması” anlamında kullanmışlardır.

Filley (1975: 7), çatışmayı, "iki ya da daha fazla birey, grup ya da örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli derecelerde gelişen bir süreç" olarak tanımlamıştır. Bu sürecin safhaları ise; ön (hazırlayıcı) koşullar, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, belirgin davranış, çatışmanın çözümü veya bastırılması, çatışmayı çözümlenmenin/önlemenin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar olarak belirtilmiştir.

Pondy (1967: 298) çatışma kavramını tanımlarken, çatışma olgusunun gelişimi ile ilgili adımları şu şekilde sıralamıştır;

- Anlaşmazlık veya uyuşmazlığa yol açan kaynak koşulların bulunması (Örneğin; kıt kaynaklar, politika farklılıkları vb.),
- Çatışmada; tarafların içinde buldukları duygusal durum (Örneğin; gerginlik, husumet, endişe vb.),
- Tarafların gelişen olayları kavrama durumları (Bireylerin çatışmayı algılamaları ve fark etmeleri),
- Pasif direnişten saldırganlığa varan çatışmacı davranışların açığa çıkması.

Pondy'e göre çatışma, yukarıdaki adımların bir neden-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlanmasından meydana gelmektedir.

Lippitt (1969: 123) çatışmanın genellikle, birbirine uyum sağlamayan görüşlerden ortaya çıktığı, öğrenme sürecinde aynı şeyleri öğrenmediğimiz için her şeyin farklı görüldüğü ve değerlendirildiği, farklı inançlarımızın olduğu, bu nedenle de çatışmanın doğal bir olgu olduğu görüşündedir.

Tanımlarda ortak olan nokta, hepsinde de bir şekilde, uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlaşma, farklı değer yargılarına sahip olma, birbirine ters düşme ya da karşıtlık gibi konulara değinilmesi ve çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir parçası olmasıdır. Çatışmanın tanımlanmasında anahtar konu "birbirine uymayan hedeflerdir."

Anlaşmazlık ve karşıtlıklara esas sebep olan konunun farklı düşünme ve birbirine uymayan hedefler olduğunu dikkate alacak olursak, farklı düşünmeye neden olan faktörlerin incelenmesi önemlidir. Pondy'nin (1967: 298) tanımında

olduğu şekli ile çatışmanın sũreç olarak değerlendirilmesi; çalışanların geçmiş yaşantılarının ve aldıkları eğitimin, yaşadıkları sosyal çevrenin, çalışma ortamındaki koşulların, onların algılama, tutum ve davranışları ũzerinde etkili olan diğer faktũrlerin, tarafların gelişen olayları algılama durumları ile çatışma durumunda gũsterdikleri davranışlara olan etkilerinin dikkate alınması bakımından ũnemlidir.

Bireylerin; olayları algılamaları, değerlendirmeleri ve gũsterdikleri davranış birbirinden bağımsız olarak dũřũnũmemelidir. Çalışanların gũsterdikleri davranışların altında yatan esas sebep de; o şekilde davranmalarına neden olan konuları algılama biçimleri. Bu nedenle; tez çalışmasında, daha ũnceki çatışma modellerinden de faydalanılarak oluşturulan, sũreç yaklaşımını da esas alan bir çatışma modeli kullanılmıştır.

Bir ũrgũtte çatışma; birey ile grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya aksamasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. ũrgũtsel çatışmayı; ũrgũt içindeki birey yada grupların, kendi içlerinde, aralarında veya ũrgũtle, farklı nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlık, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters dũřme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sũreci olarak tanımlamak mũmkũndũr.

Gũnũmũzde; çatışmanın tanımı, kaynakları, işlevleri ve ũzũmleri ũzerinde farklı gũrũřler sũz konusu ise de, çatışmanın “sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ũęesi ve dinamik bir sũreç olduğu” gũrũřũ ile çatışmanın ortadan kaldırılmasının değil, ũrgũtsel verimliliğe katkı sağlayacak şekilde yũnetilmesinin gerekli olduğu genel kabul gũrmũřtũr. atışmaya sebep olan esas konunun da birey, grup veya ũrgũtlerin “birbirine uymayan hedefleri” olduğunu dikkate alacak olursak; bunun ortaya çıkmasına sebep olan anlaşmazlık konularının ve anlaşmazlık içinde yer alan tarafların tutumları ile davranışlarının incelenmesi, çatışmanın etkili olarak yũnetilebilmesi için başlangıç noktasıdır.

Burada anahtar konu "birbirine uymayan hedefler"dir. Bu sebeple, örgüt içerisinde benimsenmiş olan davranışlar ve genel kabul görmüş olan tutumlar tespit edilirken; aynı örgüt içerisindeki farklı gruplar ile iş ortamlarının ve örgüt yapısının çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi önemlidir.

## **1.2.Yönetmel Yaklaşımlarla Farklılaşan Çatışma Kavramı:**

Örgütsel davranışın yorumlanmasındaki öneminden dolayı çatışma kavramı da yönetmel kuramlardaki gelişmelere paralel olarak süreç içinde farklı olarak yorumlanmış, yönetmel yaklaşımlardaki değişimlerden etkilenmiştir. Burada, hiçbir yönetmel yaklaşımın çatışmanın varlığını göz ardı etmemiş olması önemlidir. İnsan ilişkileri ile ilgili olan uzlaşmazlık ve anlaşmazlıkların çözümü üzerine yazılı kaynaklar, örgütlerde insana verilen önem ile birlikte artmıştır.

Günümüzde geçerli olan yönetmel yaklaşımın çatışma ile olan ilişkisini daha iyi kavrayabilmek ve tez çalışmasında oluşturulacak olan çatışma modelinin günümüz koşullarına uygunluğunu sağlamak bakımından, çatışma kavramının yönetmel yaklaşımlar içerisindeki gelişimini kavramak önemlidir. Çatışma kavramı genel süreç içerisinde ilk dönemlerde kaçınılması gereken, daha sonraki dönemlerde ise kaçınılamayan ve belirli bir ölçüde gerekli olduğu savunulan, üç ana grupta yorumlanmıştır.

Sargut (2001: 201), söz konusu süreçleri, çatışmaya ilişkin üç temel görüş olan; geleneksel görüş, insan ilişkileri görüşü ve etkileşimci görüşü esas olarak ortaya koymuştur; "Geleneksel görüş çatışmanın bütünüyle zararlı olduğu anlayışını yansıtır. Olumsuz olduğu varsayımından yola çıkarak, çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini savunur. İnsan ilişkileri yaklaşımıysa, çatışmanın doğal olduğunu, her grupta kaçınılmaz bir şekilde gündeme geleceğini ileri sürer. ...Etkileşimci görüş çatışmanın olumlu bir güç olduğu kanısındadır. Hatta bu kanıyla da sınırlı kalınmaz, çatışmanın grubun etkili performans gösterebilmesi için gerekli olduğu belirtilir."

### 1.2.1. Geleneksel Görüş:

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar, çatışmanın olumsuz olduğunu kabul etmiştir. Çatışma olumsuz olarak genel kabul görmüş ve olumsuzluk anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım vb. terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile; bu görüşe göre çatışmanın önlenmesi gerekmektedir.

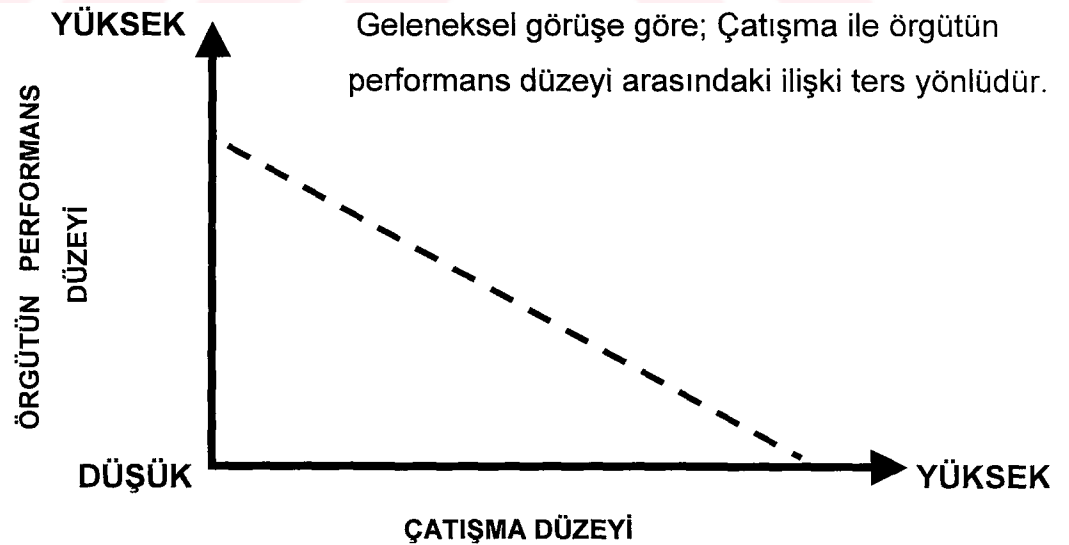
Klasik teorileri başlıca üç grupta toplamak mümkündür. Bu gruplar; Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un "Yönetim İlkeleri" ve Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" olarak sınıflanabilir.

Taylor'a göre, yönetim biçimselleştiği takdirde, işçilerin haklı ücret beklentileri ile yönetimin haklı kâr isteği aynı anda gerçekleştirilebilecek ve böylelikle endüstride karşılaşılan bir çok sorunu çözmek mümkün olabilecektir (Koçel, 1984:52). Burada, biçimselliğin arttığı ölçüde sorunların çözümünün de kolaylaşacağı görüşü hakimdir. Daha fazla ürün elde etmek için daha standart işlerin yapılmasının gerekliliği ve sanayi alanındaki gelişmeler, biçimselliğin ön plana çıkmasında etkili olmuştur. Taylor'un bilimsel yönetim modeli, üretim ve verimliliği artırmaya ağırlık vermekle birlikte, aynı zamanda yönetim ile işçiler arasındaki uyumsuzlukları da aşmaya çalışmıştır. Çatışmayı önlemeye yönelik olan bu görüşe göre, yönetimin biçimselleştirilmesi ile çatışmanın olmayacağı kabul edilmiştir.

Yönetim faaliyetlerini planlamak, örgütlemek, yönetmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek olarak beş ana fonksiyona ayıran Fayol'a göre bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gereken ilkeler; işbölümü, emir komuta birliği, merkezi yönetim sistemi, genel çıkarların üstünlüğü, yetki sorumluluk denkliği ve disiplindir (Can, 1991: 4). Fayol, uygulamaların yukarıdaki ilkelere uyularak yapılması halinde çatışmanın ortaya çıkmayacağını savunmuştur. Daha önceki dönemlerde, örgüt modellerinin biçimsel yönü ön plana alınmış ve insan ilişkilerinin dinamik bir süreç içinde yönetilmesinin gerekliliği konusuna gerekli önem verilmemiştir.

Weber, eski örgüt yapılarının, sanayileşen ve modernleşen Batı Dünyasının ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalacağını savunmuştur (Can, 1991: 46). Bu görüş, 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla tutarlıydı. Hawthorne'da yapılmış olan çalışmalar gibi çatışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın; zayıf iletişim, insanlar arasında soğukluk, güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinme/isteklerine duyarlı olmaması ile ortaya çıkan ve işlevsel olmayan bir sonuç olduğu değerlendirilmiştir.

Geleneksel görüşe göre; çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için sadece çatışmanın nedenlerine önem vermek, örgüt performansını geliştirmek, olumsuz olarak sonuçlanabilecek olan olayların önüne geçmek için aksaklıkları düzeltmek ve biçimselliğin korunmasını sağlamak gerekmektedir. Çatışmanın oluşması, biçimsel yönden aksaklık bulunması ile yorumlanmıştır. Geleneksel yaklaşımda; çatışmanın, verimlilik ve iş doyumu üzerinde ters yönlü biçiminde bir etkisi olduğu, çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ortamlarda verimlilik ve iş doyumunun yüksek olduğu vurgulanmıştır (Şekil 1-1).



**Şekil 1-1:** Geleneksel Yaklaşımda Çatışma ile Örgütsel Performans İlişkisi (Gray ve Starke, 1984: 481).

### **1.2.2. İnsan İlişkileri Görüşü:**

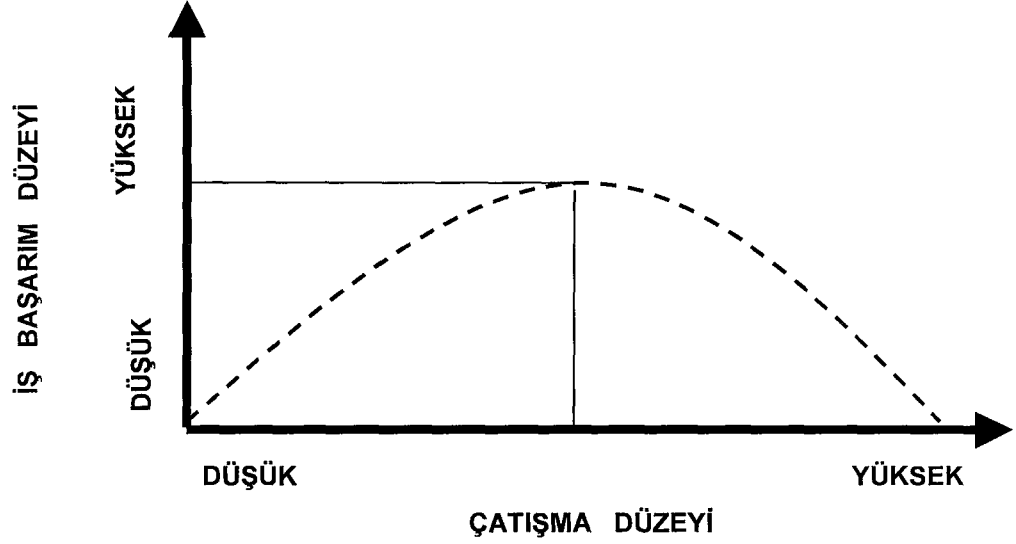
Bu görüşe göre, çatışmanın varlığının mantığı; çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olmamasına ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği koşulların da bulunabileceği görüşüne dayanmaktadır. Çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir olay olduğu görüşü hakimdir.

1940'lara kadar devam eden bu süreçte klasik ve neoklasik yönetim anlayışları, çatışmayı olumsuz yönlerini dikkate alarak kaçınılması gereken bir süreç olarak ele almıştır. Klasiklerin aksine Neoklasikler'in çoğu çatışmayı, özellikle karmaşık örgütlerin doğasında bulunan ve kaçınılamayan bir durum olarak kabul etmiştir (Ertekin, 1982: 475). Bu görüş, 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar insan ilişkilerine verilen önemin artması ile etkili olmuş, çatışmanın kaçınılmaz olduğu görüşü üzerinde durmuş ve çatışmanın öneminin ön plana çıkmasına yardımcı olmuştur.

### **1.2.3. Etkileşimci Görüş:**

Çatışma hakkında günümüzde yaygın olan görüş etkileşimci yaklaşımdır. Bu yaklaşım çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte; uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük özelliği; grup liderlerinin, grubu asgari düzeyde uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir.

Bu görüşe göre, verimliliğin artırılması ve örgütsel performansın geliştirilmesi için mutlaka belli bir seviyede çatışma gereklidir. Aynı zamanda, sadece çatışmanın önlenmesi değil, gerektiğinde çatışmanın uyarılarak istenilen seviyede artırılması da gereklidir.



**Şekil 1-2:** Etkileşimci Görüşe Göre Çatışma Düzeyi ile İş Başarım Düzeyi Arasındaki İlişki (Schermerhorn vd., 7 th Edition: 377).

Etkileşimci görüş, örgüt performansının en yüksek olduğu noktada, orta düzeyde bir çatışmanın bulunması gerektiğini savunur. Çatışma düzeyi ve iş başarım düzeyi arasındaki Şekil 1-2'de belirtilen ilişki, Tablo 1-1'de de gösterilmiştir.

Çatışma Düzeyi	İş Başarım Düzeyi
Düşük	Düşük
Normal	Yüksek
Yüksek	Düşük

**Tablo 1-1:** Etkileşimci Görüşe Göre Çatışma Düzeyi ile İş Başarım Düzeyi Arasındaki İlişki (Schermerhorn vd., 2000: 377).

Etkileşimci görüş, davranışçı görüşten şu hususlarda ayrılır (Robbins, 1974: 13-14);

- Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eder,
- Karşı koymayı ve çatışmayı açıkça destekler,
- Çatışma yönetimini; güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.



Çatışmanın zararlı olduğu ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gereken bir olgu olduğunu savunan beşeri ilişkilerin eskiyen görüşleri artık bu günün gerçekleri ile uyum içinde olmamaktadır. Gerçekten yeni yaklaşım, çatışmanın, eğer iyi yönetilirse örgütleri daha etkin ve uygun düzenlemelere götüreceğini içtenlikle benimsemektedir (Kelly, 1970: 103). Modern örgüt kuramı ile literatürdeki yerini alan “çatışma yönetimi” yaklaşımının temelinde, çatışmanın örgütsel yaşamın ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü vardır. Çatışma gerçeğini kabul eden bu yaklaşım, onu örgüt lehine yönetmek ve örgütsel etkililiği artıracak yönde kullanmak amacındadır.

Çatışmaya yönelik eski ve yeni anlayışları Kelly aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Kelly, 1970: 104);

ESKİ ANLAYIŞ	YENİ ANLAYIŞ
Çatışma önlenbilir.	Çatışmadan kaçınılamaz.
Çatışma, sorun yaratan kişiler, sabotör ve başrol oynayanlarca yaratılır.	Çatışmayı, yapısal etmenler, örneğin binanın fiziksel biçimi, meslek yapısının tasarımı veya sınıf sisteminin niteliği kararlaştırır.
Otoritenin yasal biçimleri, örneğin “kanalları izlemek veya kitaba bağlılık” önemsenir.	Çatışma, değişimin bütünleştirici bir niteliğidir.
Başkalarının cezalarını çekenler, çaresiz olarak kabul edilir.	Çatışmanın en alt düzeyi optimaldir.

**Tablo 1-2:** Çatışmaya Yönelik Eski ve Yeni Yaklaşımlar (Kelly, 1970: 104).

Çatışma, eski yaklaşım ile; istenmeyen, biçimselliğin sağlanması ile önlenebileceği öngörülen bir kavram iken, yeni yaklaşım ile; kaçınılamayan, değişimin emaresi olan ve belirli bir seviyede tutulması istenen bir kavram olarak kabul görmüştür.

Çatışmanın kaçınılmaz olarak algılanmasından ve insan unsurunun ön plana çıkmasından dolayı, çatışma sürecini de dinamik bir yapı içinde incelemek ve süreklilik arz eden bir çatışma modeli oluşturmak önemlidir. Çatışma kavramının örgütsel kuramlar ile farklı anlam kazanmasını; çatışmanın doğasında bulunan insan unsurunun yapısındaki farklılaşma, çatışmanın örgütsel yaşamın ayrılmaz bir ögesi olması ve çatışmanın örgütsel gelişme/davranış içindeki önemi ile açıklamak mümkündür.

Nitekim, çatışma kavramı ilk zamanlardan itibaren farklı olarak yorumlanmasına rağmen tüm kuramlar içinde yer almıştır. Günümüzde ise dinamik bir süreç olarak yorumlanan çatışma kavramı, kişilerin algılama ve olayları yorumlamalarından bağımsız olarak ele alınmamaktadır. Bu sebeple; tez çalışmasında, bireylerin algılama ve değerlendirmelerini esas alan bir modelin geliştirilmesine ve kullanılmasına önem verilmiştir.

Günümüzde organizasyonlarda kültürler arası farklılaşmanın olduğu gibi aynı ülke veya toplumsal yapı içindeki örgütsel yapılarda da kültür içi farklılaşmalardan söz edilmektedir (Kozan, 1999). Bu sebeple; çatışmaların ortadan kaldırılması değil, bireysel farklılıkların örgüt amaçlarına katkı sağlayacak yönde etkili olarak yönetilmesi önem kazanmıştır.

Çatışmanın kendisi tamamen olumlu ya da olumsuz bir özelliğe sahip değildir. Çatışmalara gösterilen tepkilerle; yaşanan çatışmalar, olumsuz sonuçlar ortaya çıkararak kırıncı olabileceği gibi gelişmenin yolunu açarak olumlu sonuçların ortaya çıkmasına da yardımcı olabilirler.

Bu sebeple; çatışmayla ilgili olumsuz tutumların değiştirilebilmesi için günümüzde genel kabul görmüş olan;

- Çatışmanın, toplumsal bir olay olarak günlük yaşamın bir parçası olduğu,
- Çatışmanın, tek başına olumlu yada olumsuz olmadığı,

- Çatışmalara verilen tepkilerin sonuçlarının yıkıcı ya da yapıcı olabileceği,
- Çatışmaları çözme biçimleri ile çatışmaya gösterilen davranışların, gelişim ve sosyal değişim için itici bir güç olarak kullanılabileceği, görüşlerinin kabul edilmesi de büyük önem taşımaktadır.

### 1.3.Çatışma Süreci ve Safhaları:

Çatışma süreci, akademisyenler tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Ancak, çatışma sürecinin dinamik ve çatışmaya taraf olanların özelliklerinden etkilenen bir süreç olduğu genel kabul görmüştür. Çatışma süreci başlangıcından itibaren gelişimi ve sonuçları ile birlikte ele alındığında, olayları ve sebeplerini yorumlamak daha anlaşılır bir hal alacaktır. Genel bir çatışma teorisi ortaya konulmadan, özel koşulları açıklamak zor olacaktır. Bu sebeple; araştırma modeline uygun bir çatışma modelinin geliştirilmesi için çatışma sürecinin incelenmesi önemlidir.

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı, çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı şekilde açıklamaktadır. Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Psiko-kültürel kuram ise; çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır (Karip, 1999:12). Kuramlardan birincisi çatışmayı örgütsel, ikincisi de bireysel açıdan ele almaktadır. İki kuram birbirini tamamlayıcı niteliktedirler. Çatışma sürecini daha iyi kavramak bakımından, çatışmanın oluşumuna etki eden sürecin ve faktörlerin bilinmesi gereklidir.

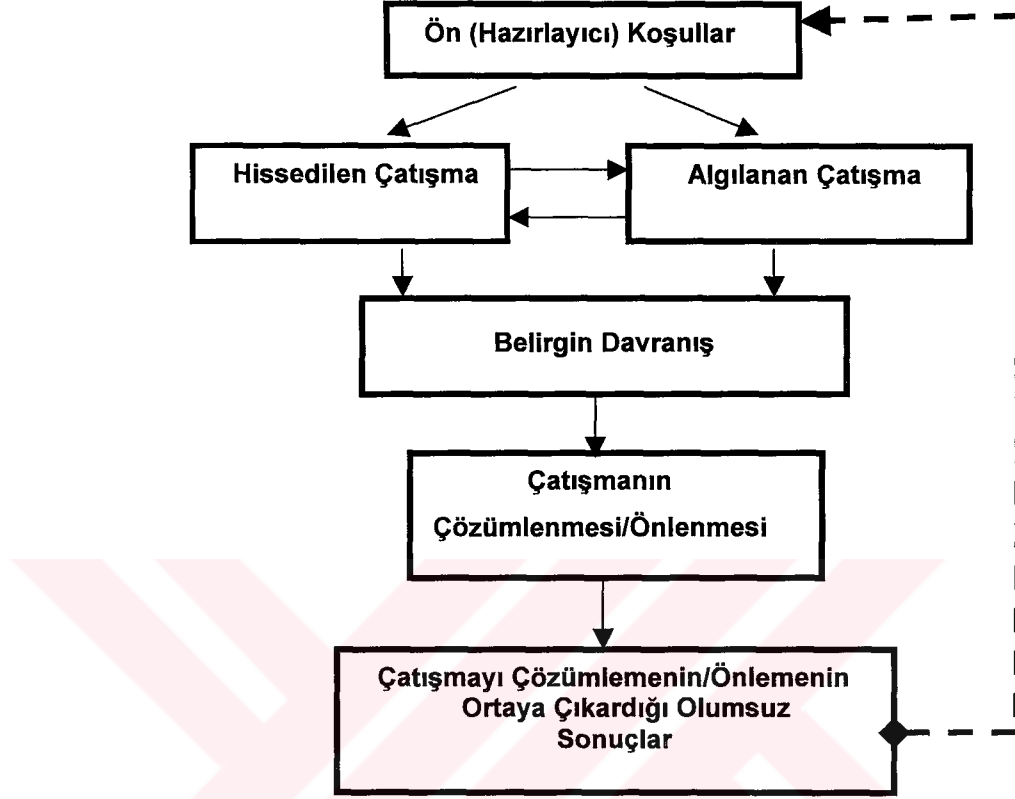
Çatışma, daha önceki çatışmaların ve çevresel etkileşimin (kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları vb.) sonucunda da oluşabilir. Daha önceki çatışmaların sonuçlarının çevresel koşullarla etkileşimi gizli ya da potansiyel çatışmayı oluşturur. Gizli çatışmanın, örgüt içi veya çevresinde oluşan gerilimlerle birlikte gelişimi, çatışmanın hissedilmesine neden olur (Pondy, 1967: 296). Burada, çatışmanın öncesinin de olduğunun ihmal edilmemesi ve çatışmanın süreç olarak değerlendirilmesi önemlidir.

Bireyin çatışma yaşantısını oluşturan hissedilen çatışma, örgüt içinde mevcut çatışma çözüm mekanizmalarına ve diğer stratejik durumlara bağlı olarak biçimlenir. Böylece çatışmanın dışa vurulan biçimi oluşur (Karip, 1999: 3). Dolayısı ile, çatışmanın oluşumu bir süreç içerisinde meydana gelmektedir. Bu nedenle, tez çalışmasında, süreç yaklaşımını esas alan ve bu konuda genel kabul görmüş iki model açıklanmıştır.

Filley'e göre (1975: 9-18), süreç modeline dayalı olan çatışma altı aşamadan oluşmaktadır (Şekil 1-3);

- Ön (Hazırlayıcı) koşullar; Çatışmayı doğuracak nedenlerin varlığını ifade etmektedir.
- Algılanan çatışma; Çatışmalı durumların taraflarca algılanmasıdır. Hazırlayıcı koşulların olmadığı durumlarda da taraflarca çatışmanın algılanması mümkün olabilmektedir.
- Hissedilen çatışma; Algılanan durumun kişiselleştirilmesidir.
- Belirgin davranış; Çatışma davranışlarının ortaya çıktığı ve daha belirgin bir hal aldığı safhadır.
- Çatışmanın çözümü veya bastırılması; Çatışmanın çözümlenmesi veya önlenmesi, tarafların aralarında anlaşmaya varmaları ya da bir tarafın yenilgisi ile sonuçlandırılmasıdır.
- Çatışmayı çözümlenmenin ya da önlemenin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar; Çatışmayı çözümlenmenin ya da önlemenin olumsuz sonuçları daha sonraki aşamada hazırlayıcı birer koşula dönüşecektir.

Süreç yaklaşımını esas alan çatışma modelinin aşamalarının incelenmesi, çatışmaya neden olan konulardan itibaren, çatışmaya taraf olanların nasıl bir süreç izleyerek davranış gösterdiklerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Tez çalışmasında kullanılan çatışma modeli de, çatışmanın öncesi ve sonrası ile değerlendirilmesi gerektiğini; bireylerin çatışma durumunda gösterdikleri davranışların, çatışma sebebi olarak algıladıkları konulardan ve çatışmaya taraf olanların tutumlarından bağımsız olmadığını ortaya koymaktadır.



**Şekil 1-3:** Süreç modeline dayalı olan çatışma modelinin aşamaları (Filley, 1975: 8).

Filley'in çatışma modelinde, çatışmayı çözülmenin veya önlemenin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların, bir sonraki çatışmanın girdisi olarak değerlendirilmiş olması, çatışma konusunda süreç yaklaşımının önemini ortaya konması bakımından önemlidir.

Ancak söz konusu modelde, çatışmanın olumlu sonuçlarına dikkat çekilmemiş olması ve çatışmanın sonuçlarının örgütsel verimliliğe olan etkilerinin ortaya konulmamış olması sebebi ile; Robbins'in (1998: 437) çatışma modelinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Çünkü, Robbins'in çatışma modelinde; çatışmanın, örgütsel verimlilik konusundaki olumlu ve olumsuz sonuçların değerlendirilmiş olması sebebi ile, organizasyon başarısına etki eden, verimlilik, istikrar ve değişime uyum konularının da yer aldığını söylemek mümkündür.

Organizasyonlar, tek bir kişinin başaramayacağı derecede karmaşık olan amacı gerçekleştirmek için kurulan sistemlerdir. Kuruluş amaçlarının etkili olarak yerine getirilmesi; sadece kaynakların etkili kullanımını değil, aynı zamanda örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için gerekli olan maddi (fiziksel varlıklar, para, malzeme, teçhizat vb.) ve manevi (çalışanların örgüte bağlılıklarının devamı, sisteme güven vb.) desteğin sürekliliğinin sağlanmasını da gerekli kılar. Dolayısı ile, örgüt içerisinde yapılan düzenlemelerin örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi bakımından Robbins'in modelinin incelenmesi önemlidir.

Robbins (1998: 437), çatışma sürecini başlangıcından itibaren beş safhada ele almış ve çatışmanın sonuçlarını ise grup performansına olan etkilerini dikkate alarak değerlendirmiştir. Çatışmanın sonuçlarının grup performansına olan etkileri bakımından incelenmesi; çatışmanın örgüt verimliliği ve örgüt geliştirme konuları ile olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.

Robbins'e (1998: 437) göre, çatışma süreci başlangıcından itibaren beş safhada gelişmektedir; Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan koşulların varlığı ile "Potansiyel Muhalefet" safhası; söz konusu çatışma sebebi olan koşulların taraflarca anlaşılması ile "Kavrama ve Kişiselleştirme" safhası; tarafların eğilimlerinin belirginleştiği ve çatışma sebebi olarak anlaşılan koşullara yönelik tarafların gösterecekleri davranış şekilleri/tutumlarının açığa çıktığı çatışma yönetimi davranış modelinin seçimi ile "Eğilimler ve Çatışma Davranışı" safhası ve çatışma durumunda gösterilen davranışın örgütsel verimliliğe olan olumlu veya olumsuz etkilerinin açığa çıktığı "Çatışma Davranışının Sonuçları" safhası (Şekil 1-4).

Birinci safha, "Potansiyel Muhalefet" safhasıdır. Çatışmanın oluşması için gerekli olan potansiyel zıtlıklar ile uyumsuzlukların bulunduğu safhadır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmemesine rağmen çatışmanın ortaya çıkması için herhangi birinin bulunması gerekmektedir. Bu koşullar; genel olarak örgütsel yapı, haberleşme ve bireysel farklılıklardan etkilenmektedir.

Potansiyel muhalefet safhası; çatışma sürecinin başlangıç noktasını teşkil etmekle birlikte, yukarıdaki koşulların taraflarca nasıl algılandığının belirlenebilmesi de, çatışmanın oluşması hakkında yorum yapabilmek bakımından önemlidir.

İkinci safha, “Kavrama ve Kişiselleştirme” safhasıdır. Çatışmanın açığa çıkması için, taraflar arasında çatışma sebebi olan konuların, taraflarca “çatışma sebebi” olarak algılanması gerekmektedir. Hissedilen ve algılanan çatışma, tarafların çatışmanın farkına varmalarını ifade etmektedir. Dolayısı ile bir ya da daha fazla tarafın yukarıda açıklanmış olan ön koşulların varlığının farkına varması, çatışmanın hissedilmesine yol açacaktır. Herhangi bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmemektedir. Çatışma sebeplerinin varlığından çok nasıl kavrandığı ve taraflarca çatışma nedeni kabul edilerek kişiselleştirilme safhasına ulaşıp ulaşımadığının tespiti öncelik ve önem kazanmaktadır.

Çatışma sebebi olan konunun algılanmasından sonra kişiselleştirilmesi ile tarafların anılan konuda çatışmaya karşı davranış geliştirmelerine neden olan süreç başlayacaktır. Çatışmanın davranış boyutu kazanmadan önce, potansiyel çatışma sebeplerinin taraflarca çatışma sebebi olarak algılanıp algılanmadığının bilinmesi önem kazanmaktadır. Bireylerin çatışmayı algılamaları ile başlayan ve diğer tarafa etki edebilecek davranış şeklinin seçimi ile devam eden “kişisel değerlendirme” safhası, davranış seçimine etki eden süreçte de önemlidir.

Üçüncü ve dördüncü safhalar, “Eğilimler ve Çatışma Davranışı” safhalarıdır. Örgütün herhangi bir üyesinin, diğer bir çalışanın amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğer çalışanların çıkarlarını arttırmasını engelleyen hareketler yapması durumunda bu aşamaya gelmiştir. Bu aşamada; tarafların eğilimlerinin açığa çıkması ve uygun çatışma yönetimi davranışının seçilerek tepki gösterilmesi önem kazanmıştır.

Tarafların eğilimleri ile gösterecekleri davranışların birbirinden ayrı olarak düşünülmemesi gerektiğinden dolayı üçüncü ve dördüncü safhalar birlikte değerlendirilmiştir. Bu hareket, maksatlı ve diğer çalışanları etkilemek için bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu seviyede, çatışmanın açığa çıktığı söylenebilir.

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.

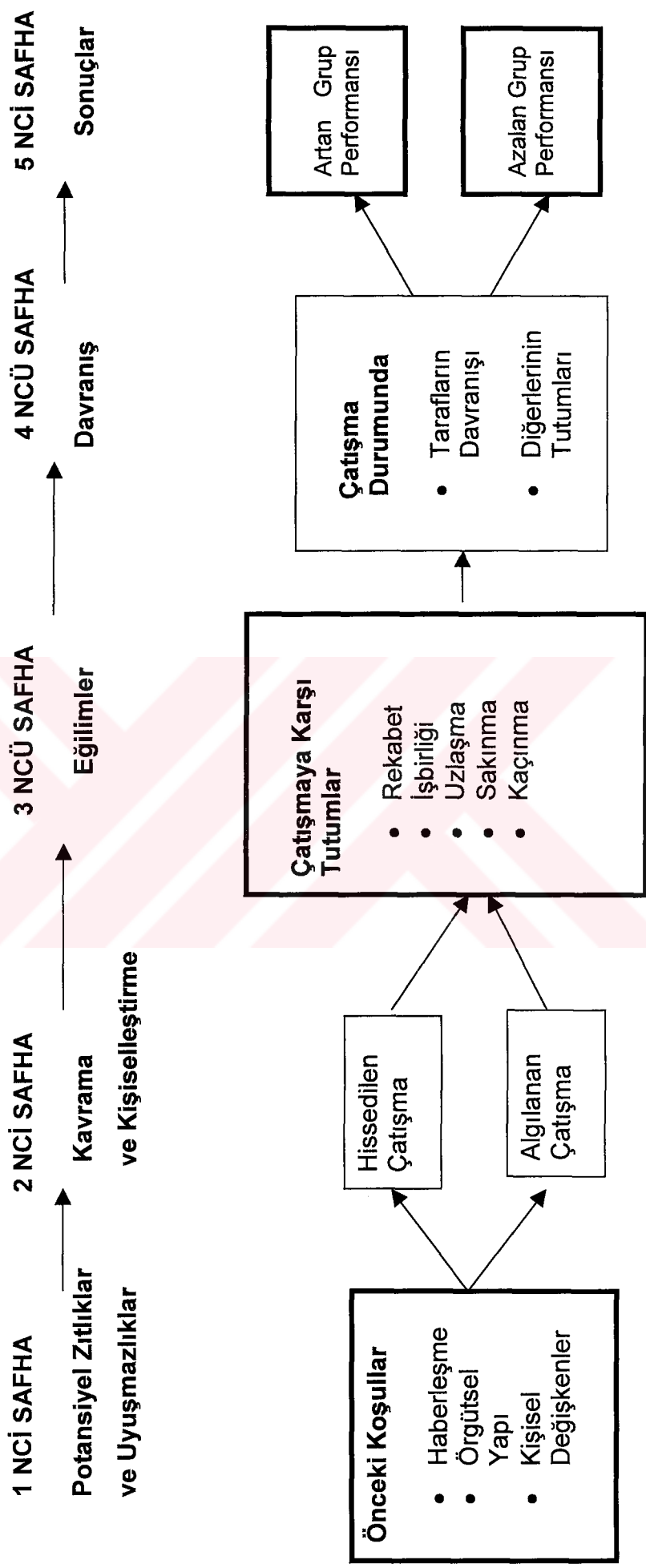
Bu safhada aynı zamanda çatışmaya taraf olan grupların çatışmayı yönetme davranışları da ortaya çıkmaktadır. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştirme ihtiyacı hissedeceklerdir. Thomas'a göre (1997); çatışma yönetimi konusunda tarafların kullanabileceği genel kabul görmüş beş davranış olarak; rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma, burada da kullanılmıştır.

Beşinci safha, "Çatışma Davranışının Sonuçları"dır. Açık çatışma ile ortaya çıkan çatışma yönetimi davranışının, örgüt içinde yol açtığı, olumlu veya olumsuz sonuçlar önem kazanmıştır. Çatışma; grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa, sonuç işlevseldir; çatışmadan örgüt verimliliğine fayda sağlanmaktadır. Grup performansı çatışmadan olumsuz şekilde etkileniyorsa, sonuç işlevsel değildir; örgüt verimliliğinin zarar görmesi söz konusudur.

Robbins'in çatışma modeli (Şekil 1-4), gerek çatışma öncesindeki koşulların dikkate alınmış olması, gerekse ortaya çıkan davranışların etkilerinin, örgütsel performansa olan etkileri bakımından değerlendirilmesi yönü ile; süreç yaklaşımını daha anlaşılır bir şekilde ortaya koymaktadır.



# ROBBINS' E GÖRE ÇATIŞMA SÜRECİ AKIŞ DİYAGRAMI



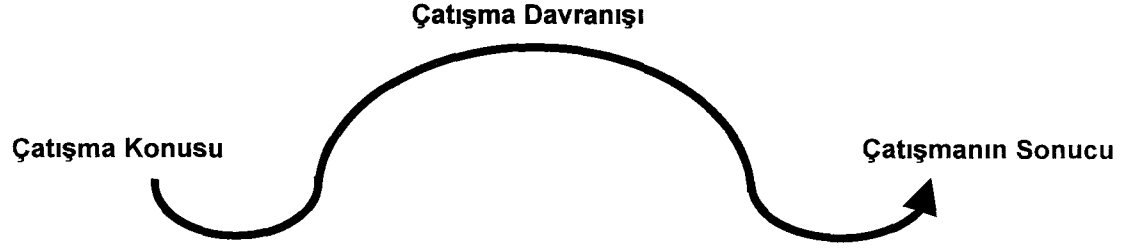
Şekil 1-4: Çatışma Sürecinin Safhaları (Robbins, 1998: 437).

#### 1.4. Tez Çalışmasında Kullanılan Çatışma Modeli:

Çalışanların sahip oldukları çalışma alışkanlıklarındaki farklılıklar dikkate alındığında, farklılıkların oldukça fazla çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bu kadar çeşitli yapıda ve dinamik koşullarda, farklı tutum ve davranışların bulunması da doğal olarak karşılanmaktadır. Örgütlerde; çalışanların, içinde yaşadığı çevre ve aldıkları eğitimin etkisi ile kazanmış oldukları edinimleri, örgüt içi faaliyetlerde kullanma eğilimleri de anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların oluşmasına neden olmaktadır.

Deutsch ve Thomas çatışma sürecinde tarafların gösterdikleri davranışların, diğer tarafın göstermiş olduğu davranışa tepki olduğu yaklaşımı üzerinde durmuşlardır (Deutsch, 1994 ; Thomas, 1976). Söz konusu yaklaşım, tarafların davranışlarının diğer tarafın çatışma durumuna olan yaklaşımlarının neler olabileceği konusundaki algılamalarından etkilendiğini desteklemektedir. Dolayısı ile bireylerin algılamaları, çatışma durumunda gösterilen davranış şekli üzerinde etkili olmaktadır. Bireyler sahip oldukları kültürel değerlere ve normlara göre davranış gösterirler; ama farklı bir bakış açısına sahip başka bir birey aynı olayı kendi düşünsel değerlendirmesi ile daha farklı yorumlayabilir. Bu nedenle; tez çalışmasında, çalışanların algılamaları ile değerlendirmelerinin ve davranış şekillerinin yer aldığı bir çatışma modelinin geliştirilmesine önem verilmiştir.

Çatışmanın konusu, çatışma davranışı ve çatışmanın sonucu kavramlarına açıklık getirilmesi, çatışma yönetimi konusunun daha iyi açıklanmasına yardımcı olacaktır (Ergin: 2000). Söz konusu kavramların, birbiri ile ilişkili ve her birinin diğeri üzerinde etkili olduğunu dikkate alırsak, aralarındaki kavramsal ilişkinin anlaşılması da önemlidir.



**Şekil 1-5: Çatışma Döngüsü Modeli (Ergin: 2000).**

Çatışma konusu; bir ya da daha fazla kişinin diğerini engellemesi ya da rahatsız etmesine bağlı olarak kişinin içinde bulunduğu öznel yaşantıdır. Çatışma konusu, öznel olabilir ve gerçek/nesnel bir temele dayanmayabilir.

Çatışma davranışı; yaşadıkları çatışma konusunda bireylerin amaçladıkları ya da gösterdikleri açık tepkilerdir. Bu davranışlar farklılık gösterebilir. Bir kısmı amaca yönelik, bir kısmı da sadece duyguların ifadesi olabilir. Çatışma durumunda gösterilecek olan davranışların amaca göre seçilmesi, örgütsel verimliliğe zarar vermemesi bakımından tercih edilmelidir.

Çatışmanın sonucu; tarafların ortaya koydukları davranışın sonucunda kişinin/örgütün ve karşı tarafın elde ettiği fayda ve zararlardır. Tarafların, istedikleri amaca ulaşip ulaşmadıkları, çatışmanın sonucunun değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Çatışma davranışının ortaya çıkmasında, sorunun taraflarca nasıl tanımlandığının anlaşılması önemlidir. Çünkü; taraflar karşılıklı isteklerinden yola çıkarak, çatışmaya karşı davranış göstermektedirler. Tanımlama ile birlikte tarafların davranış seçenekleri ile sonuçlarının farkında olmaları durumu da önemlidir. Seçilecek olan davranış şekli ile elde edilecek olan sonuçların önceden tahmin edilmesi, seçilecek olan davranış şeklini de doğrudan etkileyecektir.

Çatışma süreci esas alınarak oluşturulacak olan bir çatışma modelinde;

- Çatışma konusu ; Algılama süreci,
- Çatışma davranışı ; Bireylerin algıladıkları durumu değerlendirmelerine ve uygun olan çatışma yönetimi davranışını seçmelerine etki eden süreç,
- Çatışmanın sonucu ; Davranış ya da gönderme sonrasındaki süreç olarak genel kabul görmüştür.

Kelly'nin (1969: 511) "Algılama ve gönderme"yi esas alarak oluşturmuş olduğu çatışma modeli, çatışmanın süreç olarak açıklanması bakımından önemlidir (Şekil 1-6).



**Şekil 1-6:** Kelly'nin (1969: 511) Algılama ve Göndermeyi Esas Alan Çatışma Modeli.

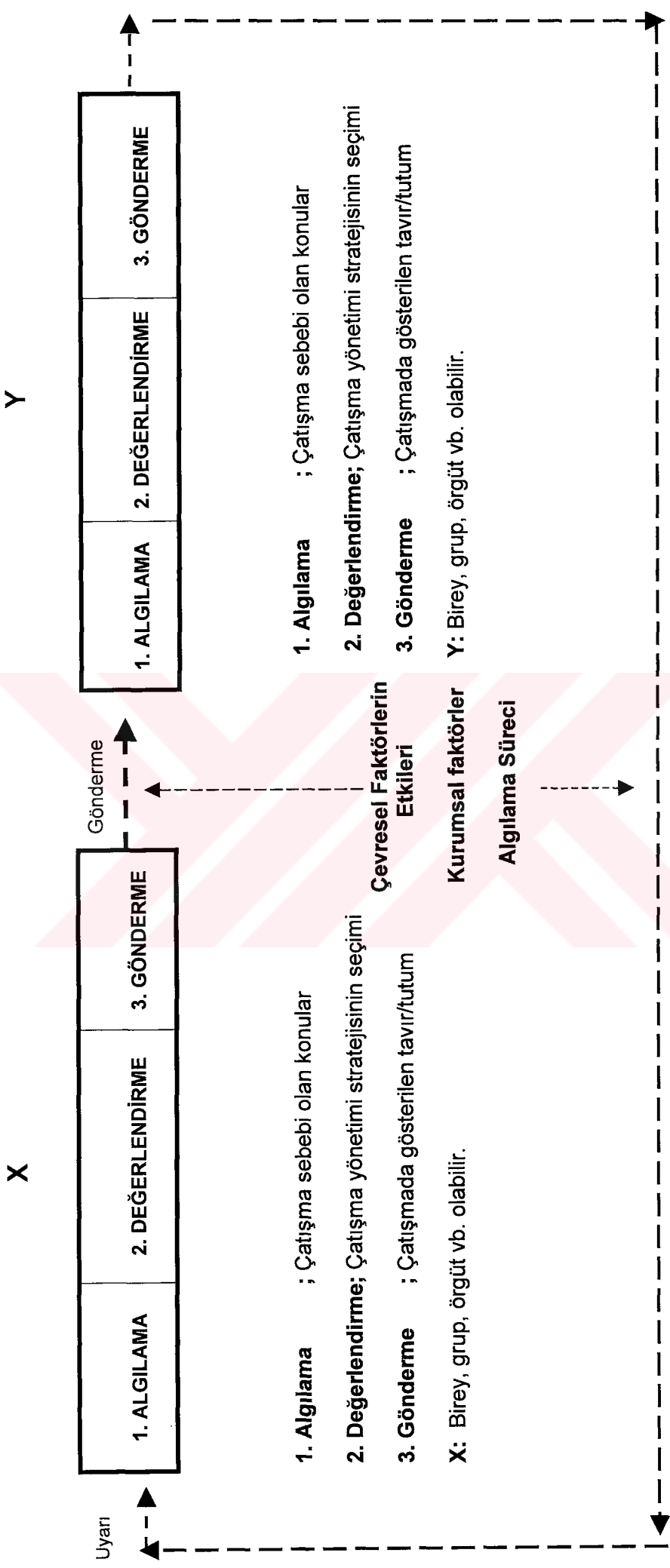
Kelly'nin modelinde; çatışma sebebi olarak algılanan konuların değerlendirilmesi ile ilgili bir açıklama bulunmamasından dolayı, söz konusu modele "Değerlendirme" sürecinin ilave edilerek, çatışmaya taraf olanların algılamaları sonucunda gelişen davranış şekillerine de dikkat çekilmiş olacaktır. Bu sebeple; Kelly'nin çatışma modeline, "Değerlendirme" sürecinin ilave edilmesi ve bu modelin geliştirerek kullanılması daha uygun olacaktır.

Algılanan çatışma durumunun bireylerin "Değerlendirme" süzgecinden geçerek davranış safhasına ulaşmasına kadar geçen süre, çatışmanın ve çatışma davranışının ortaya çıkmasında önemli bir yer tutmaktadır. Kelly'nin çatışma modeline "değerlendirme" sürecinin ilave edilmesi daha anlaşılır bir çatışma modelinin oluşturulabilmesi bakımından önemlidir. Değerlendirme sürecinde bireylerin seçim ve davranışları üzerinde; bireylerin sahip oldukları kültürel alt yapı, eğitim seviyeleri, hizmet ve çalışma süreleri, çalıştıkları örgütün hiyerarşi yapısı, kültür içi arklılıkların etkisi vb. konular etkili olmaktadır.

Yukarıda açıklanmış olan sebeplerden dolayı, oluşturulacak olan çatışma modelinde;

- Algılama,
- Değerlendirme,
- Gönderme,

safhalarının bulunması kaçınılmazdır. Bu sebeple, tez çalışmasında, algılama, değerlendirme ve gönderme safhalarını içeren bir model kullanılmıştır (Şekil 1-7).



**Şekil 1-7: Tez Çalışmasında Kullanılan Çatışma Modeli \***

\* Joe Kelly tarafından kullanılmış olan çatışma modeline (Kelly: 1969, 511) "Değerlendirme" maddesi ilave edilerek geliştirilmiştir.

## **1.5. Çatışma Türleri ve Seviyeleri:**

Çatışma türleri ve seviyelerinin bilinmesi, çatışmaya taraf olanların örgüt içindeki, hiyerarşik yapıları, statüleri vb. faktörlerin, çatışma sürecine olabilecek etkilerinin değerlendirilebilmesi bakımından önemlidir.

### **1.5.1. Çatışma Türleri:**

Çatışmalar, genel olarak; örgütsel verimliliğe olan etkilerine göre, organizasyon içindeki yerine göre ve ortaya çıkış şekillerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. Farklı çatışma türlerinin incelenmesi; örgütsel yapı içindeki, anlaşmazlık sebepleri ile birey davranışlarının daha anlamlı bir şekilde yorumlanmasına katkı sağlayacaktır.

#### **1.5.1.1. Örgütsel Verimliliğe Olan Etkilerine Göre Çatışmalar:**

Örgütsel verimliliğe olan etkilerine göre çatışmalar, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olup, olmaması bakımından iki grupta incelenmektedir; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma (Robbins, 1998: 437). Robbins, organizasyonun sadece amaçlarına ulaşmasına değil, aynı zamanda devamlılığının da sağlanması konusundaki öneme dikkat çeken bir sınıflandırma yapmıştır.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar; işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan engelleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları bu grupta ele almışlardır. Modern yaklaşıma göre; her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele almak mümkün değildir.

Fonksiyonel olan çatışmalar ise; organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesine doğrudan katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki sorunlara da dikkat çekmeleri sebebi ile önemlidir.

### **1.5.1.2.Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre çatışmalar:**

Özellikle, hiyerarşı yapısının etkili olduğu örgütlerde, çatışmada yer alan tarafların örgütsel yapıdaki yerinin bilinmesi, çatışma konusu ile davranışının yorumuna katkı sağlayacaktır. Buna göre çatışmalar dikey ve yatay çatışma şeklinde olabilir (Schermerhorn vd., 2000: 379).

Dikey atışma, dikey hiyerarşide farklı düzeylerdeki gruplar arasında ortaya çıkar. Farklı konularda da olabilir. Örgütteki astlar ve üstler arasındaki çatışmayı ifade eder. Üstlerin direktiflerinin kesin olmadığı veya mesajın yanlış anlaşıldığı durumlarda, sıkça karşılaşılan çatışma türlerinden biridir. Bu tür çatışmaların önlenmesinde, stlere büyük sorumluluk düşmektedir.

Yatay atışma ise, hiyerarşide aynı düzeydeki gruplar ya da departmanlar arasında ortaya çıkar. Örgütte, benzer hiyerarşı seviyesinde olan çalışanlar arasındaki çatışmayı belirtmektedir. Yetkilerin kesin olmadığı belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda aynı düzeyde çalışanlar arasında ortada kalan, kimin yapacağı belli olmayan işler için kısaca "belirsiz iş dağılımının olduğu durumlarda sıkça karşılaşılan çatışma türüdür.

### **1.5.1.3.Ortaya ıkış Şekline Göre çatışmalar:**

Örgütsel çatışmaların gelişim evreleri olarak da kabul görmüş olan ortaya çıkış şekline göre çatışmalar; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir (Filley, 1975: 8).

Potansiyel atışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin, amaç farklılıkları, kaynakların kıt olması vb. durumlar çatışma potansiyeli taşıyan ve çatışmanın oluşmasına neden olabilecek konulardır (Gordon, 1991: 469).

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Tarafların birbirinden habersiz olarak bazı konuları çatışma nedeni olarak algılamaları da mümkün olabilir. Çatışma sebebi olan konunun, diğer tarafın dikkatini çekmemiş olması durumu söz konusudur.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin; taraflar; kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir.

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fizik kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir.

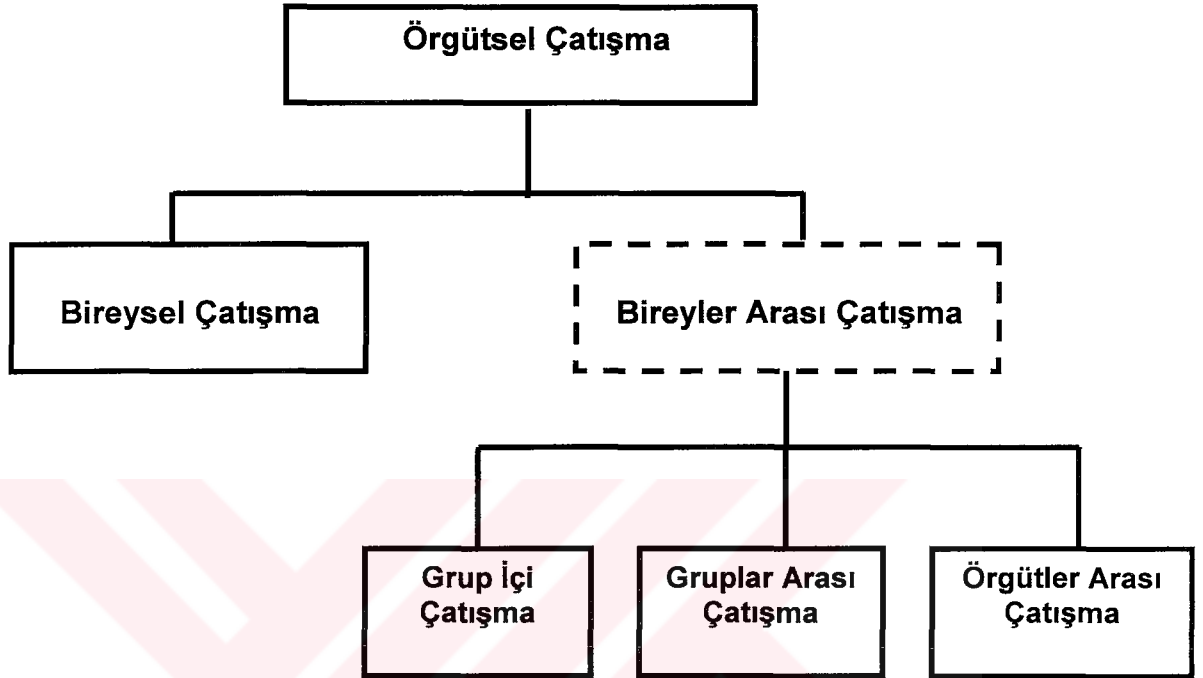
#### **1.5.2. Çatışmanın Seviyeleri:**

Seviyelerine göre örgütsel çatışmalar genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Rahim and Bonoma, 1979: 1324);

- Birey düzeyli çatışmalar ; bireyin kendi kararını verme ve hareket tarzını seçmede güçlüğüle karşılaşması durumunda ortaya çıkar.
- Grup düzeyli çatışmalar ; grup üyesi olan bireylerin birbiri ile, grup norm ve kuralları ile gruptaki rolleri ile olan uyumsuzlukları sonucunda grupların birbiri ile çatışmalarıdır.
- Örgüt düzeyli çatışmalar ; bireyin ve grubun örgütün amaç, değer, kural ve iklimi ile olan uyumsuzlukları ve örgütlerin birbiri ile olan mücadeleleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.



Rahim ve Bonoma'ya (1979: 1324) göre çatışmalar; birey, grup ve örgüt seviyesinde oluşabilir. Bununla birlikte bu üç düzeydeki çatışma türü de birbirine bağımlıdır ve kesin sınırlarla ayırım yapmak kolay değildir.



**Şekil 1-8:** Seviyelerine Göre Çatışma Türleri (Rahim and Bonoma, 1979: 1324).

Bir organizasyonda seviyelerine göre dört farklı çatışma söz konusudur (Schermerhorn vd., 2000: 375).

#### **1.5.2.1.Kişinin Kendi İçindeki Çatışma:**

Kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. beklendiği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, engellenmeye ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır.

#### **1.5.2.2.Bireyler Arası Çatışma:**

İşletme içinde iki bireyin birbirleri ile fikir ve görüş ayrılıklarına düştükleri durumlarda bu tür çatışmalar ortaya çıkar. İşletmelerde en çok rastlanan bireyler arası çatışmalar ast ile üst arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğmaktadır.

### **1.5.2.3. Grup İçi Çatışma:**

Bu tarz çatışmalar, bireyler arası çatışmalar gibidir. Ancak bu tür çatışmada, grup içinde birlikte çalışması gereken kişiler arasındaki fikir ve görüşlerdeki farklılıklardan ortaya çıkar. İyi yönetilmezse örgütsel verimliliğe ve grubun etkinliğine büyük zararlar verebilir.

### **1.5.2.4. İşletmeler Arası Çatışma:**

İki rakip işletmenin pazar paylarını büyütmek için birbiri ile rekabete girmesi ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri bu tarz çatışmalara örnektir.

## **1.6. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Tez Çalışmasında Yapılan Sınıflandırma:**

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve farklı şekillerde ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek; çatışma yönetimi sürecinde takip edilecek olan çatışma yönetimi davranışının tespiti açısından önemlidir. Özellikle büyük yapıdaki örgütlerde; bireysel nedenler, grup ilişkileri, teknolojik nedenler vb. konular çatışma için uygun ortamı hazırlamaktadırlar. Çatışmanın etkili olarak yönetilebilmesi için organizasyonda meydana gelen çatışmaların hangi kaynaklardan oluştuğunun ve nedenlerinin neler olduğunun bilinmesi gereklidir.

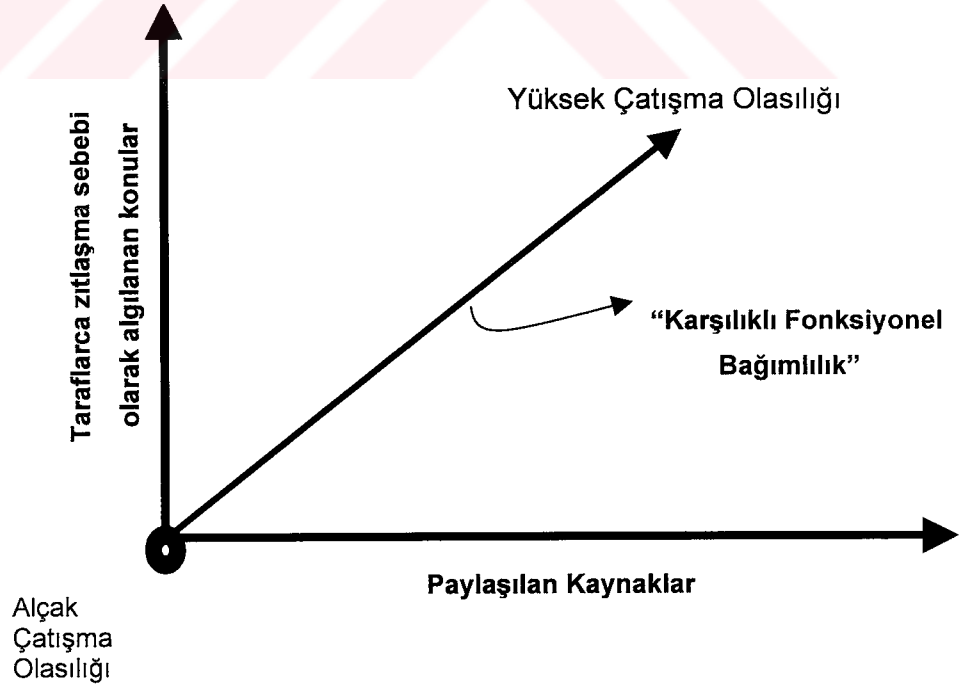
· Örgüt çalışanlarının istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ulaşmak istedikleri amaçlarının engellenmesi durumunda anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların oluşması ve çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. İhtiyaçlar ve ulaşılmak istenen amaçlar arasındaki ilişki aşağıdaki model ile çok iyi açıklanmıştır (Luthans, 1977: 366).



**Şekil 1-9:** İhtiyaçlar ve Ulaşılmak İstlenen Amaçlar Arasındaki İlişki ( Luthans, 1977: 366).

Gerçek yaşamda çalışanlar, engellendikleri konunun özelliğine göre amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olacak bir davranış şekli seçerler. Yukarıdaki modelde de görüldüğü gibi, çalışanların çatışma durumundaki tutumları, onların amaçlarına ulaşmasına engel teşkil eden konulardan bağımsız değildir.

Çatışmanın oluşmasına neden olan konular incelenmeden önce, çatışma için potansiyel oluşturan durumların, genel olarak ortaya konması önemlidir. Taraflarca zıtlama sebebi olarak algılanan konular ile paylaşılan kaynaklar arasındaki doğrusal artış ile artan çatışma olasılığı, aşağıdaki model ile daha kolay anlaşılacaktır ( Webber, 1979: 447).



**Şekil 1-10:** Çatışma Potansiyeli Oluşturan Konular (Webber, 1979: 447).

Taraflarca zıtlasma sebebi olarak algılanan konular, karşılıklı fonksiyonel bağımlılık ve paylaşılan kaynaklar arttıkça, çatışma oluşma olasılığı da artacaktır. Nitekim, organizasyonel çatışmanın en önemli nedenleri, Stoner ve Wankel (3 rd edition: 383) tarafından; paylaşılan kaynaklar, taraflar arasındaki amaç farklılıkları, faaliyetlerin birbirine bağımlı olması (fonksiyonel bağımlılık) ve çalışanların algılama/değer farklılıkları olarak belirtilmiştir.

Amaç ve yöntem, inanç, algılama ve yorum farklılıkları, değişik bilgi ve kültür düzeyleri, yanlış anlamalar, rekabet, açık haberleşmenin ihmali, örgütün büyüklüğü, aşırı uzmanlaşma, kadro farklılığı, rol ve statü, denetim ve kararlara katılma çatışmaya sebep olan nedenlerdir. Bunlarla birlikte; çıkar farklılıkları, sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemesi, kıt kaynaklar için rekabet, insanoğlunun saldırgan mizacı, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, örgüt içi güç mücadeleleri, işçi ile işveren uyumsuzlukları vb. konular örgütlerde en çok rastlanan çatışma nedenleri arasındadır (Bingöl, 1998: 276).

Altuğ'a göre (1997:113), çatışmanın nedenleri, genel olarak;

- Rol bulanıklığı,
- İş beklentilerinin net olmaması,
- Kaynak kısıtlılığı,
- Kaynakların genellikle her örgütte kısıtlı olması,
- Görevlerin binişik olması,
- Birey veya grupların iş başarımı için diğer kişilere bağımlı olması,
- Yarışmacı amaçlar,
- Amaçların zayıf olması veya ödül sisteminin kötü tasarlanması,
- Yapısal farklılaşma,
- Yapıya bağlı olarak işe yaklaşım farklılıklarının bulunması,
- Önceden çözümsüz kalmış çatışmalar,
- Aynı konu üzerinde çatışmanın tekrarlanması, şeklinde belirtilmiştir.

Birey açısından içsel, kişiler arası ve grup çatışmaları, dolaylı da olsa örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Yine de, bu tür çatışmalar kurumsal amaçlarda farklılaşma ve parçalanmaya neden olmadıkça örgütsel çatışma olarak değerlendirilmemektedir. Örgütsel çatışmaya sebep olabilecek faktörler oldukça fazladır. Bu konuların birkaç ana başlık altında toplanması çatışma nedenlerinin anlaşılabilirliğini de kolaylaştıracaktır.

Çatışmaya yol açan ana faktörlerin belirli bir sistematik içinde incelenmesini sağlamak amacı ile örgütsel çatışmaya neden olan konular genel olarak üç grupta incelenmektedir; örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler, bireysel davranış faktörlerinden kaynaklanan nedenler ve haberleşmeden kaynaklanan nedenler (Robbins, 1974: 29-30; Meggison vd., 3 rd Edition: 397).

Tez çalışmasında, “daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar” da örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar içerisinde yer alan çatışma sebebi olarak algılanan konular arasında incelenmiştir.

Anket araştırması ile elde edilecek olan sonuçların yorumlanmasına yardımcı olacağı düşüncesi ile tez çalışmasında, çatışmaya neden olan konular;

- Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar,
- Haberleşmeden kaynaklanan sorunlar,
- Bireysel nedenlerden kaynaklanan sorunlar olarak, üç grupta incelenmiştir.

### **1.6.1.Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar:**

#### **1.6.1.1.İşlerin Birbirine Bağımlı Olmasının Yarattığı Sorunlar:**

İşlerin birbirine bağımlı olması yerine fonksiyonel bağımlılık ifadesi de kullanılmaktadır. İki birey ya da iki grubun karşılıklı olarak kendi görevlerini yerine getirmek için bağımlı olmaları durumunda, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması, çatışma için gerekli ortamın oluşmasına sebep olur.

Fonksiyonel olarak birbirine bağılı grup veya bölümlerden herhangi birinin işlevlerini zamanında yerine getirmemeleri, diğere bölümün işlerini aksattığı zaman, iki bölüm veya bireyler arasında çatışmaların oluşmasına neden olabilir (Tengilimoğlu, 1991: 132). İşletme içinde faaliyetlerin yürütülmesi için farklı bölümlerin birbirine karşılıklı olarak bağımlı kalmaları durumu, “faaliyetlerin zamanlamasından kaynaklanan örgüt içi bağımlılıklar” ile açıklanmaktadır. (Örneğin; pazarlama bölümünün geç hazırladığı bir raporun muhasebe bölümündeki işlerin yavaşlamasına sebep olması gibi.)

Bağımlılık farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Buna göre, birinci tip fonksiyonel bağımlılıkta, bölümler karşılıklı etkileşim içinde olmamakla beraber, her bir bölümün örgütsel amaca katkıda bulunması durumu mevcuttur. İkinci tip fonksiyonel bağımlılıkta ise, herhangi bir bölümün işini yapabilmesi, fonksiyonel olarak kendisinden önce gelen bölümün/bölümlerin işini tamamlamış olmasına bağılıdır. Bir grubun çıktısının, diğere grubun girdisini oluşturduğu bu türlü fonksiyonel bağımlılıkta, çatışma olasılığı birinciye göre çok daha yüksektir.

#### **1.6.1.2.Kaynakların Paylaşımının Yarattığı Sorunlar:**

Örgütler; insan, makine, materyal, para vb. kaynakların birleşmesinden meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar, her bir grup için belirli miktarda mal/hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar.

Örgüt içindeki her bir grubun öncelikli amacı, sınırlı kaynakların tahsisinden daha büyük bir pay alabilmektir. Çoğu çatışmaların kaynağında da bu neden bulunmaktadır. Aynı kaynağı işletme içindeki ayrı iki bölümün kullanmak zorunda kalması durumunda, kaynakların paylaşımı konusunda çatışma ortaya çıkabilir.

### **1.6.1.3.Örgütsel Gelişim ve Değişimin Yarattığı Sorunlar:**

Değişime karşı gösterilen direnç, örgütsel çatışmaya neden olan bir etkidir. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi; çalışanların daha önceki teknolojiye olan alışkanlığı ve yeni teknolojiye uyum kaygılarından dolayı, çatışmaya neden olabilir. Örgütlerin birleşmesi ya da bir örgütün diğerini kendi bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de örgütler arası bir güç çatışması ortaya çıkar.

Çevresel değişiklikler, açık sistem olan insanlar ve örgütler üzerinde de etkili olmaktadır. Bireylerin ve örgütlerin değişime gösterdikleri adaptasyon veya direnç süreçleri/tepkileri farklı olacağı için uyumsuzluklar çıkacaktır. Bunun sonucu olarak; değişim kaçınılmaz bir şekilde çatışmayı da beraberinde getirecektir.

### **1.6.1.4.Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmamasının Yarattığı Sorunlar:**

Organizasyonlarda bazen hangi çalışanın hangi alan ve konularda, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. Örgüt çalışanlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için kendi üzerine düşen bireysel sorumluluklarını tam olarak bilmemeleri, çalışanları olduğu kadar örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Bu sebeple; ortak amaçların belirgin/açık hale getirilmesi ve ortak hedeflerde çalışanlara birey olarak düşen rollerin neler olduğunun bildirilmesi, yanlış ve eksik olarak yapılmış olan görev tanımlarından kaynaklanabilecek olan çatışmaların engellenmesi bakımından önemlidir (Allnoch, 1998: 8).

Görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması rol belirsizliği olarak da adlandırılmaktadır. Rol kavramı genel olarak, bireyin içinde bulunduğu statü sınırları içinde neleri yapabileceği, neleri yapamayacağı şeklinde belirlenmiş olan davranışların toplamını ifade eder (Erdoğan, 1983: 78-79). Dolayısı ile, iki ayrı kişi veya grubun aynı konu ile ilgilenmesinin gerektiği durumlarda oluşacak belirsizlikler de, çatışmalar için uygun bir ortam oluşmasına neden olur.

İyi belirlenmemiş işletme yapıları ve görevler ile sorumluluklar, bu tür çatışmaya neden olur. İlgili bölüm tarafından iyi belirlenmediği için sahiplenilmeyen ve ortada kalan görev ve sorumluluklar çatışmanın doğmasına yol açar. İlişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması da, çatışmayı artıran nedenlerdendir. Bu nedenle; büyük örgütlerde, örgüt şeması ve görev tanıtlar formaları gibi araçlar yardımı ile bireysel yetki ve sorumlulukların sınırlarının netleştirilmesi, çatışmaya neden olan konuların azaltılması bakımından önemlidir.

#### **1.6.1.5.Organizasyon Yapısının Büyük Olmasının Yarattığı Sorunlar:**

İşletmeler büyüdükçe kontrol fonksiyonu önem kazanmaktadır. Otoriteyi dağıtmamak, bir merkezde toplamak zorunluluğu nedeni ile de, eş güdümlenme ve haberleşmede bazı sorunlar ortaya çıkacaktır. Çünkü, işi yapanlar hiyerarşinin alt basamaklarında kalacak, işi yapanlarla yaptırılan arasındaki mesafe açılacaktır.

Yapı olarak büyük örgütlerde haberleşme kanal sayısının ve hedeflerin, haberleşme araçlarının çokluğu, haberleşmeyi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya yol açar. Büyük örgütsel yapı içindeki kadro farklılıklarından dolayı, örgüt çalışanlarının farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ya da örgütte yer alan grupların sürekli ya da geçici iş ekipleri olmaları, örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabaları çatışma için uygun zemini yaratır.

#### **1.6.1.6.Statü ve Güç Paylaşımından Kaynaklanan Sorunlar:**

Genel olarak bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükleri ifade eden statü kavramı, insan şuurunda çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu durum, statü kazanmak için büyük miktarda enerji ve zaman harcanması sonucunu da doğurmaktadır.



Örgüt yapıları, içinde buldukları toplumların farklı katmanlarından gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Bireylerin sosyal sistem içindeki pozisyonları ve bu pozisyonlara bağlı olarak edindikleri hak ve yükümlülükler de çatışma sebebi olabilmektedir. Örgüt içindeki bazı kişi ve grupların kendi statülerini diğerlerinden farklı ve daha fazla prestijli görmeleri nedeni ile iletişim ve algılama problemlerinin ortaya çıkması da çatışmaların oluşmasına neden olabilir.

#### **1.6.1.7. Performans ve Ödül Ölçütlerindeki Uygulamaların Yarattığı Sorunlar:**

Örgüt tarafından verilen ödül ve teşvikler, çalışanları motive etmek için önemli birer araçtır. Diğer taraftan, ödüllendirme ve teşvik konularındaki eşitsizlikler, çatışmaya yol açan faktörlerin başında gelmektedir. İki ya da daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa, çatışma kaçınılmazdır. Bu nedenle, performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamalar önemlidir.

#### **1.6.1.8. Daha Önce Çözülmemiş Olan Sorunlar:**

Daha önce çözülmemiş olan anlaşmazlık konularının fazla olması, mevcut koşullar içerisinde anlaşmazlık ve uyuşmazlık nedeni olan konuların çatışmaya dönüşmesi için daha yüksek seviyede bir çatışma potansiyeli oluşmasına sebep olur. Bu durum, çatışmayı yönetmek durumunda olan kişilerin, dikkatlerini daha geriye yönlendirmelerini gerekli hale getirdiğinden, yönetici konumunda olanların daha dikkatli davranmalarını da beraberinde getirir.

#### **1.6.2. Haberleşmeden Kaynaklanan Sorunlar:**

İşletme içinde meydana gelen iletişim ile ilgili sorunların büyük bir kısmının temelinde, algılama farklılıkları yatmaktadır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1989: 61). Algılama kişinin görme, duyma, dokunma vb. yollarla, çevreden gelen uyarımları anlama ve değerlendirme sürecidir.

Bu süreci etkileyen bir çok iç ve dış etmen vardır; kişinin amaçları, değer yargıları, yetiştiği ortam, eğitim düzeyi ve geçmiş tecrübeleri bunlar arasındadır. Bu durum, kişilerin algılama sürecinde seçici olmalarına ve farklı davranmalarına neden olmakta ve anlaşmazlık yaşamalarına neden olabilmektedir.

Haberleşmeden kaynaklanan çatışma sebebi olan konular tez çalışmasında uygulanan anket araştırmasında;

- Örgüt içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan sorunlar,
- Üstlerle iletişim sağlama konusundaki sorunlar,
- Astlarla iletişim sağlama konusundaki sorunlar,
- Üstlerle işbirliği sağlama konusundaki sorunlar,
- Astlarla işbirliği sağlama konusundaki sorunlar,
- Örgüt içinde bölümler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar, olarak incelenmiştir.

### **1.6.3.Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar:**

Bireylerin, beceri ve yetenekleri, kişilik yapıları, bakış açıları, değerleri, ahlaki yargıları, duyguları arasındaki farklılıklar ve iletişim engelleri nedeni ile çatışmalar ortaya çıkabilir (Bartol ve Martin, 1991: 579). Bireysel farklılıkların etkili olarak yönetilmesi, çatışmanın istenilen seviyede tutulabilmesi bakımından önemlidir. Özellikle, büyük yapıdaki ve farklı niteliklere sahip olan çalışanlara ihtiyaç gösteren örgütlerde, bireysel farklılıklar daha önemli bir konumdadır.

#### **1.6.3.1.Çalışanların Kişisel Amaçları ile Sosyal Değerlerinin Çalıştıkları Kadronun Gerektirdiği Rol Davranışı ile Uyumsuz Olması:**

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü, alt grupların değer ve çıkarlarının birbirleri ile ya da örgütün çıkarları ile uyuşmamasından kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bir grubun norm ve başarı standartlarının, örgütün başarı ve norm ölçütleriyle çelişmesi durumudur.

### **1.6.3.2.Çalışanların Beceri ve Yeteneklerinin Farklı Olmasının Yarattığı Sorunlar:**

Örgütlerde toplu bir çabayı gerektirecek işler için, işbölümüne gidilmesi gerekir. Ancak, örgütlerde işbölümü sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işler yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma da çatışmaya yol açabilir. Farklı becerilere sahip bireylere olan ihtiyaç, farklı kaynaklardan personel teminini de gerektireceği için çatışma olasılığı da artar.

### **1.6.3.3.Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Birbirinden Farklı Olmasının Yarattığı Sorunlar:**

Kişilik yapılarının farklı olması, çalışanlar arasındaki algılama farklılıklarını da artırarak çatışmaların artmasına neden olabilir. Örneğin; mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip olan birisi, işlerin mükemmel olmasını isterken, meslektaşları işleri umursamıyorsa anlaşmazlıklar oluşabilir.

### **1.6.3.4.Çalışanların Farklı Kaynaklardan Temin Edilmesinin Sebep Olduğu Farklılıkların Yarattığı Sorunlar:**

Günümüzde, işgücü arzının yapısal değişimi, farklı yapıda bireylerin aynı ortamda çalışmasını gerekli kılmıştır. Farklı yapıdaki insan unsurunu bir arada bulunduran örgütlerde, çalışanların birbirinden farklı amaçlara ulaşma düşüncesi, çalışanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır.

### **1.6.3.5.Çalışanların Tutum ve Değerlerinin Farklı Olması ile İlgili Sorunlar:**

İşletme içindeki her birey farklı bir geçmişe, yetiştirilme tarzına, duygu ve düşünceler sahip olduğundan herhangi bir bireyin amaç ve değerleri diğer bir bireyin amaç ve değerleri ile ters düşebilir. Bireyler arasındaki bu farklılıklar işletme içindeki çatışmayı artıran faktörlerden birisidir.

### **1.6.3.6.Çalışanların Örgüt İçindeki Olayları Birbirinden Farklı Algılamalarından Kaynaklanan Sorunlar:**

Örgüt çalışanlarının farklı eğitim seviyelerine, farklı öz geçmişe ve yerel alt kültür özelliklerine sahip olmasından dolayı, algısal farklılıkların oluşması ve bu durumun da çatışmaya sebep olması doğal karşılanmalıdır.

Yukarıda sayılan çatışma nedenleri dışında, bürokratik nitelikler, uzman personele ihtiyaç duyulması, ortak karar verme zorunluluğu, örgüt içi güç mücadelesi vb. hususlar da birer çatışma kaynağıdır.

### **1.7.Farklı Kaynaklardan Temin Edilen Çalışanların Çatışmaya Etkileri:**

Günümüzde, organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması; organizasyon yapıları, kullanılan teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuştur. Bu sebeple; insan kaynaklarının tamamen farklı bir bakış açısı ile ele alınmasını gerektiren nedenler (Acar, 2000:5);

- Rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişmesi,
- Kullanılan yönetim yaklaşımlarındaki değişim,
- İşgücü arzının yapısal değişimi, olarak incelenmektedir;

Rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişmesi ve işgücü arzının yapısal değişimi, farklı yapıda bireylerin aynı ortamda çalışmasını gerekli kılmıştır. Farklı yapıdaki çalışanlara sahip örgütlerde, bir yandan çalışanların birbirinden farklı amaçlara ulaşma düşüncesi, bir yandan sınırlı kaynaklarla bu amaçlara ulaşma zorunluluğu, çalışanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Örgüt içi çıkar çatışmalarının örgütsel değişiminin doğrultusunu belirleyen ana öğelerden biri olduğu bilinmektedir (Öncü, 1976: 169). Kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan gruplardaki çalışanların çatışma sebeplerini nasıl algıladıklarının ve çatışma durumunda nasıl davranış gösterdiklerinin bilinmesi, örgüt içinde çatışmanın yönünün ve konusunun ana hatları ile tespit edilebilmesi ve örgütsel gelişim ile değişimin yönü konusunda tutarlı değerlendirme yapılabilmesi bakımından önemlidir.

Çalışanların geçmiş yaşantılarının, aldıkları eğitimin, yaş ve kültür yapılarının, çalışanlarda, birbirine zıt değer yargılarının, bilginin ve iletişim yöntemlerinin oluşmasına neden olmasından dolayı; işbirliğinin seçilmesine olan eğilimin azalması söz konusudur (Webber, 1979: 452). Eğitim seviyesi, sosyal ve ekonomik statü farklılıkları, çalışanların hiyerarşi yapısı ile ilgili düşünceleri, örgüt içinde diğer çalışanlara saygı vb. konuların, çatışmanın oluşmasına etki eden kültürel değişkenler olduğunu dikkate alacak olursak, farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların, örgüt ortamına taşıdıkları bireysel özelliklerinin çatışmanın oluşmasında göz ardı edilemez bir öneme sahip olduğu açıktır.

Farklı kaynaklardan temin edilen çalışanlar, farklı statü vb. gerektiren yerlerde görevlendirilmektedir. Bu nedenle; çeşitli kademeler arasındaki sosyal ve ekonomik ayrıcalıklar, örgütün yapısına inşa edilmiştir. Aynı kademede olan kişiler, kendi aralarındaki benzerliği ve kademeler arasındaki farkları görürler (Öncü, 1976: 155). Temin edilme kaynakları farklı olan çalışanlar da; farklı eğitim ve kültür yapısına, farklı çalışma koşullarına, farklı ekonomik ve sosyal şartlara, kararlara farklı şekillerde ve düzeylerde etki etme olanağına, farklı yurt içi/dışı eğitim/kurs imkanlarına, farklı bakış açılarına sahiptir. Örgütsel yapı içinde her bir grubun ayrı statüsü vardır. Söz konusu statüler arasında farklılıklara neden olan bireysel ve iş ortamından kaynaklanan faktörler, çatışmanın oluşmasına doğrudan etki etmektedir.

Endüstriyel toplumun ana öğesinin birey değil grup olduğu görüşü sosyal bilimlerle ilgilenen akademisyenlerin bir çoğu tarafından genel kabul görmüştür (Schein, 1965: 62). Her ne kadar örgütsel çatışmanın esas kaynağı bireysel olsa da; örgüt içi grupların kendine has bir takım özellikler taşımasından ve bireylerin grup içindeki davranışlarının farklı dinamik göstermesinden dolayı, tez çalışmasında grupları esas alarak değerlendirme yapmanın, çalışmanın sonuçlarının örgüt işleyişine daha fazla katkı sağlaması ve yöneticilere örgüt yapısı ile ilgili gereksiz bilgi temin edilmesinin önlenmesi için gerekli olduğu açıktır.

Çünkü; bireyler sahip oldukları alışkanlıkları, eğilimleri vb. özelliklerini de örgütsel ortama taşımaktadırlar. Ancak inceleme yapacağımız örgütsel ortam, çok fazla sayıda çalışanı kapsayacağından dolayı bireyler esas alınarak değerlendirme yapılması örgütsel verimliliğe, insan kaynakları yönetimine yeterli katkıyı sağlamayacak, sadece özel durumların açığa çıkarılmasına yardımcı olacaktır. Örgütsel çatışmanın, “Bireylerin mi? , Grupların mı?” algılama ve davranışlarının esas alınarak yorumlanması da araştırılması ve tedbir alınması gerekli görülen duruma göre karar verilmesi gereken bir başka önemli konudur. Ancak, örgüt yapısının çok büyük olduğu durumlarda, örgüt içi grupların davranışlarının esas alınmasının, yöneticileri ayrıntı ile uğraşmaktan kurtaracağı ve daha etkili düzenlemelerin uygulanmasını sağlayacağı da açıktır.

Yöneticilerin, kendi bakış açılarını öne çıkarmada daha ısrarcı, çatışmacı ve saldırgan davrandıklarını gösteren davranış boyutunda, Türkiye'nin, Türkiye-Arap sınıfında bulunan diğer ülkelere oranla daha baskın bir durumda olması ve bir yandan Batı'nın geliştirdiği uygulamalarla benzerlikler, diğer taraftan ise gelenekselliği koruyan değerlerden vazgeçmeme eğiliminin yüksek olması nedenleri ile kültür içi çalışmalar ile örgütsel çatışmaya neden olan farklılaşma konusundaki araştırmalar ilerisi için daha önemli bir konuma gelmiştir (Bodur, Kabasakal, 2002: 10-17).

Türkiye, Batılılaşmanın etkilerinden kaynaklanan farklı yerel/alt kültürel özelliklerin bulunduğu bir ülkedir (Kozan: 1999). Toplumlar dinamik bir yapıya sahiptir. Türk toplumu da belli bir kültürel değişim içindedir. Değişimin yönünün ise, Batı olduğunu dikkate alacak olursak, Batı toplumunun bireyci özelliğinin az/çok yansıma göstermesi doğal karşılanmalıdır. Özellikle, Batı toplumunda alınan eğitim, kurs vb. faaliyetlere katılımın fazla olduğu Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, bu değişimin etkilerinin daha açık görülmesi doğal karşılanmalıdır.

Küreselleşmenin de etkileri ile farklı dili konuşan farklı ülke insanların bir araya gelmesinin ötesinde, farklı değerler ve farklı davranış biçimlerinin de bir araya getirilmesinin gerekli olduğu, kimsenin bir diğerine benzemediği ve farklı davrandığı bir ortamda, organizasyonun, bireylerin özgün gereksinimlerini

belirlemeleri ve bunlara yanıt verecek yeni insan kaynakları politikalarını geliştirmeleri gereklidir (Acar, 2000: 10). Dolayısı ile; farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların örgüt içi anlaşmazlıklar konusundaki tutumlarının incelenmesi, örgüt içinde uygulanacak olan eğitim programlarının neler olabileceğinin belirlenmesi bakımından da önemlidir.

İki kişi arasındaki anlaşmazlık/çatışma durumları, gruptaki pek çok kişiyi ve uzun dönemli ilişkileri de etkileyen bir özellik taşımaktadır. Aynı şekilde gruplar arasındaki ilişkiler ve çatışma konuları da, örgüt yapısı ve örgüt içi/dışı ilişkiler üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt yapısının da çalışanlar üzerinde etkileri vardır. Çünkü; rgtsel yapı, çatışmaların çözümü için kendi içinde genel kabul görmüş olan çatışma davranış şekillerinin kullanılması için gerekli olan geleneksel, kültürel, yapısal çözüm metotlarının oluşturulmasında etkili olmak durumundadır. Özellikle, hiyerarşinin yoğun olduğu örgütlerde, emir-komuta ilişkilerinin zarar görmesini önleyebilmek için söz konusu yapısal ve genel kabul görmüş olan metotların geliştirilmiş olması önemlidir.

Dolayısı ile; örgüt yapısı da çalışanlar üzerinde etkilidir. Örgüt içinde sadece yönerge ve talimatlar değil aynı zamanda bilgi de süzgeçten geçirilerek daha alt ve st kademelere intikal eder (Boulding, 1963: 148). Esnek olmayan örgütsel yapılarda bilgi akışında seçicilik ön planda tutulmaktadır. Hiyerarşi yapısının esnek olmadığı örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için çatışma durumunda esnek olarak davranmayabilirler. Özellikle, hiyerarşinin hakim olduğu örgütlerde örgütsel yapıdan kaynaklanan “benimsenmiş olan davranış şekilleri” zorunludur. Hiyerarşik yapının etkilerinden dolayı, genel kabul görmüş olan davranışların bulunması, tahmin edilebilir ve beklenen bir durumdur.

Hiyerarşide farklı mevkilerde olan kişileri bir araya getiren “dikey” grupların, aynı kademedeki kişiler arasında oluşan “yatay” gruplardan hem sosyal hem de işleyişleri bakımından önemli farklar gösterdiğini dikkate alacak olursak (nc, 1976: 156), farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların yönetilmesinde, örgüt bünyesinde oluşturulmuş olan geleneksel, yapısal vb. etkenlerin de etkili olduğunu kabul etmek gereklidir. Farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların

çatışma durumundaki tutumlarının incelenmesi, sadece örgüt çalışanlarının değil aynı zamanda örgüt yapısı ile ilgili hususların da ortaya konması bakımından önemlidir.

Çatışmada, tarafların karakteristik özelliklerinin bilinmesi; tarafların çatışma konusunda ne derece ısrarlı olduklarının belirlenmesi ve çatışma konusuna karşı tarafların eğilimlerinin önceden belirlenerek, uygun olan çatışma yönetimi davranışının seçilmesi ile etkili kaynak kullanımının sağlanması bakımından önem taşımaktadır (Deutsch, 1969: 19). Farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların da farklı özelliklerinin bulunduğunu dikkate alacak olursak, farklılıkların neler olduğunun ve farklılıklara sebep olan faktörlerin incelenmesinin önemi açıktır.

Çatışmaya ilişkin algılamalar; davranışlar ve tutumlar bireysel yaşantılara göre farklılık göstermekle beraber, bireyin içinde yaşadığı, çalıştığı ve birlikte olduğu toplumsal çevre de, toplumsal düzeyde, ortak anlayış ve yargılar oluşturur.

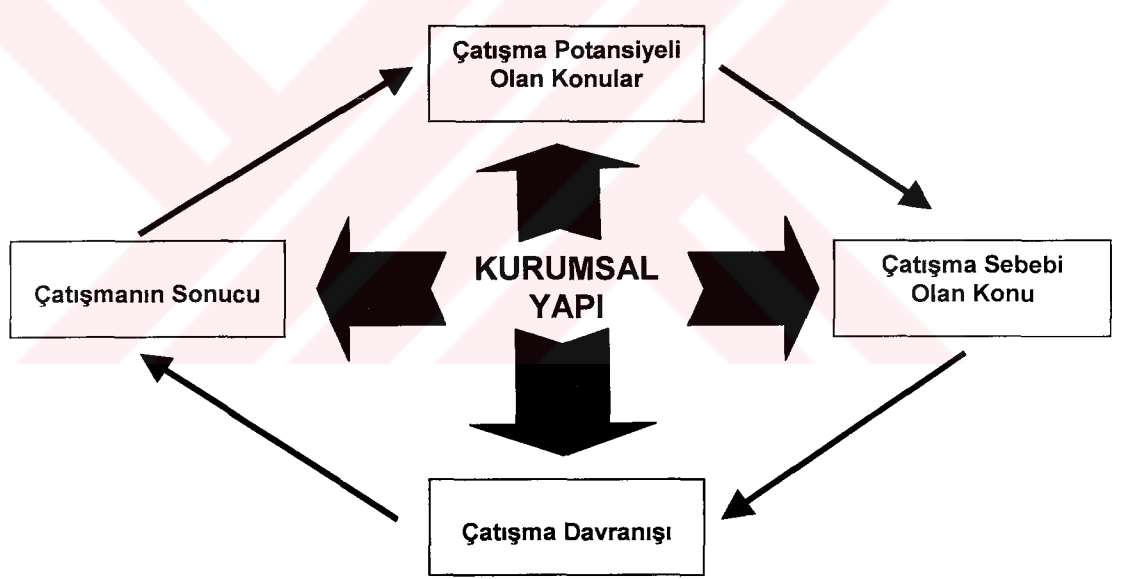
Bu nedenle; çatışma ile ilgilenenlerin ya da çatışmada taraf olanların, çatışmayı daha iyi anlayabilmek için şu sorulara cevap aramaları gerekir (Karip, 1999: 19);

- Taraflar çatışmayı nasıl kavramaktadır?
- Taraflar neleri çatışma olarak görmektedir?
- Taraflar için çatışma olarak görülen bir olayın anlamı nedir?
- Çatışma durumlarına verilen önem ve ağırlık nedir?
- Tarafların çatışma davranışı beklentileri nedir?
- Tarafların çatışma ile ilgili davranışlarını etkileyen toplumsal ve kültürel etkenler nedir?
- Toplumsal ve kültürel genellemeler nedeni ile tarafların diğer tarafa ilişkin doğru olmayan varsayımları nedir?
- Tarafların toplumsal ve kültürel yönden benzerlikleri ve farklılıkları nedir?



Karip (1999), yukarıda çatışmaya taraf olanların, değer, yaklaşım, anlayış vb. özelliklerinin önemine dikkat çekmiştir. Bu çalışmada, tarafların tespit edilmesi, çalışanların, görev yaptıkları birlik türüne ve temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılması ile sağlanmıştır.

Çatışmaya taraf olanların özelliklerinin yeterli seviyede bilinmeden, sadece genel yorum ve değerlendirmelerin yapılması (örgüt çalışanlarının tercih ettikleri davranışın genel olarak “uzlaşma” olması vb.), davranışların seçiminde öncelikli yere sahip olan, tarafların özelliklerinin göz ardı edilmesine yol açacaktır. Bu nedenle; araştırmada, farklılıklara sebep olabileceği değerlendirilen esas faktörlerin belirlenmesine ve etkilerinin açıklanmasına önem verilmiştir.



**Şekil 1-11:** Çatışma ile Kurumsal Yapı Arasındaki İlişki

Kurumsal yapının; çatışma potansiyeli olan konular, çatışma sebebi olan konu, çatışma davranışları ve çatışmanın sonucu üzerindeki etkileri de dikkate alınırsa, çatışmanın ortaya çıkış şekli ile sonuçlarının örgütsel davranış bakımından önemi açıktır. Kurumsal yapı ile çatışma arasındaki ilişki, Şekil 1-11'deki model ile daha kolay anlaşılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ, ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEM ve MODELLER, ÇATIŞMA DURUMUNDA GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR

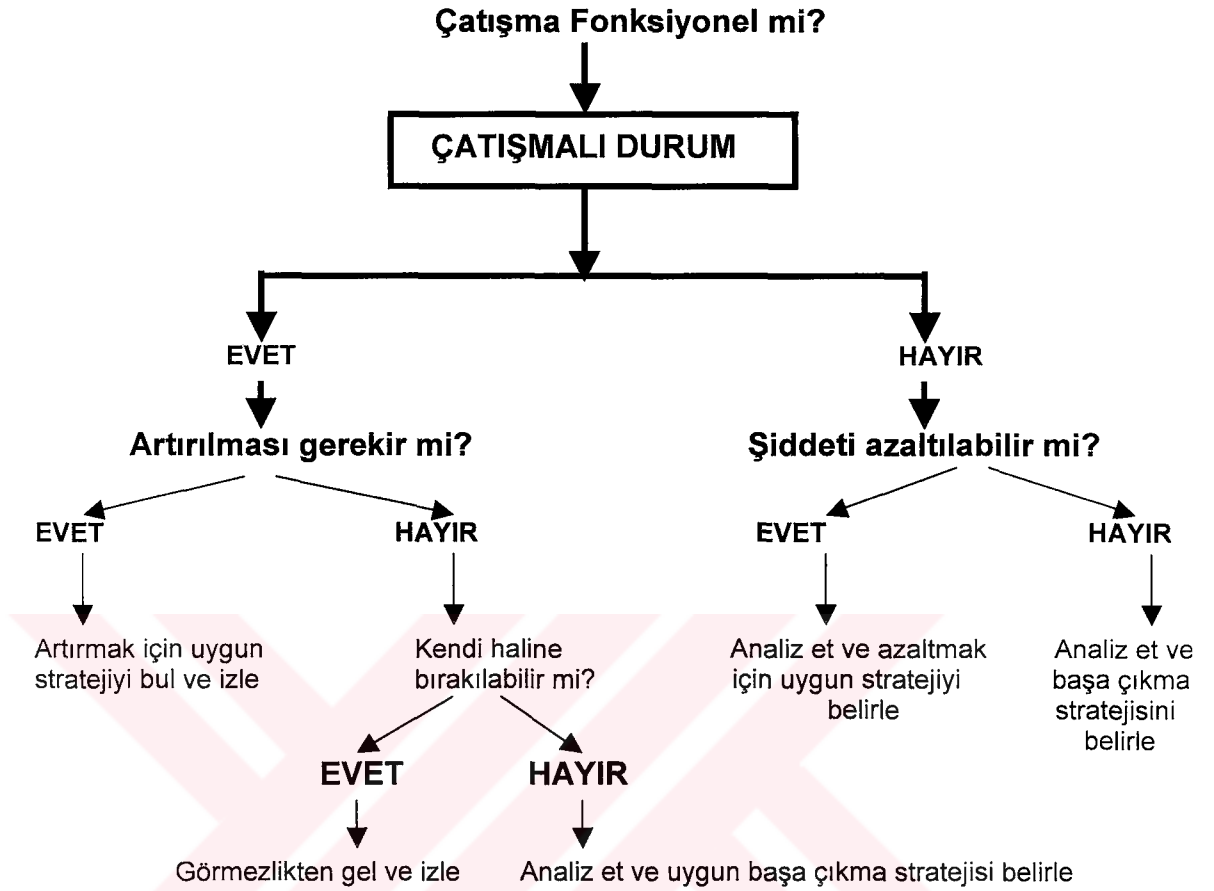
#### 2.1.Çatışma Yönetiminin Tanımı:

Örgütlerin etkililiğini ve verimliliğini etkileyen, yöneticilerin enerji ve zamanlarının önemli bir kısmını alan konulardan bir tanesi de örgütsel çatışmalardır. Çatışmanın kaçınılmaz olmasından dolayı; örgütsel yararlar oluşturacak şekilde yönetilmesi önem kazanmaktadır (Lippit, 1969: 124). Çatışma gerçeğinin kabul edilmesi, çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerine, çatışma gerçeği ile beraber yaşamaya alışıp, çatışmayı faydayı artırma amacı ile yönetme gerçeğini gerekli kılmaktadır.

Çatışmaların yönetiminde kullanılan pek çok yöntem söz konusudur. Ancak önemli olan husus bu yöntemlerin hangisinin ne gibi koşullarda kullanılacağı konusunda tecrübe edinmeye çalışmaktır. Bu nedenle, ne maksatla tedbir alınacağını başlangıçta belirlenmesi, daha sonraki safhalar için önemlidir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın tespiti, değerlendirilmesi, uygun müdahale yöntemlerinin tespit edilmesi ve uygulanması, sonuçların gözlenmesi aşamalarını da kapsayan bir süreçtir. Conway (1980: 280), çatışmalı durumda yapılabilecek olan seçenekler ile ilgili bir müdahale şeması hazırlamış ve örgüt yönetiminin çatışmalı durum ile karşılaşması durumunda izleyeceği yol ile ilgili olarak vermesi gerekli olan kararları, bir karar ağacı yardımı ile açıklamaya çalışmıştır (Şekil 2-1).

Conway tarafından geliştirilen karar ağacına göre ilk adım, çatışmanın fonksiyonel olup olmadığı kararının verilmesidir. Çatışma yönetimi araçları, çatışmanın mevcut tespit edilen düzeyinin artırılması, azaltılması veya muhafaza edilmesini sağlamak için kullanılmaktadır.



**Şekil 2-1:** Conway'in (1980: 280) Çatışma Yönetimi Modeli.

Etkileşimci yaklaşıma göre bazı çatışmaların yararlı olduğu düşünülmektedir. Çatışmaların çok fazla olmasının fonksiyonel olmayacağı üzerinde durulurken, çatışmaların az olduğu durumlarda ise gruplar ve çalışanların umursamaz bir hal aldığı yorumu yapılmıştır. Hiçbir anlaşmazlığın olmaması; örgütteki performansın optimal seviyenin altında olduğunun göstergesidir. Bu durumda yöneticiler çatışmayı uyarmalıdır.

Çatışmanın uyarılması; aslında çatışma kaynaklarının bilinmesi ile mümkündür. Çatışmaya neden olan kaynakların; haberleşme, örgütsel yapı ve bireysel özellikler olduğunu dikkate alacak olursak, bu değişkenlere bağlı olarak yapılacak değişim, örgütsel çatışmanın meydana gelmesini de uyaracaktır.

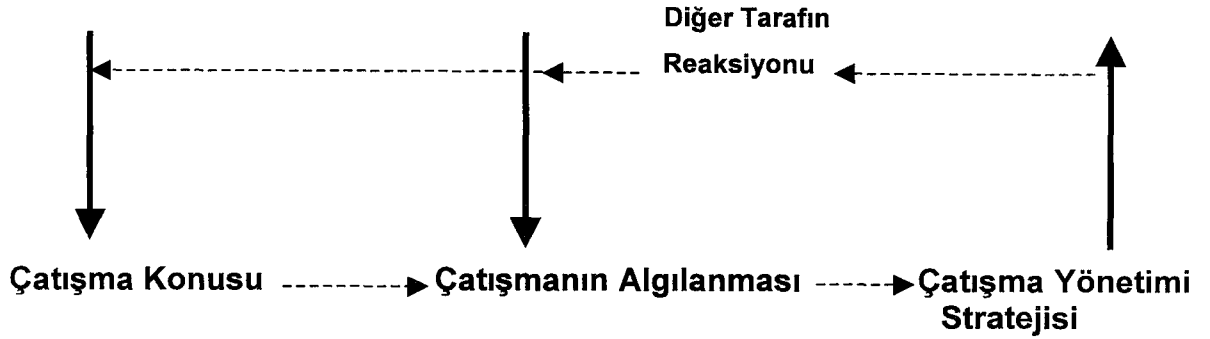
Günümüzde, yöneticilerin zamanlarının yaklaşık beşte birini çatışmaları çözmeye çalışarak geçirdikleri dikkate alındığında (Ergin, 2000), çatışma yönetiminin, örgütsel yaşam, performans ve kültür üzerindeki belirleyici ve etkileyici etkisinin önemi de göze çarpmaktadır.

Çatışma yönetiminin iki yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Birincisi, örgüt üyelerine çatışma yönetim becerisi kazandırmayı amaçlayan "Süreç yaklaşımı"; ikincisi de örgütün yapısal durumunda değişiklik yapmayı amaçlayan "Yapısal yaklaşım"dır. Yapısal yaklaşım; çatışmanın örgüt yapısı ile ilgili olan konularda (Kaynakların artırılması, çalışanların değiştirilmesi veya farklı bir yere atanması, örgüt yapısının değiştirilmesi vb.) çatışmaya neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır. Süreç yaklaşımı ise; çalışanların davranışları üzerinde etki yaratabilecek olan bir çatışma yönetimi modelinin uygulanmasını gerektirmektedir. Kaynakların değiştirilmesi, her zaman kolay olmadığı için, süreç yaklaşımını esas alan bir yaklaşım, daha fazla tercih edilmektedir.

Çatışmanın sonucunun olumlu olmasının sağlanması bakımından, çatışma yönetimi stratejisi ile çatışma konusu oldukça önemlidir;

- Çatışma yönetimi stratejisi önemlidir; çünkü, söz konusu strateji bir sonraki etkileşime ve sonuçlara doğrudan etkili olacaktır.
- Çatışma konusu önemlidir; çünkü, çatışmanın konusu seçilecek olan çatışma yönetimi stratejisi üzerinde duygu ve düşüncelerle etkili olmaktadır.

Çatışmada yer alan her bir tarafın çatışma yönetimi stratejisinin diğer tarafın çatışma yönetimi stratejisini de etkilediğini gösteren model aşağıda gösterilmiştir (De Dreu, 1997: 14-15).



**Şekil 2-2:** Çatışma Sürecinde Etkileşim (K.W. De Dreu, 1997: 14).

Çatışma sürecinde, çatışma konusunun ve seçilen stratejinin önemi yukarıdaki şekilde açıklanmıştır. Çatışma yönetimi stratejisi önemlidir; çünkü, davranış üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çatışma konusu önemlidir; çünkü, çatışma konusundaki, duygu, düşünce ve eğilimler, seçilen çatışma yönetimi stratejisinde etkilidir.

Çatışma yönetimi stratejisi seçiminde; tarafların sadece kendi özelliklerini bilmeleri istenilen sonucun alınmasında yeterli olmayacaktır. Çünkü; diğer tarafın seçeceği düşünülen strateji de seçime etki edecektir.

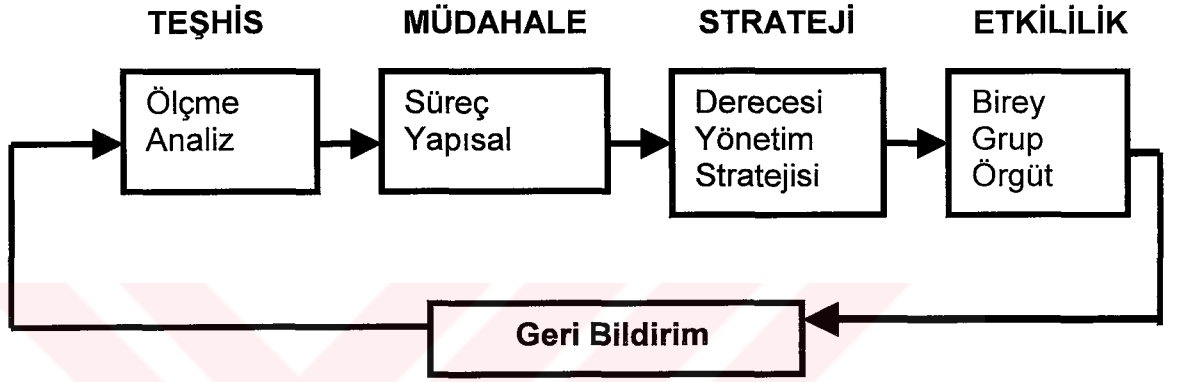
## 2.2.Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci:

Çatışma yönetimi, çatışmaya sebep olan durumun teşhis edilmesini ve çatışmaya müdahale edilmesini kapsamaktadır. Burada anahtar konu "teşhis"tir. Çünkü, teşhis müdahale için gerekli temeli oluşturur. Çatışma yönetimi stratejisi belirlenmeden önce çatışmanın türünün, çatışmaya neden olan faktörlerin neler olduğunun ve çatışmada yer alan tarafların özelliklerinin belirlenmesi kullanılacak olan yöntemin etkinliğini artıracaktır.

Çatışma yönetiminde etkili olan faktörler, Karip (1999: 58) tarafından;

- Toplumsal ve kültürel ortam,
- Çatışma konusunun niteliği,
- Tarafların katılımı,
- Tarafların birbirine yaklaşımı,
- Tarafların özellikleri,
- Yanlış yargılar ve algılar, gruplarında incelenmiştir.

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi çalışanlar veya örgüt içi gruplar arasındaki formal/informal çatışmaları, organizasyon amaçlarına katkıda bulunabilecek şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir (Rahim, 1986: 51). Bunlar; Teşhis, müdahale, strateji, etkililik ve geri bildirim safhalarıdır.



Şekil 2-3: Çatışma Sürecinin Safhaları (Rahim, 1986: 51).

### 2.2.1. Teşhis:

Çatışma yönetiminin temelini, anlaşmazlıkların teşhisi oluşturmaktadır. Anlaşmazlıkların doğru olarak teşhis edilememesi ve gerçek nedenlerinin ortaya konulamaması, yanlış müdahale yapılmasına, bu durum da istenmeyen sonuçların oluşmasına zemin teşkil eder.

Kapsamlı bir teşhis öncelikle çatışmanın miktarı ile hem bu miktarın hem de çatışmaya karşı geliştirilen tepkinin birey, grup ve örgüt etkililiği üzerindeki etkilerinin ölçülmesini gerektirir (Rahim, 1986: 50-51). Bu sebeple; örgütsel çatışmanın tespiti ile teşhisinin, ölçüm ve analize dayalı olarak yapılması, çatışma yönetiminde kullanılacak olan müdahale biçiminin tasarlanmasından önce gelmektedir.

### **2.2.2.Müdahale:**

Teşhis, müdahalenin gerekli olup olmadığına karar verilmesine yardımcı olur. Müdahalede iki yaklaşım vardır. Bunlar; süreç yaklaşımı (davranış yaklaşım) ve yapısal yaklaşımdır.

Süreç yaklaşımı; örgütün iç ve dış çevre koşulları ile bunlar arasındaki etkileşim sonucu şekillenen süreçler, iletişim, formal/informal gruplar, birey ve grup değer normları, liderlik, karar verme ve denetim gibi konuları kapsar ve örgüt üyelerinin çatışma yönetimi stillerinde yapılacak olan olumlu değişiklikler ile örgütsel etkililiğin artırılması hedeflenir.

Yapısal yaklaşım ise; örgüt üyelerinin etkin bir biçimde çalışabilmelerini sağlamak amacı ile, görev, teknoloji ve diğer faktörlere ilişkin bir düzenlemeyi ifade eder (Rahim, 1987: 53). Bu yöntem ile; özellikle, insan davranışları ile ilgili tedbir gerektiren durumlarda, yeterli faydanın alınması kolay değildir.

### **2.2.3.Strateji:**

Çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanmasıdır. Strateji, çatışma durumunda alınabilecek geçici ve kalıcı yöntemleri olduğu gibi çatışma durumunda uygun davranışların seçilmesini de kapsamaktadır.

### **2.2.4.Etkililik:**

Etkililik; sonucun izlenmesi, çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi, istenilen sonucun elde edilip, edilmediğinin belirlenmesi safhasıdır.

Çatışma yönetiminde, yöneticinin dört aşamada izleyeceği yöntem de Rahim'in (1986: 51) modeli ile uyumludur. Bu aşamalar; mevcut çatışmanın belirlenmesi, çatışmaların kaynağına inilmesi, çatışmayı çözecek seçeneklerin belirlenmesi, birisinin uygulanması ve sonucun değerlendirilmesidir.

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılabilir. Ancak, çatışmada, hangi yöntemin kullanılacağı, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir (Eren, 1998);

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Çatışma kimleri kapsamaktadır?
- Çatışma hangi evrededir?
- Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?
- Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin nasıl bir tutum sergilemektedirler?
- Çatışmanın büyümesi ihtimali söz konusu ise bu duruma neden olan faktörler nelerdir?
  - Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir kazancı ve kaybı olacaktır?
  - Birden fazla çözüm seçeneği var mıdır?
  - Örgütsel koşullar için hangi çözüm yöntemi uygundur?

## **2.3.Örgütsel Çatışma Yönetiminde Kullanılan Geçici ve Kalıcı Yöntemler:**

### **2.3.1.Örgütsel Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Yöntemler:**

#### **2.3.1.1.Kadercilik:**

En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, çatışmaların sonuçlarının olurlarına bırakılmasıdır (Kılınç, 1986: 153). Bu yöntem kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü, tarafların hiçbirinin diğeri ile uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir.

#### **2.3.1.2.Kaçınma ve Bağlanmama:**

Çatışmaya taraf olan grupların, olabildiğince yüz yüze gelmemeleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine açıklamamaları durumudur. Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz



olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde ve tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda bu yol yararlı olabilir.

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir. Bu nedenle, çatışma durumunda yapılacak ilk iş karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Bu da üç temel yol ile gerçekleştirilir (Kılınç, 1986: 153); Bunlar, Kayıtsızlık, Soyutlanma ve Çekilme'dir.

Kayıtsızlık, anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar, bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler; diğer tarafla olan farklılıkların düzenlenmesi için çaba harcamazlar, tarafsız olarak kalırlar ve rekabetçi durumlardan kaçınırlar.

Soyutlanma yöntemi ile, ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağıllığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada, taraflar, kendi sorunlarını kendine göre tanımlayıp, ona göre inceler ve karşı tarafı dikkate almazlar.

Çekilme, kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada, taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatışma ortamına fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur.

### **2.3.1.3.Yetki Kullanma :**

Bu yöntem, yöneticinin kendi gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici; "burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır." demektedir. Yöneticinin verdiği karar, sadece bir tarafın lehine olabilir. Ancak, her iki taraf da, verilen karara uymak zorunda kalacağından, taraflardan birinin hoşnutsuz kalmasına neden olabilir (Koçel, 1984: 342).

#### **2.3.1.4.Yumuşatma:**

Kısa vadeli çıkar hesapları yerine, uzun vadede iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararı vurgulama, durumun acil bir nitelik taşımadığını belirtme, vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabaları vardır. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmediği gibi analitik bir yaklaşımda da bulunmamaktadır.

Bu yöntemin temel düşünce tarzı “üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlikte olalım, anlaşamadığımız konuları ise tartışmayalım” ya da “güzel bir şey söylemeyeceksek, hiçbir şey söylemeyelim” mantığı ile ifade edilebilir. Yine kısa dönemli bir hedefe ulaşmanın istendiği durumlarda da bu çözüm yöntemi uygundur. Ancak çabaları birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına dikkat çekmek ve gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu yöntem, geçici baskı niteliği de taşımaktadır (Eren,1984: 464).

#### **2.3.1.5.Uzlaşma:**

Uzlaşma neticesinde, ne bir galip, ne de bir mağlup vardır. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur ve yeterli tatmin sağlayıcı bir karara varılmasına imkan sağlanmıştır (Eren, 1984: 409). Bu yöntem çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarında karşılıklı fedakarlıkta bulunmalarını öngörür. Açıkça bir kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Uzlaşma yöntemi aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

Pazarlık yöntemi; tarafların her ikisinin de, kendi görüşleri, fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve fikirlerine hak vermeleri sonucunda geçerlidir. Bu takdirde; anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak her iki tarafa ya bir yöneticinin başkanlığı altında ya da sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödünler sonucunda; bir noktada anlaşmaya varan taraflardan hiç biri mağlup ya da galip değildir. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur.

Üçüncü tarafın müdahalesi; tarafların kendi aralarında anlaşamaması ve yöneticinin de onları ikna edememesi, bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine baş vurulmasıdır. Hakemin, tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir.

Oylama durumunda; anlaşamayan tarafların demokratik bir süreçle sorunu “çoğunluk kazanır” ilkesine göre çözmeleri söz konusudur. Teknik, demokratik olmasına karşılık, güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesiyle azınlığı susturabilir.

Farklılıkların paylaşılmasında, geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar, farklı hususların taraflarca paylaşılması söz konusudur. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Yine tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılmaları birbirleriyle uyumsuzluk gösteren tarafların rotasyona tabi tutulması; çatışan tarafların ortak bir üste bağlı olmasının önlendiği yeni örgüt şemalarının çizilmesi bu tekniğe girmektedir.

#### **2.3.1.6.Ortak Bir Düşman Bulmak :**

Bu yöntem, çatışan tarafların her ikisinin çıkarlarını da tehdit eden bir düşmanın varlığının vurgulanmasıdır. Bu durumda taraflar; aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp, ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir.

#### **2.3.1.7.Üstün Kararına Bırakma:**

Hiyerarşik yapıli örgütlerde; çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında, verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez. Çünkü, taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar (Kılınç, 1986: 158). Bu yöntemin, üçüncü taraf müdahalesinden ayrıldığı en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır.

### **2.3.2.Örgütsel Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Yöntemler:**

Sorunun kaynağına inerek kalıcı çözümler getirmeye yönelik yöntemleri içerir. Bu yaklaşımda; durumun idare edilmesi değil, sorunun çözülmesi ön plândadır.

#### **2.3.2.1.Haberleşmenin Arttırılması:**

Çatışmaların, örgütteki haberleşme konusundaki yetersizliklerden kaynaklandığı durumlarda, haberleşmenin arttırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleri ile ilgili bilgileri arttıracağından; yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Kılınç, 1986: 159). Birbirinden oldukça farklı yapıdaki personelin birlikte çalıştığı örgütlerde; yanlış anlamaların ve ön yargıların oluşmasının önlenmesi, çatışmanın engellenmesinde fayda sağlayacaktır.

#### **2.3.2.2.Çalışanların Değiştirilmesi:**

Beşeri kaynağın değiştirilmesinde temel yol, tutum ve inançları etkilemeye yönelik eğitsel çabalara başvurmaktır. Burada; çatışan tarafların gerek kendileri gerek başkaları üzerindeki etkileri ile ilgili anlayışların geliştirilmesi esas alınmalıdır. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi, bir araya getirme toplantıları gibi teknikler, bireylere, beşeri ilişkilerde; açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi beceriler kazandırarak, özellikle algılama farklılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunları çözmeye son derece yardımcı olmaktadır.

#### **2.3.2.3.Yapısal Değişkenleri Değişirme :**

Bu yöntemde; çatışan taraflar arasında görev, yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenmekte ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilmektedir. Örgüt yapısının değiştirilmesi esas alınmaktadır. Bu yöntemde, çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurmak mümkündür.

Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir ihtiras sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme ve çatışma kaynağını ortadan kaldırılması sayılabilir (Kılınç, 1986: 159).

#### **2.3.2.4.Problem Çözme:**

Bu yaklaşımın temelinde yatan felsefe, güven ve pazarlıktır. Yönetici, çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle, haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda, bu yöntem istenilen sonucu vermeyebilir.

#### **2.3.2.5.Üst Hedefler Oluşturma:**

Sorun çözmeyin geliştirilmiş şekli ya da tamamlayıcısı olarak düşünülür. Üst hedef, çatışan tarafların tek başına sahip oldukları hedeflerden üstün bir niteliğe sahiptir ve ulaşılması için, tarafların kendi örgütsel hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir.

Üst hedefler oluşturma yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesi ile başlar (Kılınç, 1986: 162). Bunun sonucunda, çatışan taraflar, hedefi elde etmek için işbirliğine giderler. Üst hedefler oluşturma; sorun çözmeye olduğu gibi en etkin çatışma çözüm yöntemlerinden biri olmakla birlikte, her çatışmalı durumda başvurulacak bir önlem değildir. Özellikle, çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda, çözüm sağlanamayacaktır.

#### **2.3.2.6.Kaynakların Genişletilmesi:**

Çatışmaya, kıt kaynaklar neden oluyorsa; kaynakları genişletmek/artırmak çatışmayı ortadan kaldıracaktır. Ancak, sadece kaynakların artırılması ile çözüm arayışı içerisine girmek, istenilen sonucun alınmasına engel olabilir. Örneğin; bir

yazıcı yerine, iki yazıcı kullanmak, ortak kullanımı ortadan kaldıracağı gibi, çalışanların ortak olarak etkileşimlerini de azaltacaktır. Kaynakların artırılması, sadece mali boyut ile değil, örgüt yapısı ve istenilen sonuçlar dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir.

#### **2.4.Çatışma Yönetiminde Kullanılan Modeller:**

Çatışma yönetimi modelleri, çatışma yönetiminde kullanılan davranış şekillerinin tanımlanmasını kolaylaştırmak ve tarafların çatışma durumunda gösterdikleri davranışların neler olabileceğini açıklayabilmek amacı ile kullanılmaktadır. Taraflar, çatışma durumunda, kendi amaçlarını ve istedikleri sonucun elde edilmesini sağlayacak olan davranış modelinin üzerinde duracaklardır (Jameson, 1999). Bu sebeple; çatışma davranışının açıklanmasında en önemli konu, çatışma durumunda tarafların birbirine olan eğilim ve davranışlarının ifade edilebilmesidir. Kullanılan modelin geçerliliği, çatışma durumunda gösterilen davranışların tanımlanmasına sağladığı katkı ile ölçülebilir. Çatışma yönetiminde kullanılan davranış şekilleri, farklı yaklaşımlar kullanılarak ile açıklanmış olmasına rağmen, birbirinden çok farklı değildir.

Literatür incelendiğinde, çeşitli yazarların örgütsel çatışmalarla başa çıkılması konusunda farklı yöntemler önerdikleri görülmektedir. Yine bunlar arasında yöntemleri herhangi bir tasnife tabi tutmayanlar bulunduğu gibi başa çıkma yöntemlerini, farklı kriterler açısından değerlendirenler de vardır. Kriterlerin farklı olması, çatışmaların verimli şekilde yönetilebilmesi için anlaşılabilir çatışma modeli oluşturulmasının gerekliliğini ortadan kaldırmamaktadır.

Kişisel değerler, beklentiler, durumsal koşullar, güç ve statü konumu, daha önceki tecrübeler, iletişim becerileri, hayat felsefesi gibi faktörlerin çatışma modeli seçimi üzerinde etkili olduklarını ([www.foundationcoalition.org/teams](http://www.foundationcoalition.org/teams)) dikkate alacak olursak, çatışma durumunda karar vermenin ne derece hassas bir konu olduğu açıktır.

Davranış şekilleri, çatışmanın oluşmasında daha etkili olduğu düşünülen ve önceliği daha fazla olan çatışma etkenleri dikkate alınarak tanımlanmıştır. Çatışmanın oluşmasına neden olan etkenler genel olarak iki eksen üzerinde; çatışmaya taraf olan her bir grup için başkalarına ilgi/kendine ilgi, insana verilen önem/üretime verilen önem, atılganlık/işbirliği vb. faktörler olarak kabul edilmiştir.

Çatışma yönetimi yolları bir çok bilim adamı tarafından farklı modeller oluşturularak incelenmiştir. Tez çalışmasında;

- Blake, Shepard ve Mouton'a Göre "Çatışma Yönetimi Stilleri"
- Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetimi Modeli"
- Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli"incelenmiştir.

Tez çalışmasında, Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli"nde tanımlanan çatışma yönetiminde kullanılan davranış şekilleri esas alınmıştır.

#### **2.4.1.Blake, Shepard ve Mouton'a Göre "Çatışma Yönetimi Stilleri":**

Yönetimsel davranış konusunda yaptığı çalışmaları ile tanınan Blake ve Mouton tarafından iki eksen üzerinde önerilen yaklaşım olan "Çatışma Yönetim Biçimleri ya da Izgarası" modelinde yatay eksen "Üretime Verilen Önem"i ve dikey eksen "İnsana Verilen Önem"i ifade etmektedir (Blake ve Mouton, 1964: 11). Söz konusu modelde; insana ve üretime verilen önemin derecesine göre 81 farklı yönetim biçimi geliştirilmiştir. Blake ve Mouton "Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği"nde bulunan 81 farklı yönetim biçiminden sadece beş tanesini tanımlamıştır.

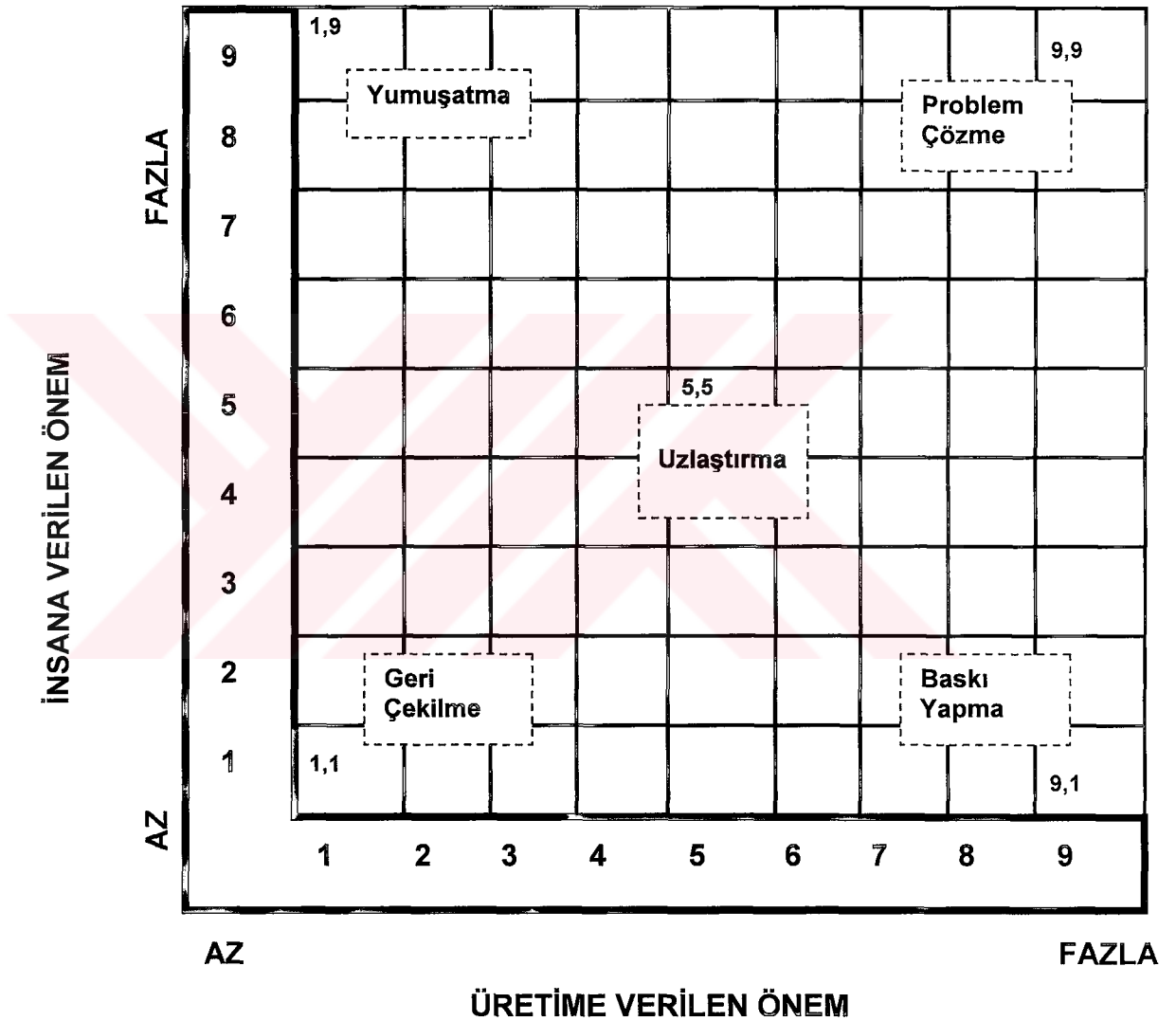
(1,1) Geri Çekilme: Hem üretime hem de insana verilen değer minimum seviyededir. Çatışmaların çözümü olurlarına bırakılmıştır.

(1,9) Yumuşatma: Çalışana verilen değer en üst seviyede, üretime verilen değer ise en alt seviyededir. Uyumlu bir çalışma ortamı vardır. Çatışma konuları sorunun temelini inmeden çözüme ulaştırılmaya çalışılır.

(9,1) Baskı Yapma: Üretime verilen önem maksimum ve insana verilen önem minimum seviyededir. Çatışmaların çözümünde baskı ve otorite kullanılır.

(5,5) Uzlaştırma: İnsana ve üretime verilen önem orta düzeydedir. Taraflar uyuşmazlıkları konuşarak halletmeye çalışırlar.

(9,9) Problem Çözme: Üretime ve çalışana verilen önem en üst seviyededir. Örgüt amaçları ile çalışanların amaçları arasında uyuşmazlık olmadığı varsayılmaktadır.



Şekil 2-4: Blake, Shepard ve Mouton'un (1964: 11) "Çatışma Yönetimi Stilleri".



#### 2.4.2.Rahim ve Bonoma'nın "Çatışma Yönetimi Modeli":

Rahim ve Bonoma'nın (1986: 24) "Çatışma Yönetimi Modeli"nde, "kendine ilgi" ve "başkalarına ilgi" olmak üzere iki boyutta ele alınan davranış şekilleri; entegrasyon, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınmadır.

		KENDİNE İLGI	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
BAŞKALARINA İLGI	YÜKSEK	<b>ENTEGRASYON</b> ( Problem çözme olarak da adlandırılır. Karşılıklı güven ve açıklık ön koşul olarak kabul edilir.)	<b>ÖDÜN VERME</b> (Taraflardan biri diğerine uymak adına kendini feda eder.)
	DÜŞÜK	<b>HÜKMETME</b> (Rekabet etme adı da verilir. Kazanma-kaybetme ilişkisi vardır.)	<b>KAÇINMA</b> (Taraflardan biri ya da tamamı vazgeçme, geri çekilme vb. eylemler içindedir.)

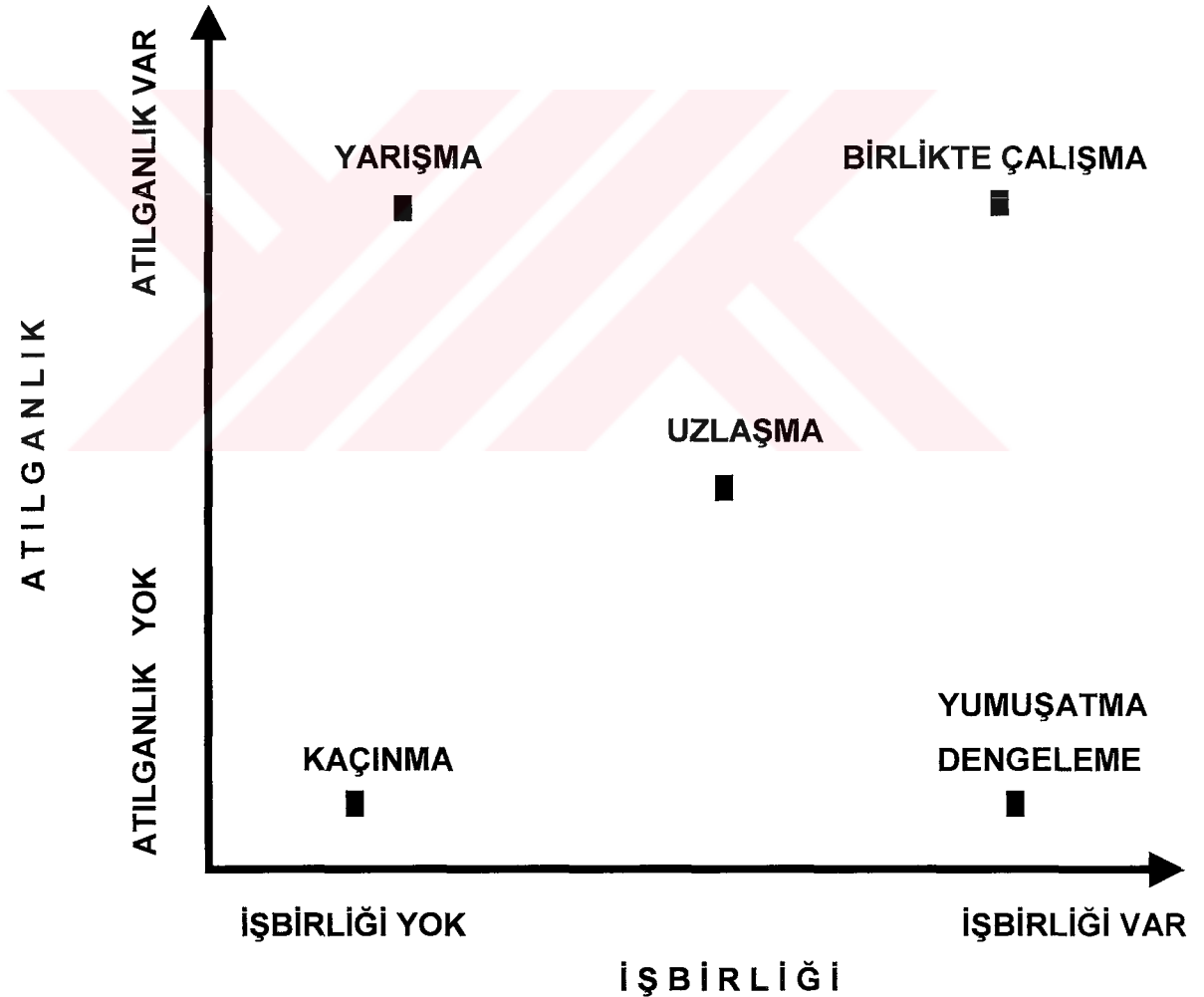
**UZLAŞMA**  
(Karşılıklı fedakarlık durumu vardır.)

Şekil 2-6: Rahim ve Bonoma'nın (1986: 24) "Çatışma Yönetimi Modeli"

Rahim ve Bonoma'ya göre bu boyutlar, bireyin çatışma sırasındaki motive edici yöneliminin de bir ifadesidir.

### 2.4.3.Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli":

Kenneth W.Thomas, örgütsel çatışmayı işbirliği ve atılganlık boyutları açısından beş temel yöntemle ele almıştır; yarışma, kaçınma, uzlaşma, birlikte çalışma ve yumuşatma/dengeleme. İşbirliği birey ya da grubun diğer bir birey ya da grubu tatmin etmeye yönelik çabalarının düzeyini sergilerken, atılganlık birey ya da grubun kendi isteklerini tatmin etme konusundaki çabalarının düzeyi ile ilgilidir (Sargut, 2001: 202). Tez çalışmasında da, Thomas'ın "Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli" esas alınmıştır.



Şekil 2-7: Çatışmayı Ele Alma Davranışlarının Boyutları (Sargut, 2001: 203).

(Kenneth W.Thomas, "Conflict and Conflict Management", Handbook of Industrial and Organizational Psychology.M.D.Dunnette e.d. New York: Rand McNally, 1976:900)

Kilmann ve Thomas tarafından, örgütsel çatışmanın, işbirliği ve atılganlık boyutları açısından ele alınmış olması önemlidir (Kilmann and Thomas, 1975: 971). Tez çalışmasının başlangıcında oluşturmuş olduğumuz çatışma modeli, sebep-davranış ilişkisine dayalı bir model olarak, “Değerlendirme” süreci de modele dahil edilerek, açıklanmıştır. Burada da, çatışmaya taraf olanların, birbirinin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenme derecelerinin, tarafların davranışları üzerinde etkili olduğu açıklanmıştır.

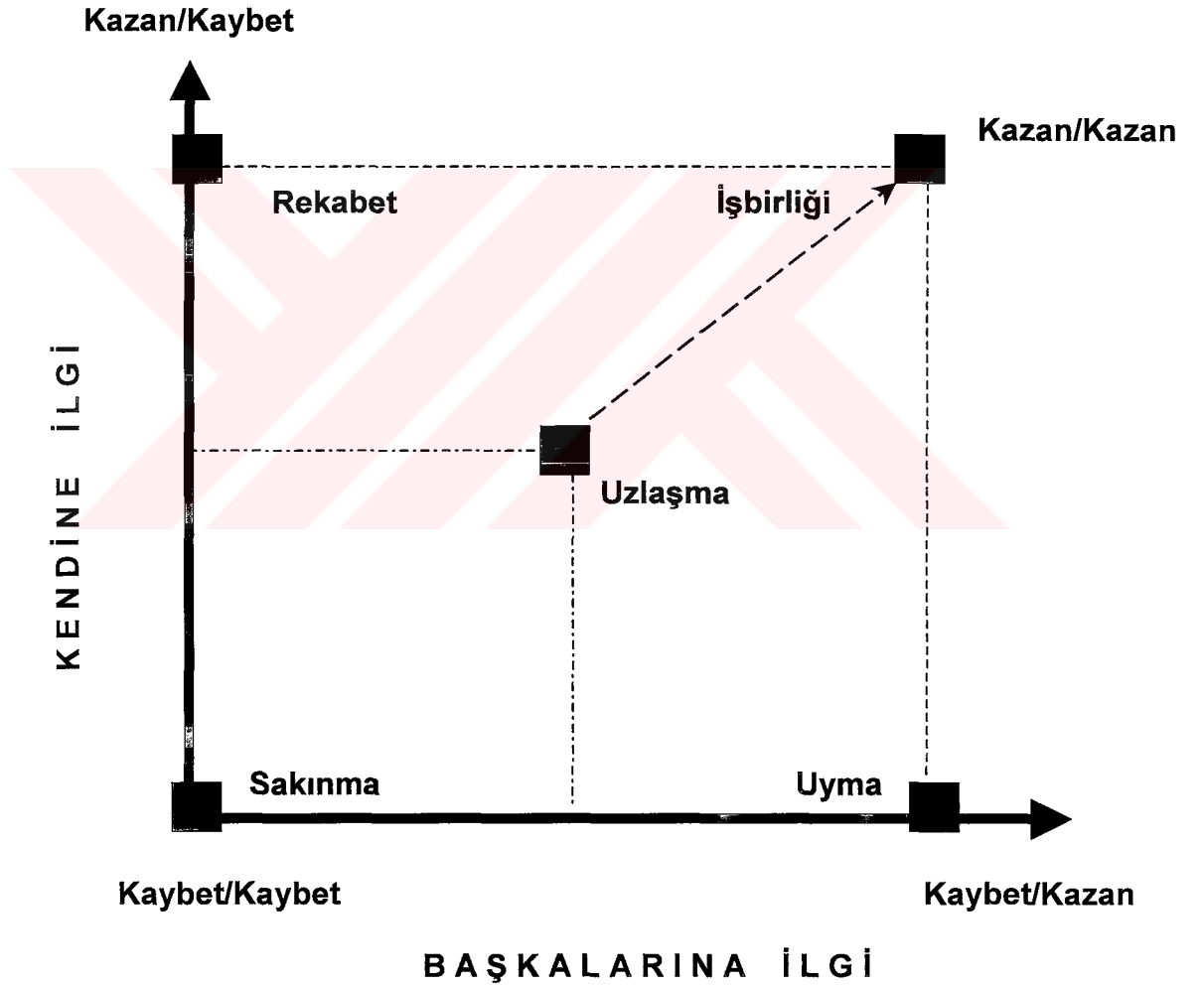
Thomas’ın işbirliği, Blake ve Mauton’un problem çözme yöntemi, Rahim ve Bonoma’nın tümleştirme yöntemlerinde, bir çok ortak noktanın olduğu görülmektedir (Şekil 2-8). Her üç stilde de amaç, örgüt içinde meydana gelen anlaşmazlık ve çatışmanın giderilebilmesinde, tarafların kendi fikirlerini ifade ederek, sorunlara yeni çözüm yolları getirilmesinin sağlanması ve herkes için tatminkar bir sonuç bulunması için çaba gösterilmesidir. Karşılıklı bilgi alış veriş tarafların rahatlamalarını sağlar, gerilimi azaltır ve bu durum örgüt ortamını da olumlu yönde etkiler. Bu üç modelin bir diğer ortak yönü ise, her üçünde de, kazanalım-kazanın yaklaşımının geçerli olmasıdır.

Aynı şekilde, Thomas’ın kaçınma stili, Blake ve Mouton’un geri çekilme yöntemi ile Rahim ve Bonoma’nın kaçınma metotları arasında da hiçbir farklılık bulunmadığı değerlendirilmektedir. İçerik olarak bakıldığında, her üç stilde de çatışmaya neden olacak hususları duymama, görmeme, onlar hakkında konuşmama, kayıtsız kalma durumları hakimdir.

Thomas’ın rekabet, Blake ve Mouton’un baskı yapma ile Rahim ve Bonama’nın hükmetme stillerine bakıldığında, her üç metodun da kazanalım-kaybedin yaklaşımını içerdiği görülmektedir. Her üç yöntemde de, tartışma anında karşı taraf beğenmese bile, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrar etme, çatışmalı durumları otorite ve yetki kullanarak bastırma, isteklerini kabul ettirmeye çalışma gibi durumlar vardır.

Diğer taraftan Thomas'ın uyma, Blake ve Mouton'un yumuşatma ile Rahim ve Bonoma'nın ödün verme stilleri arasında da büyük benzerlikler bulunmaktadır. Her üç modelde de karşı tarafın isteklerine boyun eğme, kendi kişisel amaçlarını göz ardı etme, anlaşmazlıkları yatıştırma ya da görmezden gelme, farklılıkların etkisini azaltmaya çalışma gibi ortak durumlar vardır.

Thomas, Blake ve Mouton, Rahim ve Bonoma'nın aynı adlı modeli olan uzlaşma modeline bakıldığında, her üçünde de karşılıklı tavizin esas olduğu görülmektedir. Her iki taraf da, karşılıklı tavizler sonucunda ortak çözüme ulaşır.



**Şekil 2-8:** Çatışma Davranışlarının Kazanma/Kaybetme Durumuna Göre Yorumlanması.

Kendine ve başkalarına ilginin derecesine göre kazanma/kaybetme ve çatışma davranışları arasındaki ilişki görülmektedir.

Genel kabul görmüş olan çatışma yönetimi davranışlarının karşılaştırması aşağıdaki gibidir;

Çatışma Davranışı	Kendi tarafının ihtiyaçları (Kendine ilgi)	Diğer tarafın ihtiyaçları (Başkalarına ilgi)	Hedeflenen sonuç	
			Kendi tarafı	Diğer taraf
Yarışma	Karşlanır	Karşlanmaz	Kazanma	Kaybetme
İşbirliği	Karşlanır	Karşlanır	Kazanma	Kazanma
Uyma	Karşlanmaz	Karşlanır	Kaybetme	Kazanma
Sakinme	Karşlanmaz	Karşlanmaz	Kaybetme	Kaybetme
Uzlaşma	Orta seviyede karşlanır	Orta seviyede karşlanır	Kazanma ve Kaybetme	

*Tablo 2-1: Çatışma Davranışlarının Kendi/Diğer Tarafın İhtiyaçlarına Göre Karşılaştırılması.*

Çatışma yönetimi; örgüt çalışanlarının sorun çözme yeteneklerinin gelişmesine, bireysel ve mesleki gelişmelerinin sağlanmasına ve bu anlamda; yaratıcılığın artmasına, bireyler arasındaki ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olur. Çatışma yönetiminin öneminin ve gerekliliğinin bilincinde olan örgüt ortamında; örgüt imkanlarının adil bir şekilde dağıtılması, ödül ve teşvik sistemlerinin eşitlik esasına dayandırılması gibi örgütsel ortamı iyileştirecek mekanizmaların oluşturulması çok daha kolaydır.

## 2.5.Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar ve Thomas'a Göre Bu Davranışların Uygun Oldukları Koşullar:

İşletmelerde ortaya çıkan bireyler arası, grup içi, gruplar arası, işletme içi ve işletmeler arası çatışmaların çözüme ulaştırılmasında yukarıda da açıklandığı gibi genel olarak beş davranış yaklaşımı kullanılmaktadır. Bunlar;

- Sakınma yaklaşımı,
- Rekabet yaklaşımı,
- İntibak yaklaşımı,
- İşbirliği yaklaşımı,
- Uzlaşma yaklaşımı, olarak tanımlanmıştır.

Sakınma yaklaşımının; çekilme eğilimi göstermek, sorunları çözümsüz bırakarak ortamı terk etmek, soruna neden olan konunun özüne inmemek,

Rekabet yaklaşımının; tartışma ve münakaşa etmek, rütbe ve yetki kullanmak, kendi fikirlerini savunmak,

İntibak yaklaşımının; kendi isteklerini bir tarafa bırakmak, belirlenmiş olan kurallara yorum yapmadan uymak, kendini ikinci plana çıkarmak,

İşbirliği yaklaşımının; aktif dinleme, ilgi odağı olan konuları belirlemek ve dinlemek, girdilerin etkili bir analizini yapmak,

Uzlaşma yaklaşımının; orta yolu bulmak, görüşmeyi tercih etmek, iki tarafı memnun kılacak zemin oluşmasını sağlamak, amaçları ile tercih edildiklerini dikkate alacak olursak ([www.foundationcoalition.org/teams](http://www.foundationcoalition.org/teams)), yukarıdaki beş yaklaşımın ne gibi durumlarda kullanılabileceğini de daha kolay kavramış oluruz.

Thomas (1977: 487), çatışma durumunda kullanılan davranış şekillerinin hangi koşullarda uygun olacağını aşağıdaki gibi açıklamıştır.

### **2.5.1.Sakinma Yaklaşımı:**

İşletme içindeki bireyler, mevcut çatışmadan kaçınmak, anlaşmazlıkları görmezlikten gelmek ya da tarafsız kalabilmek için bu yaklaşımı benimserler. Bu yaklaşımda; bireyin pasif kalıp çatışmanın devam etmesine izin vermesi, çatışmadan kaynaklanan gerginliği yükseltir. Çünkü; önemli konuların askıya alınması ya da ihmal edilmesi, çatışmanın yok olmasından çok zaman içinde büyümesine sebep olabilir. Bu tarz çatışmada, bireyin sahip olduğu görüş, genelde "iş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim" düşüncesidir.

Sakinma yaklaşımı;

- Bir konu önemsiz olduğunda ya da daha önemli bir konu varsa,
- İşlerin halledilmesi konusunda hiçbir şans algılanmıyorsa,
- İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açılarına dönmeleri için,
- Ani karar vermek, bilgi toplamanın yerini alıyor ise,
- Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyor ise,
- Konular yüzeysel görüldüğünde, uygun olarak değerlendirilmektedir.

### **2.5.2.Rekabet Yaklaşımı:**

Bu tarz çatışmada; amaç, diğerlerinin düşünceleri göz önünde bulundurmaksızın, bireyin kendi hedeflerine ulaşmasıdır. Burada, kazan-kaybet durumu söz konusudur. Birey, sonuçta amaçlarına ulaşmayı başarsa da, diğer çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Bu tarz çatışmada, bireyin sahip olduğu görüş genelde "ya benim dediğim olur ya da bu grup çalışması içinde yer almam" düşüncesidir.

Rekabet yaklaşımının uygun olduğu koşullar;

- Çabuk ve katı hareket etmek gerektiğinde,
- Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda, örneğin maliyeti azaltmak, yaygın olmayan kuralları uygulamak ya da disiplin için,

- İşletmenin huzuru için yaşamsal öneme sahip olan konularda kendinizin haklı olduğunu bildiğinizde,
- Rekabetçi olmayan davranışlardan kendilerine avantaj sağlayan kişilere karşı.

### **2.5.3.İntibak Yaklaşımı:**

Bu tarz çatışmada, birey çatışmayı önlemek için kendi fikirlerinden vazgeçerek diğerlerin fikirlerine uyum gösterir. Bu tarz yaklaşım, diğerleri tarafından da olumlu karşılandığından, çözüme ulaşılır ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakarlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten dolayı, uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir. Bu tarz çatışmada, bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "eğer başkaları mutlu olacak ise ben de bu işin içindeyim".

İntibak yaklaşımının uygun olduğu koşullar;

- Yanlış yaptığınızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı göstermek için,
- Konular, başkaları için sizin için olduğundan daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için,
- Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak bakımından,
- Yenildiğinizde, kayıplarınızı en aza indirmek için,
- Uyum ve denge çok önemli olduğunda,
- Astların, hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için.

### **2.5.4.İşbirliği Yaklaşımı:**

Bu tarz çatışmada anlaşmazlık içinde olan her iki tarafta sorunun çözümlenmesi için birer geri adım atarlar. Çatışmaların çözümünde bu yaklaşım pratik olduğundan ve gelecekte de ilişkilerin olumlu bir şekilde devam etmesine olanak sağladığından tercih edilir. Bu tarz çatışmada bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "başkaları da vazgeçmeyi kabul ederse ben de kendi fikirlerimden vazgeçebilirim".



İşbirliği yaklaşımının uygun olduğu koşullar;

- Her iki taraf için de, bütünleşik bir çözüm bulmak şart olduğunda,
- Amaç, öğrenmek olduğu zaman,
- Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için,
- Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için.

#### **2.5.5.Uzlaşma Yaklaşımı:**

Bu tarz çatışmada, kazan-kazan durumu söz konusudur. Bu çözümü seçen kişiler, çatışmayı birlikte çalışmanın doğal bir sonucu olarak görürler ve işletmenin çıktılarını artırmak, her iki tarafın da ortak görüşüdür. Bu tarz çatışmada bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "kendi fikirlerimi söylerim ve diğerlerinin fikirlerini de dinlerim ve sonuçta ortaklaşa bir karara varmaya çalışırız".

Uzlaşma yaklaşımının uygun olduğu koşullar;

- Amaçlar önemli ise, ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değil ise,
- Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise,
- Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için,
- Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için,
- İşbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş olarak.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### “KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI KARARGÂHI” İLE “ZIRHLI BİRLİKLER OKULU VE EĞİTİM TÜMEN KOMUTANLIĞI”NDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI: KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM

#### 3.1.Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi:

##### 3.1.1.Araştırmanın Konusu:

Günümüzde; organizasyonlarda, farklı nitelikte işgücüne olan ihtiyacın artmasından dolayı, farklı kültür yapısı, düşünce ve algılamaya sahip olan çalışanlar, aynı iş ortamında çalışmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle; çalışanların, çatışma sebeplerini algılamaları ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışlarının incelenmesi; örgüt içerisindeki anlaşmazlıkların giderilmesi ve örgüt amaçlarına katkı sağlayacak olan bir çatışma yönetimi davranışının geliştirilebilmesi bakımından daha önemli konuma gelmiştir.

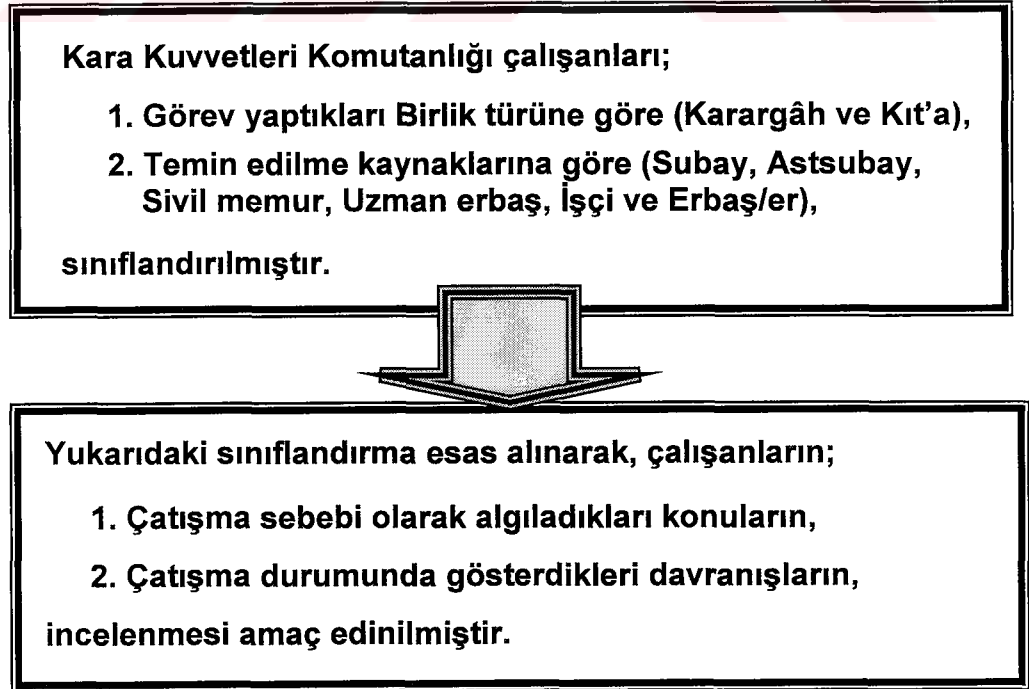
Muharebelerin kazanılmasında, teknolojinin etkilerini de dikkate alacak olursak; Kara Kuvvetleri Komutanlığı, görev alanı ve icra etmek durumunda olduğu görevlerin yapısı itibarı ile birbirinden farklı niteliklere sahip olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Farklı niteliklere sahip olan çalışanların bulunduğu, Kara Kuvvetleri Komutanlığı gibi büyük yapıdaki organizasyonlarda, anlaşmazlıkların giderilmesi konusunda, genel kabul görmüş davranışların benimsetilmesi ve anlaşmazlıkların örgüt verimliliğine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi gereklidir.

Büyük yapıda, personel sayısı fazla olan ve farklı niteliklere sahip çalışanlara ihtiyaç gösteren organizasyonlarda, çatışma konusunda yapılacak olan çalışmaların önemi açıktır. Bu yaklaşım içerisinde, çalışmanın ana konusu; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konuların ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışların, personelin görev yaptığı Birlik türü ile personelin temin edilme kaynaklarının esas alınarak belirlenmesidir.

### 3.1.2.Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışların incelenmesidir. Ancak, Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları; örgüt içerisindeki grupların eğilimlerinin ihmal edilmemesi ve örgüt içerisinde yapılacak olan düzenlemelerin, grupların tutumları esas alınarak daha uygulanabilir olması için, temin edilme kaynaklarına göre altı grupta (Subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş, işçi ve er/erbaş) ve görev yaptıkları birliğe göre iki grupta (Karargâh ve Kıt'a Birlikleri) sınıflandırılmıştır.

Bu kapsamda; Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan, Karargâh ve Kıt'a Birlikleri ile temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan personelin; Birlik türü ile temin edilme kaynaklarının da çalışanların çatışma sebeplerini algılamaları ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar üzerinde olabilecek etkileri dikkate alınarak, çatışma sebebi olarak algıladığı konular ve çatışma durumunda gösterdiği davranışlar incelenmiştir (Şekil 3-1).



**Şekil 3-1: Araştırmanın Amacı.**

Bu nedenle, araştırmada; Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının tamamı için, Karargâh Birliği (Kara Kuvvetleri Karargâhı) alışanları için ve Kıt'a Birliği (Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı) alışanları için, temin edilme kaynakları da esas alınarak; aşağıdaki soruların cevaplarının, çalışanların iş ortamlarında karşılaştıkları anlaşmazlıklara göre tespit edilmesi amaç edinilmiştir;

- Çalışanlar, hangi konuları çatışma sebebi olarak algılıyor?
- Çalışanlar, atışma durumunda nasıl davranış gösteriyor?

### **3.1.3.Araştırmanın nemi:**

Gereği gibi kullanıldığı takdirde; çalışanların çatışmaya karşı tutumunun bilinmesi, yönetim için çok önemli bir yönetsel aracı oluşurmaktadır. Sebepleri doğru bir sistematik ile tespit edilerek seçilen ve etkili bir şekilde uygulanan çatışma yönetimi stratejisi; organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kişiler arası ilişkilerden azami ölçüde fayda sağlanmasına yardımcı olacağından, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın da önemli bir aracını oluşurmaktadır.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı, son yıllarda büyük bir yapılanma ve değişim süreci içine girmiştir. Bu değişim sadece silah sistemleri, doktrin ve kullanılan teknoloji alanında değil, insan unsurunda da kendini göstermektedir. Bu bağlamda, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmıştır. Kara Kuvvetleri Komutanlığı da, bu gerçeğin farkında olduğundan dolayı, sadece insan kaynakları yönetiminden sorumlu bir birimi "İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı" adıyla kurmuştur. Bu gelişmelerle birlikte, ağdaş insan kaynakları yönetimine doğru, yoğun bir geçiş dönemi yaşanmaktadır. Bu kapsamda; Kara kuvvetleri Komutanlığı'nda da, insan kaynakları ve iletişim konusunda yapılan araştırmaların sayısı da artmıştır.

Örgütsel atışma konusunda, daha önce yapımış olan çalışmalarda; çalışanların çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ile çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar; sadece örgütün tamamı için, çalışanların hepsinin homojen yapıda olduğu esas alınarak, örgüt içerisindeki gruplar ve çalışma ortamındaki koşullar dikkate alınmaksızın incelenmiştir (Bkz.Ek-3).

Farklı kaynaklardan temin edilen çalışanlar ile çalışma koşulları farklı olan iş ortamlarının, çalışanların, çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ve çatışmaya karşı tutumları üzerinde etkili olabileceği konusu dikkate alınmamış; aynı örgütte görev yapan ve farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların, çalıştıkları iş ortamının özellikleri, sosyal yapıları ve algılama farklılıklarının, çatışma konusundaki tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabileceği konusu incelenmemiştir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı ile ilgili olarak yapılan önceki araştırmalarda da; çalışanların çatışma sebebi olarak algıladıkları konular ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar; temin edilme kaynakları ve görev yapılan birliğin türüne göre sınıflandırma yapılarak incelenmemiştir.

Gerek, Kara Kuvvetleri Komutanlığının insan kaynakları ile ilgili çalışmalarında kullanılması, gerekse çatışma konusunda daha önce yapılmış olan çalışmalarda bir boşluğa dikkat çekerek, literatüre katkı sağlaması bakımından, çatışma konusunda böyle bir araştırma yapılmasının önemli olduğu, özellikle, kurum içinden gelen ve kurum içinde çatışma yönetimi konusunda oluşabilecek problemleri yakından bilen birisi tarafından böyle bir çalışma yapılmasının, daha sağlıklı sonuçlar verebileceği değerlendirilmiştir.

### **3.2.Araştırmanın Hipotezleri:**

**Hipotez.1.** Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları; amirlerin ve üstlerin işlerin icra edilmesi ile ilgili yöntem konusundaki yetkisinin, çalışanların beklentileri üzerinde fazla etkili olmasından dolayı, “Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler”i daha fazla çatışma sebebi olarak algılar.

**Hipotez.2.** Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları; hiyerarşik yapının etkileri, iş ortamındaki ilişkilerin önemi ve sicil sisteminin etkilerinden dolayı, genel olarak “Uzlaşma” davranışını daha fazla tercih eder.

**Hipotez.3.** Karargâh ve Kıt'a Birliklerinin, yapısal (Karargâhta plânlamanın ve Kıt'ada icranın ağırlıklı olması) ve ortamsal (Karargâhta daha çok çalışan ile iletişim ve daha fazla birlik çalışanı ile irtibat, Kıt'ada sadece kendi çalışanları ile iletişim) koşullarının farklı olmasından dolayı; Karargâh ve Kıt'a Birlikleri çalışanlarının, çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar birbirinden farklıdır.

**Hipotez.4.** Kara Kuvvetleri Komutanlığında; kişiler arası ilişkilerin önemli olmasından dolayı, çatışmanın bireysel nedenlerden kaynaklandığını düşünen çalışanlar, "Uzlaşma" davranışını daha fazla tercih eder.

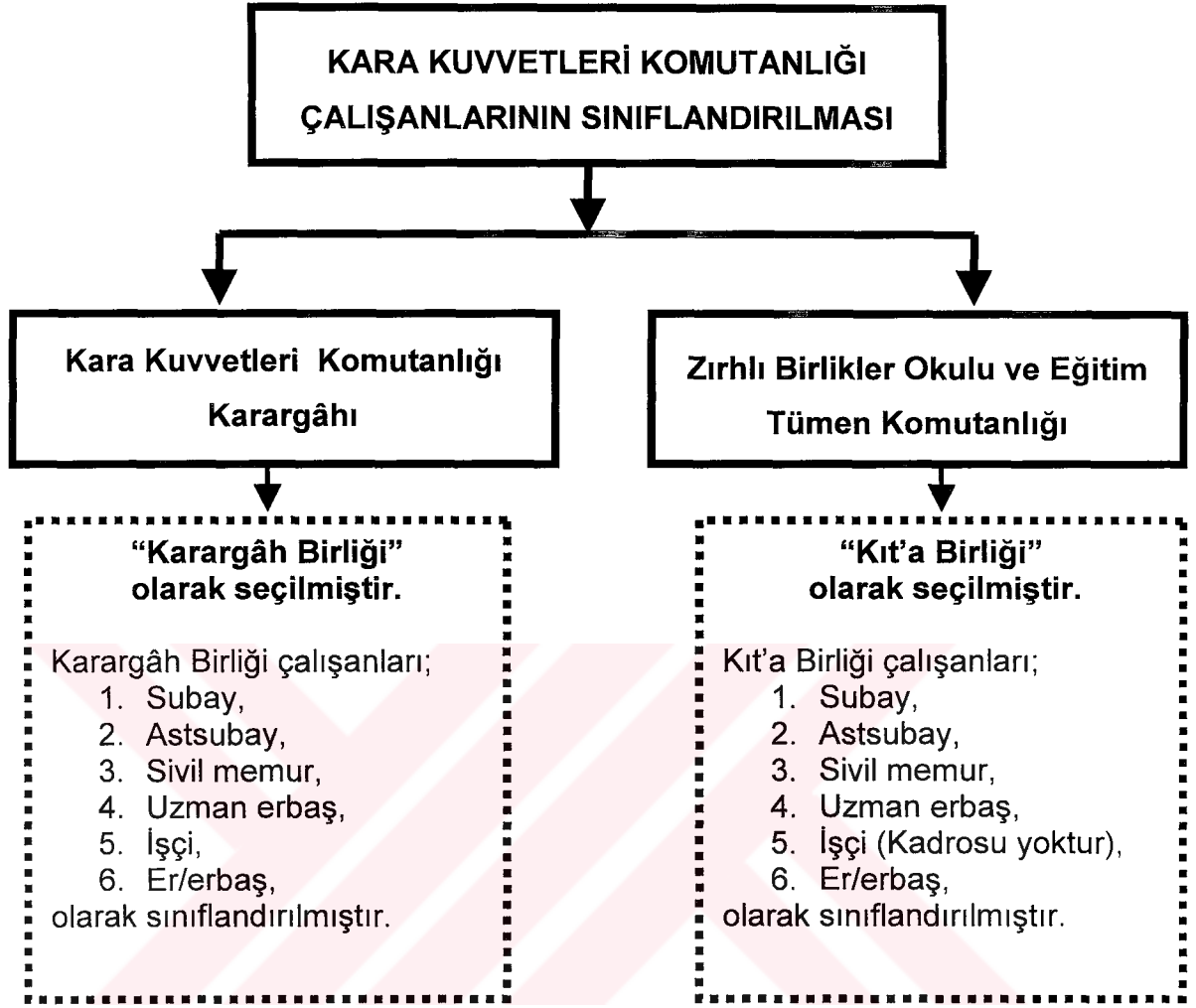
### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi Hakkında Bilgiler:

Araştırmanın evreni, Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı olan, Karargâh ve Kıt'a birliklerinde görev yapan çalışanlardır. Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhında, kurum içi rotasyon sebebi ile çeşitli birliklerde görev yapmış, farklı rütbe ve sınıflarda çok sayıda personel görev yapmaktadır. Bu sebeple; Karargâh Birliği olarak bu birlik seçilmiştir. Kıt'a Birliği olarak ise; aynı zamanda eğitim Birliği olmasından dolayı, Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı seçilmiştir.

Anket araştırması, Kara Kuvvetleri Komutanlığı (Karargâh ve Kıt'a dahil) çalışanlarından, toplam olarak 806 personele uygulanmıştır. Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının birlik türüne göre dağılımı ve oranları aşağıdaki gibidir.

BİRLİK TÜRÜ	FREKANS (Çalışan sayısı)	ORAN (%)	GEÇERLİ ORAN (%)	KÜMULATİF ORAN (%)
KARARGÂH	426	52,9	52,9	52,9
KIT'A	380	47,1	47,1	100,0
TOPLAM	806	100,0	100,0	

**Tablo 3-1:** Örneklem Birliklere Göre (Karargâh ve Kıt'a) Dağılımı.



**Şekil 3-2:** Alan Araştırmasında Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Sınıflandırılması.

Anket araştırmasına katılan personelin, temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan gruplara göre dağılımı aşağıdaki gibidir. İşçilerin, Kıt'a birliklerinde kadrosu bulunmamaktadır. Ancak, Karargâhta çalışan 14 işçinin araştırmaya dahil edilmesi sağlanmıştır.

TEMİN EDİLME KAYNAKLARI	FREKANS (Çalışan sayısı)	ORAN (%)	GEÇERLİ ORAN	KÜMULATİF ORAN
SUBAY	181	22,5	22,5	22,5
ASTSUBAY	116	14,4	14,4	36,8
SİVİL MEMUR	92	11,4	11,4	48,3
UZMAN ERBAŞ	76	9,4	9,4	57,7
ERBAŞ/ER	327	40,6	40,6	98,3
İŞÇİ	14	1,7	1,7	100,0
TOPLAM	806	100,0	100,0	

**Tablo 3-2:** Örneklemin Gruplara Göre (Subay, Astsubay, Sivil Memur, Uzman Erbaş, Erbaş/Er ve İşçi) Dağılımı

Anket araştırmasına katılan personelin, birliklere ve temin edilme kaynaklarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

		TEMİN EDİLME KAYNAKLARI						Toplam
		Subay	Astsubay	Sivil memur	Uzman erbaş	Erbaş/er	İşçi	
BİRLİK TÜRÜ	Karargâh	100	48	60	26	178	14	426
	Kıt'a	81	68	32	50	149	-----	380
Toplam		181	116	92	76	327	14	806

**Tablo 3-3: Örneklemin Birliklere ve Gruplara Göre Dağılımı.**

Analizde kullanılan olay (ölçüm) sayısı 806'dır. Toplam 806 adet olaya ait veri kaydedilmiştir. Kayıp veri bulunmamaktadır. Bu verilerin tamamı analizde kullanılmıştır.

GÖZLEM SAYISI		
	Sayı	Oran (%)
Analize giren olay	806	100.0
Kayıp olay	0	0.0
Toplam	806	100.0

**Tablo 3-4 : Gözlem Sayısı Tablosu.**

### 3.4.Karargâh ve Kıt'a Birlikleri ile İlgili Genel Bilgiler:

Kara Kuvvetleri Komutanlığının organizasyon ve görev yapısı dikkate alınarak, çatışma konusunda etkili olabileceği düşünülen en belirgin farklılıkların çalışmaya dahil edilmesi sağlanmıştır. Kara Kuvvetleri Komutanlığında, Karargâh ve Kıt'a Birliklerinin, yapı ve işleyiş yönünden dikkate değer farklılıklarının bulunması sebebi ile, Karargâh ve Kıt'a Birlikleri konusunda sınıflandırma yapılmıştır.

Birlikler, birbirinden oldukça farklı görevlerin icra edilmesi için teşkilatlandırılmış olmalarına rağmen, genel olarak, "muhtemel bir tehdidi önleyecek, belirli askeri imkan ve kabiliyetleri kazanmak için gerekli muharebe sahası ihtiyaçlarını karşılayacak ve arzu edilen imkan ve kabiliyetin artırılmasını



sağlayacak özelliklere göre kadrolandırılmış ve teçhiz edilmiş, çeşitli tipte, teşkilat, malzeme ve kadrolara sahiptirler” (KKY 205-2, 1995:5-33). Bu çalışmada; Kıt'a ve Karargâh birliklerinde anket uygulaması yapılmıştır. Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı olan Karargâh ve Kıt'a birlikleri; işleyiş, yetki ve uygulama sorumluluğu, icra, personelin eğitim konuları vb. konularda farklılık göstermektedir. Bu sebeple; birlik çeşidi aynı zamanda, kurumsal faktör olarak da önemli bir yer tutmaktadır.

Bu çalışma; Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı olan iki farklı yapıdaki Birliğin (Karargâh Birliği olarak; “Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı” ile Kıt'a Birliği olarak; “Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı”) temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan çalışanlarına (Subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş, işçi ve er/erbaş) aynı anket soruları uygulanarak yapılan bir alan araştırmasıdır. Bu sebeple; söz konusu birliklerin farklılıklarının anlaşılması, anket ile elde edilen bulguların değerlendirilmesinde de faydalı olacaktır.

Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı olan “Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı” Kıt'a birliğidir. Bu birliğin, aynı zamanda eğitim birliği olması sebebi ile, çalışanların anket sorularını daha iyi anlayarak, cevaplayabilecekleri düşünülmüştür. Söz konusu birliğin Ankara'da bulunması ise, anket sonuçlarına daha kısa zamanda ulaşılması bakımından faydalı olmuştur.

Kıt'alar görevin yapılması için belirli bir kuruluş ve kadrosu olup, asli görevi muharebe hareketleri olan taktik birlikler ile asli görevi hizmet hareketleri olan idari birlikleri kapsayan ve bir kumanda altında toplanan teşkillerdir (TSK İç Hizmet Kanunu, 1961: mad.12). Kıt'alar, emrine verilen ve sahip oldukları insan, zaman, silah, teçhizat, malzeme, para, bilgi, tesis, arazi ve diğer hizmet ve kaynakları en iyi şekilde kullanarak ve işleyerek, eğitim, atış, tatbikat, bakım, spor gibi yollarla hasılaya çeviriler ve muharebeye hazır askerler ve birlikler yaratırlar. Bu eğitimler, acemi er için olan temel eğitimden başlayarak, büyük kıt'aların birlikte icra ettikleri müşterek ve birleşik eğitime kadar çeşitli şekillerde yürütülmektedir (KKY 205-2, 1995: 6).

Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı olan “Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı” ise bir Karargâh birliğidir. Ankara’da bulunması, anket sonuçlarına daha kısa zamanda ulaşılması bakımından faydalı olmuştur.

Karargâhlar; bir kuruluş ve kadro ile tespit edilmiş, komutan veya amirlerin birliklerini sevk ve idarelerinde onlara yardımcı ola bir toplumdur (TSK İç Hizmet Kanunu, 1961:Md.12). Her konudaki ve her seviyedeki askeri faaliyetin arkasında detaylı ve yeterli bir planlama, zamanında verilmiş emir ve eksiksiz bir uygulama için gerekli takip, komuta ve kontrol hizmetinin yürütüldüğü bir karargâh hizmeti bulunmaktadır. Karargâh komutanın beyni ve itici kuvvetidir. Komutanın görevini tam ve eksiksiz yapabilmesi, doğru ve eksiksiz karar verebilmesi, karargâhın fonksiyonlarının eksiksiz, zamanında ve doğru olarak yapılmasına bağlıdır.

Karargâhlar bir teklif müessesesidirler. Birlikleri harabe hazır, gelişmiş ve güçlü bir seviyeye ulaştırmaya ve muhabere gücünü artırmaya yönelik yeni projeler üretmek ve geliştirmek yönünde çaba harcarlar. Komutanın emirlerinin uygulanmasının takip ve kontrolünü yaparak, uygulamada oluşan aksaklıkların giderilmesi yönünde tedbirler alırlar.

Karargâhlarda hem yatay hem de dikey ilişkiler vardır. Dikey ilişkilerdeki hiyerarşik komuta yapısı ve yetkiler, bölümlerin başındaki yöneticiler tarafından kullanılırken, yatay yetki ve ilişkiler, projeden sorumlu çalışanlar tarafından kullanılır (KKY 205-2, 1995:2-7). Dolayısı ile, çok yönlü ve farklı ortamları da kapsayan bir iletişim vardır.

Kıtaldaki ilişki şekli dikey ve hiyerarşiktir. Karargâhlarda, buna ilave olarak görülen yatay ilişkiler, kıt’alarda şekil olarak görülmemektedir. Her seviyedeki komutan, kendi yetki ve sorumluluğunu kendisi kullanır. Ast ve üstlerle ilişkiler ve koordinasyon, sıralı hiyerarşik kademeler izlenmek suretiyle ve kademe atlanmadan sağlanır. Yatay ilişkilerde, karargâh birliklerinde olduğu kadar fazla etkileşim yoktur.

### 3.5.Kara Kuvvetleri Komutanlığının Personel Temin Kaynakları:

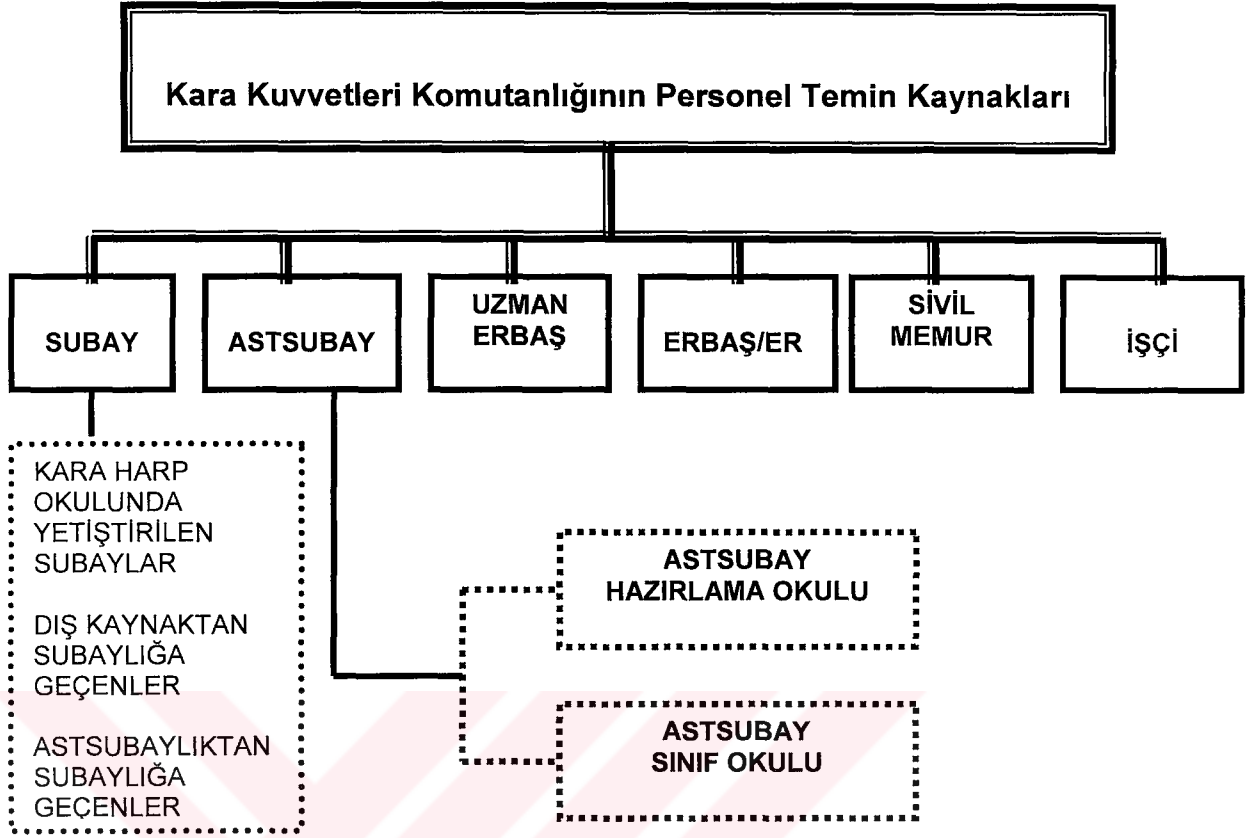
Farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların hangi esaslara göre belirlendiğinin anlaşılması bakımından, personel temin kaynaklarının incelenmesi faydalı olacaktır. Kara Kuvvetleri'nde insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilimsel gelişmeler sürekli olarak takip edilmekte ve çalışanların, sürekli değişen muharebe ortamına ayak uydurabilecek seviyede tutulması için söz konusu gelişmelerden sürekli olarak yararlanılmaktadır.

Bu kapsamda; Kara Kuvvetlerinin görev ihtiyaçlarına cevap verecek en uygun insan gücü yapısının oluşturulması, yeterli ve uygun personelin yetiştirilmesi/istihdamı ve motivasyonu süreçlerinden oluşan personel sistemi uygulanmaktadır. Ancak, görev ihtiyaçlarının farklı nitelikte personel gerektirmesinden dolayı, farklı kaynaklardan personel temin edilmesi kaçınılmazdır.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın daha iyi duruma getirilmesi ve daha caydırıcı güç olması için;

- Nicelik yerine niteliği, kuvvet çarpanları ile artırmak,
- İnsan faktörü yoğun bir kuvvet yapısından teknoloji ağırlıklı bir kuvvet yapısına kademeli olarak geçmek,
- Sayıca küçülerek fonksiyonel olarak güçlenmek ana esaslar olarak benimsenmiştir (Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı Tanıtım Dokümanı, 2001, 90).

Kara Kuvvetleri'nin insan kaynakları "Subay, Astsubay, Uzman erbaş, Erbaş/er, Sivil memur ve İşçi" kaynağından oluşmaktadır. Her bir grubun eğitim alt yapısı, görevlendirilme yerleri, sosyal imkanları, hiyerarşi yapısı içindeki yetki ve yaptırım gücü vb. konuları farklıdır.



**Şekil 3-3:** Kara Kuvvetleri Komutanlığının Personel Temin Kaynakları

(Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı Tanıtım Dokümanı, 2001, 90-93).

Personelin, istihdam edildiği ve edileceği kadronun gereklerini karşılayabilecek hale getirilmesi için, eğitim ve deneyim gereklidir. Uygulanacak yetiştirme programlarından beklenen verimin elde edilmesi ise büyük ölçüde, yetiştirmeye tabi tutulan personelin altyapısının program için yeterlilik derecesine bağlı olmaktadır. Kara Kuvvetleri personeline verilecek eğitimin, personel tarafından kısa zamanda ve fazla kaynak sarfına gerek kalmadan, yeterince alınabilmesi, personelin başlangıçtan itibaren kaliteli olarak ve görevlendirme yerine göre uygun kaynaktan teminini zorunlu hale getirmektedir.

Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin yetiştirme/istihdam safhalarını doğrudan ve büyük ölçüde etkilediği dikkate alınarak, insan kaynağı temininde kaliteye ulaşmaya ve muhafaza etmeye önem verilmektedir. Personelde bulunması gerekli olan özelliklerin, personelin temin edilmesi aşamasında yeterli seviyede olmasını sağlamak bakımından, istihdam yerine farklı kaynaklardan personel temin edilmektedir. Bu durum da; örgüt içerisinde farklı niteliklere sahip olan çalışanların görev yapmasını gerekli kılmaktadır.

Yapılacak olan işin özelliğine göre farklı eğitim, bilgi vb. özelliklere sahip olan çalışanların temin edilmesinin gerekliliği; çalışanların farklı kaynaklardan temin edilmesini de kaçınılmaz kılmaktadır. Gruplar arasındaki algılama ve iletişim konusunda oluşabilecek problemlerin giderilebilmesi için sürekli olarak, görev öncesinde ve görev sırasında eğitimler, kurslar, tatbikatlar yapılmaktadır. Personelin, iş ortamına alışmasını sağlayacak olan ve kurum kültürünü benimsemesine yardımcı olacak faaliyetlerin, sürekli olarak planlanması/uygulanması ile farklı kaynaklardan temin edilen çalışanların ortak değerleri benimsemeleri sağlanmaktadır.

### **3.5.1.Subay Kaynakları:**

Kara Harp Okulu'nda (KHO) yetiştirilen subaylar; KHO'nun öğrenci kaynağı olan askeri liselerden gelen erkek öğrenciler ile lise mezunu bayan ve erkek öğrencilerden oluşmaktadır.

KHO'na, 1992 tarihinden itibaren bayan öğrencilerin de alınmasına başlanmıştır. KHO'na girmeye istekli lise mezunu öğrenciler, her yıl yayımlanan Kara Harp Okulu giriş broşüründe belirlenen şartları taşımaları, bedensel yetenek, yazılı ve mülakat sınavlarında başarılı olmaları halinde, KHO'na girmeye hak kazanmaktadırlar. 4 yıllık eğitim ve öğretim faaliyetleri sonunda sadece akademik olarak değil, askeri konulardaki faaliyetlerde de başarılı olanlar "Teğmen" rütbesiyle mezun olmaktadır.

Dış kaynaktan subaylığa geçenler; KHO'nun yetiştirmediği, ancak Kara Kuvvetlerinin ihtiyacı olan branşlarda kendi nam ve hesabına okuyarak üniversitelerin çeşitli bölümlerinden mezun olan bayan/erkek istekli olanlardan, Kara Kuvvetleri'nin ihtiyaç duyduğu ve belirlediği şartları taşıyanlar ve yapılacak bedeni yetenek, yazılı ve mülakat sınavlarında başarılı olanlar, muvazzaf subay olarak seçilmektedir. Bu sınıflar genellikle teknik sınıflar olan mühendis, öğretmen, tabip, dış tabibi, eczacı, veteriner, sağlık sınıfları, ulaştırma, ordudonatım, levazım, maliye ve harita sınıflarıdır. Söz konusu temin edilen personel öncelikler ve ihtiyaçlar esas alınarak mesleki özelliklerine uygun yerlerde görevlendirilmektedir.

Astsubaylıktan subaylığa geçenler; fakülte ve yüksek okul bitiren, lisans düzeyinde eğitim için 30, yüksek lisans için 35 yaşından büyük olmayan ve en az 3 yıl astsubay olarak hizmet yapmış astsubaylardan, subay olmak için yapılan sınavda başarılı olanlar subay olarak görev yapabilmektedir. Ayrıca emsalleri arasında mesleğinde temayüz etmiş 6-9 yıllık astsubaylardan, yapılacak sınavlarda başarılı olanlar da subay olarak görev almaktadır.

Sivil üniversitelerde yetiştirilen subaylar; dış kaynaktan muvazzaf subay alımlarında, temininde güçlük çekilen teknik sınıflar için fakülte ve yüksek okulların ara sınıflarından sınavla öğrenci alınmakta ve bu öğrenciler askeri öğrenci olarak, Türk Silahlı Kuvvetleri adına mevcut üniversitelerde okutulmaktadır. Eğitimlerini istenilen sürede tamamlayanlar, "Teğmen" olarak göreve başlamaktadır.

### **3.5.2.Astsubay Kaynakları:**

Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan Astsubay personel, Astsubay Hazırlama Okulu ve Astsubay Sınıf Okulu'nda yetiştirilmektedir.

#### **3.5.2.1.Astsubay Hazırlama Okulu:**

Her yıl yayımlanan Astsubay Hazırlama Okulları giriş broşürlerinde belirtilen şartları taşıyan ilköğretim mezunu adaylar astsubay olabilmek için başvurabilmektedir. Adaylara yapılacak bedeni yetenek, mülakat ve yazılı sınavlarda başarılı olanlar, tercih ve başarı durumuna göre, çok programlı Astsubay Hazırlama Okulu (Balıkesir), Mızıka Astsubay Hazırlama ve Sınıf Okulu'ndan (Ankara) birine girmeye hak kazanmaktadır. Astsubay Hazırlama Okulları'na kayıt yaptıran öğrenciler, 3 yıllık eğitim-öğretimi müteakip ayrıldıkları sınıf okullarında 1 yıl daha eğitim-öğretim görmekte ve astsubay çavuş olarak görevlendirilmektedir.

### **3.5.2.2.Astsubay Sınıf Okulları:**

#### **3.5.2.2.1.Kıt'a Kaynağından Alınanlar:**

3 aylık hizmet yapmış en az lise ve dengi okul mezunu erbaş ve erler ile bir yıllık hizmetini tamamlamış ve sözleşmesi devam eden uzman erbaşların, müracaatlarını müteakip, yapılacak bedeni yetenek, yazılı sınav ve mülakatlarda başarılı olanlar astsubay sınıf okullarında kursa katılmaya hak kazanmaktadır. Bu personel de, kurs sonunda, astsubay çavuş olarak görevlendirilmektedir.

#### **3.5.2.2.2.Sivil Kaynaktan Alınanlar:**

Her yıl yayımlanan astsubay sınıf okulları giriş broşüründe belirtilen şartları taşıyan en az lise ve dengi okul mezunu adaylar, o yıl belirlenen ÖSS puanını almaları halinde, yapılacak sınavlarda başarılı olanlar mezun oldukları okul bölümlerine göre belirlenen astsubay sınıf okullarına katılmaktadır. Bu personel, kurs sonunda astsubay çavuş olarak görevlendirilmektedir.

#### **3.5.3.Uzman Erbaş Kaynağı:**

Askerlik hizmetini yapanlardan, terhisine 6 ay kalanlar ile terhisi müteakip 3 yılı geçmeyen asgari lise mezunları, Kara Kuvvetleri'nin uzman erbaş ihtiyacına binaen yapılacak duyurularda sınava girmek için başvuruda bulunabilmektedir. Yapılacak sınavlarda başarılı olanlar, güvenlik soruşturmasına ve sağlık muayenesine tabi tutulmakta ve olumlu sonuçlananlar, uzman erbaş olarak atanmaktadır.

#### **3.5.4.Erbaş ve Er Kaynağı:**

Kara Kuvvetleri'nin erbaş ve er kaynağını, 20 yaşını doldurmuş ve yasal mazereti olmayan, erkek Türk vatandaşları oluşturmaktadır. Bunlar, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nin ihtiyacına binaen bir plan dahilinde silah altına alınmaktadır. Yükümlülerin sınıflandırılma işlemleri, Kuvvetlerin ihtiyaçları (Kara, Deniz ve Hava) ile kaynak durumu dikkate alınarak, Mili Savunma Bakanlığı'nca yapılmaktadır.

### **3.5.5.Sivil Memur Kaynağı:**

18 yaşını tamamlamış ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılan merkezi yazılı sınavı kazananlar, Kara Kuvvetleri'nin sivil memur kaynağını oluşturmaktadır. Kara Kuvvetleri'nin birlik ve kurumlarının ihtiyaçlarına binaen, Devlet Personel Başkanlığı'na branş ve miktar olarak bildirilen ihtiyaç neticesinde, sınavı kazanan adaylar merkezi sistemle bu kurum tarafından, Kara Kuvvetleri Komutanlığına yerleştirilir.

### **3.5.6.İşçi Kaynağı:**

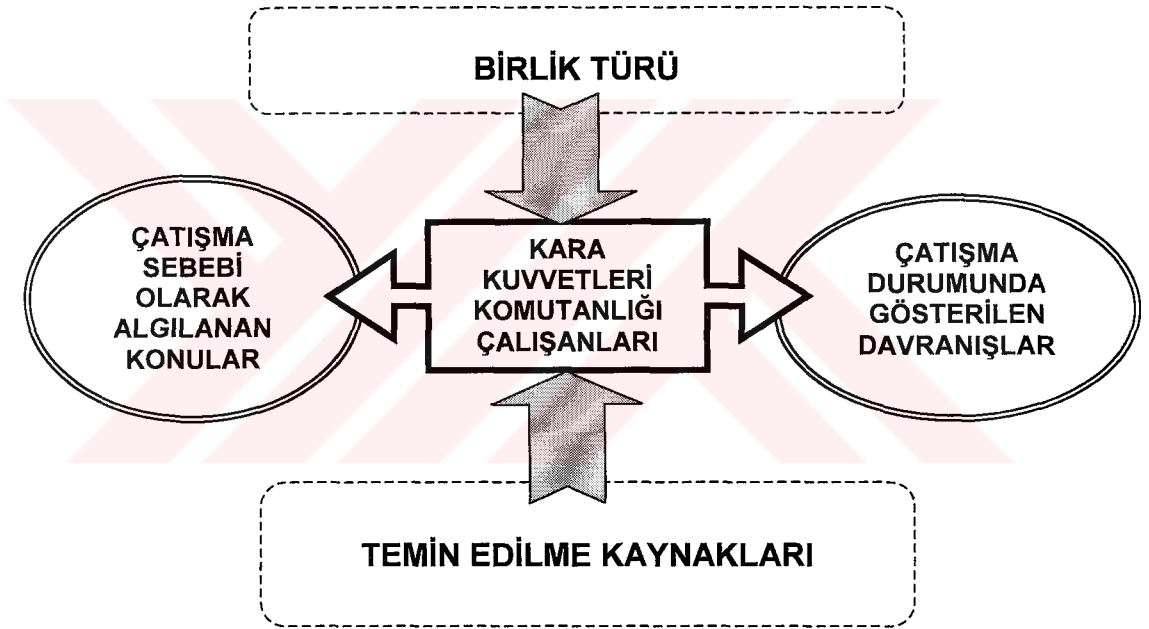
18 yaşına girmiş, öğrenci seçme ve yerleştirme merkezi tarafından yapılan sınavda başarılı olan vatandaşlardan, Türkiye İş Kurumu'na kaydını yaptıranlar, Kara Kuvvetleri'nin işçi kaynağını oluşturmaktadır. Kara Kuvvetleri'nin birlik ve kurumları, ihtiyaçlarına binaen aradığı niteliklere uygun personeli temin için Türkiye İş Kurumu'na başvuruda bulunmaktadır. Kurum da, kendisine kaydını yaptıranlar arasından, birlik ve kurumların aradığı niteliklere uygun olanları ilgili yerlere bildirmektedir. Bu birimlerin yapacağı sınavlarda başarılı olanlar, güvenlik soruşturmasına ve sağlık muayenesine tabi tutulmakta ve olumlu sonuçlananlar, işçi olarak atanmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Kara Kuvvetleri Komutanlığında, farklı niteliklere sahip olan çalışanlara ihtiyaç duyulması, farklı kaynaklardan personel temin edilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle; farklılıkların dikkate alındığı bir araştırma modelinin kullanılmasına önem verilmiştir.



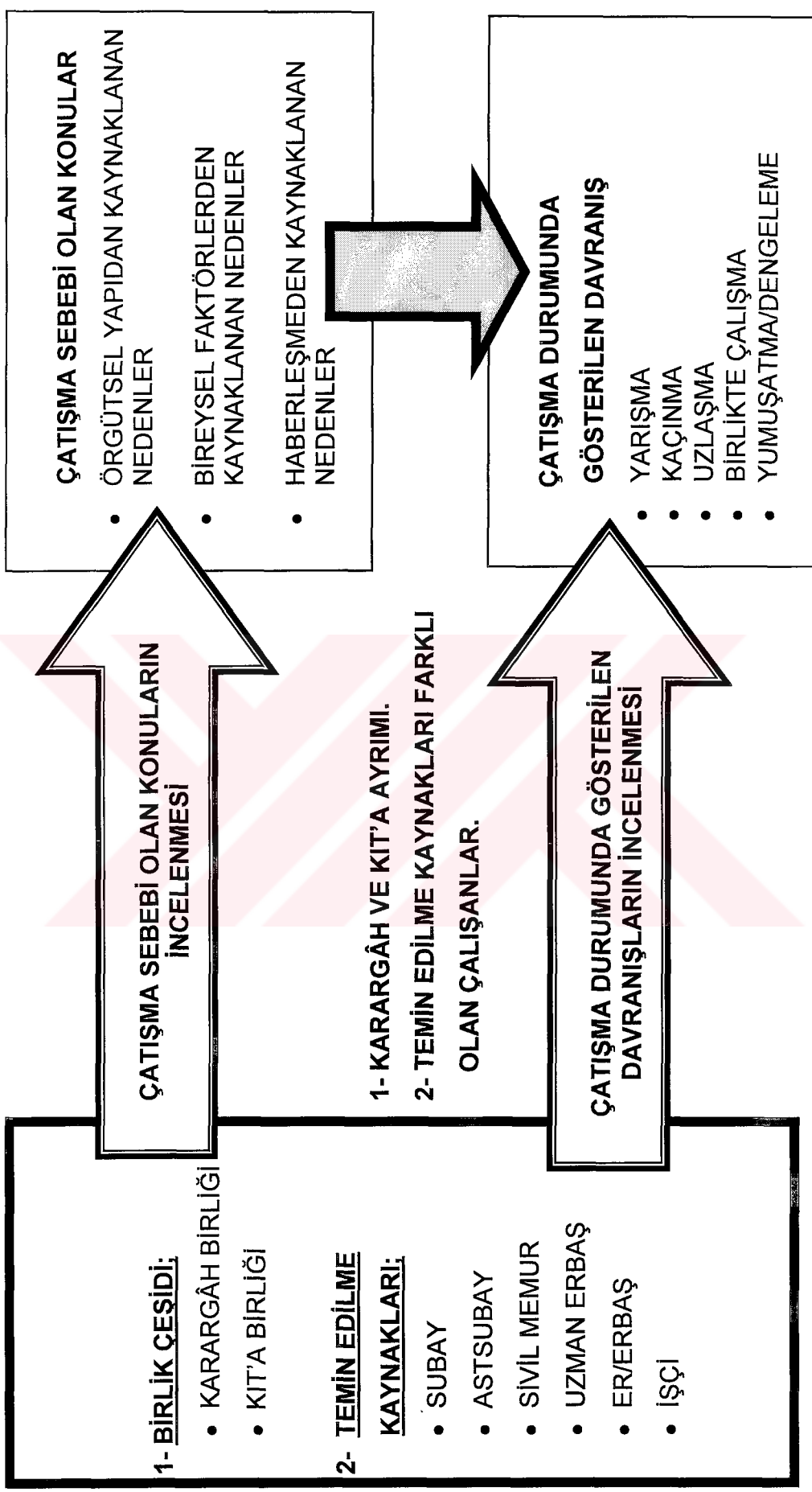
### 3.6.Araştırmanın Modeli:

Araştırma modeli, Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, görev yaptıkları Birlikler ile temin edilme kaynaklarının; çatışma sebebi olan konuları algılama ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar üzerinde, etkili olup olmadığının ortaya çıkarılması da dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu model, Şekil 3-4'te, modelin uygulanabilmesi için gerekli olan safhaları kapsayan akış şeması da Şekil 3-5'te gösterilmiştir.



**Şekil 3-4:** Araştırmanın Modeli.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda; birlik türü ve temin edilme kaynaklarının, çatışma sebebi olan konuların algılanması ve çatışma durumunda gösterilen davranışların seçilmesi üzerinde etkili olduğu değerlendirilen, önemli olduğu tespit edilen kurumsal faktörler olması sebebi ile, araştırma modeli yukarıdaki gibi oluşturulmuştur.

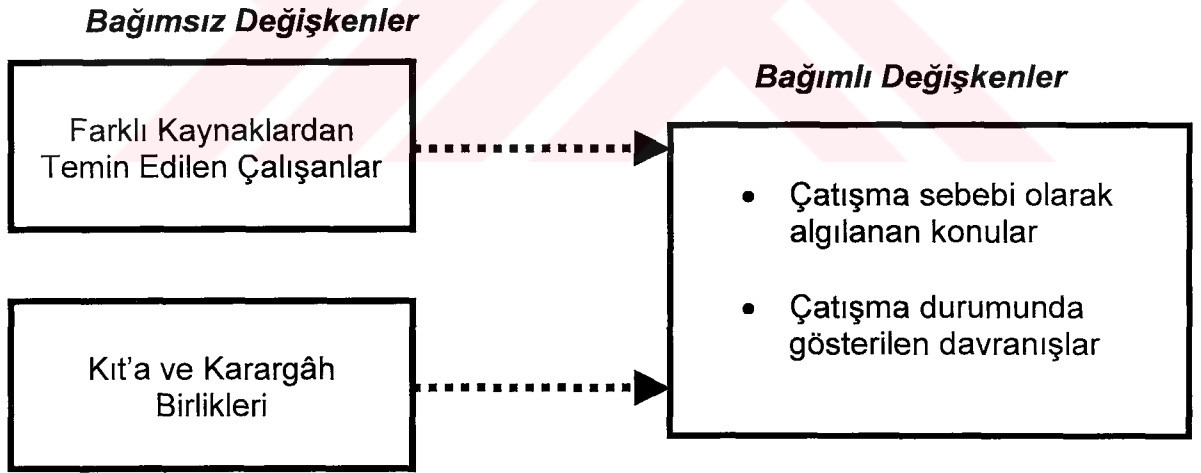


Şekil 3-5: Alan Araştırması Akiş Şeması.

Alan araştırması akış şemasında da (Şekil 3-5) görüldüğü gibi, Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları, görev yaptıkları birliğin türüne göre ve temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmıştır. Bütün çalışanlara, aynı soru kağıdı uygulanmış ve çatışma sebebi olarak algılanan konular ile çatışma durumunda gösterilen davranışlar belirlenmiş, sebepler ile davranışlar arasında ilişki olup olmadığı da incelenmiştir.

### 3.7.Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri:

Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çatışma sebebi olan konuları algılamalarında ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar üzerinde etkili olduğu düşünülür; temin edilme kaynaklarının farklı olması ve görev yapılan birliğin türü, çatışma sebeplerinin algılanmasında ve çatışma durumunda gösterilen davranışlarda etkili olduklarının düşünülmesinden dolayı, bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.



**ŞEKİL 3-6:** Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Anket araştırmasında kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, Şekil 3-6'da ve değişken kodları ile ilgili bilgiler de Tablo 3-5'de belirtilmiştir.

DEĞİŞKEN TÜRÜ	DEĞİŞKENLER	KATEGORİLERİ	DEĞİŞKEN KODU
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BİRLİK ÇEŞİDİ	Karargâh	Üçüncü 1
		Kıt'a	Üçüncü 2
	ÇALIŞANLARIN TEMİN EDİLME KAYNAKLARI	Subay	Sekizinci 1
		Astsubay	Sekizinci 2
		Sivil memur	Sekizinci 3
		Uzman erbaş	Sekizinci 4
		Erbaş/er	Sekizinci 5
		İşçi	Sekizinci 6
BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	ÇATIŞMA SEBEBİ OLARAK ALGILANAN KONULAR (Çsgenel)	Örgüt yapısından kaynaklanan	1
		Haberleşmeden kaynaklanan	2
		Bireysel faktörlerden kaynaklanan	3
		Birden fazla konuyu sebep olarak algılayanlar için	4
	ÇATIŞMA DURUMUNDA GÖSTERİLEN DAVRANIŞLAR (Çdvgenel)	Yarışma (zorlama)	1
		Birlikte çalışma (sorun çözme)	2
		Uzlaşma (paylaşma)	3
		Kaçınma (geri çekilme)	4
		Uyum (yumuşatma)	5
		Yarışma-Uzlaşma-Uyma Boyutu	6
		Kaçınma-Uzlaşma-İşbirliği Boyutu	7
		Farklı davranışlar	8

Tablo 3-5: Bağımlı ve Bağımsız Değişken Kodları

### 3.8. Soru Kağıdı:

Soru kağıdının giriş kısmında, araştırmanın konusu ve soruların ne amaçla kullanıldığı ile ilgili açıklayıcı bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırma soruları üç ana bölümde sunulmuştur. Soruların cevaplandırılmasında oluşabilecek sorunların önlenmesi bakımından; çalışma ortamındaki anlaşmazlıkların esas alınması gerektiği belirtilmiştir. Soru kağıdı; birinci bölümde 2, ikinci bölümde 20, üçüncü bölümde 30 olmak üzere toplam 52 sorudan oluşmaktadır;

A. Birinci Bölüm, Kurumsal Bilgiler; Birlik türü ile temin edilme kaynaklarının tespit edilmesi amacı ile,

B. İkinci Bölüm, Çatışma (Anlaşmazlık/Uyuşmazlık) Sebeplerinin Belirlenmesi; çatışma sebebi olan konuların belirlenmesi amacı ile,

C. Üçüncü Bölüm, Farklılıkları Yönetme Soru Kağıdı; Prof.Dr.A.Selami SARGUT tarafından, Thomas ve Killman'ın "Farklılaşmanın Yönetimi Testi" nin uyarlanmış olan şekli çatışma durumundaki davranışların belirlenmesi amacı ile kullanılmıştır.

Kurumsal bilgiler, çatışma sebepleri ve çatışma davranışları ile ilgili sorular hazırlanırken daha önce bu konuda yapılmış olan tez çalışmalarında kullanılmış olan anket soruları incelenmiştir. "Kurumsal Bilgiler" bölümünde, çalışanların halen görev yaptıkları birliğin türü (Karargâh veya Kıt'a) ile temin edilme kaynaklarına göre yer aldıkları sınıfın (Subay, Astsubay, Sivil Memur, Uzman Erbaş, İşçi ve Er/Erbaş) tespit edilmesi amaç edinilmiştir. Bu maksatla; 1 ve 2 nci sorular, personelin halen görev yaptığı birliğinin türünü ve temin edilme kaynağını işaretlemesini sağlayacak şekilde kullanılmıştır.

İkinci bölümde; çatışma sebebi olan konuların tespit edilebilmesi amacı ile, üç ana grupta incelenen, toplam 20 soru kullanılmıştır (Tablo 3-6);

- Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, (1, 4, 6, 7, 11, 14, 19, 20 nci sorular)
- Bireysel faktörlerden kaynaklanan sorunlar, (2, 5, 8, 12, 15, 18 nci sorular)
- Haberleşmeden kaynaklanan sorunlar, (3, 9, 10, 13, 16, 17 nci sorular)

Bu bölümde; 1'den 5'e kadar olan Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1 sayısı "Hiç katılmamak" ve 5 sayısı ise "Tamamen katılmak" anlamına gelmektedir. Soru kağıdına, rakamların sonuç üzerinde etkili olmasının önlenmesi bakımından, 1 ile 5 arasındaki rakamlar yazılmamıştır (Bkz. Ek-1).

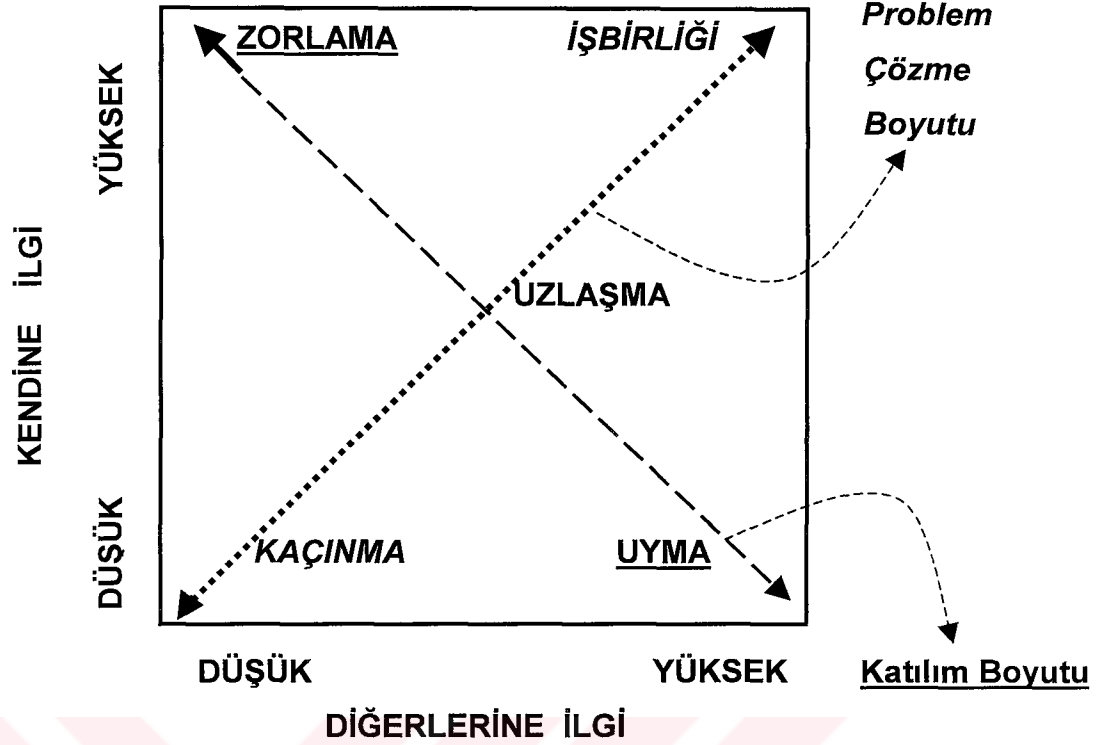
S.NO	ÇATIŞMA SEBEBİ OLAN KONU	İNCELENDİĞİ GRUP
1.	İşlerin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
2.	Çalışanların farklı kaynaklardan temin edilmesinin yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
3.	Örgüt içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
4.	Kaynakların paylaşımının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
5.	Çalışanların kişisel amaçlarının ve sosyal değerlerinin çalıştıkları kadronun gerektirdiği rol davranışı ile uyumsuz olması çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
6.	Örgütsel gelişim ve değişimin meydana getirdiği sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
7.	Yetki ve sorumluluğun belirgin olmamasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
8.	Çalışanların beceri ve yeteneklerinin farklı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
9.	Üstlerle iletişim sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
10.	Astlarla iletişim sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
11.	Organizasyon yapısının büyük olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
12.	Çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
13.	Üstlerle işbirliği sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
14.	Statü ve güç paylaşımından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
15.	Çalışanların tutum ve değerlerinin farklı olmasından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
16.	Astlarla işbirliği sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
17.	Örgüt içinde bölümler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Haberleşme
18.	Çalışanların örgüt içindeki olayları birbirinden farklı olarak algılamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Bireysel Farklılıklar
19.	Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Örgüt Yapısı
20.	Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	Örgüt Yapısı

**Tablo 3-6:** Soru Kağıdında Yer Alan Çatışma Sebebi ile İlgili Konuların Değerlendirildiği Gruplar.

Üçüncü bölümde, çalışanların çatışma durumunda gösterdikleri davranışların tespit edilebilmesi amacı ile, Sargut tarafından uyarlanmış olan, Thomas ve Kilman'ın "Farklılıkların Yönetimi Soru Kağıdı"nda yer alan 30 soru kullanılmıştır. Çatışma durumunda gösterilen davranışlar, genel olarak beş davranış boyutunda (uyuma, işbirliği, uzlaşma, rekabet, kaçınma) ele alınmaktadır. Ancak, soru kağıdındaki cevaplar incelenirken, birden fazla davranışı aynı puan olarak tercih edenlerin vermiş oldukları cevapların göz ardı edilmemesi bakımından ve farklılıkların tespit edilmesine sağlayacağı katkıdan dolayı, beş değil sekiz kategoride değerlendirme yapılmıştır. Bu şekilde, yaklaşık olarak anketlerin %19'unun çalışmada değerlendirilmesi sağlanmış ve sonuca etki eden, farklılıkların oluşmasına etki eden hususların bulunduğu da gözlemlenmiştir.

Genel olarak iki eksen üzerinde; çatışmaya taraf olan her bir grup için başkalarına ilgi/kendine ilgi, insana verilen önem/üretime verilen önem, atılganlık/işbirliği vb. faktörler olarak kabul edilen davranışların tespit edilmesindeki faktörlerin ortak olan yönü vardır. Yatay/dikey eksenlerde esas alınan faktörler farklı olsa da; karşı tarafın istek, ihtiyaç, öncelik, amaç, eğilim vb. özellikleri ile kendi tarafının söz konusu özelliklerine verilen önem ve ilgi derecesi modellerin hepsinde iki boyutta ele alınan ortak görüşleri ortaya çıkarmaktadır; "Zorlama" davranışı ile "Uyuma" davranışı doğrultusunda "Katılım" boyutu ve "Sakınma" davranışı ile "İşbirliği" davranışı doğrultusu "Problem çözme" boyutu.

Zorlama-Uyuma davranış boyutunda, tarafların tamamen kendi istekleri veya karşı tarafın istekleri doğrultusunda hareket edilmektedir. Burada, karşı tarafa hiç katılmamaktan, tamamen katılmaya kadar giden bir davranış süreci mevcuttur. Bu davranış boyutu, "Katılım" konusundaki eğilim ön planda olduğundan dolayı, "Katılım Boyutu" olarak değerlendirilmiştir. Dolayısı ile, zorlama veya uyuma davranışları, katılım boyutu üzerinde yer alan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, iki davranışın da, karşı tarafa olan katılım konusundaki isteklilik boyutu üzerinde değerlendirilmesi mümkündür.



**Şekil 3-7:** Anket Araştırması ile Ölçülen Davranışlar ve Boyutları (Rahim,2001:193).

Kaçınma-İşbirliği boyutunda ise; tarafların problem çözme konusundaki kararlılıkları ön plana çıkmaktadır. Burada esas olan husus, çatışma sebebi olan konunun çözümü üzerinde tarafların ne derecede ortak düşündükleridir. Bu boyutta, probleme (çatışma konusu) hiç karışmamaktan, karşı taraf ile tamamen işbirliği geliştirmeye kadar giden bir davranış süreci söz konusudur. Dolayısı ile, kaçınma ve işbirliği davranışları da aynı boyut üzerinde değerlendirilmektedir.

Söz konusu iki boyut, Rahim (2001: 193) tarafından, yukarıda olduğu gibi ortaya konmuştur. Problem çözme boyutu, tarafların, konu ile ilgili olarak, kendi ve diğer tarafın önceliklerini dikkate almalarını ifade ederken, katılım boyutu, tarafların birbirine olan yaklaşımı konusunda, kendisinin veya diğer tarafın önceliklerini dikkate almaktadır. Problem çözme boyutunda, konu üzerinde olan yoğunluk, katılım boyutunda, daha çok tarafların güçlü olup, olmamalarına göre değişmektedir.



Problem çözme yaklaşımının yüksek derecede kullanılması, her iki tarafın da ortak şekilde kabul edebileceği bir çözüm bulunması ile mümkün olacaktır. Burada tarafların karşılıklı olarak, ikisinin de kaybetmesi veya kazanması durumu vardır. Katılım boyutunda ise; taraflardan birinin kaybetmesi kaçınılmazdır.

Çatışma durumunda gösterilen beş temel davranış ile birlikte, Rahim'in belirttiği iki boyut 6, 7'inci ve farklı davranışlar ise; 8'inci boyut olarak dikkate alınmıştır;

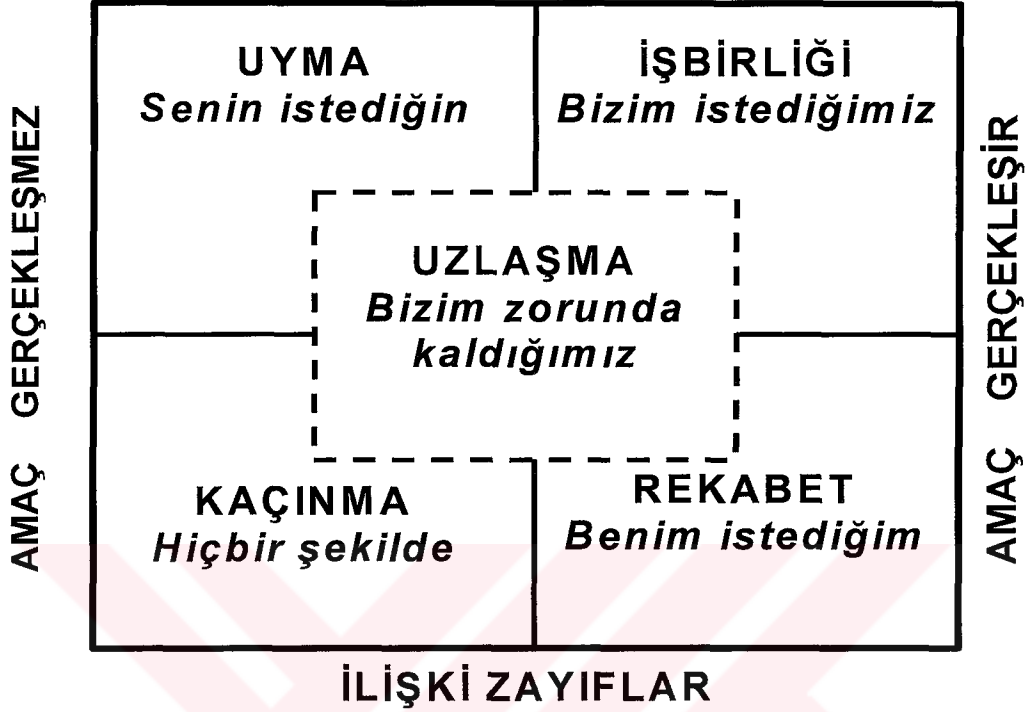
1. Rekabet (Zorlama),
2. İşbirliği (Problem Çözme),
3. Uzlaşma,
4. Kaçınma,
5. Uyma,
6. Kaçınma-İşbirliği boyutlu davranış (Problem Çözme),
7. Uyma-Rekabet boyutlu davranış (Katılım),

8. Farklı Davranışlar (6 veya 7nci boyutlar üzerinde de yer almayan, farklılığı uygun bir bilimsel kategoride bulunmayan), olmak üzere sekiz grupta incelenmiştir.

8'inci grupta yer alan davranışlar, birbiri ile ortak özellikler taşımayan veya birbirine göre önemli ölçüde farklılık gösteren davranışlardır. (Hem işbirliği, hem de rekabet davranışlarının veya hem kaçınma, hem de işbirliğinin tercih edilmesi gibi) Araştırmanın başlangıcında, birden fazla davranış tercih edenlerin analize dahil edilmemesi düşünülmüş ise de, gelişen durum ve elde edilen sonuçların, birden fazla davranış seçenlerin, analizde dikkate alınarak, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Birliklerinden, Karargâh ve Kıt'a için yorumlanmasının önemi de ortaya çıkmıştır. Bu sebeple; anket sonuçları sekiz ana grup esas alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların, "sahip olunan değerler ve normlar ile çatışma davranışları arasındaki ilişki" konusunda eğitilmelerinin, aynı kültür içinde karşılıklı anlaşma ve daha iyi haberleşme konularında faydalı olacağı değerlendirilmektedir (Kozan:1999). Nitekim, diğer tarafın sahip olduğu değerler ile normların neler olduğunun bilinmesinin, çatışma konusunda diğer tarafa olan yaklaşım şeklinin de belirlenmesi üzerinde etkili olduğunu dikkate alacak olursak, iş ortamında bulunan diğer insanların değer ve normları ile davranış şekillerinin ayrıntılı bir şekilde bilinmesinin, anlaşmazlık durumlarında faydalı olacağını söylemek mümkündür. Yukarıda yapılan 8 farklı sınıflandırmanın da buna katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## İLİŞKİ KURULUR YA DA GELİŞTİRİLİR



Şekil 3-8: Alan Araştırmasında Kullanılan Davranışların Benzer ve Farklı Özellikleri

Yukarıdaki şekilde; tarafların kendi amaçlarını, kaçınma ve uyma davranışlarında gerçekleştiremedikleri, ancak, rekabet ve işbirliği davranışlarında gerçekleştirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda, kaçınma ve rekabet davranışlarında taraflar arasındaki ilişki zayıflarken, uyma ve işbirliği davranışlarında geliştirilmektedir. Rahim'in (2001: 193), katılım ve problem çözme boyutları, Şekil 3-8 ile daha kolay anlaşılacaktır.

Çatışma durumunda gösterilen davranışların, çatışmaya neden olan önceki koşullardan bağımsız olmadığını dikkate alırsak, amaçların mı, yoksa taraflar arasındaki ilişkinin mi ön planda tutulacağı, tarafların vermesi gereken önemli bir karardır. Birbirinden farklı çatışma davranışlarını tercih eden çalışanların tutumları konusunda, yukarıdaki şekilde açıklanan, çatışma davranışları arasındaki ilişkiler fayda sağlayacaktır.

Yukarıda açıklanan hususların tespit edilebilmesi için uygulanan anket akış şeması aşağıdadır.



*Şekil 3-9: Anket Araştırması Uygulaması Akış Şeması*

### **3.9.Verilerin Toplanması ve Kaydedilmesi:**

Araştırmanın verileri, posta yolu ile anket çalışması yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Örneklem grubunu oluşturan her birliğe anket formu üst yazı (askeri yazışma esaslarına göre) ile gönderilmiştir. Bu birlikler tarafından anket uygulaması için idari işler bölümü görevlendirilmiştir. Görevlendirilen idari işler bölümündeki sorumlu personel, anketin uygulanışı hakkında telefon ile (gerektiğinde karşılıklı görüşme sağlanarak) detaylı olarak bilgilendirilmiştir. Ayrıca soru kağıdının ilgili bölümlerinin başlangıç kısmına, mümkün olduğunca herhangi bir tereddüde meydan vermeyecek derecede açık ve anlaşılır bir bilgi notu konmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda her birlikten görevlendirilen idari işler bölümündeki görevli personel anketleri dağıtarak uygulamıştır. Doldurulan bu anket formları yine aynı görevli personel tarafından toplanarak posta ile gönderilmiştir.

Ele geçen anket formları kısa bir incelemeden geçirilmiş, "Farklılıkları Yönetme Soru Kağıdı"nda yer alan soruların değerlendirilmeleri her bir anket için elle hesaplanarak, SPSS Programında değerlendirilebilecek formata getirilmiş, daha sonra diğer değerler ile birlikte SPSS 10.0 İstatistik Programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri analizleri bu programdan istifade edilerek yorumlanmıştır.

### **3.10.Kapsam ve Sınırlılıklar:**

Anket araştırmasının farklı kaynaklardan seçilecek olan personele uygulanmasının gerekliliği ve farklı kaynaklardan seçilecek olan personele ulaşmanın çıkaracağı zorluklar ile araştırma zamanının sınırlılıklarından dolayı anket araştırması sadece "Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı/ANKARA" ile "Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı/ANKARA" çalışanlarına uygulanmıştır.

Temin edilme kaynaklarının ve birlik türünün, çatışma sebebi olarak algılanan konular ile çatışma durumunda gösterilen davranışlar üzerindeki etkilerinin daha geniş ortaya konabilmesi için, bu çalışmada incelenen konuların benzer bazı diğer örgütlerde de yapılması gerekmektedir. Ancak, Kıt'a ve Karargâh ayırımı ile farklı yapıda olan iki kurum içi birliğin incelenmesi, araştırmanın diğer benzer örgütlerde de yapılma zorunluluğunu kısmen de olsa ortadan kaldırmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ANKET ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1. Kullanılan Analiz Yöntemi:

Anket araştırması sonucunda elde edilen verilerin, istatistiksel değerlendirmesi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. SPSS, istatistiksel olarak işlenecek veriler için bir data programıdır. SPSS programı (Ergün, 1995:9);

- Verileri, kendi işleyeceği şekle çevirir,
- Verileri yeni şekillere sokar veya buradan yeni veriler hesaplar,
- Veriler üzerinde istatistiksel işlemler yapar ve grafikler hazırlar.

Bu program, verilerin gruplandırılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, tablo ve grafikler yardımı ile istatistik değerlendirmeleri yapabilmesi sebebi ile tercih edilmiştir.

Birlikler iki grupta, temin edilme kaynakları altı grupta, çatışma davranışları sekiz grupta ve çatışma sebebi olarak algılanan konular dört grupta incelenmiştir.

<b>DEĞİŞKEN GRUPLARI</b>	
<b>Birlik Türü</b>	Karargâh ve Kıt'a Birlikleri
<b>Temin edilme Kaynakları</b>	Subay, Astsubay, Sivil Memur, Uzman Erbaş, Erbaş/Er, İşçi
<b>Çatışma Davranışları</b>	Yarışma (Zorlama), Birlikte Çalışma (Sorun Çözme), Uzlaşma (Paylaşma), Uyum (Yumuşatma), Kaçınma (Geri Çekilme), Problem Çözme Boyutu, Katılım Boyutu, Farklı Davranışlar.
<b>Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular</b>	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar, Bireysel Nedenlerden Kaynaklanan Sorunlar, Haberleşmeden Kaynaklanan sorunlar, Birden Fazla Sebep Algılayanlar

*Tablo 4-1: Değişken Grupları*

#### 4.2.Örnekleme Büyüklüğü, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği:

Örnekleme büyüklüğü tespit edilirken, anket uygulanacak birey sayısını belirlemek için;

$$n = ( t^2 \cdot p \cdot q ) / d^2 \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

n: Örnekleme alınacak birey sayısı.

p: İncelenen olayın görüş sıklığı (olasılığı).

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı).

t: Tablo değeri.

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen sapma.

n değeri hesaplanırken, % 95 güvenirlilik esas alınmış, tablo değeri olarak 1.96 kullanılmıştır.

$$n = (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) / (0.05)^2 = \mathbf{384 \text{ kişi}}$$
 olarak hesaplanmıştır.

Ancak, çalışmada Karargâh ve Kıt'a Birliklerinin farklı olarak değerlendirilmelerinin de gerekli olmasından dolayı her iki gruptaki çalışanlar için anket sayısının 384 kişi olması gerektiği esas alınarak uygulama yapılmıştır. Bu amaçla, Birliklere gönderilen 900 anketten (Karargâh Birliklerine 450 adet ve Kıt'a Birliklerine 450 adet), 806 tanesinin değerlendirmeye alınabilecek yeterlilikte olduğu tespit edilmiş ve araştırma, 94 anketin elenmesi sonucunda, kalan 806 adet anketin incelenmesi ile yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği, test edilen ölçeğin farklı zaman dilimlerinde, aynı örneklem grubuna uygulandığında aynı sonucu verme derecesini göstermektedir. Güvenilirliğin, en yaygın ölçüm tekniği, içsel tutarlılık tekniğidir. Çalışmada bu yöntemle hesaplanan “cronbach alpha” güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Alpha 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Söz konusu sayı, 1’e yaklaştıkça o ölçeğin güvenilirliğinin arttığı düşünülmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olması ve farklı zaman dilimlerinde, aynı örneklem grubuna uygulandığında, aynı sonuçların elde edilebileceğinin söylenebilmesi için, bu katsayının 0.70 veya daha fazla bir değer alması gerekmektedir (Özen, 1996:101).

Örgütsel sebeplerden kaynaklanan, çatışma sebebi olan konuların güvenilirlik analizi yapılarak elde edilen alfa katsayısı 0.7746’dır. Bu katsayı oldukça güvenilir bir seviyeyi ifade etmektedir (Tablo 4-2).

#### G Ü V E N İ R L İ K A N A L İ Z İ T A B L O S U (ALPHA KATSAYISI)

Madde	Madde silindiğinde Alpha Katsayısı			
CSB1R	23,5782	39,0169	,4215	,7596
CSDORT	23,4243	37,8371	,5275	,7416
CSYED1	23,2221	37,1419	,5007	,7460
CSALT1	23,6030	39,9714	,4076	,7612
CSONB1R	23,7047	39,4009	,4128	,7608
CSONDORT	23,2705	38,2696	,5099	,7447
CSY1RM1	22,9851	38,1588	,5058	,7452
CSONDOKU	23,2060	37,4631	,5186	,7428

Güvenirlilik katsayıları

Olay sayısı = 806,0

Madde sayısı= 8

Alpha katsayısı değeri= ,7746

**Tablo 4-2: Güvenirlilik Analizi Tablosu (Örgütsel Konular)**

En sağ sütunda da görüldüğü gibi, herhangi bir konunun çıkarılması, Alpha katsayısını 0.74’ün altına düşürmemektedir. Bu sebeple; konuların tamamının, anket içerisinde bulunmasının gerekli olduğunu da söylemek mümkündür.

Bireysel sebeplerden kaynaklanan çatışma sebebi olan konular il ilgili olarak elde edilen aşağıda belirtilen alfa katsayısı 0.7805'tir. Bu katsayı da, oldukça güvenilir bir seviyeyi ifade etmektedir.

#### G Ü V E N İ R L İ K A N A L İ Z İ T A B L O S U (ALPHA KATSAYISI)

Madde	Madde Silindiğinde Alpha KATSAYISI			
CS1K1	17,6898	23,6055	,4663	,7638
CSBES	17,3672	23,5072	,5352	,7459
CSSEK1Z	17,5434	23,0484	,5264	,7481
CSON1K1	17,4045	23,3865	,5274	,7478
CSONBES	17,5211	22,7219	,6045	,7288
CSONSEK1	17,4553	23,9154	,5137	,7512

Güvenirlilik Katsayıları

Olay sayısı = 806,0

Madde sayısı= 6

Alpha katsayısı değeri= ,7805

**Tablo 4-3: Güvenirlilik Analizi Tablosu (Bireysel konular)**

Haberleşmeden kaynaklanan çatışma sebebi olan konular il ilgili olarak elde edilen aşağıda belirtilen alfa katsayısı 0.7849'dur. Bu katsayı oldukça güvenilir bir seviyeyi ifade etmektedir.

#### G Ü V E N İ R L İ K A N A L İ Z İ T A B L O S U (ALPHA KATSAYISI)

Madde	Madde Silindiğinde Alpha KATSAYISI			
CSUC	16,2568	26,0321	,4112	,7815
CSDOKUZ	16,4988	22,8317	,6315	,7270
CSON	16,7295	23,4000	,5841	,7396
CSONUC	16,6427	24,5305	,5518	,7482
CSONALT1	16,7779	24,9382	,5169	,7565
CSONSEK1	16,3002	25,3681	,5113	,7579

Güvenirlilik Katsayıları

Olay sayısı = 806,0

Madde sayısı= 6

Alpha katsayısı değeri= ,7849

**Tablo 4-4: Güvenirlilik Analizi Tablosu (Haberleşme ile İlgili Konular)**



Yukarıdaki tablolarda yer alan Alfa sayılarının hepsinin **0.78'den** büyük olduğunu dikkate alacak olursak, ölçek güvenilirliğinin “oldukça güvenilir” olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöntem ile, hangi soruların güvenilirliğinin daha fazla olduğu tespit ederek, ölçek güvenilirliğini düşüren soruların ölçekten çıkarılması da mümkün olmaktadır. Yukarıda ölçek güvenilirliği ile ilgili olarak verilen üç tablodaki değerlerin hepsinin 0.78'den büyük olduğunu ve “Alpha if item deleted” sütununda yer alan bütün değerlerin de 0.7'den büyük olduğunu dikkate alacak olursak; soruların hepsinin, ölçek güvenilirliğine aynı oranda katkı sağladıklarını söylemek mümkündür. Herhangi bir soru ölçekten çıkarıldığı zaman, alfa katsayısı yükseliyor ise, o zaman o soru ölçek güvenilirliğini azaltan bir sorudur. Ancak, yukarıdaki her üç tabloda da, 0.7'den düşük değer bulunmaması; hangi soru çıkarılırsa çıkarılsın, güvenilirliğin 0.7'nin altına düşmemesi anlamına gelmektedir. Bu durum, araştırmada kullanılan soruların önemini de artırmaktadır.

Ölçeğin geçerliliği ise, o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testleri daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Buna da kuramsal geçerlilik testleri denilmektedir. Faktör analizi daha çok, kuramsal geçerliliğin ölçümünde kullanılan bir yöntemdir (Özen, 1996:101). Çatışma sebebi olan konuların (örgütsel, bireysel ve haberleşmeden kaynaklanan nedenler) faktör yükleri hesaplanarak oluşturulan tablolar aşağıdadır.

	Faktör yükü		Faktör yükü		Faktör yükü
	1		1		1
B1-öyp	,566	B2-bireysel	,630	B3-haber	,580
B4-orgut	,674	B5-bireysel	,697	B9-haber	,778
B6-orgut	,550	B8-bireysel	,690	B10-haber	,731
B7-orgut	,650	B12-bireysel	,694	B13-haber	,709
B11-orgut	,554	B15-bireysel	,758	B16-haber	,693
B14-orgut	,659	B18-bireysel	,679	B17-haber	,688
B19-orgut	,672				
B20-orgut	,655				

**Tablo 4-5:** Faktör Yükleri Tabloları.

Tablolarda yer alan faktör yükleri dikkate alındığında, ölçeğin geçerliliğinin yeterli olduğu görülmektedir.

#### 4.3. Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular:

Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları genel olarak, bireysel nedenlerden kaynaklanan konuları, daha çok çatışma sebebi olarak algılanmaktadır. Amir ve üst konumunda bulunan kişilerin görevlerin icra edilmesi ile ilgili yöntem üzerindeki yetkisinin, bu konuda etkili olduğu düşünülmektedir.

Çatışma Sebebi Olan Konular		BİRLİK TÜRÜ		TOPLAM
		Karargâh	Kit'a	
1,00 <i>Örgütsel Nedenler</i>	SAYI % ucuncu	98 23,0%	93 24,5%	191 23,7%
2,00 <i>Bireysel Nedenler</i>	SAYI % ucuncu	180 42,3%	137 36,1%	317 39,3%
3,00 <i>Haberleşme</i>	SAYI % ucuncu	101 23,7%	100 26,3%	201 24,9%
4,00 <i>Birden Fazla Grubu İşaretleyenler</i>	SAYI % ucuncu	47 11,0%	50 13,2%	97 12,0%
<b>TOPLAM</b>	SAYI % ucuncu	<b>426</b> 100,0%	<b>380</b> 100,0%	<b>806</b> 100,0%

**Tablo 4-6:** Kit'a ve Karargâh Çalışanlarının Çatışma Sebebi Olarak Algıladıkları Konular

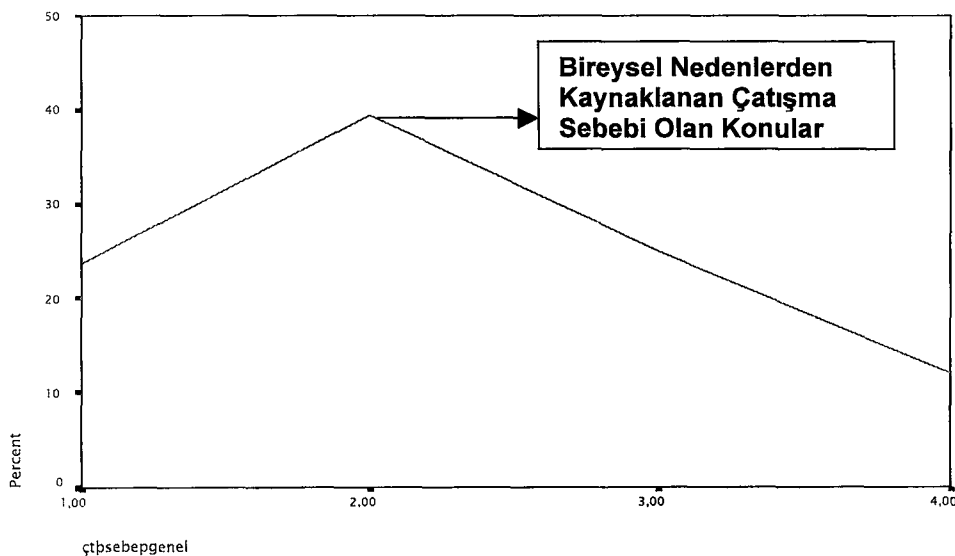
Örgütsel nedenler ile haberleşme nedenlerinden kaynaklanan çatışmalar arasında, çalışanların çatışma sebebi olarak algılamaları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmadığı, ancak çalışanların % 39'unun, bireysel nedenlerden kaynaklanan nedenleri, önemli ölçüde çatışmaların sebebi olarak algıladıkları görülmektedir. Karargâh çalışanlarının % 42'si ile Kit'a çalışanlarının % 36'sı, bireysel nedenlerden kaynaklanan konuları çatışma sebebi olarak algılamaktadır.

Çatışmanın bireysel nedenlerden kaynaklandığını ifade eden çalışanların, % 56.7'si Karargâhta (180 kişi), % 43.3'ü ise Kit'alarda (137 kişi) görev yapmaktadır.

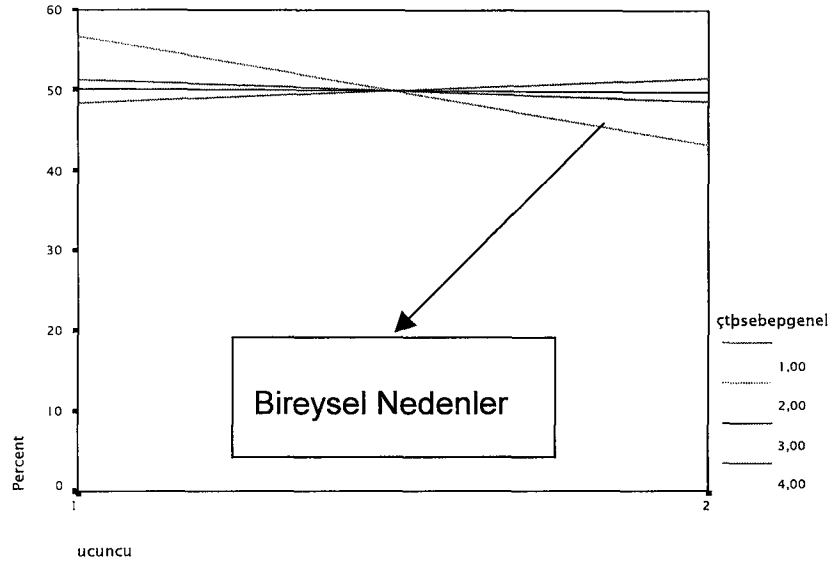


**Şekil 4-1:** Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Dağılımı

Çalışanlar; amirlerin ve üstlerin, işlerin icra edilmesi ile ilgili yöntem üzerindeki etkisinden dolayı, daha çok "Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler"i çatışma sebebi olarak algılamaktadır. Örgütsel yapı ve haberleşme ile ilgili uygulamaların belli standartlara bağlanmış olmasının, ancak, iş ortamındaki uygulamaların birbirine göre farklılık göstermesinin bu sonuç üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

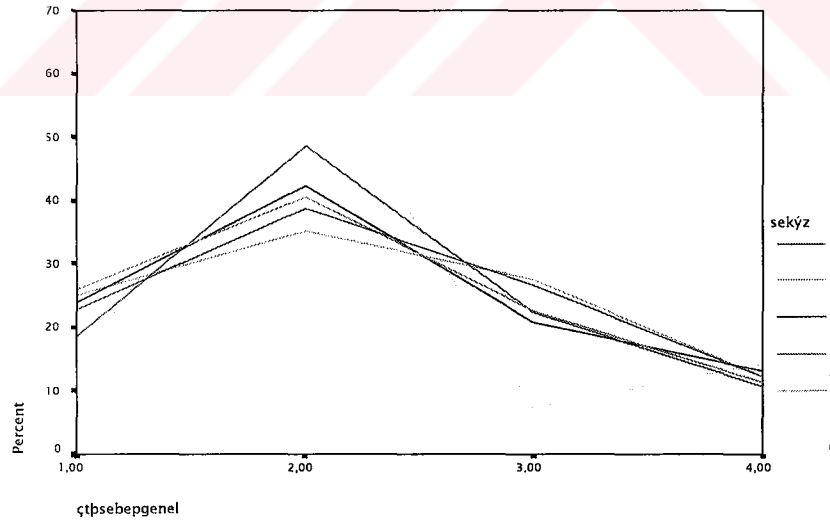


**Şekil 4-2:** Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular (%)



**Şekil 4-3:** Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Karargâh (1) ve Kıt'a (2) Birliklerinde Karşılaştırılması

Çatışma sebebi olarak algılanan konular, Karargâh ve Kıt'a birliklerinde, "bireysel nedenlerden kaynaklanan"lar haricinde farklılık göstermemektedir. Ancak "bireysel nedenler" Karargâh'ta biraz daha fazla çatışma sebebi olarak algılanmaktadır. Karargâh çalışanlarının, almış oldukları proje görevlerine yönelik yetkilendirilmelerinden dolayı, böyle bir sonuç elde edilmesi doğal karşılanmalıdır.



**Şekil 4-4:** Temin Edilme Kaynaklarına Göre Çatışma Sebebi Olan Konuların Algılanması.

Grupların, çatışma sebeplerini algılamaları yukarıda açık olarak görülmektedir. Bütün gruptaki çalışanların en fazla çatışma sebebi olarak algıladıkları konuların bireysel nedenlerden kaynaklandığı 2.00 ile temsil edilen "bireysel nedenler" bölümündeki artan yoğunluktan da anlaşılmaktadır.

		TEMİN EDİLME KAYNAKLARINA GÖRE GRUPLAR						TOPLAM
		Subay	Astsubay	Sivil memur	Uzman erbaş	Erbaş/er	İşçi	
1,00 <i>Örgütsel Nedenler</i>	SAYI	41	30	22	14	82	2	191
	% sekiz	22,7%	25,9%	23,9%	18,4%	25,1%	14,3%	23,7%
2,00 <i>Bireysel Nedenler</i>	SAYI	70	47	39	37	115	9	317
	% sekiz	38,7%	40,5%	42,4%	48,7%	35,2%	64,3%	39,3%
3,00 <i>Haberleşme</i>	SAYI	48	26	19	17	90	1	201
	% sekiz	26,5%	22,4%	20,7%	22,4%	27,5%	7,1%	24,9%
4,00 <i>Birden Fazla Grubu İşaretleyenler</i>	SAYI	22	13	12	8	40	2	97
	% sekiz	12,2%	11,2%	13,0%	10,5%	12,2%	14,3%	12,0%
TOPLAM	SAYI % sekiz	181 100,0%	116 100,0%	92 100,0%	76 100,0%	327 100,0%	14 100,0%	806 100,0%

**Tablo 4-7:** Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konuların Temin Edilme Kaynaklarına Göre Dağılımı.

Temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde; bütün grupların, bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma sebebi olan konuları, daha fazla çatışma sebebi olarak algıladığı görülmektedir. Subayların % 38.7'si, astsubayların % 40.5'i, sivil memurların %42.4'ü, uzman erbaşların % 48.7'si, erbaş/erlerin % 35.2'si ve işçilerin ise % 64.3'ü bireysel nedenlerin daha fazla çatışmaya sebep olan konu olduğunu ifade etmiştir.

Temin edilme kaynaklarına göre de görev yapılan birliğe göre de; bireysel nedenlerden kaynaklanan konuların daha fazla çatışma sebebi olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle; anlaşmazlıkların giderilmesinde, kurumda görevli personele önemli ölçüde sorumluluk düşmektedir.

Karargâh ve Kıt'a Birlikleri çalışanlarının, temin edildikleri kaynaklara göre sınıflandırılması ile incelenen grupların verdikleri cevaplar ise aşağıdaki gibidir. Bütün grupların en fazla bireysel nedenleri çatışma sebebi olarak algıladıkları, sadece Kıt'ada görev yapan astsubay personelin örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenleri de bireysel nedenler kadar çatışma sebebi olarak algıladıkları görülmektedir.

Birlik	Statü	Çatışma sebebi olan konular				Toplam	
		Örgütsel	Bireysel	Haberleşme	Diğer		
Karargâh	Subay	SAYI	30	39	24	7	100
		Beklenen	23,0	42,3	23,7	11,0	100,0
		% sekiz	30,0%	39,0%	24,0%	7,0%	100,0%
	Astsubay	SAYI	9	26	11	2	48
		Beklenen	11,0	20,3	11,4	5,3	48,0
		% sekiz	18,8%	54,2%	22,9%	4,2%	100,0%
	Sivil memur	SAYI	14	27	13	6	60
		Beklenen	13,8	25,4	14,2	6,6	60,0
		% sekiz	23,3%	45,0%	21,7%	10,0%	100,0%
	Uzman erbaş	SAYI	3	14	6	3	26
		Beklenen	6,0	11,0	6,2	2,9	26,0
		% sekiz	11,5%	53,8%	23,1%	11,5%	100,0%
	Erbaş/er	SAYI	40	65	46	27	178
		Beklenen	40,9	75,2	42,2	19,6	178,0
		% sekiz	22,5%	36,5%	25,8%	15,2%	100,0%
	İşçi	SAYI	2	9	1	2	14
		Beklenen	3,2	5,9	3,3	1,5	14,0
		% sekiz	14,3%	64,3%	7,1%	14,3%	100,0%
TOPLAM	SAYI	98	180	101	47	426	
	Beklenen	98,0	180,0	101,0	47,0	426,0	
	% sekiz	23,0%	42,3%	23,7%	11,0%	100,0%	
Kıt'a	Subay	SAYI	11	31	24	15	81
		Beklenen	19,8	29,2	21,3	10,7	81,0
		% sekiz	13,6%	38,3%	29,6%	18,5%	100,0%
	Astsubay	SAYI	21	21	15	11	68
		Beklenen	16,6	24,5	17,9	8,9	68,0
		% sekiz	30,9%	30,9%	22,1%	16,2%	100,0%
	Sivil memur	SAYI	8	12	6	6	32
		Beklenen	7,8	11,5	8,4	4,2	32,0
		% sekiz	25,0%	37,5%	18,8%	18,8%	100,0%
	Uzman erbaş	SAYI	11	23	11	5	50
		Beklenen	12,2	18,0	13,2	6,6	50,0
		% sekiz	22,0%	46,0%	22,0%	10,0%	100,0%
	Erbaş/er	SAYI	42	50	44	13	149
		Beklenen	36,5	53,7	39,2	19,6	149,0
		% sekiz	28,2%	33,6%	29,5%	8,7%	100,0%
	TOPLAM	SAYI	93	137	100	50	380
		Beklenen	93,0	137,0	100,0	50,0	380,0
		% sekiz	24,5%	36,1%	26,3%	13,2%	100,0%

**Tablo 4-8:** Birlik Türü ve Temin Edilme Kaynaklarına Göre Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular.

#### 4.4.Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar:

Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları; hiyerarşik yapının etkileri, iş ortamındaki ilişkilerin önemi ve sicil sisteminin etkilerinden dolayı, genel olarak “Uzlaşma” davranışını daha fazla tercih etmişlerdir. Kurum içerisinde, çalışılan iş arkadaşını seçme olanağının olmamasının da bu sonuç üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. “Uzlaşma” davranışını tercih edenlerin % 50’si Karargâhta ve 50’si de Kıt’ada görev yapmaktadır. Karargâh çalışanlarının % 30’u ve Kıt’a çalışanlarının ise % 34’ü “uzlaşma” davranışını tercih etmektedir.

BİRLİK ÇEŞİDİ	ÇATIŞMA DAVRANIŞLARI VE BOYUTLARI								TOPLAM
	REKABET	İŞBİRLİĞİ	UZLAŞMA	KAÇINMA	UYMA	6	7	8	
KARARGÂH	41	53	128	56	44	14	26	64	426
KIT'A	46	52	129	53	36	21	43	-----	380
TOPLAM	87	105	257	109	80	35	69	64	806

		ucuncu		TOPLAM	
		KARARGAH	KIT'A		
CD-GENEL	Rekabet (1)	SAYI	41	46	87
		% ucuncu	9,6%	12,1%	10,8%
	İşbirliği (2)	SAYI	53	52	105
		% ucuncu	12,4%	13,7%	13,0%
	<b>Uzlaşma (3)</b>	<b>SAYI</b>	<b>128</b>	<b>129</b>	<b>257</b>
		<b>% ucuncu</b>	<b>30,0%</b>	<b>33,9%</b>	<b>31,9%</b>
	Kaçınma (4)	SAYI	56	53	109
		% ucuncu	13,1%	13,9%	13,5%
	Uyma (5)	SAYI	44	36	80
		% ucuncu	10,3%	9,5%	9,9%
	İşbirliği Boyutu (6)	SAYI	14	21	35
		% ucuncu	3,3%	5,5%	4,3%
	Katılım Boyutu (7)	SAYI	26	43	69
		% ucuncu	6,1%	11,3%	8,6%
	<b>Farklı Davranışlar (8)</b>	<b>SAYI</b>	<b>64</b>	<b>-----</b>	<b>64</b>
		<b>% ucuncu</b>	<b>15,0%</b>		<b>7,9%</b>
TOPLAM		SAYI	426	380	806
		% ucuncu	100,0%	100,0%	100,0%

Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının büyük bölümünün (Karargâh çalışanlarından 128 personel ve Kıt'a çalışanlarından 129 personel olarak toplam 257 personel) 3 ncü sırada yer alan "Uzlaşma" davranışını tercih ettikleri görülmektedir. Dolayısı ile, "Uzlaşma" davranışının hem Karargâh hem de Kıt'a birliklerinde en fazla tercih edilen davranış olduğunu söylemek mümkündür.

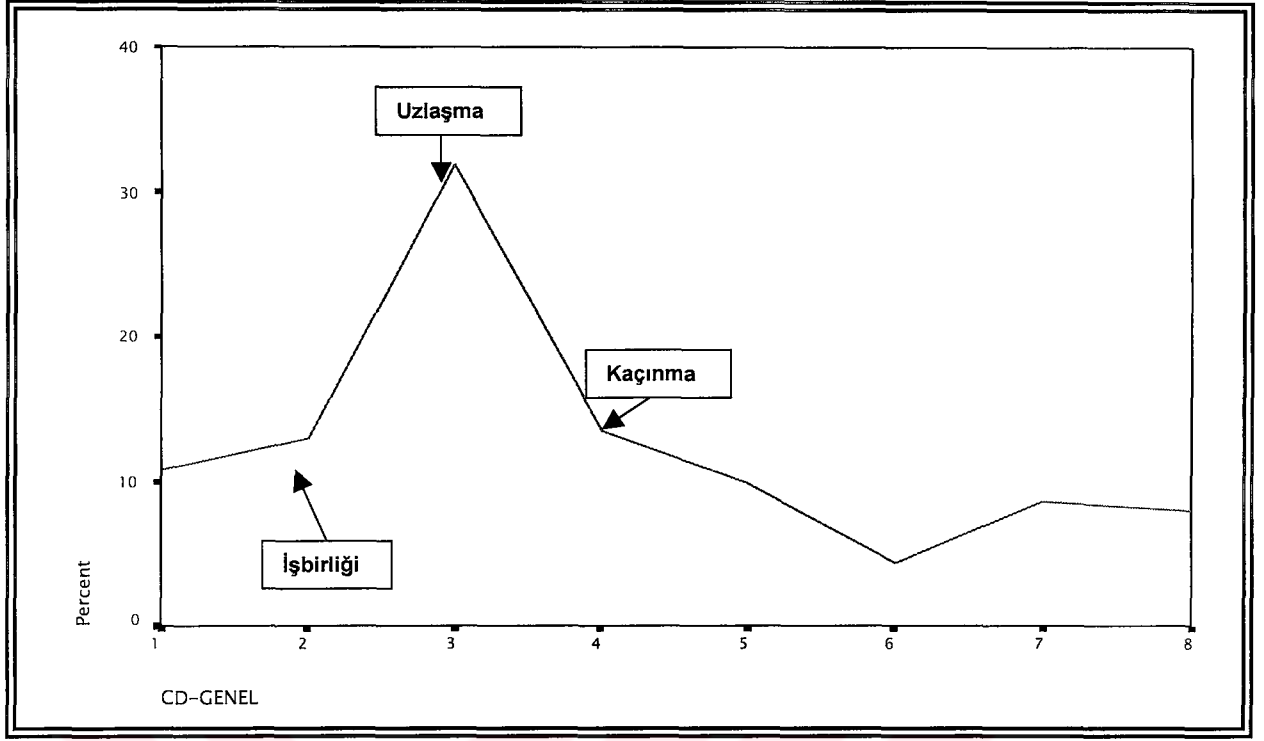
Karargâhta "Rekabet" ve Kıt'ada İse "Uyma" davranışlarının en az tercih edilen davranışlar olduğu görülmektedir. Karargâh çalışanlarının proje vb. konular itibarı ile belirli ölçüde bilgiye sahip olmalarından dolayı, sadece amirlerin değil, projeyi yürütmekle görevlendirilenlerin de belli ölçüde yetkilendirilmesinden dolayı, rekabet davranışının çok fazla ön planda tutulmadığını söylemek mümkündür. Kıt'ada ise, yetki ve sorumlulukların daha açık ve anlaşılır olmasından dolayı, uyma davranışı tercih edilmemektedir. Çünkü, herkesin yapacağı iş, karargâha oranla daha açık, daha basit düzeyde ve anlaşılır seviyededir.

GRUPLAR	ÇATIŞMA DAVRANIŞLARI ve BOYUTLARI								TOPLAM
	REKABET	İŞBİRLİĞİ	UZLAŞMA	KAÇINMA	UYMA	KATILIM	İŞBİRLİĞİ	DİĞER	
Subay	22	21	<b>64</b>	29	14	4	20	7	181
Astsubay	9	20	<b>35</b>	16	11	5	12	8	116
Sivil memur	6	12	<b>43</b>	14	3	4	6	4	92
Uzman erbaş	11	5	<b>29</b>	11	4	6	6	4	76
Erbaş/er	39	42	<b>84</b>	36	48	15	23	40	327
İşçi	—	<b>5</b>	2	3	---	1	2	1	14
<b>TOPLAM</b>	87	105	<b>257</b>	109	80	35	69	64	<b>806</b>

*Tablo 4-10: Çatışma Davranışının Temin Edilme Kaynaklarına Göre Dağılımı*

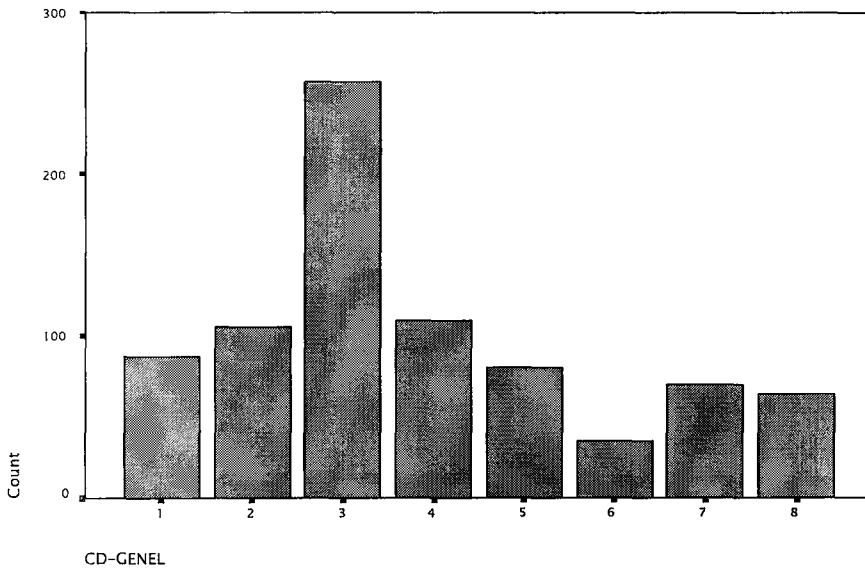
Karargâh'ta işbirliğinin değil uzlaşmanın daha fazla tercih edilen davranış olması doğal olarak karşılammalıdır. İşbirliğinin daha ön plânda tutulması; yapılan iş ile ilgili olarak gerekli koordinasyon vb. faktörleri de kapsadığından, Karargâh faaliyetlerinde daha fazla tercih edilmesi beklenen bir davranıştır.



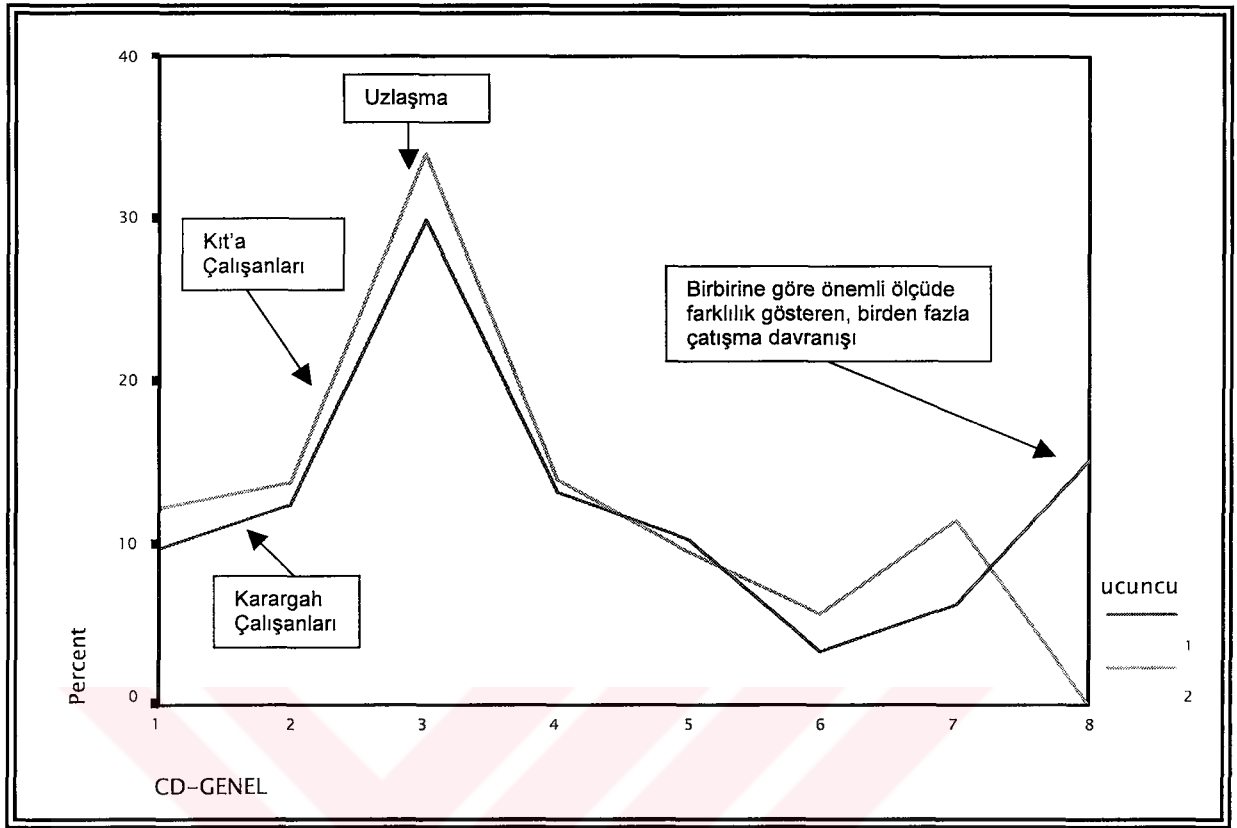


**Şekil 4-5:** Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Davranışlarına Olan Yaklaşımı.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları genel olarak “uzlaşma” davranışını tercih etmektedir. SPSS programında “CD-GENEL” olarak belirtilen, genel çatışma davranış şekillerinden “uzlaşma”dan sonra en fazla tercih edilen davranışların “işbirliği” ve “kaçınma” davranışları olduğu görülmektedir.



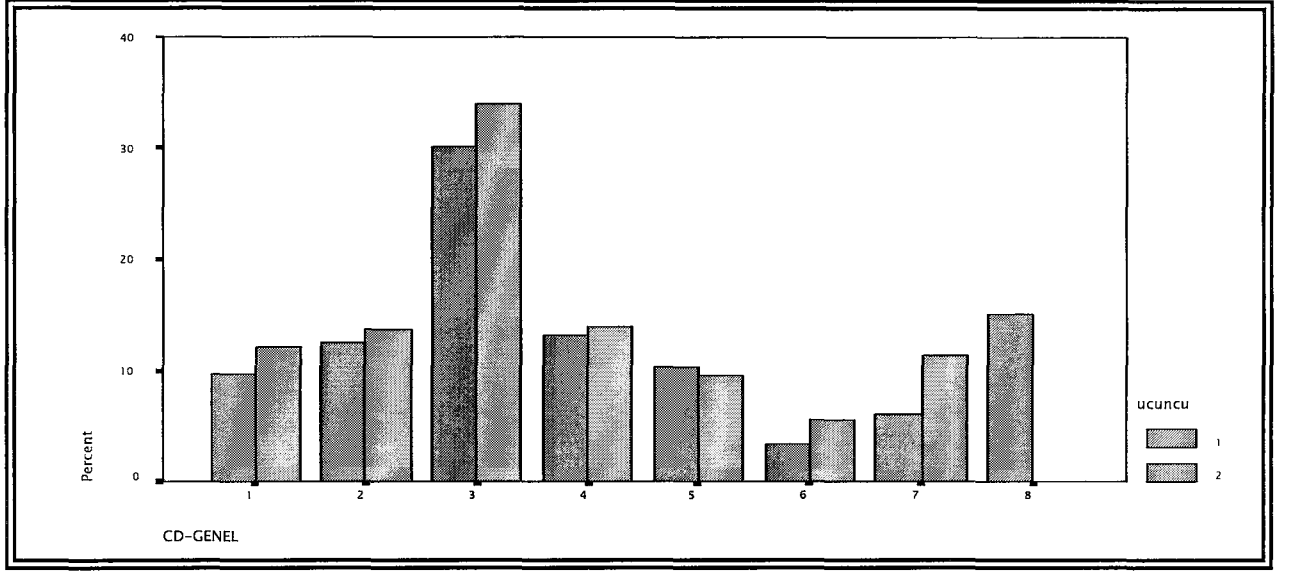
**Şekil 4-6:** Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Durumunda Tercih Ettikleri Davranışların Dağılımı.



**Şekil 4-7:** Karargâh ve Kit'a Çalışanlarının Çatışma Durumundaki Davranışları

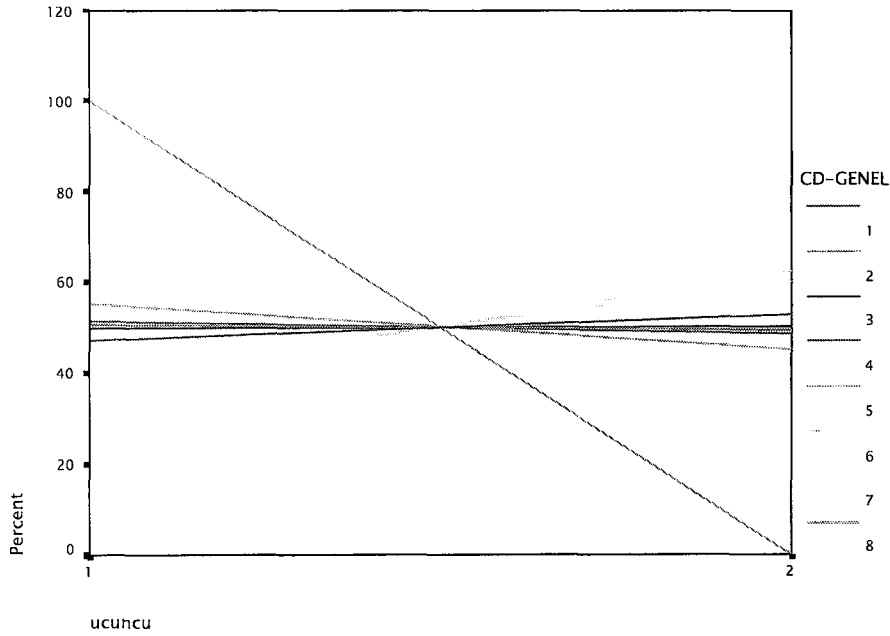
Karargâh ve Kit'a çalışanlarının, çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar, birbiri ile beş davranış boyutunda (rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma) benzerlik göstermektedir. Yukarıda, 3 ncü sırada bulunan "Uzlaşma" davranışının, hem Karargâh hem de Kit'a çalışanları tarafından daha fazla tercih edildiği görülmektedir.

Karargâh çalışanlarının, 8 nci grupta bulunan birbirine göre önemli ölçüde farklılık gösteren boyuttaki davranış şeklini tercih etmesini; karargâh ortamında çalışmanın daha farklı davranışların tercih edilmesine olan etkisi ile açıklamak mümkündür. Daha fazla personel ile yüzleşmenin söz konusu olduğu ve birbirine göre farklılık gösteren birçok birliğin işleyişi ile ilgili düzenlemelerin yapıldığı Kara Kuvvetleri Karargâhında çalışan personelin, çok farklı boyutlarda bulunan çatışma davranışlarını (Rekabet ile uyma vb.) tercih edebildiği ortaya çıkmıştır. Bu, Karargâh ve Kit'a personeli arasındaki en büyük farklılıktır. Kit'a çalışanları ise, bu davranış boyutunu hiç tercih etmemektedir.



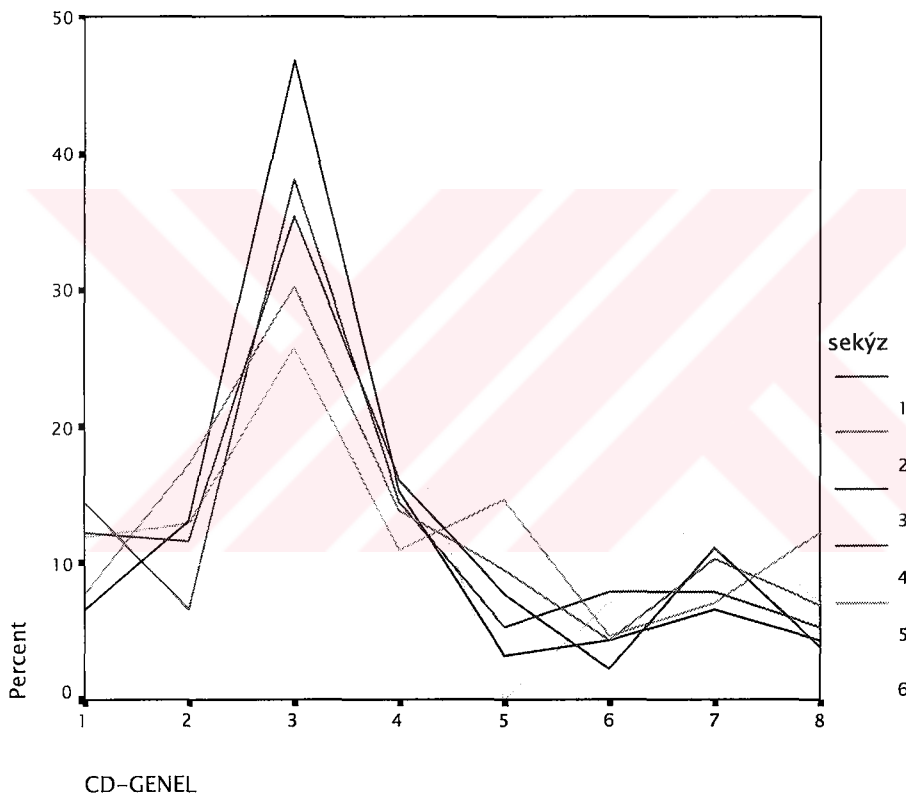
**Şekil 4-8: Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Çatışma Davranışlarının Karşılaştırılması**

En fazla tercih edilen davranışların “Uzlaşma, işbirliği, ve Kaçınma” davranışları olduğu görülmektedir. 3 ncü sırada yer alan “Uzlaşma” davranışının en fazla tercih edilen davranış olduğu, 8 nci sırada yer alan birbirine göre farklılık derecesi fazla olan davranışların Kıt'a çalışanlarının hiç biri tarafından tercih edilmediği görülmektedir. 6 ve 7'inci sütunlardan da anlaşıldığı gibi Kıt'ada farklı davranışları tercih edenler, ya katılım boyutunu ya da işbirliği boyutunu tercih etmektedir.



**Şekil 4-9: Karargâh ve Kıt'a Çalışanlarının Gösterdikleri Çatışma Davranışlarının Farklılıkları**

Çalışanların, iş ortamı konusundaki bakış açıları genişledikçe ve daha fazla personel ile iletişimin gerekli olduğu ortamlarda, aynı çalışan tarafından tercih edilen çatışma davranışlarının sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Birbirinden oldukça farklı davranışların aynı iş ortamında tercih edilmesini, Karargâh çalışanlarının kimlere karşı ne şekilde davranılacağı konusunda daha bilinçli olmaları ile açıklamak mümkündür.



**Şekil 4-10:** Çatışma Davranışının Temin Edilme Kaynaklarına Göre Farklılıkları

Temin edilme kaynaklarına göre sınıflandırılmış olan grupların da en çok tercih ettikleri davranışın “Uzlaşma” davranışı olduğu görülmektedir. Sadece, işçilerin en fazla tercih ettikleri davranış uzlaşmadan farklı olarak, “İşbirliği”dir. Erbaş/erlerin “uyuma” davranışını en fazla tercih ettikleri de görülmektedir. Örgüt içerisinde belirli bir ölçüde yetkiye sahip olmamalarının ve askerliklerini bitirerek sivil yaşantılarına dönme konusundaki istekliliklerinin, uyum davranışını daha fazla tercih etmeleri üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Ucuncu Birlik Türü	CD GENEL	Sekiz							TOPLAM
		Temin Edilme Kaynakları							
		Subay	Astsubay	Sivil Memur	Uzman Erbaş	Erbaş/Er	İşçi		
Karargâh	CD-GENEL	Rekabet	9	3	3	6	20	-----	41
		İşbirliği	13	8	7	1	19	5	53
		Uzlaşma	35	14	31	8	38	2	128
		Kaçınma	16	7	7	4	19	3	56
		Uyma	8	5	2	1	28	-----	44
		Katılım Boyutu	2	2	1	1	7	1	14
		İşbirliği Boyutu	10	1	5	1	7	2	26
		Diğer	7	8	4	4	40	1	64
		Toplam	100	48	60	26	178	14	426
	Kıt'a	CD-GENEL	Rekabet	13	6	3	5	19	
İşbirliği			8	12	5	4	23		52
Uzlaşma			29	21	12	21	46		129
Kaçınma			13	9	7	7	17		53
Uyma			6	6	1	3	20		36
Katılım			2	3	3	5	8		21
İşbirliği			10	11	1	5	16		43
Diğer			---	---	---	---	---	---	---
Toplam		81	68	32	50	149		380	

**Tablo 4-11: Çatışma Davranışlarının Birlik ve Gruplara Göre Dağılımı**

Karargâh ve Kıt'a çalışanlarının genel olarak, 3 ncü davranış olan "Uzlaşma" davranışını tercih ettikleri görülmektedir.

Karargâhta "işbirliği" davranışını en fazla işçilerin tercih ettikleri görülmektedir. İşçilerin yapmak için almış oldukları işi yarım bırakmaları söz konusu olamayacağından (Kapı, masa, pencere tamirâtı, boya, badana vb. işler) işbirliğini tercih ederek işlerini tamamlamayı amaçladıklarını söyleyebiliriz.

6'ncı grupta yer alan işçilerin rekabet ve uyma davranışlarını hiç tercih etmedikleri görülmektedir. Gerçek yaşantılarında da, uyma ve rekabet davranışlarını kullanarak, işlerini yapmalarının mümkün olmadığını dikkate alacak olursak, yapılan işin özelliklerinin de tercih edilen davranışlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

#### 4.5.Çatışma Sebeplerinin Algılanması ile Gösterilen Çatışma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:

Daha önce yapılan çalışmalarda, çatışma sebebi olarak algılanan konular ile çatışma durumunda gösterilen davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmemiştir. Ancak, çatışma durumunda gösterilen davranışların, bireylerin algılamalarından etkilendiğini dikkate alacak olursak, böyle bir ilişkinin incelenmesi, davranışların daha tutarlı bir şekilde yorumlanması bakımından önemlidir. Bu sebeple, araştırmada, çatışma sebebi olarak algılanan konular ile çatışma durumunda gösterilen davranışlar arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusu da incelenmiştir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda, bireysel nedenleri çatışma sebebi olarak algılayan çalışanların, uzlaşma davranışını diğer grupta yer alan çalışanlara (çatışmaların daha çok örgütsel nedenler ile haberleşmeden kaynaklandığı görüşünde olan çalışanlar) oranla daha fazla tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Aşağıda, bütün çalışanların, %12.3'ünün, hem "bireysel nedenleri çatışma sebebi olarak algıladığı" hem de "Uzlaşma" davranışını tercih ettiği görülmektedir.

Çatışma bebedi olan konu ile çatışma davranışları arasındaki ilişki		çtşsebepgenel				Toplam	
		Örgütsel Yapı	Bireysel Nedenler	Haberleşme	Diğer		
CD-GENEL	Rekabet	SAYI	22	36	23	6	87
		% of Toplam	2,7%	4,5%	2,9%	,7%	10,8%
	İşbirliği	SAYI	27	39	25	14	105
		% of Toplam	3,3%	4,8%	3,1%	1,7%	13,0%
	Uzlaşma	SAYI	55	99	70	33	257
		% of Toplam	6,8%	12,3%	8,7%	4,1%	31,9%
	Kaçınma	SAYI	24	47	27	11	109
		% of Toplam	3,0%	5,8%	3,3%	1,4%	13,5%
	Uyma	SAYI	25	29	18	8	80
		% of Toplam	3,1%	3,6%	2,2%	1,0%	9,9%
	Katılım Boyutu	SAYI	9	12	10	4	35
		% of Toplam	1,1%	1,5%	1,2%	,5%	4,3%
	İşbirliği Boyutu	SAYI	19	25	15	10	69
		% of Toplam	2,4%	3,1%	1,9%	1,2%	8,6%
	Diğer	SAYI	10	30	13	11	64
		% of Toplam	1,2%	3,7%	1,6%	1,4%	7,9%
Toplam	SAYI	191	317	201	97	806	
	% of Toplam	23,7%	39,3%	24,9%	12,0%	100,0%	

**Tablo 4-12: Çatışma Sebebi Olarak Algılanan Konular ile Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar**

KARARGÂH		Çatışma Sebepleri Genel				Toplam
		Örgütsel Yapı	Bireysel Nedenler	Haberleşme	Diğer	
CD-GENEL	Rekabet	13	16	11	1	41
	İşbirliği	18	23	8	4	53
	Uzlaşma	22	49	42	15	128
	Kaçınma	11	31	11	3	56
	Uyma	12	18	8	6	44
	Katılım Boyutu	5	3	4	2	14
	İşbirliği Boyutu	7	10	4	5	26
	Diğer	10	30	13	11	64
Toplam		98	180	101	47	426

KIT'A		Çatışma Sebepleri Genel				Toplam
		Örgütsel Yapı	Bireysel Nedenler	Haberleşme	Diğer	
CD-GENEL	Rekabet	9	20	12	5	46
	İşbirliği	9	16	17	10	52
	Uzlaşma	33	50	28	18	129
	Kaçınma	13	16	16	8	53
	Uyma	13	11	10	2	36
	Katılım Boyutu	4	9	6	2	21
	İşbirliği Boyutu	12	15	11	5	43
	Toplam		93	137	100	50

**Tablo 4-13:** Karargâh ve Kit'a Çalışanlarının Çatışma Sebebi Olarak Algıladıkları Konular ve Çatışma Durumunda Gösterdikleri Davranışlar

Daha ayrıntılı bir şekilde inceleme yapmak için, sadece 2.00 ile temsil edilen grupta yer alan, bireysel sebeplerden kaynaklanan konuları çatışma nedeni olarak algılayan çalışanların çapraz tablo verileri değerlendirilmiştir (Tablo 4-14).

Bireysel Nedenler	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Oran
	317	100,0	100,0
	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Oran
Rekabet	36	11,4	11,4
İşbirliği	39	12,3	12,3
<b>Uzlaşma</b>	<b>99</b>	<b>31,2</b>	<b>31,2</b>
Sakinme	47	14,8	14,8
Uyma	29	9,1	9,1
Katılım Boyutu	12	3,8	3,8
İşbirliği Boyutu	25	7,9	7,9
Diğer	30	9,5	9,5
<b>TOPLAM</b>	<b>317</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 4-14 :** Çatışma Sebebi Olarak "Bireysel Faktörleri" Seçenlerin, Çatışma Davranışlarının İncelenmesi

Tablo 4-14'te bireysel konulardan kaynaklanan sebepleri çatışmaya neden olan konular olarak ifade eden çalışanların toplam sayı içerisindeki oranının % 39 (317 kişi) olduğunu ve bunların da, % 31.2'sini (99 kişi) « uzlaşma » davranışını tercih edenlerin olduğunu dikkate alacak olursak ; bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışmaya neden olan konuların algılanması ile uzlaşma davranışının tercih edilmesi arasındaki ilişki görülmektedir.

Korelasyon tablosu incelenerek; bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma sebebi olarak algılanan konular ile uzlaşma davranışı arasında, düşük seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

		REKABET	İŞBİRLİĞİ	UZLAŞMA	KAÇINMA	UYMA	ÖRGÜT YAPISI	BİREYSEL FAKTÖR	HABERLEŞME
REKABET	PEARSON CORRELATION	1,000	-,211	-,295	-,377	-,413	,005	-,039	-,002
	SİG. (2-TAILED)		,000	,000	,000	,000	,882	,267	,956
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
İŞBİRLİĞİ	PEARSON CORRELATION	-,211	1,000	-,247	-,223	-,251	-,004	,037	,018
	SİG. (2-TAILED)	,000		,000	,000	,000	,899	,291	,601
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
UZLAŞMA	PEARSON CORRELATION	-,295	-,247	1,000	-,158	-,188	,098	,083	,047
	SİG. (2-TAILED)	,000	,000		,000	,000	,005	<b>,018</b>	,178
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
KAÇINMA	PEARSON CORRELATION	-,377	-,223	-,158	1,000	-,079	,003	,037	,010
	SİG. (2-TAILED)	,000	,000	,000		,025	,939	,289	,768
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
UYMA	PEARSON CORRELATION	-,413	-,251	-,188	-,079	1,000	-,101	-,101	-,071
	SİG. (2-TAILED)	,000	,000	,000	,025		,004	,004	,044
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
ÖRGÜT YAPISI	PEARSON CORRELATION	,005	-,004	,098	,003	-,101	1,000	,728	,755
	SİG. (2-TAILED)	,882	,899	,005	,939	,004		,000	,000
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
BİREYSEL FAKTÖR	PEARSON CORRELATION	-,039	,037	,083	,037	-,101	,728	1,000	,670
	SİG. (2-TAILED)	,267	,291	<b>,018</b>	,289	,004	,000		,000
	N	806	806	806	806	806	806	806	806
HABERLEŞME	PEARSON CORRELATION	-,002	,018	,047	,010	-,071	,755	,670	1,000
	SİG. (2-TAILED)	,956	,601	,178	,768	,044	,000	,000	
	N	806	806	806	806	806	806	806	806

\*\* 0.01 SEVİYESİNDE KORELASYON DEĞERİ (2-TAILED).

\* 0.05 SEVİYESİNDE KORELASYON DEĞERİ (2-TAILED).

**Tablo 4-15:** Bireysel Nedenler ile Çatışma Davranışları Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Kullanılarak Değerlendirilmesi.



Daha yüksek seviyede esnekliğe sahip olmanın, çatışmayı azaltacağı gibi dar kalıplar ile düşünmenin, değiştirilemez davranış kalıplarına sahip olmanın çatışmayı artıracığı da açıktır. (Webber: 1979, 452) Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı çalışanlarının, zaman zaman birden fazla, birbirine zıt olan çatışma davranışı benimsemelerini, toplumun farklı sosyal seviyelerinden gelen insanlar ile yüzleşme zorunluluğu ile açıklamak mümkündür. Çalışılan personeli seçme olanağının bulunmaması, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların yönetilmesini de beraberinde getirmektedir. Bu durum da, bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma durumlarında “uzlaşma” davranışının seçilmesine etki etmektedir.



## SONUÇ

Bu çalışmada; Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, çalışma ortamlarında, çatışma sebebi olan konuları neler olarak algıladıkları ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışların neler olduğu incelenmiştir. “Birlik türü ile çalışanların temin edildikleri kaynakların” çalışanların çatışma sebeplerini algılamaları ve çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar ile olan ilişkisinin göz ardı edilmemesi bakımından; daha önce yapılan örgütsel çatışma konusundaki araştırmalardan farklı olarak, yapılan literatür araştırması sonucunda tespit edilen ve algılama ile davranış üzerinde etkili olabileceği düşünülen Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda etkili olduğu düşünülen kurumsal faktörler de (Birlik türü ile çalışanların temin edildikleri kaynaklar) çalışmaya dahil edilmiş, çalışma sonucunda, çatışma konusunda yapılacak olan çalışmalarda bu tür faktörlerin dikkate alınmasının önemi de anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçları; birinci hipotez ile belirtilen “Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanları; amirlerin, işlerin icra edilmesi ile ilgili yöntem üzerindeki yaptırım gücünden dolayı, daha çok “Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler”i çatışma sebebi olarak algılar” ifadesini desteklemektedir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda amir ve yönetici konumunda olanlar, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili metot üzerinde etkilidir. Bu nedenle, çalışanlar, sorunların önemli ölçüde bu seviyede çözülmesinin gerekli olduğunu düşünmektedir. Nitekim, çalışanların, örgüt yapısı ve örgüt içerisindeki haberleşmenin işleyişi konusunda çok fazla etkili olmalarının beklenmemesinin de, bunda etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları, ikinci hipotez olan “Kara Kuvvetleri Komutanlığında çalışanlar; hiyerarşik yapının etkileri, iş ortamındaki ilişkilerin önemi ve sicil sisteminin etkilerinden dolayı, genel olarak “Uzlaşma” davranışını daha fazla tercih ederler.” ifadesini desteklemektedir.

Sargut’a (2001: 204) göre, çatışmanın ele alınışında bireylerin yada grupların sergiledikleri davranışların, egemen kültürden yalıtılması olanaksız görülmektedir. Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının da, “Uzlaşma” davranışını tercih etmeleri sebebi ile, egemen kültür özelliklerini taşıdığını söylemek mümkündür.

Ancak, çatışma konusunu farklı bir yaklaşım ile ele aldığımız bu çalışmada, genel olarak “uzlaşma” davranışının bütün çalışanlar tarafından tercih edildiği sonucuna ulaşılması, daha önce yapılmış olan diğer çalışmalardan farklı olarak çıkış noktasıdır. Bu çalışmada; Karargâh çalışanlarının da, Kıt’a çalışanlarının da, genel olarak bütün çalışanların da, “Uzlaşma” davranışını daha fazla tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile, örgüt içerisinde, farklı olduğu düşünülen iki ayrı birlik yapısında da aynı sonuca ulaşılması ve bu sonucun genel olarak örgüt içerisinde de yaygın olan davranışı yansıtması, kurum içerisinde genel davranış olarak, “Uzlaşma”nın kabul edilmiş olduğunun ve kurum içerisinde genel kabul görmüş olan bir davranış geliştirildiğinin açık belirtisidir.

Araştırma sonuçları, üçüncü hipotez olan “Kıt’a ve Karargâh Birliklerinin, yapısal (Karargâhta planlamanın ve Kıt’ada icranın ağırlıklı olması) ve ortamsal (Karargâhta daha çok çalışan ile iletişim ve daha fazla birlik çalışanı ile irtibat, Kıt’ada sadece kendi çalışanları ile iletişim vb.) koşullarındaki farklılıklarından dolayı, söz konusu iki birlik çalışanlarının çatışma durumunda gösterdikleri davranışlar birbirinden farklıdır” ifadesini desteklemektedir.

Genel olarak, her iki Birlik’te de “uzlaşma “ davranışının tercih edilmesine rağmen, kıt’a çalışanlarının birbirine göre zıt özellik taşıyan davranışları (Rekabet ile uyma vb.) hiç tercih etmemesi ve bu tür davranışları tercih eden bütün çalışanların Karargâh’ta görev yapan personel olması, Kıt’a ve Karargâh çalışanları arasındaki önemli bir farklılığa da işaret etmektedir.

Bu çalışmada; anket araştırmasında, çalışanların görev yaptıkları birliğe göre sınıflandırılmasının önemi ve gerekliliği ile çatışma davranışlarının sadece beş ana grupta (rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma) değil, davranış boyutlarının da (rekabet-uzlaşma-uyma boyutu ve kaçınma-uzlaşma-işbirliği boyutu) dikkate alınarak incelenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Çatışma davranışlarının beş değil sekiz grupta incelenmesi; Karargâh ve Kıt’a birlikleri arasındaki farklılığın ortaya çıkmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Karargâh çalışanları, farklı birliklerden gelen çalışanlarla, sivil bürokraside yer alan kişilerle, birbirine göre daha fazla farklılık taşıyan insanlarla daha fazla karşılaştıkları için, birbirine göre zıt olan davranışları da (rekabet ile uyma vb.) tercih edebilmektedir.

Güç aralığı yüksek bir toplumda, hiyerarşinin kişilerin istedikleri şekilde davranmalarını etkileyebileceğini de dikkate alacak olursak; sadece Karargâh çalışanlarının, birbirine zıt olan ve birden fazla davranışı tercih etmesi, egemen davranış şeklinin korunması yanında, çalışma ortamının özelliklerine göre davranış geliştirilmesinin de belirtisi olması bakımından önemlidir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, genel olarak “uzlaşma” davranışını tercih etmelerine rağmen, günlük yaşantılarında diğer davranışları da kullandıkları ortaya çıkmıştır. 806 çalışana uygulanan anket sonucunda, 168 personelin birden fazla davranışı aynı seviyede (anket puanları eşit olan davranışlar) tercih etmesi, Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının % 20'sinin (1/5'i) bu kapsamda bulunduğunu göstermektedir. En fazla tercih edilen davranışın “uzlaşma” olduğu ifade edilmiş olsa da, çalışanların, kurum içerisinde kendilerini farklı davranışların kullanılması konusunda da bilinçli hale getirmek için çaba gösterdiklerini ve çalışanların farklı davranışları da günlük yaşamları içerisinde kullandıklarını söylemek mümkündür. Özellikle, Karargâh çalışanlarının, birbirine zıt nitelikte davranışları tercih etmesinin, egemen davranış şeklinin korunması ile birlikte, çalışma ortamının özelliklerine göre de davranış geliştirilmesinin belirtisi olması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları, dördüncü hipotez olan, “Kara Kuvvetleri Komutanlığında, kişiler arası ilişkilerin çok önemli olmasından dolayı, çatışmanın bireysel nedenlerden kaynaklandığını düşünen çalışanlar, “Uzlaşma” davranışını daha fazla tercih eder” ifadesini desteklemektedir.

Burada, bireylerin çatışma sebebi olarak algıladıkları bir faktöre yönelik olarak davranış geliştirmeleri durumu söz konusudur. Bireysel nedenlerin çatışma sebebi olan konu olarak algılanması ile uzlaşma davranışının gösterilmesi arasında düşük seviyede anlamlı bir ilişki de tespit edilmiştir. Daha önceki çalışmalarda incelenmemiş olan bu konu, çalışanların algılamaları ile davranışları arasındaki ilişkinin açığa çıkarılması bakımından da önemlidir.

Aynı örgüt içerisinde, farklı yapıda birimlerin de bulunduğunu ve farklılaşmaya neden olan farklı iş ortamı vb. etkenlerin çalışanların algılamaları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu dikkate alacak olursak; örgüt içerisinde, bütün örgütün homojen yapıda olduğu kabul edilerek sadece belirli sayıda çalışana uygulanan anket ile yorum ve değerlendirme yapmanın ne derece hatalı olduğunun farkına varmak önemlidir.

Nitekim, Kara Kuvvetleri Komutanlığı gibi hiyerarşik yapının baskın olduğu bir kurumda dahi, bütün çalışanların, genel olarak “Uzlaşma” davranışını tercih etmelerine rağmen, Karargâh çalışanlarının birden fazla davranışı tercih etmelerinin açığa çıkmasında da, örgüt çalışanlarının homojen yapıda olmadıklarının dikkate alınmasının ne derece önemli olduğu açıktır.

Araştırma sonucunda;

1. Kara Kuvvetleri Komutanlığı çalışanlarının, bireysel nedenlerden kaynaklanan konuları daha fazla çatışma sebebi olarak algıladıkları ve çatışma durumunda “uzlaşma” davranışını daha fazla tercih ettikleri,
2. Kurumsal faktör olarak dikkate alınan, Karargâh ve Kıt'a birlikleri ile ilgili olarak; Karargâh çalışanlarının, Kıt'a çalışanlarından farklı şekilde, birbirine zıt özellik taşıyan davranışları (rekabet ile işbirliği vb.) da tercih ettikleri, tespit edilmiştir.

Tez çalışmasında kullanılan araştırma yöntemi ve elde edilen sonuçlar dikkate alındığında, örgütsel çatışma konusunda yapılacak olan araştırmalarda;

1. Örgüt içi gruplar ile kurumsal faktörlerin ve örgütün homojen yapıda olmadığına dikkate alınması,
2. Çatışma davranışlarının, davranış boyutlarının da (rekabet-uzlaşma-uyum boyutu ve kaçınma-uzlaşma-işbirliği boyutu) dikkate alınarak incelenmesi,
3. Çatışma potansiyeli olan konuların, çatışma sebebi olan konuların, çatışma davranışının ve çatışmanın sonucunun; “Kurumsal Yapı”dan bağımsız olarak değerlendirilmemesi ile ilgili hususların göz önünde bulundurulmasının, elde edilecek olan sonuçların yorumlanmasına ve yöneticilere daha faydalı bilgilerin temin edilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

ACAR, Nesime

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, 2 nci Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No.:640, Ankara

ALLNOCH, Allen

1998 "Clarity Communication Reduce Corporate Conflict", IIE Solutions, Feb 98, Vol.30 Issue 2

ALTUĞ, D.

1997 Örgütsel Davranış, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yay.

BARTOL, K.M. ve MARTİN, D.C.

1991 Management, New York:Mc Graw-Hill

BİNGÖL, Dursun

1996 Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yay.

BİNGÖL, Dursun

1998 İnsan Kaynakları Yönetimi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 4 ncü Baskı, İstanbul: Beta Yayınları

BLAKE, Robert R. and MOUTON, Jane S.

1964 The Managarial Grid, Gulf Publishing Company, Houston

BODUR, Muzaffer ve KABASAKAL, Hayat

2002 "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür:Globe Araştırması" Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.2, Sayı.1, s.5-22

BOULDING, K.

1963 "The Organization as a Party to Conflict", Conflict and Defense, Harper and Row, p.145-165

CAN, Halil

1991 Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık

CAUDRON, S.

1999 "Productive Conflict Has Value", Workforce, February

CONWAY, James A.

1980 "Conflict and Change Strategies", Schools Conflict and Change, (Editör: Mike M.Milstein),New York: Teacher Collage Press

DEUTSCH, M.

1994 "Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research", Journal of Social Issues, Vol.50, p.13-32

DEUTSCH, M.

1969 Productive and Destructive Conflict, Journal of Social Issues, January, Vol.25, No.1, p.7-42

ERDOĞAN, İlhan

1983 İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay.

EREN, Erol

1984 Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:3182, İstanbul

ERGİN, Canan

1989 "İç çatışmaların, İkili Çatışmaların Çözümündeki Rolü", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ERGİN, Canan

2000 “Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar”, Aycan, Z. (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları

ERGÜN, Mustafa

1995 Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları, Ocak yay.,Ankara

ERTEKİN, Y.

1982 Örgütsel Çatışma, Yönetim Psikolojisi II Ulusal Psikoloji Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar (16-19 Kasım), TODAİE, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982

FİLLEY, Alan C.

1975 Interpersonal Conflict Resolution, Scott, Foresman and Company Glenview, Illionis

GORDON, J. R.

1991 A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon.

GÖREGENLİ, M.

1995 Individualism- collectivism orientations in the Turkish culture: A preliminary study. Turk Psikoloji Dergisi, 10, P.1-14

GRAY, Lerry L. ve STARKE Frederick A.

1984 Organizational Behavior, University of Manitoba

HELLRİEGEL Don, SLOCUM John W., WOODMAN Richard W.,

1989 Organizational Behavior, Fifth Edition, New York: West Publishing Company



JAMESON, Jessica Katz

1999 "Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework", International Journal of Conflict Management, 10444068, Jul99, Vol. 10, Issue.3

KARIP, Emin

1999 Çatışma Yönetimi, Pagem A Yay.

KELLY, Joe

1969 Organizational Behavior, "Section.12: Conflict", Homewood, Illionis

KELLY, Joe

1970 "Make conflict work for you", Harward Business Review, July-August

KILINÇ, Tanıl

1986 "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan 1986, Cilt.15, Sayı.1

KILMANN Ralph H. and THOMAS Kenneth W.

1975 'Interpersonal conflict - handling behaviour as reflections of Jungian personality dimensions', *Psychological Reports*, 1975/ 37 (3), 971-80

KKY 205-2

1987 K.K.Yönetim ve Komut Kontrol Esasları Yönergesi, Ankara: K.K.basımevi ve Baskı Evrak Dağıtım Müdürlüğü.

KOÇEL, Tamer

1984 İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İ.Ü.İşletme Enstitüsü Yay.

KOÇEL, Tamer

1995 İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım

KOZAN, M.Kamil

1999 "The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices", International Journal of Conflict Management, July, Vol.10, Issue.3

K.W. De Dreu, Carsten

1997 "Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue", Using Conflict in Organizations, Carsten De Dreu and Evert Van De Vilert, The Cromwell Press Ltd., Melksham

LIPPITT, Gordon L.

1969 Organizational Renewal, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ

LUTHANS, Fred

1977 Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, N.Y.

MARCH, James G. and Simon, Herbert A.

1958 Organizations, John Wiley and Sons, New York

MEGGISON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H.

Management Concepts and Applications, 3 rd Edition, New York

ÖNCÜ, Ayşe

1976 "Örgüt İçi Gruplar ve Çatışma", Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar, 14-15 Ekim 1976, Yay.Haz. Ömer Bozkurt, TODAİ Yay.No.:165

ÖZEN, ŞÜKRÜ

1996 Bürokratik Kültür-1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, Ankara: TODAİE Yayınları, No:272.

PONDY, Louis R.

1967 "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, V.12

RAHİM M.Aflazur, and BONOMA Thomas V.

1979 "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", Psychological Reports, V.44

RAHİM, M.Aflazur

1985 "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", Human Relations, V.38

RAHİM, M.A.

1986 Managing Conflict in Organizations, Praeger Publishers, New York

RAHİM, M.Aflazur

2001 "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance", International Journal of Conflict Management, Vol.12, No.3, P.191-211

ROBBINS, Stephen P.

1974 Managing Organizational Conflict/ A Nontraditional Approach, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA

ROBBINS, Stephen P.

1998 Organizational Behavior Concepts Controversies Applications, 8 th Edition, USA

SARGUT, A.Selami

2001 Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Verso yay., Ankara

SARGUT, A.Selami

1995 "Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara

SARGUT, A.Selami

1996 "Kültürler Arasında Sonuç ya da Süreci Önemsemeye İlişkin Farklılıklar", Amme İdaresi Dergisi, Aralık

SCHEIN, Edgar H.

1965 Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard G.

2000 Organizational Behavior, 7 th Edition,

SOLMUŞ, Tarık

2001 "Örgütlerde Kişilerarası ve Gruplararası Çatışmalar", Türk Psikoloji Bülteni, Sayı.20, Mart 2001, s.40-49

STONER, James A.F.

1978 Management, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs New Jersey

STONER, James A.F. ve WANKEL Charles

Management, 3 rd Edition, Prentice-Hall Inc.

TENGİLİMOĞLU, D.

1991 "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", TODAİ Dergisi, 24(2)

TEZER, Esin

2001 "Conflict Behaviors and their Relationship to Popularity", Adolescence, Winter 2001, Vol.36, Issue.144

THOMAS, K.W.

1976 Conflict and Conflict Management, In M.Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp.889-993) Chicago: Rand McNally.

THOMAS, K.W.

1977 "Towards multidimensional values in teaching: The example of behaviors", Academy of Management Review, 1977

THOMPSON, James D.

1960 "Organizational Management of Conflict", Administrative Science Quarterly, V.4

TJOSVOLD, Dean

1989 "Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations", Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach, (Editor:M.Aflazur Rahim), New York Praeger Publishers

T.S.K İç Hizmet Kanunu

1961 Kanun No:4.1.1961/211, R.Gazete, tarih:10/1/1961  
Sayı: 10703.

Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı Tanıtım Dokümanı

2001 Ankara Ofset, Ankara

WEBBER, Ross A.

1979 Management Basic Elements of Organizations

[www.foundationcoalition.org/teams](http://www.foundationcoalition.org/teams)



## **E K L E R**

Ek-1 (Anket Araştırması Soru Kâğıdı)

Ek-2 (Farklılıkları Yönetme Soru Kâğıdı Cevap Anahtarı)

Ek-3 (Örgütsel Çatışma Konusunda Daha Önceki Araştırmalarda Kullanılan Yöntem)

Ek-4 (Örgütsel Çatışma Konusunda Tez Çalışmasında Kullanılan Yöntem)

Ek-5 (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışma Sebebi Olarak Algıladıkları Konular ve Çatışma Durumunda Gösterdikleri Davranışlar)



## Ek-1 (Anket Araştırması Soru Kâğıdı)

...../...../ 2003

Değerli Katılımcı,

Bu ankette yer alacak olan değerlendirmeleriniz, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (MBA) ana bilim dalında yapmakta olduğum "Çatışma ve Çatışma Yönetimi" konulu yüksek lisans çalışmasında kullanılacaktır; Başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

İnsanlar çalıştıkları işte, bazen kendi düşünce ve istekleriyle başkalarının düşünce ve isteklerinin çeliştiğini görürler. Bu tür anlaşmazlıklar çıktığında da kişilerin davranışlarında farklılıklar görülür ve çatışmalar oluşur. Kendi çalışma ortamınızdaki anlaşmazlıkları düşündüğünüzde; sizin çatışma sebeplerini neler olarak algıladığınızı ve çatışma durumundaki davranışınızı belirlemek amacı ile uygulanan bu anket aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır;

A. Kurumsal Bilgiler; Temin edilme kaynağınızın ve çalıştığınız birliğin tespit edilmesi amacı ile hazırlanmıştır.

B. Çatışma (Anlaşmazlık/Uyuşmazlık) Sebeplerinin Belirlenmesi; Sizin, çalışma ortamınızdaki çatışma sebeplerini neler olarak algıladığınızı tespit etmek amacı ile hazırlanmıştır.

C. Farklılıkları Yönetme Soru Kağıdı; Prof.Dr.A.Selami SARGUT\* tarafından Thomas ve Killman'ın "Farklılaşmanın Yönetimi Testi" nin uyarlanmış olan şekli çatışma durumundaki davranışınızı belirlemek amacı ile kullanılmıştır.

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın zamanında tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önem taşımaktadır. Size yardımcı olması bakımından bölüm başlarında sorulara ne şekilde cevap vereceğiniz açıklanmıştır. Göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı teşekkür ederim.

Bilgi için irtibat: mehmetzaferyildiz@yahoo.com  
0 312 411 25 73  
(KALE-2573)

Saygılarımla,  
Mehmet Zafer YILDIZ

### A. KURUMSAL BİLGİLER

1. Halen görev yaptığınız birliğin adını işaretleyiniz;  
 Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargahı  
 Zırhlı Birlikler Okulu ve Eğitim Tümen Komutanlığı
2. Aşağıdaki gruplardan hangisi içinde yer alıyorsunuz?  
 Subay                       Astsubay                       Sivil Memur  
 Uzman Erbaş                       Erbaş ve Er                       İşçi

\* Prof.Dr.A.Selami SARGUT halen "Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı" olarak görev yapmaktadır.



## B. ÇATIŞMA (ANLAŞMAZLIK/UYUŞMAZLIK) SEBEPLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde; çalışma ortamınızı dikkate alarak aşağıdaki her bir çatışma sebebi olan konuya ne derecede katıldığınız sorulmaktadır. Her bir çatışma sebebi olan konuya ne derecede katıldığınızı belirten ifadeyi (Hiç katılmıyorum, Biraz katılıyorum, Orta derecede katılıyorum, Çoğunlukla katılıyorum, Tamamen katılıyorum) seçerek "X" ile işaretleyiniz.

S.No	Çatışma Sebebi Olan Konu	Hiç	Biraz	Orta	Çoğunlukla	Tamamen
		Katılmıyorum	Katılıyorum	Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1.	İşlerin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
2.	Çalışanların farklı kaynaklardan temin edilmesinin yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
3.	Örgüt içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
4.	Kaynakların paylaşımının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
5.	Çalışanların kişisel amaçlarının ve sosyal değerlerinin çalıştıkları kadronun gerektirdiği rol davranışı ile uyumsuz olması çatışmaya sebep olmaktadır.					
6.	Örgütsel gelişim ve değişimin meydana getirdiği sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
7.	Yetki ve sorumluluğun belirgin olmamasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
8.	Çalışanların beceri ve yeteneklerinin farklı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
9.	Üstlerle iletişim sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
10.	Astlarla iletişim sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
11.	Organizasyon yapısının büyük olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
12.	Çalışanların kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
13.	Üstlerle işbirliği sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
14.	Statü ve güç paylaşımından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
15.	Çalışanların tutum ve değerlerinin farklı olmasından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
16.	Astlarla işbirliği sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
17.	Örgüt içinde bölümler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
18.	Çalışanların örgüt içindeki olayları birbirinden farklı olarak algılamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
19.	Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.					
20.	Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.					
21.	Diğer sorunlar (Lütfen varsa yazınız)	.....				

### C. FARKLILIKLARI YÖNETME SORU KAĞIDI \*

İsteklerinizin başka kişilerin isteklerinden farklılık gösterdiği durumları gözünüzün önüne getiriniz. Böylesi durumlarda genellikle nasıl tepki gösterirsiniz?

Aşağıda, anlaşmazlık durumunda göstereceğiniz olası davranışsal tepkileri tanımlayan açıklamalar bulunmaktadır. İkili olarak sıralanmış açıklamalardan sizin davranışınıza en fazla uyan ya da en yakın olan **A ya da B açıklamasını çember içine alınız**. Böylece kendi isteğinizin başka bir kişinin isteğinden farklılık gösterdiği durumlardaki tipik davranışınızı belirlemiş olacaksınız. Bir çok durumda ne A ne de B açıklaması sizin tipik davranışınızı yansıtmayabilir. Bu durumda diğerine göre gösterme olasılığınız yüksek olan davranışı çember içine alarak işaretleyiniz.

1. A. Sorunu çözme sorumluluğunu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.  
B. Anlaşamadığımız konular yerine karşılıklı kabul ettiğimiz konular üzerinde konuşmayı denerim.
2. A. Uzlaştırıcı bir çözüm bulmaya çalışırım.  
B. Karşılıklı olarak tüm kaygılarımızı giderme çabasına girerim.
3. A. Amaçlarımı gerçekleştirme çabasından genellikle ödün vermem.  
B. Karşımdakinin duygularını okşayıp ilişkimizi sürdürmeyi denerim.
4. A. Uzlaştırıcı bir çözüm bulmaya çalışırım.  
B. Bazen karşıdakinin istekleri için kendi isteklerimden vazgeçerim.
5. A. Bir çözüme ulaşabilmek için başkalarından yardım isterim.  
B. Gereksiz gerilimlerden kaçınabilmek için ne gerekiyorsa yaparım.
6. A. Benim için tatsız olan bir durum yaratmaktan kaçınırım.  
B. Konumumu güçlendirmeye çalışırım.
7. A. Üzerinde düşünecek zaman kazanmak için sorunu ertelemeye çalışırım.  
B. Karşılığını almak koşulu ile bazı ödümler veririm.
8. A. Amaçlarımı gerçekleştirmek konusunda genellikle ısrarlıyım.  
B. Tüm kaygı ve sorunların hemen ortaya çıkması için çaba harcarım.
9. A. Farklılıkların her zaman kaygılanmayı gerektirmediğini düşünürüm.  
B. İstedikimin olması için çaba harcarım.
10. A. Amaçlarımı gerçekleştirme konusunda ısrarlıyım.  
B. Uzlaşmacı bir çözüm bulmaya çalışırım.
11. A. Tüm kaygı ve sorunların hemen ortaya çıkması için çaba harcarım.  
B. Karşımdakilerin duygularını okşayıp ilişkilerimizi sürdürmeye çalışırım.
12. A. Bazen tartışma alacak tavırlar almaktan kaçınırım.  
B. Eğer o benim koşullarımı kabullenirse ben de onunkileri kabullenirim.
13. A. Orta bir yol öneririm.  
B. İsteklerimin gerçekleşebilmesi için bastırırım.

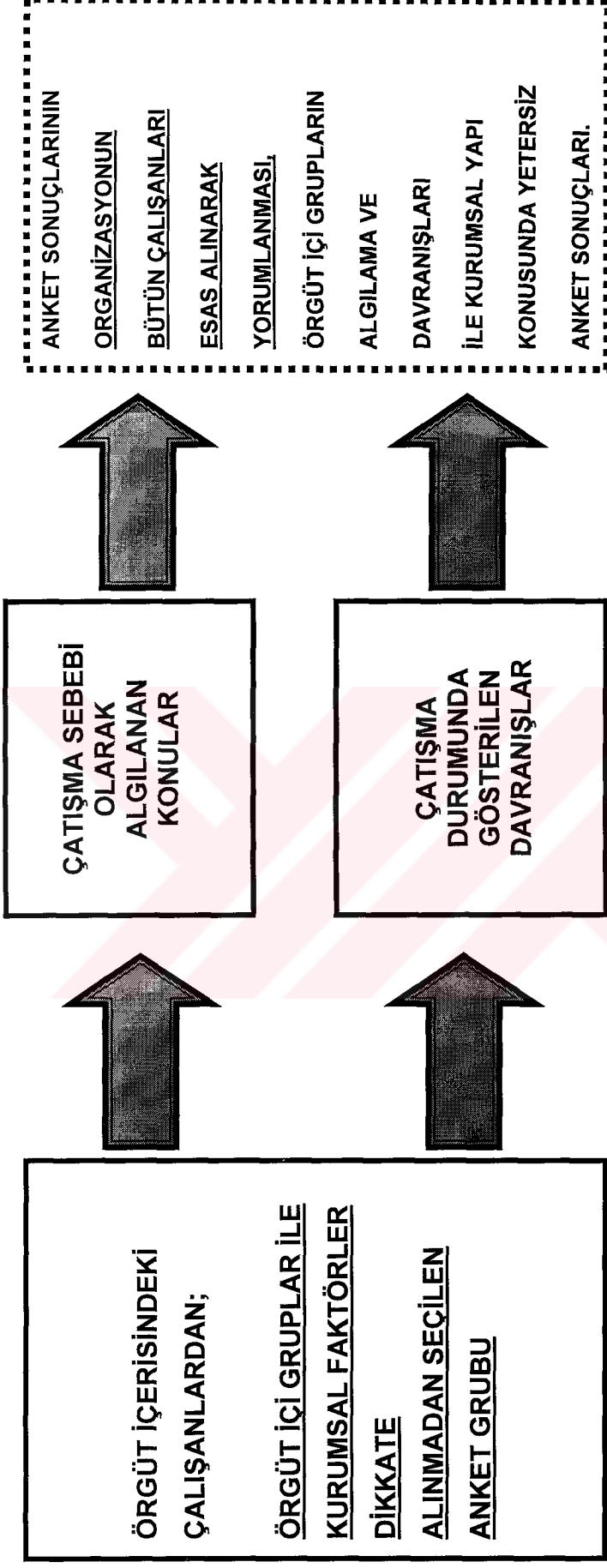
\* Prof.Dr.A.Selami SARGUT tarafından Thomas ve Killman'ın "Farklılaşmanın Yönetimi Testi" nin uyarlanmış olan şekli kullanılmıştır.

14. A. Düşüncelerimi söyler onunkileri de sorarım.  
B. Benim yaklaşımımın mantığını, yararlarını ona göstermeye çalışırım.
15. A. Karşımdakinin duygularını okşayıp ilişkimizi sürdürmeyi denerim.  
B. Gerilimlerden kaçınabilmek için ne gerekirse onu yaparım.
16. A. Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.  
B. Karşımdakini görüşümün yararları konusunda ikna etmeye çalışırım.
17. A. Amaçlarımı gerçekleştirme çabasından genellikle ödün vermem.  
B. Yararsız gerilimlerden kaçınabilmek için ne gerekiyorsa onu yaparım.
18. A. Eğer karşımdaki mutlu oluyorsa görüşlerinde direnmesine izin veririm.  
B. Eğer o benim bazı koşullarımı kabullenirse ben de onunkileri kabullenirim.
19. A. Tüm kaygı ve sorunların hemen ortaya çıkması için girişimde bulunurum.  
B. Üzerinde düşünecek zaman kazanmak için sorunu ertelemeye çalışırım.
20. A. Farklılıklarımızı çözmek için hemen girişimde bulunurum.  
B. Kazanç ve kayıplarımızın karşılıklı hakça bir bileşimini bulmaya çalışırım.
21. A. Görüşmelerde diğer kişilerin görüşlerini de göz önüne almayı amaçlayan bir yaklaşım içinde olurum.  
B. Her zaman sorunların açıkça tartışılmasından yanayımdır.
22. A. Karşımdaki ile benim görüşüm arasında ortak bir nokta bulmaya çalışırım.  
B. Kendi isteklerimi öne sürerim.
23. A. Herkesin isteklerinin doyurulması konusunda genellikle özen gösteririm.  
B. Sorunu çözme sorumluluğunu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.
24. A. Eğer karşımdakinin savunduğu onun için çok önemliyse isteklerini yerine getirmeyi denerim.  
B. Karşımdakini uzlaşma noktasına getirebilmek için çabalarım.
25. A. Yaklaşımımın mantığını ve yararlarını karşımdakine göstermeye çalışırım.  
C. Görüşmelerde diğer kişilerin görüşlerini de göz önüne almayı amaçlayan bir yaklaşım içinde olurum.
26. A. Orta bir yol öneririm.  
B. Herkesin isteklerinin doyurulması konusunda her zaman özen gösteririm.
27. A. Tartışmaya neden olacak tavırlar almaktan zaman zaman kaçınırım.  
B. Eğer karşımdaki mutlu oluyorsa görüşlerini korumasına izin veririm.
28. A. Amaçlarımı gerçekleştirme çabamdan genellikle ödün vermem.  
B. Bir çözüme ulaşabilmek için genellikle başkalarının yardımını isterim.
29. A. Orta bir yol öneririm.  
B. Farklılıkların her zaman kaygılanmaya değer olmadığını düşünürüm.
30. A. Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.  
B. Sorunu her zaman başka kişilerle paylaşıyorum, böylece birlikte çözeriz.

**Ek-2 (Farklılıkları Yönetme Soru Kağıdı” Cevap Anahtarı)**

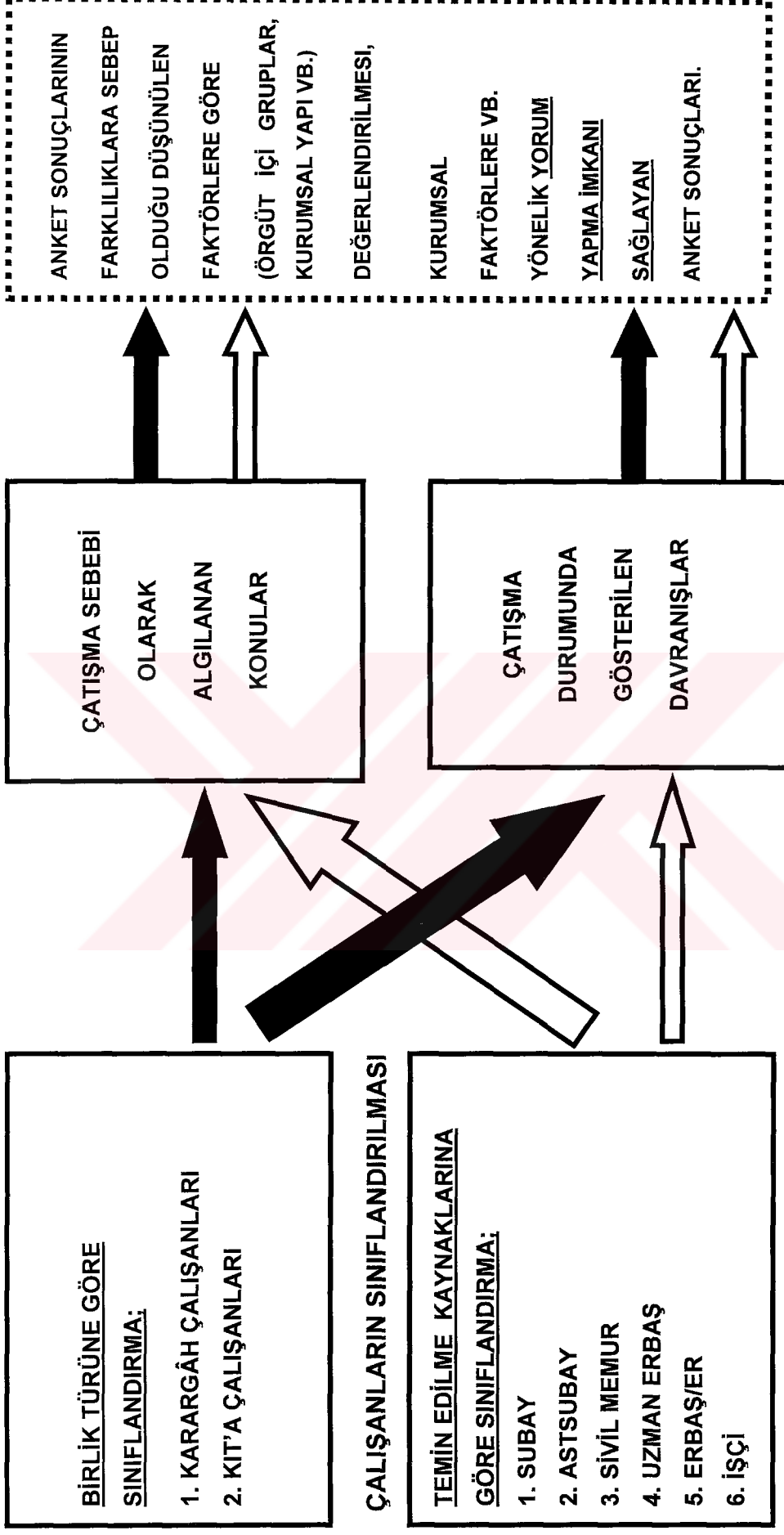
Sıra No.	Yarışma (Zorlama)	Birlikte Çalışma (Sorun Çözme)	Uzlaşma (Paylaşma)	Kaçınma (Geri Çekilme)	Uyum (Yumuşatma)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A		B	
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
<b>TOPLAM</b>	.....	.....	.....	.....	.....

Ek-3: Örgütsel Çatışma Konusunda Daha Önceki Araştırmalarda Kullanılan Yöntem



Yukarıdaki model, çalışanların örgüt içerisinde sahip olduğu statü, çalışma ortamının özellikleri, örgüt içi gruplar bakımından konumu vb. faktörleri göz ardı etmekte ve örgüt içi düzenlemelerin, çalışanların bulunduğu gruplar esas alınarak yapıldığını dikkate alacak olursak, yönetici konumunda olan çalışanlara da yeterli bilgi sağlayamamaktadır. Örgüt içerisinde yapılması gerekli olan düzenlemeler konusunda bilgi sağlanmadığı gibi örgüt içerisinde değişimin yönü, kurumsal faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkileri vb. hususlarda da yorum yapılması mümkün olmamaktadır. Söz konusu modelin, açıklanan yönü ile yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Ek-4: Örgütsel Çatışma Konusunda Tez Çalışmasında Kullanılan Yöntem



Tez çalışmasında kullanılan yukarıdaki model ile; kurumsal faktörlere göre yorum/değerlendirme yapılması ile farklılıkların ortaya çıkarılmasına ve yöneticiye daha faydalı bilgiler elde edilmesine imkan sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

**Ek-5 (Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çalışanlarının Çatışmalarının Sebepi Olarak Algıladıkları Konular ve Çatışma Durumunda Gösterdikleri Davranışlar)**

	Çatışma Sebepi Olarak Algılanan Konular		Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar	
	Karargah	Kıt'a	Karargah	Kıt'a
<b>Subay</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma
<b>Astsubay</b>	Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma
<b>Sivil Memur</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma
<b>Uzman Erbaş</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma
<b>Erbaş/Er</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma
<b>İşçi</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	İşbirliği	-----
<b>GENEL</b>	Bireysel Nedenler	Bireysel Nedenler	Uzlaşma	Uzlaşma

(İşçilerin; işlerinin özelliğinden dolayı, gönderildikleri yerden tamirat, onarım vb. işi tamamlamadan ayrılmalarının mümkün olmaması nedeni ile işbirliğini daha fazla tercih ettikleri düşünülmektedir.)