



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, MERSİN  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Emre ALTINTAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK 2018**



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, MERSİN  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Emre ALTINTAŞ**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK 2018**

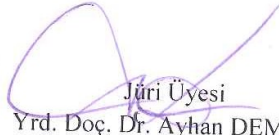
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Emre ALTINTAŞ tarafından hazırlanan “Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi, Mersin İlinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 24/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı  
(Danışman)

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Ender GÜRGEN  
(Mersin Üniversitesi)

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 06.../02/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

  
**Emre ALTINTAŞ**

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, MERSİN  
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Emre ALTINTAŞ**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**2018**

**ÖZET**

Çatışmalar, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Örgütsel çatışmaların bireysel ve örgütsel performansa etkisi olumlu ya da olumsuz yönlü olabilir. Bireysel ve örgütsel performansın artırılması için çatışmanın kaynakları tespit edilip çatışmayı engelleyici/ azaltıcı tedbirler almak örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, bilişim sektöründe yaşanan örgütsel çatışmaların kaynakları ve örgütsel performansa nasıl etki ettiğini ve bu etkilerin sonuçlarını incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, bu çalışmada nitel araştırma tekniği uygulanmıştır. Veri toplamak için de yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Görüşmeden elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel çatışmanın kaynakları Tema 1 olarak tanımlanmıştır. Tema 1, örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma (Kategori 1), kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma (Kategori 2), durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışmayı (Kategori 3) içermektedir. Örgütsel performans olarak belirlenen Tema 2 ise; örgütsel performansı artırıcı olarak (Kategori 4), örgütsel performansı azaltıcı olarak (Kategori 5) tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılmıştır. Çalışma sonunda bazı iyileştirme önerileri ortaya konmuştur.  
**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Örgütsel Çatışma, Performans, Örgütsel Performans, Bilişim.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CONFLICT  
AND PERFORMANCE: A STUDY IN CITY OF MERSİN**  
(M. Sc.Thesis)

**Emre ALTINTAŞ**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE  
2018**

**ABSTRACT**

Conflict is one of the most important factor which affects to personal and organizational performance. The effect of organizational conflict to personal and organizational performance may be positive or negative. So, as to increase personal and organizational performance, causes of conflict should be determined. It is crucial for organization that the causes of conflict have to be made firm then take measures to decrease or block the conflict.

Aim of this study, however causes of organizational conflict effect to performance in information sector. And, investigating on results of conflict. For realizing to this aim, it is used to Qualitative Research Method.

Semi Structured Interview Method is used by data gathering. The data is analysed via Content Analysis. Causes of conflict is called to Theme 1. It is included conflict of organizational reasons (Category 1), individual reasons (Category 2) and situational reasons (Category 3). Organizational performance is called to Theme 2. It is included increasing organizational performance (Category 5) and decreasing organizational performance (Category 6). The data is compared with current literature. In the end of study, some of improvement suggestions are revealed.

**Key Words:** Conflict, Organizational Conflict, Performance, Organizational Performance, Information.

## TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında, benden desteğini esirgemeyen tez danıŐmanım Sayın Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e, eğitim almamızda katkısı bulunan Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün tüm öğretim üyeleri ve çalışanlarına ve sınıf arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler sunarım.

Son olarak hayatımın her döneminde benim yanımda olan ve hiçbir desteklerini esirgemeyen Sevgili anneme,babama ve bu süreçte sabırla bana destek olan hayat arkadaşım, eşime teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1. ÇATIŞMA .....	2
1.1. Çatışma Kavramı .....	2
1.2. Çatışma Analiz ve Kuramları.....	4
1.3. Örgütsel Çatışma .....	4
1.4. Çatışma Oluşum Süreci .....	7
1.5. Örgütsel Çatışma Üzerine Temel Yaklaşımlar .....	9
1.5.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım Teorisi .....	10
1.5.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım Teorisi.....	12
1.5.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım Teorisi.....	13
1.6. Çatışma Türleri .....	17
1.6.1. Örgütte ortaya çıkış yerlerine göre çatışmalar.....	17
1.6.1.1. Bireylerin kendi içindeki çatışmalar .....	17
1.6.1.2. Bireyler arası çatışmalar .....	18
1.6.1.3. Örgüt içi çatışmalar .....	18
1.6.1.4. Örgütler arası çatışmalar .....	19
1.6.2. Örgüt verimliliğine göre çatışmalar .....	20



1.6.3. Örgütte ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar .....	21
1.7. Çatışmanın Kaynakları.....	22
1.7.1. Kişisel özellikler.....	23
1.7.2. Örgütsel özellikler .....	24
1.7.3. Durumsal özellikler .....	26
1.8. Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Zararları.....	29
1.8.1. Örgütsel çatışmanın yararları.....	29
1.8.2. Örgütsel çatışmanın zararları.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2. PERFORMANS ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	34
2.1. Performans.....	34
2.2. Performans Tanımı .....	34
2.3. Örgütlerde Performansı Belirleyen Faktörler.....	35
2.4. Örgütsel Performans .....	36
2.5. Örgütsel Performans Ölçütleri.....	36
2.5.1. Dess ve Robinson'un çalışması.....	38
2.5.2. Rawley ve Lipson'un çalışması .....	38
2.5.3. Chakravarthy'nin çalışması.....	38
2.5.4. Venkatraman ve Ramanujam'ın çalışması.....	38
2.5.5. Brush ve Vanderwerf'in çalışması.....	38
2.5.6. Robinson'un çalışması .....	39
2.5.7. Murphy, Trailer ve Hill'in çalışması.....	39
2.6. Performans Değerlendirme .....	39
2.7. Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi.....	41
2.7.1. Kişisel özellikler ve performans ilişkisi.....	44

2.7.2. Örgütsel özellikler ve performans ilişkisi .....	44
2.7.3. Durumsal özellikler ve performans ilişkisi .....	48

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA**  
**ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAZINDA BİR ARAŞTIRMA**

<b>3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULARI.....</b>	<b>51</b>
3.1. Araştırma Konusu, Amacı ve Önemi .....	51
3.2. Araştırma Sınırlılıkları .....	54
3.3. Araştırma Yöntemi.....	54
3.3.1. Araştırma modeli ve araştırma soruları .....	55
3.3.2. Araştırma evreni ve örnekleme .....	58
3.3.3. Araştırma verilerinin toplanması ve analizi.....	59
3.4. Görüşmelerden Elde Edilen Verilerin Güvenirlik ve Geçerliği.....	60
3.5. Araştırma Bulguları .....	61
3.5.1. Demografik bilgilere ilişkin bulgular .....	61
3.5.2. Örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin bulgular .....	62
3.5.2.1. Kategori 1-örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma.....	64
3.5.2.2. Kategori 2-kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma .....	67
3.5.2.3. Kategori 3-durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma .....	68
3.5.3. Örgütsel performansa ilişkin bulgular .....	73
3.5.3.1. Kategori 4- örgütsel performansı artırıcı sonuçlar.....	75
3.5.3.2. Kategori 5-örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar.....	76
3.5.4. Çatışmaların örgüte yararı ve zararına ilişkin bulgular .....	80
3.5.4.1. Çatışmaların örgüte yararı.....	82
3.5.4.2. Çatışmaların örgüte zararı.....	83
3.5.5. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin bulgular.....	84
3.5.6. Örgütsel çatışmanın performansa etkisine ilişkin bulgular .....	85

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ARAŞTIRMA BULGULARINI YORUMLAMA**

<b>4. BULGULAR ve YORUMLAMA</b> .....	<b>87</b>
<b>4.1. Çalışanların Karşılaştığı Çatışma Örnekleri Üzerinden</b> <b>Örgütsel Çatışmanın Kaynakları</b> .....	<b>87</b>
<b>4.2. Örgütsel Çatışmanın Kimden Kaynaklandığını Belirleme</b> .....	<b>91</b>
<b>4.3. Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Zararları</b> .....	<b>91</b>
<b>4.3.1. Örgütsel çatışmanın yararları</b> .....	<b>91</b>
<b>4.3.2. Örgütsel çatışmanın zararları</b> .....	<b>92</b>
<b>4.4. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler</b> .....	<b>94</b>

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**SONUÇ ve ÖNERİLER**

<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>99</b>
<b>EK: GÖRÜŞME FORMU</b> .....	<b>110</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>112</b>

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1.1. Örgütsel çatışma konusunda geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşımlar .....	16
Çizelge 2.1. Çatışma ve birim performansı .....	43
Çizelge 2.2. Örgütsel çatışmanın örgütsel performansa etkisine ilişkin literatür araştırması .....	50
Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik dağılımı .....	62
Çizelge 3.2. Veri analizi sonrası elde edilen örgütsel çatışmanın kaynakları kodlaması .....	63
Çizelge 3.3. Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 1- örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma.....	65
Çizelge 3.4. Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 2- kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma.....	67
Çizelge 3.5. Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 3- durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma.....	68
Çizelge 3.6. İçerik analizi sonucu oluşturulan Tema 1- örgütsel çatışmanın kaynakları .....	70
Çizelge 3.7. Veri analizi sonrası elde edilen örgütsel performans kodlaması.....	74
Çizelge 3.8. Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 4- örgütsel performansı artırıcı sonuçlar.....	75
Çizelge 3.9. Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 4- örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar.....	77
Çizelge 3.10. İçerik analizi sonucu oluşturulan Tema 2- örgütsel performans .....	79
Çizelge 3.11. Çatışmaların örgüte yararı ve zararına ilişkin katılımcı yorumları .....	81
Çizelge 3.12. Çatışmaların örgüte yararına ilişkin katılımcı yorumları .....	82
Çizelge 3.13. Çatışmaların örgüte zararına ilişkin katılımcı yorumları .....	83
Çizelge 3.14. Çatışmanın kimden kaynaklandığına dair katılımcı görüşleri.....	84
Çizelge 3.15. Çatışmanın performansa etkilerine dair katılımcı görüşleri .....	86
Çizelge 4.1. Çatışmaya neden olan örgütsel özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması .....	89

**(devam) Çizelgelerin Listesi**

Çizelge 4.2. Çatışmaya neden olan kişisel özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması .....	90
Çizelge 4.3. Çatışmaya neden olan durumsal özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması .....	91
Çizelge 4.4. Örgütsel çatışmanın yararlarına ilişkin araştırma sonuçları ve literatür araştırması karşılaştırması .....	93
Çizelge 4.5. Örgütsel çatışmanın zararlarına ilişkin araştırma sonuçları ve literatür araştırması karşılaştırması .....	94

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Çatışma oluşum süreci .....	8
Şekil 1.2. Çatışma döngüsü .....	9
Şekil-1.3. Geleneksel yaklaşımda çatışma ile örgütsel performans ilişkisi.....	11
Şekil-1.4. Çağdaş yaklaşımda çatışma ile örgütsel performans ilişkisi.....	15
Şekil 1.5. Çoklu çatışma seviyesi .....	20
Şekil 1.6. Çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre çatışma süreci.....	22
Şekil 1.7. Çatışmanın kaynaklarına ilişkin literatür araştırması.....	28
Şekil 1.8. Örgütsel çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin literatür araştırması .....	33
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	56
Şekil 3.2. Nitel veri analizi süreci.....	60
Şekil 3.3. Örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin grafik dağılımı .....	71
Şekil 3.4. Örgütsel performansı arttırıcı ve azaltıcı sonuçlara ilişkin grafik dağılımı.....	80
Şekil 3.5. Örgütsel çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin grafik dağılımı.....	81
Şekil 3.6. Çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin grafik dağılımı .....	85

## GİRİŞ

Örgütler, bireylerin bir araya gelerek ortak bir amaç için oluşturdukları yapılardır. Örgütlerin amacı belirli bir süre içerisinde varılmak istenen hedefe yönelik yapılan çalışmaları en verimli ve en sağlıklı şekilde yerine getirmektir. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için iç ve dış faktörleri dikkate alırlar. Örgütlerde bireyleri bir arada tutan ortak değer, amaç ve duygulardır. Örgüt içerisindeki kişilerin; bireysel ve kültürel farklılıkları, kişilik algı tutumlarının farklı olması örgütsel çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmaları, örgütsel amaçlara katkı sağlayacak şekilde yönlendirebilmek organizasyonlar için önemli hale gelmektedir. Zira örgütsel çatışmalar, örgüt yöneticilerini en çok meşgul eden konulardan birisidir.

Çatışmalar örgütsel verimliği, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Örgütsel çatışmaların bireysel ve örgütsel performansa etkisi olumlu ya da olumsuz yönlü olabilir. Çatışmaların etkisinin yönü çatışma yönetimine doğrudan bağlıdır. Bireysel ve örgütsel performansın artırılması için çatışmanın kaynakları tespit edilip çatışmayı engelleyici ve azaltıcı tedbirler almak örgüt için son derece önemlidir.

Bireysel ve örgütsel performansın iyileştirilmesi, örgütün rekabetçi ortamda üstünlük sağlamasına katkıda bulunacaktır. Bireysel performanstaki olumlu gelişmeler örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik örgütlerin temel ilkesidir. Etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve artırılması performansa bağlıdır.

Mersin ilinde bilişim sektöründe hizmet veren işletmeleri konu alan, nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı bu çalışmada; mülakat yöntemi ile toplanan veriler sonucunda elde edilen bulgular, mevcut literatür araştırması ile karşılaştırılarak işletmeler için iyileştirme önerileri ortaya konulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

#### 1. ÇATIŞMA

##### 1.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı yazarlar tarafından birçok farklı şekilde ele alınmıştır. Çatışma kavramı farklı alanlarda farklı kelimelerle ifade edilmiştir. Çatışma sadece yönetsel değil; ekonomik, sosyal, psikolojik ve siyasal bir konudur. Bu yüzden çatışmanın salt bir cümle ile tanımlanması güçtür.

İnsanlar yaşamları boyunca çevresiyle mücadele eder. Kimi zaman rakipleriyle rekabet ederek, kimi zaman işbirliği yaparak ihtiyaçlarını giderip hayatlarını idame ettirirler. İnsanların ihtiyaçlarını gidermesine engel olan her türlü sıkıntılar ve engeller çatışma kavramı içerisine girer.

Çatışma, birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan bireyler arasında çeşitli sebeplerden dolayı meydana gelen “anlaşmazlık, fikir ayrılığı veya sürtüşmedir”. Bu tanım esasında bireyler arası çatışmaya tekabül etmektedir. Fakat çatışma, sadece bireyler arası değil; kişinin kendi iç dünyasında da yaşayabileceği bir durumdur. Kişinin iç dünyasında çatışmayı ise; “kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı” olarak tanımlayabiliriz. İnsanın istekleri ile iradesi birbiriyle çatışabilir. Çatışmanın özü ayrılık ve farklılıklardan kaynaklanır (Sığırı, 2014: 483).

Çatışma, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanmıştır. Çatışmanın temel unsurları “anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir” (Koçel, 2014: 758).

Çatışma, en kısa tanımla algı olarak da ifade edebilir (Robbins ve Judge, 2013: 446).

Birey açısından çatışma; bireyin eşdeğer iki durum arasında kararsızlık yaşamaması, bireyler arasında ise bireylerin karşılıklı isteklerinin çatışması, aykırılık durumudur.



Bireyin ya da grubun bir karara varmada yaşadığı güçlükler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıkların tümü çatışmadır (Tokat, 1999: 25).

Rahim'e (2001) göre çatışma; "iki veya daha fazla varlığın (bireyler, gruplar, örgütler, milletler) hedefe ulaşmadaki birbirleriyle olan uyumsuz ve tutarsız ilişkisidir". "Bu varlıklar arasındaki ilişkilerin iki veya daha fazla varlığın benzer kaynağı arzu ettiğinde; grup tercihlerine ilişkin özel davranış tercihlerinde; farklı tutum, değer, inanç veya yeteneklere sahip olduklarında ortaya çıkar" (Rahim, 2001: 1).

Çatışmayı, "birbirleriyle bir şekilde bağlı olan insanların aralarındaki uygun olmayan, denk düşmeyen şey" şeklinde de ifade edebiliriz. Çatışma "algılamalara dayanan ve denk düşmeyen hareketten kaynaklanır". Çatışmalar insanların birbirleriyle yaşadığı etkileşim şekline doğrudan bağlıdır. Bu etkileşim şekilleri ise kişilerin iletişim, algı; tarafların birbirine karşı bağlı olması durumuna göre değişiklik gösterir (Folger vd., 2013: 4-5).

Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bireylerdeki bu farklılıklar örgütte çatışmayı kaçınılmaz hale getirecektir.

Çatışmanın üç ögesi bulunmaktadır. Bu öğeler zaman ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bu üç öğelerden birincisi "çatışma içerisinde olan grup ya da örgüt", ikincisi "çatışmaya neden olan olgu veya olgular", üçüncüsü ise "çatışma sonucu ortaya çıkan durumlardır". Çatışmanın farklı çevre ve zamanlarda farklı şekilde ortaya çıkmasının nedeni bu üç öğenin mekana ve zamana göre değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır (Yeniçeri, 2009: 38).

Çatışma farklı alanlarda farklı şekilde ortaya çıksa bile çatışma kavramındaki ortak yönler; "anlaşmazlık, uyumsuzluk, aykırılık ve mücadeledir".

Bir çatışmadan söz edebilmek için çatışmanın algılanması gerekir. Örgüt içerisinde; çatışma meydana gelmeden önce engelleyebilme, çatışma meydana geldikten sonra

çatışmanın kaynaklarını belirleyerek algılanan çatışmayı yönetebilme, çatışmayı örgüt için olumlu yöne çekebilme, örgüt için hayatiyet atfetmektedir.

## **1.2. Çatışma Analiz ve Kuramları**

Çatışma kuramları genel nitelikte biyolojik, psikolojik ve sosyal kökenlidir.

Biyolojik ve psikolojik kökenli kuramların temel tartışma konusu, çatışmanın insan doğasından mı yoksa diğer etkenlerden mi kaynaklandığının tespiti olmuştur

Biyolojik kökenli kuramlar çatışmayı insanın içgüdüsünden kaynaklandığını iddia etmiş, insanı “saldırgan, hırslı, güç peşinde koşan, güce karşı doyumsuz” olduğunu varsaymıştır.

Psikolojik kökenli kuramlar, “çatışmanın kökeninin insanın doğası ve gelişimi ile ilgili olduğunu” varsaymıştır (Şahin, 2013: 37-38).

Sosyal kökenli kuramları ise Marksist ve Weberyen düşünceler üzerinden değerlendirilmektedir.

Marks, Komünist Parti Manifestosunda (1848) “tüm toplum tarihini sınıf mücadeleleri tarihi olduğunu, ezen ile ezilenin sürekli bir karşıtlık içinde olduğunu, birbirine karşı gizli ya da açık kesintisiz bir mücadele sürdürdüğünü” ifade eder.

Weberyen Çatışma Kuramları, Marks’ın “birbiriyle çatışan iki kutuplu toplum yapısından” ziyade, toplumun iki değil birçok sınıftan oluştuğunu belirtir. Çatışmayı ise “statü ve ekonomik olarak birbirinden farklı grupların iktidarı ele geçirme amacıyla verdikleri mücadele” olarak ifade eder (Şahin, 2013: 41).

## **1.3. Örgütsel Çatışma**

Örgütleri var eden bireylerin ilişkileri arasındaki; “fikir ayrılıkları, kişilik algı ve tutum farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklara” örgütsel çatışma denir.

Örgütsel çatışma tanımlamalarının bir kısmı; çözülmesi gereken bir problem, örgütsel performans, etkinlik ve verimliliğe olumsuz etkisi üzerinde durulurken, diğer tanımlamalar ise örgüt verimliliği üzerine olumlu etkilerini vurgulamıştır.

Örgütsel çatışma, örgütteki işgörenler arasında kişisel, örgütsel ve durumsal özelliklere göre değişen çatışma şeklidir. Genel anlamda örgütsel çatışmayı tanımlayacak olursak, “bir örgüt içerisindeki insanların iç ve dış çevrelerinden kaynaklanan farklılıklardan dolayı yaşadıkları anlaşmazlık, gösterdikleri uyumsuz davranış ve eylemler, örgüt üyelerinin karşıt davranışları, zıtlaşması veya ters düşmesidir.” Bu çatışma en çok bireylerin karar verme ve seçim yapma aşamasında ortaya çıkar (Yatkin, 2008: 9).

Örgütsel çatışmalar, en önemli örgütsel olgulardan birisidir. Pondy (1967: 299) örgütsel teorilerinde örgütsel çatışmayı, “örgütlerin kendi içinde ve örgütler arasında yaşanan; örgütsel etkinlik, istikrar, yönetim ve değişimi etkileyen; kaynakları, etkileri ve bulguları olan problemlerdir” şeklinde tanımlamıştır.

Günümüzde örgütsel çatışmalar genelde olumsuz, kaçınılması gereken yıkıcı bir kavram olarak algılansa da örgütsel çatışmaların olumlu ve yapıcı yönleri de bulunmaktadır (Folger vd., 2013: 5). Örneğin; örgütlerde yaşanan çatışma sonucu örgütte görünmeyen problemler su yüzüne çıkarılabilir. Bu sayede; örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkması, dayanışmanın artması, pozisyonların belirginleşmesi gibi sonuçlar gözlemlenebilir.

Örgütsel çatışma, “işgörenlerin birbirine zıt durumlarla veya etki tepkilerin birbirine uymadığı durumlarla, engelleyici ve engellenen öğelerin bulunduğu” süreçtir (Varol; 1990: 16)

Gereğinden fazla çatışma bireylerin enerjilerinin azalmasına neden olurken, çatışmanın olmaması örgütsel durgunluğa ve monotonluğa neden olmaktadır. Optimum seviyedeki çatışma; örgüt içerisindeki tekdüzeliği giderme, çalışanları diri tutma, örgüt içerisinde önemli sorunları dile getirme ve ilişkileri güçlendirme, örgütün amaçlarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirmeye fırsat verir.

Örgütsel çatışma ile “rekabet ve işbirliği” kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma ve rekabet kavramları arasında sebep sonuç ilişkisi varmış gibi görünse de her ikisi farklı kavramlardır. Rekabet, “yarış halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, ancak, tarafların birbirine müdahale edemediği zamanlarda” söz konusu olmaktadır (Çağlayan, 2006: 7). Örneğin aynı sektörde hizmet veren 2 işletmenin birbirlerine müdahale etmeden yarış içerisinde olmaları “rekabettir”. Her iki işletme de birinciliği birlikte paylaşamaz. Fakat işletmelerden biri amaca ulaşma yolunda diğerine müdahalede bulunuyorsa mevcut olgu artık “rekabet” olmaktan çıkmakta ve “çatışma” haline dönüşmektedir.

Çatışma ile bağlantılı olan bir diğer kavram da “işbirliğidir”. İşbirliği, “iki ya da daha fazla kişi ya da grubun amaçlara ulaşmak için ortak hareket etmeleri” anlamına gelmektedir. Örgütlerde hem çatışma hem de işbirliğinin aynı anda olması mümkündür (Altan, 2010: 161). Örneğin; örgüt içerisinde takımlar veya bireyler amaçları belirleme konusunda “işbirliği” sağlayabilirken; amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği ya da amaçlara ulaşmada kullanacak yöntemler üzerinde fikir ayrılığı yaşayabilirler. Bu durumda örgütte “işbirliği ve çatışma” mevcuttur.

Örgütlerde bireylerin birbirlerine karşı hak ve sorumlulukları yasal iş sözleşmeleri ile belirlenir. Karşılıklı hak ve sorumluluklar sözleşmelerde belirlenmiş olsa bile örgüt içerisinde çatışmalar kaçınılmazdır. Başarılı örgüt, örgüt içerisindeki çatışmanın kaynaklarını belirleyen ve çatışmalara çözüm üretebilen örgüttür. Bu anlamda örgüt içerisinde çatışma algılanamaz ise çatışmalar daha da derinleşerek örgüt açısından ciddi problemlere yol açabilir (Bingöl, 2014: 548- 549).

Örgütsel çatışmalar yönetilmesi gereken temel bir süreçtir. Örgütlerde çatışmaların olumlu veya olumsuz olduğu açık-seçik belli değildir. Çatışma bir grup için olumlu olurken diğer grup için olumsuz olabilir. Değişmeyen çevreye sahip organizasyonlar, değişen çevreye ayak uydurabilmek için daha fazla çatışmaya ihtiyaçları vardır. Ayrıca örgütlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları çatışma düzeyi zaman içerisinde değişebilir (Champoux, 2011: 265- 266).

#### 1.4. Çatışma Oluşum Süreci

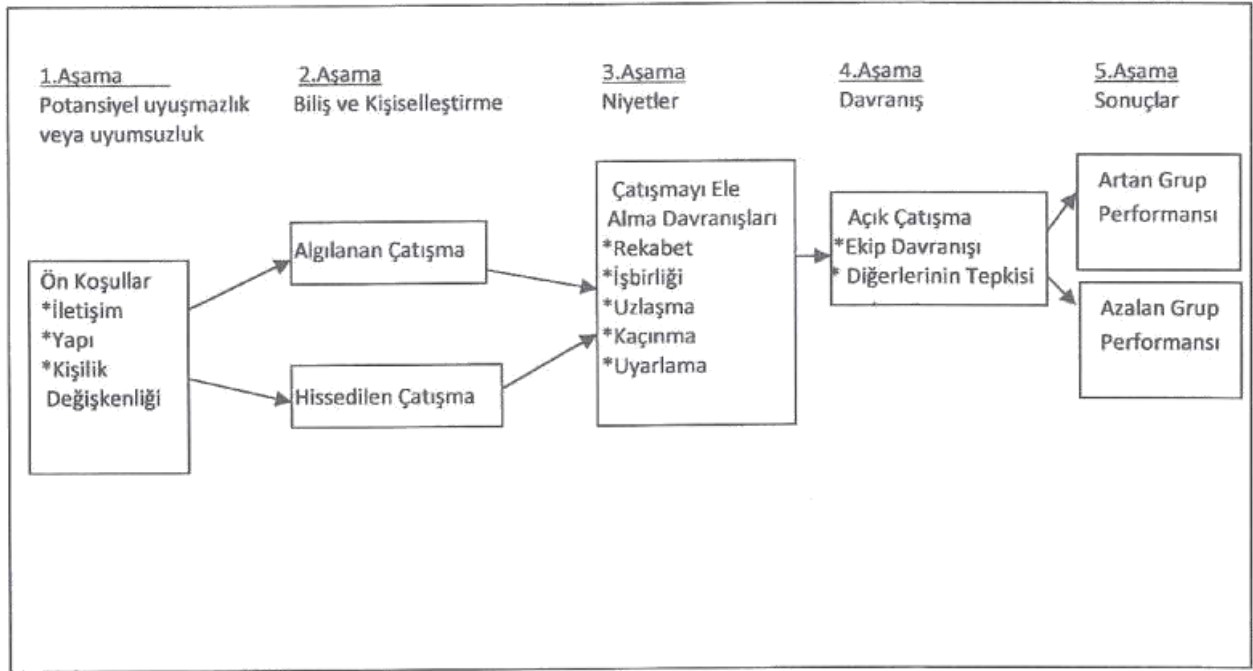
Çatışma, “bir tarafın çıkarlarına başka tarafın karşı çıktığı bir süreçtir”. Örgütlerde çatışma süreçleri bir dizi çatışma dönemi olarak ortaya çıkar; yükselir, düşer ve süre içerisinde değişir (Champoux, 2011: 268).

Pondy (1967: 300) geliştirdiği çatışma süreci modelinde çatışma modelini 5 adımda tanımlamıştır. Bu adımlar şunlardır;

1. Gizli çatışma,
2. Algılanan çatışma,
3. Hissedilen çatışma,
4. Açığa vurulan çatışma,
5. Çatışma sonrası şeklindedir.

Robbins ve Judge’e (2013: 449) göre çatışmaların oluşum süreci birbirleriyle ilişkili dört aşamadan oluşur. Bu aşamalardan “birinci aşama potansiyel uyumsuzluk, ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme, üçüncü aşama niyetler, dördüncü aşama davranış ve son aşama sonuçlardır”.

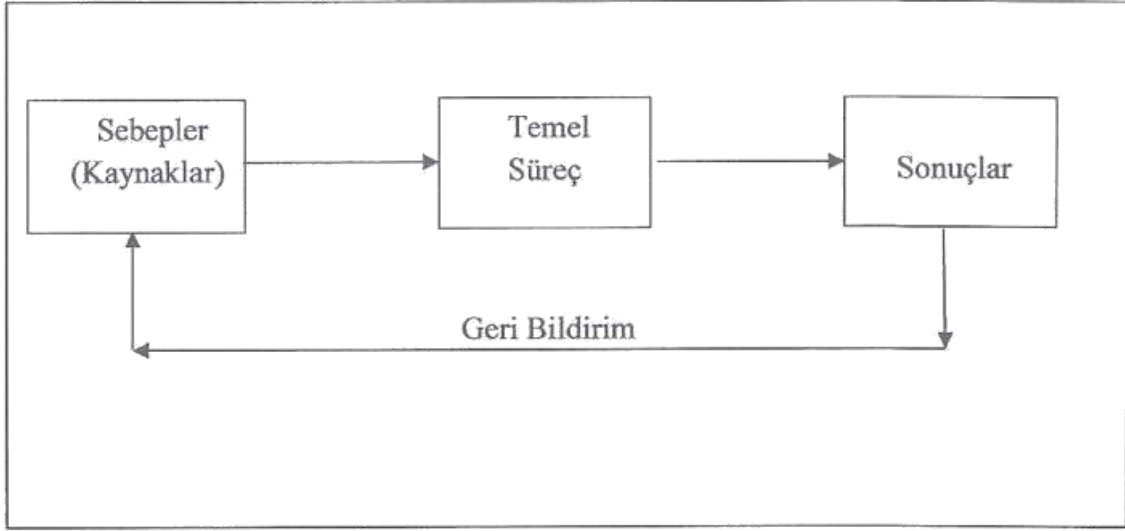
Çatışma oluşum sürecinin ilk aşamasında, ön koşullar çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olan ana etkenlerdir. Bireyin kişiyle veya kişilerle yaşadığı kişilik değişikliği ve iletişim uyumsuzluğu, ikinci aşamada çatışmanın algılanması ve hissedilmesine sebebiyet verir. Üçüncü aşamada çatışmanın etkisi kişilerde; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarılma şeklinde ortaya çıkar. Dördüncü aşamada açık çatışma ortaya çıkar. Üçüncü aşamadaki etkiler kişinin kişisel özelliklerine, eğitim ve kültür seviyesine göre farklılık gösterebilir. Sonuç aşamasında ise bireyler sorunlar hakkında olumlu ya da olumsuz kararlar verir. Bu kararlar bireysel ve örgütsel performansı artırıcı veya azaltıcı şekilde sonuçlar doğurur. Çatışma oluşum süreci aşamaları Şekil 1.1’ de gösterildiği gibidir.



Şekil 1.1. Çatışma oluşum süreci (Robbins ve Judge, 2013: 450)

Wall ve Collister'a (1995) göre, çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olan etkenler, belirli bir süre sonunda olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurur. Ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlar yeni etkiler yaratarak yeni çatışmaların başlamasına neden olur. Bu şekilde sebeplerin sonucundaki etkilerin yeni sebepler doğurması Şekil 1.2' de gösterilen "çatışma döngüsü" olarak ifade edilmiştir.

Çatışma döngüsüne neden olan çatışma kaynakları, genelde olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat örgütsel çatışmaların çoğu, şiddete varmadan kaynaklarının doğru tespit edilebilmesi ve çatışmayı yönetebilen yöneticilerin varlığı sayesinde olumsuz etkileri ortadan kaldırılmaktadır.



**Şekil 1.2.** Çatışma döngüsü (Wall ve Callester 1995: 516)

Şekil 1.2’de ki çatışma döngüsü formatı genel geçer bir formattır. Herhangi bir sosyal süreçte olduğu gibi çatışma döngüsü; kaynaklar, temel süreç, sonuçlar veya etkilerden oluşur. Etkiler geribildirim ile kaynaklara etki eder. Çatışma döngüsü bu bağlamda gerçekleşir ve döngü sayısız yinelemeler ile devran eder (Wall ve Callester 1995: 516).

### **1.5. Örgütsel Çatışma Üzerine Temel Yaklaşımlar**

Örgütsel çatışmaya yönelik yaklaşımlar zaman içerisinde değişikliğe uğramıştır. Bu değişikliğin sebebi örgütsel çatışmanın örgütü olumlu mu yoksa olumsuz mu etkileyeceği ya da ne derecede olumlu ve olumsuz etki edeceği konusundaki görüş ayrılıklarıdır.

Örgütün çatışmayı yaşadığı dönem ve çevresel unsurlar görüş farklılıklarına etki etmektedir. Örgütsel çatışmayla ilgili üç temel varsayım bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 447). Bunlardan birincisi “örgütler tarafından kaçınılması gereken geleneksel bakış açısı”, ikincisi “çatışmanın doğal olduğunu varsayan davranışsal bakış açısı” üçüncüsü ise “çatışmanın örgütlerin etkinliği için gerekli olduğunu savunan etkileşimci bakış açısıdır”.

### 1.5.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım Teorisi

Klasik Yönetim Teorisinde “en iyi organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağı” konusu ele alınmıştır. Taylor’un (1911) Bilimsel Yönetim Yaklaşımında “verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına”, Fayol’ un (1917) Yönetim Süreci Yaklaşımında “formal organizasyon yapısına”, Weber’in (1916) Bürokrasi Yaklaşımında “etkin ve verimli çalışma düzenine” vurgu yapılmıştır.

Klasik Yönetim Teorisinde maddi unsurlar, görevler, pozisyonlar ön plana çıkmış; insan unsuru arka plana atılmıştır. Bireysel sorunların organizasyona yansımayaacağı, organizasyon ile bireyin ayrı ayrı ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Klasik Yaklaşımında örgütlerde ortaya çıkan çatışmanın engellenmesi için organizasyon içerisindeki bireylerin yetki ve sorumlulukları açık şekilde belirlenmiştir. Bu anlamda rasyonel örgüt yapısının geliştirilmesi gerektiği savunulur.

Taylor’un (1911), öne sürdüğü Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ilkelerinin uygulanamaması, Taylor’a göre işgücü ve yönetim arasında çıkar çatışmalarına neden olur.

Fayol (1917), on dört yönetim ilkesinin ölçsüz izlenmesi sonucu örgüt içindeki düzenin bozulacağını iddia eder.

Weber (1916), bürokratik organizasyon ilkelerinin izlenmesi ile etkin, verimli ve rasyonel organizasyon yapısı oluşacağını öne sürer. Bürokratik yetki sayesinde işletmeler birer makine gibi çalışarak organizasyonda birlik sağlanır. Bürokratik organizasyon ilkelerinin izlenmemesi örgütlerde çatışmayı doğurur.

Geleneksel yaklaşımda çatışmanın örgüte kazandıracığı değişim, gelişme ve verimlilik dikkate alınmaz. Geleneksel Yaklaşım anlayışının sahip olduğu varsayım ilkelerinde, etkili yönetim ve örgütlenmeye önem veren örgütlerde çatışmanın yaşanmaması gerekir. Geleneksel Yaklaşım “kapalı sistem anlayışını esas alan, rasyonellik ve etkinlik kriterlerine vurgu yapan, çatışmanın organizasyonun ahengini ve etkinliğini bozduğunu varsayan” Klasik Yönetim Yaklaşımlarının bir ürünüdür. Bu

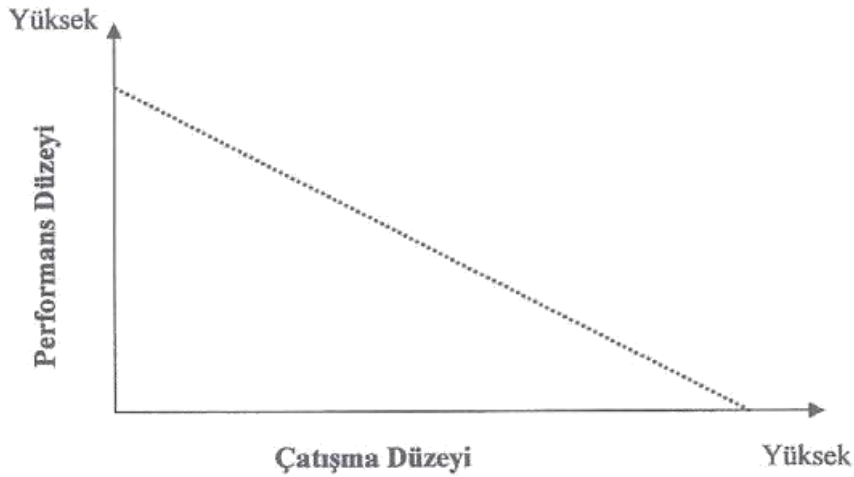


anlamda örgüt içerisinde bireylerin yaşadığı çatışmayı ve kaynaklarını örgüt için hastalık olarak kabul etmektedir (Koçel, 2015: 241-266).

Klasikler açısından asıl olan yönetim ilke ve kuralları belirlidir. Çatışma bu kuralların “yanlış uygulanması veya sabote edilmesi” sonucu ortaya çıkar. Bu anlamda çatışma çıkarıcı kişiler cezalandırılmalı, işbirliği ve paylaşım yapan personel ise ödüllendirilmelidir (Yeniçeri, 2009: 81- 82).

Geleneksel yaklaşım, çatışmaların örgüt açısından daima zararlı ve yıkıcı olduğunu savunur. Her türlü çatışma örgüt için zararlıdır. Bu kapsamda çatışmalar mutlaka önlenmelidir (Sığırı, 2014: 483).

Geleneksel yaklaşımda, çatışma düzeyi ile performans düzeyi arasında Şekil 1.3’te de görüleceği üzere ters orantı vardır. Çatışma düzeyi arttıkça performans düzeyi azalır. Bu anlamda, hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde örgütsel ve bireysel performans en üst seviyededir.



Şekil-1.3. Geleneksel yaklaşımda çatışma ile örgütsel performans ilişkisi  
(Gray ve Starke, (1984)’ den aktaran Sığırı, 2014: 484)

### 1.5.2. Davranışsal (Neo Klasik) Yaklaşım Teorisi

İnsan davranışlarını ve ilişkilerini irdeleyen Davranışsal Yaklaşım Teorisi, Geleneksel Yaklaşım Teorisinin tersine, çatışmayı “kendiliğinden ortaya çıkan kaçınılmaz bir olgu” olarak tanımlar. Açık sistem anlayışını esas alan bu yaklaşım, Neo-Klasik Yönetim anlayışının bir ürünüdür. Neo- Klasik kuramcılar çatışmayı doğal kabul etmiş ve çözüm önerileri aramışlardır (Sığırı, 2014: 484).

Davranışsal yaklaşım, çatışmanın örgüte yarar sağlayabileceğini hatta örgütün etkinliği için belirli düzeyde çatışmanın olması gerektiğini varsaymıştır. Çatışmanın hiç yaşanmadığı örgütlerde yenilik ve değişim yaşanmaz, örgütsel performans ve yaratıcılık olumsuz yönde etkilenir. Aynı zamanda sürekli çatışma yaşanan örgütlerde sorunların çözülememesi sebebiyle performans olumsuz yönde etkilenir (Koçel, 2015: 758).

İşletmelerde büyüklüklerin artması ile beraber yaşanan yönetim sorunları, klasik dönemde ötelenen örgütteki insan unsuru, bu dönemde ön plandadır. Şüphesiz ki her örgütteki temel amaç olan; verimlilik, en iyi organizasyon yapısı gibi kavramlar insan ilişkilerini inceleyen Davranışsal Yaklaşım amaçlanmıştır.

Davranışsal Yaklaşım Teorisinde insan davranışları, psikolojisi, motivasyonu, iletişimi ve sosyal ilişkileri irdelenmiş, personelin verimliliğinin aslında sosyal faktörler tarafından belirlendiği kabul edilmiştir. Davranışsal (Neo Klasik) Yönetim anlayışı işletmelerin büyüklüğünün artması, yönetim problemlerinin ortaya çıkması ve işgörenlerin yaşadığı problemler neticesinde; organizasyonların insanı makine olarak görmesinden ziyade, maddi unsurların yanında insan unsurunu da ön plana çıkararak, Klasik Yönetimin “tamamlayıcı rolünü” üstlenmiştir. Klasik Dönemde olduğu gibi Neo Klasik Dönemde de “en iyi organizasyon yapısı, verimlilik ve ilkeler” ön plandadır. Bunun yanı sıra insanların davranışları birbirleri ile olan ilişkileri, motivasyon, yönetime katılma, tatmin, gruplaşmalar ve çatışmalar inceleme konusu olmuştur (Koçel, 2015: 274-275).

Davranışsal Yaklaşım Teorisine göre, “grup ve takım halinde çalışan insanlar arasında çatışma doğal ve kaçınılmazdır”. Dolayısıyla çatışma daima olumsuz olarak

görülmemeli, aynı zamanda “bireylerin performansına katkıda bulunan potansiyel bir kuvvet” olarak görülmelidir (Robbins ve Judge, 2013: 449).

Davranışçı görüş, organizasyon içerisinde bireylerin oluşturduğu gruplar arasında yaşanan çatışmaların sorunların ortaya çıkması ve çözülmesi, sorunların çözümü için yönetimi harekete geçirme amacıyla örgüte olumlu etkiler sağladığı varsayılır. Çatışmanın ana sebebi bireyler ve gruplar arasında yaşanan farklılıklardır. Örgütsel çatışmaların ortadan kaldırılması için bu farklılıkların yok edilmesi gerekir. Fakat bu mümkün değildir. Çatışma ortaya çıkar çıkmaz hemen müdahale edilmelidir.

Davranışçı Yaklaşım görüşünü, Geleneksel Yaklaşım görüşünden ayıran en önemli özellik, Davranışçı Yaklaşımın çatışmayı Geleneksel Yaklaşım gibi görmezden gelme yerine doğal ve kaçınılmaz kabul etmesidir. Çatışmayı, iyi yönetildiği takdirde örgüt açısından faydalı olacağını savunurlar.

### 1.5.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım Teorisi

Modern Yönetim anlayışını benimseyen Etkileşimci Yaklaşım düşünürleri çatışmanın örgüt için “gerekli ve kaçınılmaz” olduğunu, çatışmaların ortadan kaldırılmasının imkansız olduğunu savunur. Örgüt içerisinde çatışmanın olmaması, örgüt için “monotonluk, baskıcılık, tek düzelik ve durgunluk” anlamına gelir. Örgütsel çatışmaların mevcut olduğu örgütler ise “demokrasi, çeşitlilik, gelişme ve öz gerçekleşmeyi” sağlayarak kendi büyümelerini ve başarılarını gerçekleştirmelerine katkıda bulunurlar.

Modern Yaklaşım Teorisinde, örgütsel çatışma; “meşru, kaçınılmaz ve etkili örgütsel yönetim” için olumlu göstergedir. Çatışma, üretkenlik için belirli sınırlar dahilinde gereklidir. Problemlere yaratıcı çözümler getiren veya örgütsel hedeflerin etkin bir şekilde elde edilmesini sağlayan çatışmalar işlevseldir. Çatışmanın çok az olması veya hiç olmaması örgütlerde durgunluk, karar vermede güçlük ve etkisizlik doğuracaktır. Öte taraftan kontrol edilemeyen çatışmalar ise örgüte zarar verecektir. Bu nedenle Modern Yaklaşımında hakim olan görüş; çok az çatışma durgunluğu ve vasathığı teşvik ederken, çok fazla çatışma örgütsel parçalanmaya yol açtığı şeklindedir (Rahim, 2001: 12).

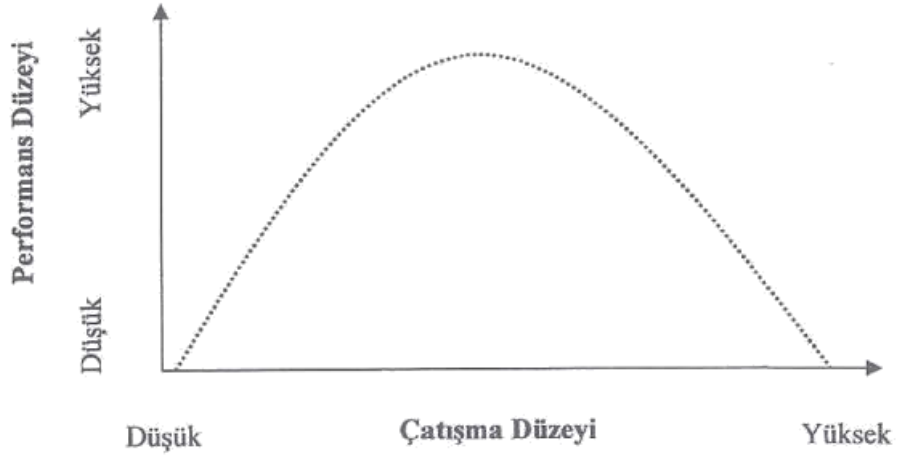
Örgütsel çatışmalar, farklı fikirlerin, görüşlerin ortaya çıkmasını ve teşvikini sağlarken; hiç çatışmanın olmaması ise örgütsel gelişmeleri yavaşlatma ve örgütte pasifleşmeye neden olur. Bu yüzden modern kuramcılar her örgütte optimum düzeyde çatışma varlığının örgüt için faydalı olacağını vurgularlar. Modern yaklaşımı benimseyen kuramcıların çatışmaya yükledikleri anlamları şöyle ifade edebiliriz (Yeniçeri, 2009: 85-89):

- Çatışmalar örgüt için iyi ya da kötü denilemez zira çatışmalar örgüt için “kaçınılmazdır”. Çatışmaların sonucuna odaklanarak “çözümüne yönelik bilgi ve beceriler” geliştirilmelidir.
- Çatışma çözülmesi gereken bir problem değil, “yönetilmesi gereken bir olgudur”. Çatışmalar örgütün enerjisini artırır ve bireylerin yaratıcılık kabiliyetini geliştirir.
- Çatışmanın çözüme kavuşturulması ve örgüte fayda sağlayabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi gerekir. Bu anlamda örgütteki yöneticilerin rolü önemlidir.

Açık sistem anlayışını benimseyen Modern Yaklaşım Teorisinde yöneticiye düşen görev örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları çözümlenmek, örgüte fayda sağlayacak şekilde çatışmaları yönetmek ve çatışmayı optimum seviyede tutabilmektir. Bu yüzden yöneticilerin “çatışmaları çözümlenme ve yönetme” konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir (Koçel, 2015: 757).

Modern Yaklaşım anlayışında araştırmacılar, davranış aşamasında meydana gelen çatışmaların öncesini ve sonrasını inceleyerek çatışmayı yönetmeye odaklanırlar. İnsanları çatışmalara hazırlayarak, çözüm stratejileri geliştirerek ve kolaylaştırıcı açık tartışma ortamı yaratarak; çatışmaların olumsuz etkileri en aza indirilebilir (Robbins ve Judge, 2013: 449).

Şekil 1.4’ te görüldüğü üzere düşük ve yüksek seviyedeki çatışma düzeyinin performans düzeyinde düşüşe, optimum seviyedeki çatışmanın ise performans düzeyinde artışa neden olur. Performans düzeyindeki artış örgütsel verimlilik ve etkinliği beraberinde getirerek örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.



**Şekil-1.4.** Çağdaş yaklaşımda çatışma ile örgütsel performans ilişkisi  
(Bauer ve Erdoğan, 2012: 470)

Çatışma üzerine Klasik, Neo Klasik ve Modern Yaklaşım Teorileri arasında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Örgütsel çatışma üzerindeki fikir ayrılıklarının sebebi “yönetim ve organizasyon teori ve yaklaşımları” anlayışındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çizelge 1.1’de örgütsel çatışma konusunda Geleneksel Görüş, Davranışsal Görüş ve Modern Görüş Teorileri ve dönem özellikleri ele alınmıştır.

**Çizelge 1.1. Örgütsel çatışma konusunda geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşımlar**

	<b>GELENEKSEL (KLASİK) GÖRÜŞ</b>	<b>DAVRANIŞSAL (NEO KLASİK) GÖRÜŞ</b>	<b>MODERN (ETKİLEŞİMCİ) GÖRÜŞ</b>
<b>Çatışma (Robbins ve Judge, 2013)</b>	Örgüt için her zaman ve her koşulda engellenmesi gereken bir problemdir	Örgüt için kaçınılmazdır	Örgütte mutlaka olması gerekir
<b>Çatışmanın ana sebebi (Rahim, 2001)</b>	Etkili yönetilemeyen yönetim anlayışının varlığı	Bireyler ve gruplar arasında yaşanan farklılıklar	Baskıcı, tekdüze olmayan; demokratik, gelişmeci örgüt yapısının varlığı
<b>Çatışmanın örgüte yararı/zararı (Robbins ve Judge, 2013)</b>	Örgüt için hastalık belirtisi, her koşulda zararlı	Örgüt için önemli bir sorun değil; yararlı da olabilir, zararlı da olabilir	Çatışmanın olmaması veya çok şiddetli çatışmaların olması örgüte zararlı, optimum düzeyde çatışma olmalı
<b>Çatışmanın bireysel/örgütsel performansa etkisi (Bauer ve Erdoğan, 2012)</b>	Bireysel/örgütsel performansı azaltır	Bireysel/örgütsel performansı azaltabilir, arttırabilir	Optimum düzeydeki çatışma bireysel/örgütsel performansı arttırır
<b>Çatışma konusunda yönetimin görevi (Tokat, 1999)</b>	Çatışmayı engellemek, ortadan kaldırmak	Çatışmayı çözmek	Çatışmayı yönetmek
<b>Yönetim anlayışı (Koçel, 2015)</b>	Bilimsel yönetim anlayışı	İnsan kaynakları yönetim anlayışı ve davranışsal psikoloji	Sistemler yaklaşımı
<b>Sistem anlayışı (Sığırı, 2014)</b>	Kapalı sistem anlayışı	Açık sistem anlayışı	Açık sistem anlayışı

## 1.6. Çatışma Türleri

### 1.6.1. Örgütte ortaya çıkış yerlerine göre çatışmalar

Çatışma düzeyleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, çatışmanın 4 belirgin düzeyi keşfedilmiştir. Bu düzeyler şunlardır (Rahim, 2001: 23);

1. Kişisel çatışma,
2. Kişilerarası düzeyde çatışma,
3. Gruplar arası düzeyde çatışma,
4. Örgütler arası düzeyde çatışmadır.

#### 1.6.1.1. Bireylerin kendi içindeki çatışmalar

İnsanoğlu aynı anda birden farklı güdünün etkisi altında bulunabilir. Bu güdüler çoğu zaman birbirleriyle çelişirler. Farklı güdüler, insanlarda karar verme zorluğuna sebep olur ve birey kendi iç dünyasında çatışma yaşar. Bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı çatışma “aynı anda ulaşılması olanaksız olan birden fazla güdünün işin içine girdiği ortamlarda ortaya çıkar” (Cüceloğlu, 2010: 281-288).

Bireylerin kendi içinde meydana gelen çatışmalar “kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olamadığı, kişinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği, psikolojik veya fiziki engellenmenin olduğu; kişiyi rahatsızlığa, baskıya sevk eden” çatışmalardır (Özdemir, 2012: 9).

Kişi iç çatışması, işgörenin organizasyon içerisindeki eylemleri yasadışı veya etik olmayan şekilde gördüğünde ortaya çıkar. Kişiler yargılarını kendi değerleri ve etiklerine dayandırır. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmanın yarattığı gerilim, bireyin davranışında örgüt açısından olumsuzluğa yol açar (Champoux, 2011: 268).

### 1.6.1.2. Bireyler arası çatışmalar

Örgüt içerisindeki bireyleri karşı karşıya getiren “algı, tutum, davranış, amaç, menfaat” gibi farklılıkların bulunması, bireyler arası çatışmalara yol açar (Yeniçeri, 2009: 116).

Bireyler arası çatışmalar örgüt içindeki iki bireyin birbirleri ile fikir ve düşünce farklılığından kaynaklanan çatışmalardır. Bu farklılığa kişilerin “bilgi, kültür, eğitim, statü, izledikleri yol ve yöntem farklılıkları” sebep olmaktadır (Folger vd., 2013: 9).

Bireyler arası çatışmalar örgüt içerisinde en sık rastlanan çatışma türüdür. Genelde ast-üst çatışması şeklinde meydana gelir. Ast- üst çatışması ise genelde bireylerin görev ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, iletişim eksikliği ve kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

### 1.6.1.3. Örgüt içi çatışmalar

Örgüt içi çatışmalar çoğunlukla, örgüt içi iletişim ve etkileşim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Örgüt içi çatışmalar bireyler arası çatışmalara benzer. Ancak bu çatışma türüne sebep olan etken örgüt içerisinde beraber çalışmakta olan kişiler arasındaki fikir ve görüş farklılıkları, güç farklılığıdır. Görüş ayrılıklarının sebebi ise “kişiler arası ilişkilerin sağlıklı yönetilememesi, sosyal farklılıklar, değer farklılıkları ve birbirine uymayan işlerden” kaynaklanmaktadır. Örgüt içi çatışmalar iyi yönetilemez ise, bireysel ve örgütsel performansta düşüklüğe, örgütsel verimlilik ve etkinliğin düşmesine yol açabilir (Sığrı, 2014: 492).

Örgüt içi çatışmalar 3 farklı türde karşımıza çıkmaktadır. Bu türler şunlardır (Koçel, 2015: 763);

- Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişiler arasında yaşanan çatışma türüdür. Bir örgütte benzer hiyerarşik düzeydeki kişi veya gruplar arasında yaşanan çatışma türüdür. Yatay çatışma iş dağılımının belirsizliği ve yetkilerin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkar.



- Dikey çatışma, örgüt içerisinde farklı hiyerarşik düzeyde bulunan kişiler arasında yaşanan çatışma türüdür. Dikey hiyerarşik yapıda bulunan örgütlerde ast ve üstler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışmalar genellikle üstün talimatlarının açık olmaması veya yanlış anlaşılması sonucunda doğar.
- Komuta-kurmay çatışması ise örgüt içerisinde yetki ve sorumluluk taşıyan emir-komuta personeli ile konusunda uzman olan kurmay birimdeki personel arasında yaşanan çatışma türüdür. Örgüt içerisinde emir-komuta kurmay birimdeki personel arasında yaşanan çatışmadır.

#### 1.6.1.4. Örgütler arası çatışmalar

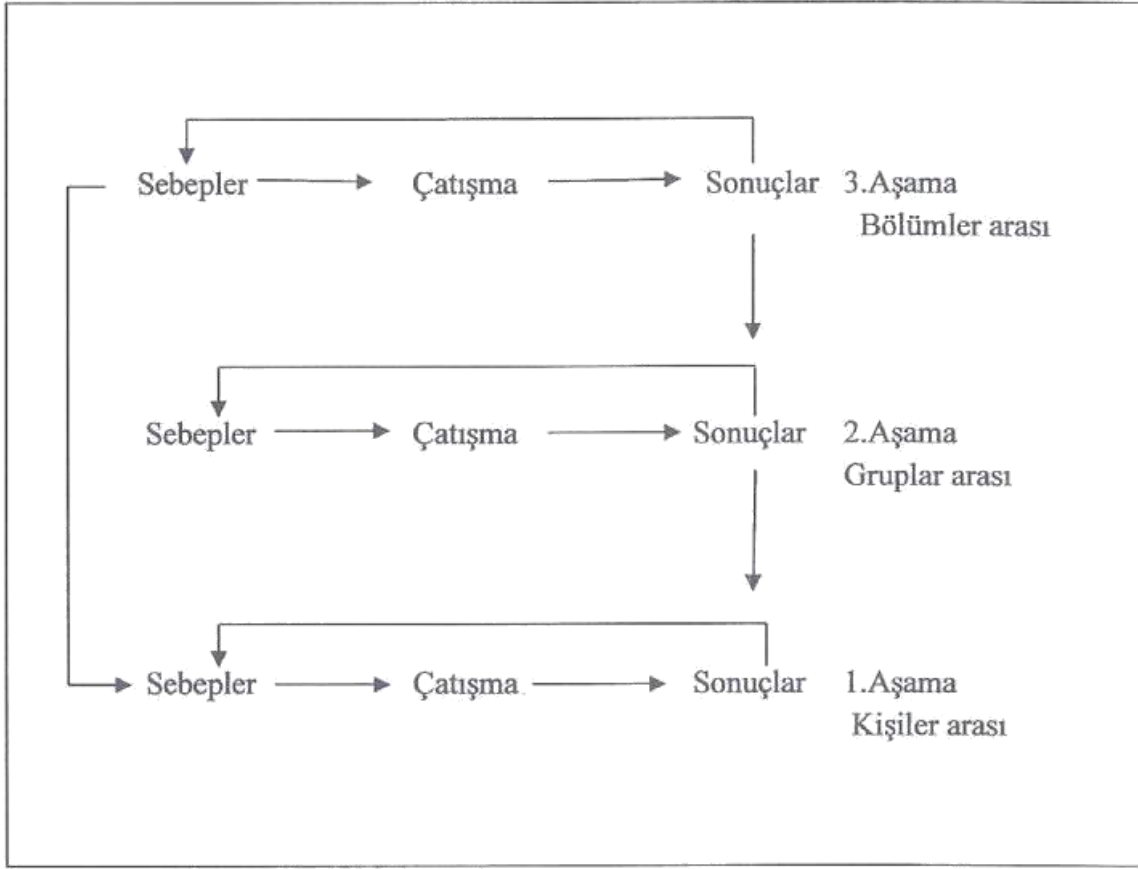
Örgütler arası çatışmalar, iki veya daha fazla örgütün birbirleri ile ilişkileri sonucu meydana gelir. Örgütler arası çatışma, örgütler arası rekabetten farklıdır. Bir örgüt diğer örgütlerin işleyişine müdahale etmeden aynı piyasada rekabet edebilir (Champoux, 2011: 268).

Örgütler arası çatışmalar rekabet düzeyinde tutulması halinde örgüt içerisinde rekabeti artırarak bireylerin performansının artmasına, örgütsel bağlılığın güçlenmesine ve örgüt bütünlüğünün sağlanmasına neden olur. Eğer çatışma düzeyi rekabetten fazla olursa örgütler arasında “ayrışma, iletişim eksikliği ve düşmanlaşma” meydana gelecektir.

Örgütler arasındaki çatışmaların kaynağında; “sosyal şartların, tarihsel gelişmelerin, ekonomik ilişkilerin” yanında; “hiyerarşi, statü ve kaynakların adaletsiz dağılımı da” etkilidir (Şahin, 2013: 36).

Wall ve Collister’e (1995) göre çatışmalar farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin gruplar arası düzeydeki çatışma kişiler arası çatışmaya neden olmaktadır.

Farklı düzeydeki çatışmaların birbirini tetikleme oranı olan “çoklu çatışma seviyesi” Şekil 1.5’ te görüldüğü gibidir.



**Şekil 1.5.** Çoklu çatışma seviyesi (Wall ve Collister 1995: 534)

### 1.6.2. Örgüt verimliliğine göre çatışmalar

Örgütsel verimliliğe göre çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki çeşittir.

Fonksiyonel çatışma, örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve örgüte doğrudan katkıda bulunan çatışmalardır. Çatışmalar, kişilerin karar kalitesini arttırıyorsa, yaratıcılık ve yenilikçiliğini etkiliyorsa, merak derecesini arttırıyorsa yapıcıdır. Fonksiyonel çatışmalar, örgüte yenilik katar ve canlılık kazandırır. Örgütlerin sorunlarına çözüm bulma açısından önemlidir (Robbins ve Judge, 2013: 455).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmayan, hatta amaçlara ulaşmayı engelleyen çatışma türüdür. Fonksiyonel olmayan çatışmalar yıkıcı çatışmalardır. Klasik ve Neo Klasik Yaklaşımlarda bütün çatışmalar “fonksiyonel olmayan çatışma” türüdür. Modern Yaklaşımda ise, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma içerisinde göstermek mümkün değildir (Sığırı, 2014: 489).

### 1.6.3. Örgütte ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar

Örgütte ortaya çıkış şekillerine göre çatışmaları “potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve gizli çatışma” şeklinde sınıflandırabiliriz.

Potansiyel çatışma; “henüz çatışmanın olmadığı, fakat çatışmayı yaratacak sebeplerin mevcut olduğu durumları” ifade eder. Kaynakların kıt olması, yetersiz bütçe ve ekipman, amaç farklılaşması, ortak faaliyet için işbirliğinde anlaşmazlık ve kişiliklerin farklılığı potansiyel çatışmaya sebeptir (Champoux, 2011: 269).

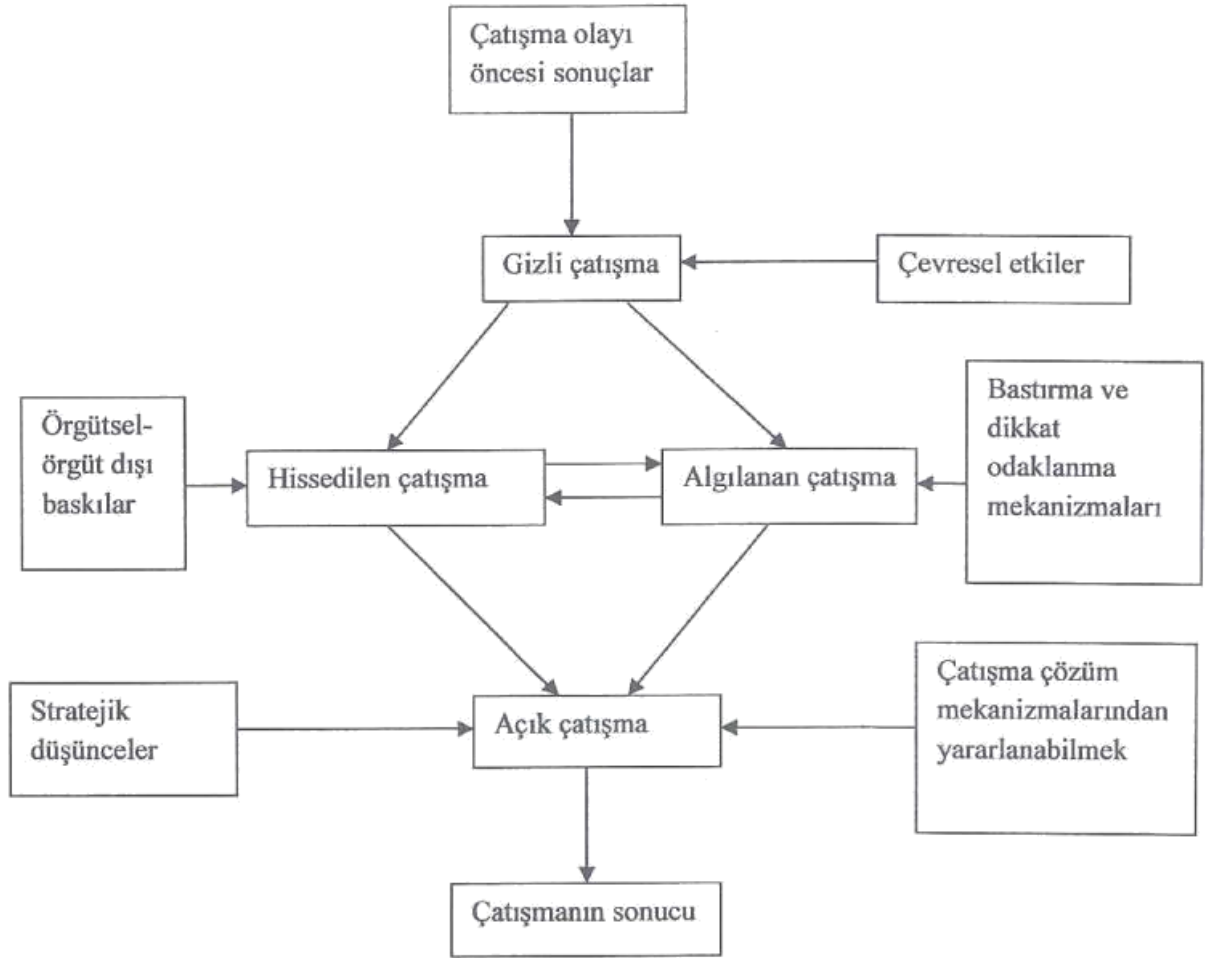
Algılanan çatışma; “çatışmaya taraf olan kişilerin olayı algılama tarzları” ile ilgilidir. Algılama söz konusu durumun yanlış veya doğru şekilde değerlendirilmesidir. Yanlış değerlendirmeler, yanlış algılamalara ve sonunda çatışmalara sebebiyet verir (Yeniçeri, 2009: 44).

Hissedilen çatışma; “çatışmaya taraf olan kişilerin olayları hissetmeleri ve olaylar karşısında aldıkları tavır” ile ilgilidir. Taraflar kızgın, öfkeli olabilirler. Tarafların hisleri çatışmaya yön verir (Pondy, 1967: 302).

Açık çatışma; çatışmanın sonucu ile ilgilidir. “Tarafların çatışma halinde gösterdikleri fiili davranışı” ifade eder. Bu davranışlar karşılıklı çatışma, ağır dil ve söz kullanma, fiziki kuvvet şeklinde olabilir (Pondy, 1967: 303).

Gizli çatışma; “akılcı değil tepkiseldir”. Genelde resmi anlaşmazlıklarda ortaya çıkar (Koçel, 2015: 760).

Pondy (1967), çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre çatışma sürecini Şekil 1.6’ da ki gibi ele almıştır.



Şekil 1.6. Çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre çatışma süreci (Pondy, 1967: 306)

### 1.7. Çatışmanın Kaynakları

Örgütsel çatışmaları yönetebilmek ve çözüm bulabilmek için çatışma kaynaklarını doğru belirlemek gerekir. Örgütsel çatışmalar “kişi- kişi arasında, kişi-örgüt arasında veya örgüt-örgüt arasında” meydana gelmektedir. Şüphesiz ki örgütlerin iç ve dış çevre koşullarını etkileyen faktörlerin farklılığı çatışmalarda çeşitliliğe sebep olur. Bu yüzden her örgütteki çatışmaların nedenleri ve kaynakları aynıdır demek doğru değildir.

Çatışmaların kaynaklarını incelemeyen önce çatışma sürecini gözlemlemek kaynak belirlemede kolaylık sağlayacaktır. Robbins ve Judge (2013), çatışma sürecini beş aşamada açıklamıştır. Bu aşamalar şunlardır (Robbins ve Judge, 2013: 449);

- Potansiyel karşıtlık veya uyumsuzluk,
- Bilişsellik ve bireyselleştirme,
- Niyetler,
- Davranışlar,
- Sonuçlardır.

Örgütsel çatışmanın kaynakları, farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütsel çatışmanın kaynaklarını incelerken, “birey unsuru, çevre unsuru ve örgüt unsuru” göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda örgütsel çatışma sürecini başlatan unsurları 3 ana başlıkta incelenebilir. Bu başlıklar şunlardır:

- Kişisel özellikler,
- Örgütsel özellikler,
- Durumsal özelliklerdir.

### **1.7.1. Kişisel özellikler**

Örgütleri meydana getiren bireylerin; “kişilik farklılığı, algılama farklılığı, yaşadıkları duygusal durum farklılığı” örgütlerde kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalara neden olur.

Bireylerin kişiliklerin farklı olması ve duygusal durum olayları, kişilerin algılama biçimini ve derecesini etkiler. Kişiler örgüte dahil olurken hem kendi istek ve arzularını gerçekleştirmeyi hem de örgütün amaçlarını yerine getirmeye çalışırlar. Örgütün amaçları ile bireyin amaçları ters düşebilir. Bu durum örgütte kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalara neden olur (Tokat, 1999: 27).

Algı “duygusal etkilenimi organize ederek ve yorumlayarak çevremize anlam yükleme sürecidir.” Algılama süreci çevredeki duyuların, duyu organları vasıtasıyla beyne iletilmesi sürecidir. Algılama “ algılayan kişi, algılanan şey ve algılama ortamına” bağlı olarak değişiklik gösterir (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 46- 49).

Bireyler olayları algılamak için kendi süzgeçlerinden geçirirler. Bireylerin algılarında nedensel farklılıklar var ise çatışma o derece şiddetlidir (Tengilimoğlu, 1991: 130).

Robbins ve Judge (2013), potansiyel çatışmanın sebebini “örgütteki farklı bireylerin varlığına” bağlar. Aynı zamanda potansiyel çatışmanın kaynağının “kişilik, duygu ve değerleri içeren kişisel değişkenlere” dayandırır (Robbins ve Judge, 2013: 451).

Jenkins, Rosenman ve Friedman (1971) kişilerin psiko-davranışsal yapısını inceleyerek kişilikleri A ve B tipi olarak ikiye ayırmışlardır. Bu ayrıma göre A tipi davranış biçimine sahip kişiler; “agresif, sabırsız, insan ilişkilerinde zayıf, planlamayı zaman kaybı olarak gören ve işe çok fazla yönelik olup, pek çok güdüye sahip ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede çok fazla başarılı olmak isteyen” özelliklere sahiptirler.

B tipi kişiliğe sahip bireyler, A tipi kişiliğe sahip bireylerin tam tersidir. “B tipi davranış biçimine sahip kişiler zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli, bir yaklaşım içerisindedirler.” (İbrahimoglu ve Karayilan, 2012: 252)

Kişilik farklılığı örgüt içerisindeki bireylerin algılama, yorumlama ve duygusal durumlarında farklılığa neden olur. Örgütsel çatışmalara neden olan en önemli özelliklerden birisi kişilik farklılığıdır.

### 1.7.2. Örgütsel özellikler

Örgütler farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Örgütlerde çatışmayı tetikleyen ve etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Çatışma sürecini başlatan örgütsel unsurlar, “yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, kaynakların sınırlılığı, işlerin bağımlılığı, örgütsel büyüklük, yönetsel sorunlar, yöneticilik tarzı, iletişimle ilgili sebepler ve iş üzerindeki amaç farklılığı” şeklinde sıralayabiliriz.

Örgütün büyüklüğü ile örgütsel çatışmalar doğru orantılıdır. Örgütsel büyüklük arttıkça kişiler arası iletişim ve koordinasyon azalır, karmaşıklık artar. Örgütün amaçlarına ulaşmada kullanılacak araçlar ve yöntemler küçük örgüte nazaran artar. Örgüt büyüdükçe uzmanlaşma artar ve yeni uzmanlık alanları meydana gelir. Eski uzmanlar

yeni uzmanları kendilerine rakip ya da tehdit olarak görebilir, kendilerini değersiz hissedebilirler. Bireyler arasındaki bu rekabet çatışmalara neden olur.

Yeni uzmanlık alanlarının oluşması örgütsel farklılaşma derecesini arttırır. Örgütteki personelin istihdamı ve dağılımındaki değişiklikler çatışmaya neden olabilir. Bu bağlamda örgütsel farklılaşma örgütsel çatışmalara neden olabilir (Akçakaya, 2003: 8).

İletişim, organizasyonun çeşitli kısımları ve personelleri arasındaki bilgi, veri anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımı; yazılı, sözlü, sözsüz mesaj şekli ve bir tür mesaj alışverişidir. İletişim alanındaki her türlü noksanlıklar (gecikmeler, yanlış anlaşılmalr, mesajların açık anlaşılır olmayışı, gönderici ve alıcı arasındaki bilgi deneyim farkı vs.), hiyerarşik yapıdaki örgütlerde yukarıdan verilen talimatların sıralı amirler tarafından astlarına iletilmesi sırasında bilgilerde meydana gelen bozulma ve eksilmeler çatışmalara neden olabilir (Koçel, 2015: 611).

Örgütlerde bazı bölümler arasında fonksiyonel bağılıklar vardır. Bu bölümler hedeflerini gerçekleştirme noktasında birbirlerine bağımlıdır. Bölümler arasında iletişim, koordinasyon ve zamanlama problemleri olduğunda çatışma kaçınılmaz olacaktır.

Tarafların birbirine bağılılığı durumu örgüt içerisinde çatışma etkileşimini etkiler. Örgüt içerisinde “işgörenlerin birbirine bağılılığı yüksek ise işbirliği, düşük ise rekabet” söz konusu olur. Tarafların birbirine bağılılık derecesi işgörenlerin birbirlerine karşı davranışlarında anlamlılık seviyesini belirler. Örgütsel çatışmalarda bireyler arasında çoğu zaman işbirliği ve rekabet dürtüsünün karışımı yaşanmaktadır (Folger vd., 2013: 5).

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için sahip oldukları kaynaklardan (personel, malzeme, araç, bütçe vs.) en yüksek derecede verim almak isterler. Örgütün hedefine ulaşabilmesi için kaynaklarının yeterli olması gerekir. Fakat çoğu zaman bu kaynaklar sınırlıdır. Kaynakların sınırlı olması ve kaynak paylaşımı konusunda bireyler birbirleriyle mücadele eder. Kaynakların kıtlığı, kaynaklara olan bağılılığı arttırır. Kaynakların ortak kullanımı da çatışmaya sebep olur. Örneğin bir makineyi aynı örgüt içerisindeki farklı birimler kullanıyorsa, birimler arası çatışma meydana gelebilir. Bu durumda hem potansiyel çatışma hem de yatay çatışma vardır denilebilir (Yeniçeri, 2009: 90).

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yönetim konusunda yöneticiler astlarıyla görüş ayrılığı yaşayabilir ya da yöneticilerin değişmesi durumunda eski ve yeni yöneticilerin yönetim tarzındaki farklılıklar astları olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütteki görev yetki ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olmayışı kimin hangi alanda kime karşı sorumlu olduğu belirsiz durumlar çatışmalar için uygun ortamı meydana getirir (Koçel, 2015: 767).

İş üzerindeki amaçların açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenememiş olması her kademedeki çalışanlar tarafından farklı yorumlanmaya sebep olur. Yorum farkı, yapılan faaliyetler ve uygulamalarda sonuç farklılığına; sonuç farklılığı ise örgütsel çatışmalara neden olur. İş üzerindeki amaçların farklılaşması; ilgili birimlerin kaynaklarının sınırlı olması, rekabetçi ödül sistemi, örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

### 1.7.3. Durumsal özellikler

“Rol ve statü farklılığı, değişen koşullar, sosyal ve kültürel farklılıklar” örgütsel çatışmaya kaynak oluşturan birer durumsal özelliklerdir.

Rol ve statü farklılığı, çatışmaya sebep olan bir diğer durumsal özelliklerdendir. Statü, kelime olarak “makam, mevki, konum, pozisyon” anlamına gelir. Bireyin toplumdaki yerini, konumunu, belirtmek için kullanılan kavramdır. Örgütsel anlamda statü, “bireyin örgüt içerisindeki konumunu” temsil eder. Örgütlerde bireyler kendi statülerini diğer bireylerin statüleri ile kıyaslar ve kendilerini daha prestijli görebilirler. Bireyin statüsü kendi hizmet süresine, yaşına, konumuna uygun değil ise statü uyumsuzluğu meydana gelir. “Rol, statünün dinamik yönüdür”. Bireyin rolünü yerine getirmesi, statünün verdiği hakları kullanmasıdır. Rol ve statü beraber kullanılan kavramlardır. Örgüt içerisinde her bireyin birer rolü mevcuttur. Birey kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen rolü yerine getiremezse veya değişen koşullar nedeniyle bireylerin farklı roller oynaması gerektiğinde bireylerde rol çatışması meydana gelebilir (Basım vd., 2010: 149- 150).

Bireyin kademesinin yükselmesi durumunda kişinin değişen koşullara ayak uydurması veya kademesinin alçılması durumunda bireyde meydana gelen psikolojik



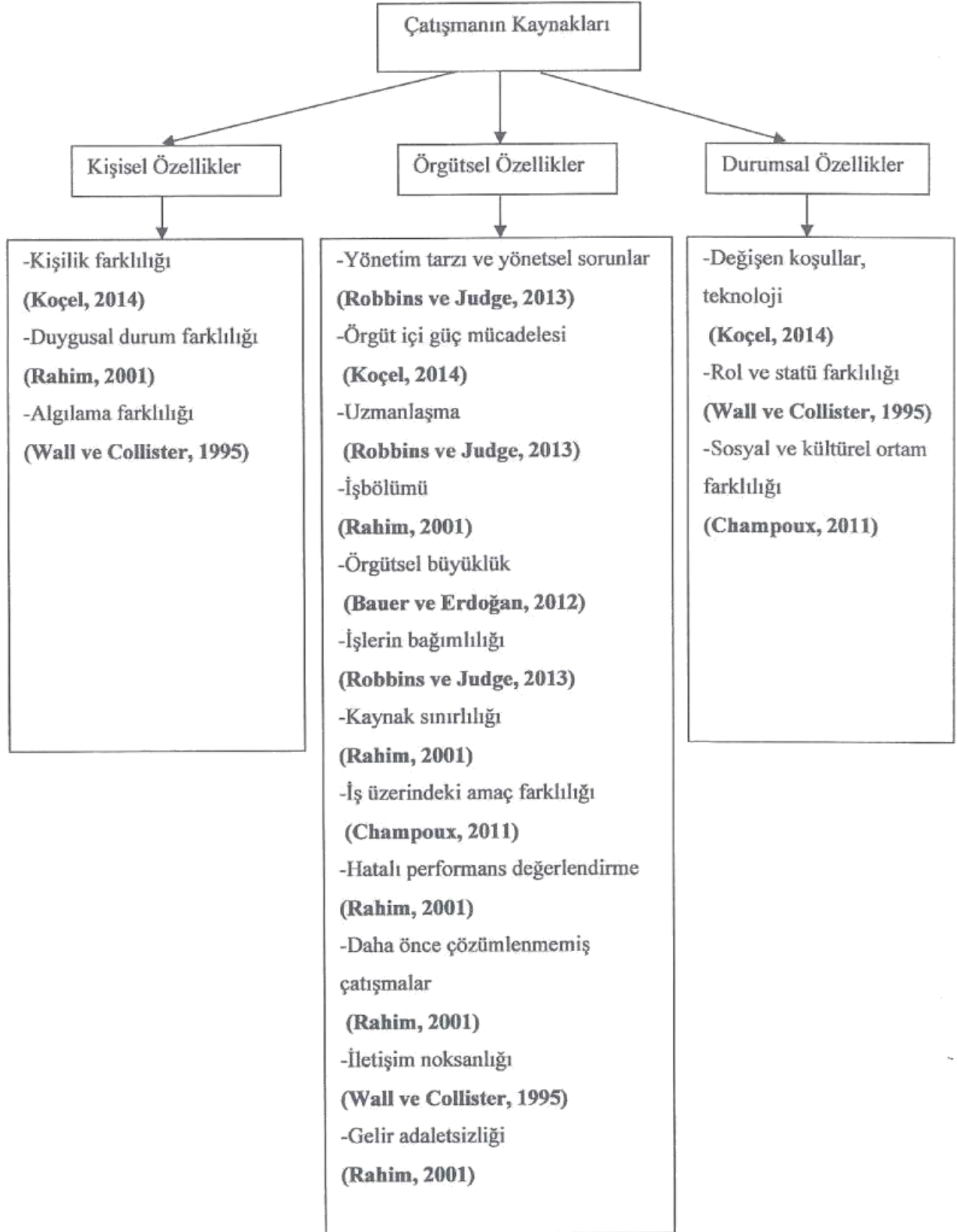
etkiler çatışmaya neden olabilir. İşletmede yeniden yapılanma, reorganizasyon, el değiştirme veya birleşme gibi değişim süreci iyi yönetilemezse; çalışanlar üzerinde baskı ve huzursuzluk yaratacak, örgütsel çatışmalara neden olur.

Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için değişen koşullara ve teknolojiye uyum sağlayabilmesi gerekir. Değişen koşullara ve teknolojiye uyum sağlayamayan örgütler, geleceğe dair belirsizlikler yaşamaya başlar. Örgütün varlığını ne kadar devam ettireceği ve örgütün geleceğe dair belirsizlikleri de çatışmalara neden olur.

Toplum içerisinde hangi davranışların çatışmaya yol açabileceği kültürden kültüre değişmektedir. Sosyal ve kültürel farklılıklar, insanların davranış farklılığı ve davranış yorumlaması konusunda öncü rol oynar. Örgütleri var eden bireylerin sosyal ve kültürel yapıları birbirinden farklıdır. Kişilerin yetiştiği ve yaşadığı ortamların farklılığından dolayı çatışmalar yaşanır. Kişilerin yetiştiği ortamın farklılığı kişilerin algı, tutum ve değerlerine etki eder (Kozan, 1997: 355).

Yukarıda bahsedilen unsurların yanı sıra; “işbölümü, kararlara katılım ve ortak karar verme, otorite düzeyi, örgüt içi güç mücadelesi, işçi-işveren kutuplaşması, denetim, performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar, daha çözümlenmemiş çatışmalar, ekonomik faktörler, sosyo-demografik faktörler, medeni durum, çalışma ortamındaki fiziksel durum ve madde bağımlılığı” gibi unsurlarda örgütsel çatışmaya neden olan kaynaklardır (Özmutaf, 2007: 51).

Şekil 1.7’de çatışmanın; kişisel, örgütsel ve durumsal kaynaklarına ilişkin literatür araştırması görülmektedir.



Şekil 1.7. Çatışmanın kaynaklarına ilişkin literatür araştırması

## 1.8. Örgütsel Çatışmanın Yararları ve Zararları

Örgütler var olduğu sürece örgütsel çatışmalar devam edecektir. Çatışma Geleneksel Yönetim anlayışında “kaçınılması gereken, olumsuz ve sakıncalı” bir durum olarak ele alınmıştır. Kurallara ve ilkelere uyulduğu takdirde örgütlerde çatışmanın olmayacağı vurgulanırken örgütsel çatışmaları organizasyon için bir problem olarak nitelenmiştir. Ancak Geleneksel Yaklaşımda “çatışmanın örgüte kazanımları” göz ardı edilmiştir. Organizasyonlarda “insan unsurunu” ön plana çıkaran Davranışsal Yaklaşım Teorisinde ise yönetimin ilkelerine uyularak çatışmaların kontrol altına alınabileceği veya engellenebileceği vurgulanmıştır. Öte yandan Modern Yönetim anlayışına göre örgütsel çatışmalar kaçınılmazdır ve örgütsel örgüt içi ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olurken aynı zamanda örgütsel sorunların masaya yatırılması konusunda fırsat olarak görülmektedir (Koçel, 2015: 757).

Örgütsel çatışmalar sonucunda, çatışmanın örgüte yarar ve zararının neler olduğunun objektif olarak belirlenmesi örgütsel amaçlara ulaşabilmek için önemlidir. Çatışmanın örgüte bazı yararları ve zararları sayısal olarak belirlenmemektedir. Bu gibi durumlarda, çatışmanın yarar ve zararını belirleyebilmek için aşağıda belirtilen dört ölçek göz önüne alınmalıdır (Folger vd., 2013: 11):

1. Kazanç ve kayıplar (uzun dönem),
2. Tatmin olma düzeyi (ulaşılan sonuç),
3. Dağıtım adaleti (kaynakların adil olarak dağıtılması),
4. İşletim adaleti (çatışma çözümü sürecinde adil olma).

### 1.8.1. Örgütsel çatışmanın yararları

Coser (1956), çatışmayı örgüte yararı ve zararı olarak, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan şeklinde belirtirken, örgüte yararı olan fonksiyonel çatışmayı “iç ve dış” olmak üzere iki kısma ayırmıştır. İç çatışma grup içinde meydana gelen çatışma türü iken, dış çatışma grup dışında meydana gelen çatışma türüdür. Coser (1956), grup içinde meydana

gelen çatışmanın, “grubun normlarının devamı ve yeni koşullara ayak uydurabilmesine olanak sağladığına, güç dengesini koruduğuna ve yeniden ayarladığına” inanır. Dış çatışmanın ise grubu güçlendirdiğine, grup üyeleri arasındaki dostluk ve birliği sağladığına, grup gücünü etkili ve verimli kullanmaya imkan tanıdığına inanır (Kaplan ve Owings, 2017: 181).

Çatışmalar kontrol edilebildiği ve iyi yönetildiği takdirde örgüte pozitif kazanımlar sağlayacaktır. Bu anlamda çatışmanın örgüte faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aksu, 1999: 2):

- Çalışanların görüş ve önerileri alınarak görüşleri genişletilebilir. Yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması örgüt içerisinde özgüveni artırır. Sorunlara karşı farklı çözüm taktiklerinin geliştirilmesini sağlayarak örgütsel değişime katkıda bulunur.
- Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı artırır.
- Yeni fikirlerin ortaya çıkması kişileri problem üzerinde odaklanmaya, yeni seçenek arayışına girmeye ve araştırmaya sevk eder. Örgütsel yenilik ve yaratıcılık artar. Çalışanların bilgi ve yetenek kapasitesi artar.
- Örgütsel yenileşmeyi sağlar, örgüt içerisindeki atalet ve tembellik ortadan kalkarak örgütte dinamizmi sağlar. Ekip ruhu artarak örgütsel yaşam canlanır, bireyler arası ilişkiler ve iletişim güçlenir, örgütsel uyum ve bütünleşme sağlanır.
- Örgütsel sorunların su yüzüne çıkmasını sağlayarak daha kötü sonuçlara sebebiyet verme ortadan kaldırılabilir. Bireyler arasındaki hoşgörüyü geliştirir ve örgüt içi uyumu dengeleyerek karar almayı kolaylaştırır. Kişilerin sorumluluk ve görevleri daha da belirginleşerek motivasyonu artırır, bireyler arası yakınlaşma artar.
- Örgütsel çatışma sayesinde bireyler kendi yetenek ve kabiliyetlerini değerlendirme fırsatı bulurlar. Kişinin kendi eksikliklerini, hatalarını telafi etme fırsatını sağlaması ve örgüt içerisindeki yanlış inanç ve değerlerin düzeltilmesi konusunda çatışmalar etkin rol oynar. Yalnızca alt kademedekiler değil üst kademedeki bireylerde yönetim tarzındaki yetersizlikleri ve problemleri değerlendirme fırsatı yakalar.

- Örgüt içerisinde rekabetçi ortam oluşur. Çatışan taraflar arasında güç dengesinin korunmasını ve kişilerin kendi pozisyonlarının değerini anlamasını sağlar.
- Çatışmalar kişilerin yaratıcılık ve inovasyon becerilerini uyarır, ilgi ve merakını artırır. Kişiler üzerindeki kültürel çeşitliliği artırır (Robbins ve Judge, 2013: 456).
- Çatışmayı yaratan problemin çözümüne odaklanma amacıyla kişilerin kendi fikirlerini özgürce beyan etmesi ve kişiler arası fikirlere saygı duyulması örgüt içerisinde demokratik ortamı geliştirir. Örgütsel çatışmalar fikirlerin ortaya çıkması ve çarpışması konusunda önemli bir basamaktır.
- Çatışma ile ortaya çıkan problemlerin çözülmesi ile birlikte örgütsel etkinlik ve verimlilik artar.

### 1.8.2. Örgütsel çatışmanın zararları

Örgütsel çatışmalar, görmezden gelindiği veya iyi yönetilmediği takdirde örgüte bir takım zararları meydana gelir. Örgütsel çatışmanın örgüte zararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aksu, 1999: 2):

- Örgüt içerisindeki optimum düzeyden yüksek olan çatışmalar, bireylerin zihinsel ve bedensel sağlığını etkileyerek davranışlarında olumsuz etkiler yaratabilir. Bireylerin davranışına yansıyan olumsuzluk motivasyonun düşmesine neden olur.
- Örgüt içerisinde bireyler arası iletişim noksanlıkları yaşanır. Kişiler arasında güven, işbirliği ve takım ruhu zedelenir. Güvensiz ve şüpheli bir ortamın oluşması karar almada gecikmeler meydana getirir.
- Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık ve örgütsel iklimi olumsuz yönde etkiler.
- Bireyin stres düzeyini artırır, işe karşı enerjisini ve isteğini azaltır. Aynı zamanda kişinin iş tatminini azaltarak ilgisini farklı yönlere yöneltmesine yol açar.

- Sorumsuz çalışmalar ve zamanın boşa harcanması sonucu örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya neden olur.
- Örgütsel çatışma sonucunda bireyin istediği amaca ulaşamaması, engellenmesi ya da fikirlerine değer verilmemesi sonucunda yabancılaşma süreci başlar. Kişinin özgüveni azalır (Yeniçeri, 2009: 54).
- Örgüt içerisinde bireylerin kutuplaşmasına neden olur. Bireyler arasında sindirme, yıldırma politikasının izlenmesine; çalışanların örgütün çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön plana almalarına ve değişime karşı direncin artmasına yol açar.
- Örgütte “emek, zaman ve para” kaybına yol açar.
- Örgütsel amaçlardan uzaklaşmalar meydana gelir.
- Gereğinden fazla çatışmalar örgütsel etkinlik ve verimlilikte düşüşe neden olur.

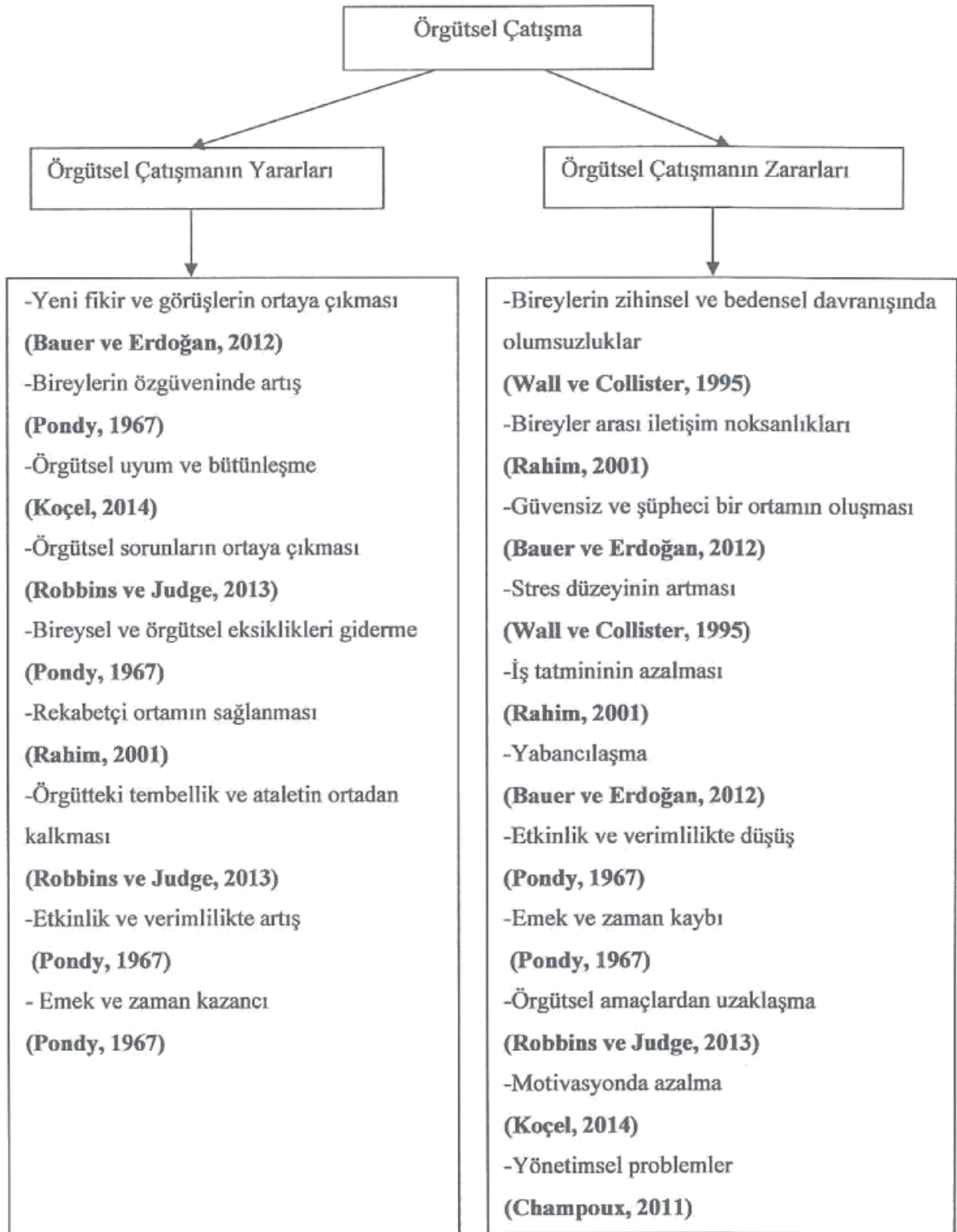
Örgütsel çatışmalar, geçmiş dönemlerde örgüt için olumsuz olarak ele alınsa da günümüzde yeni teorilerin gelişmesi ile birlikte çatışma ele alınırken olumlu yönlerine de vurgu yapılır. Zira çatışma olmaksızın “örgütlerde değişim olması, yeniliğin artması, hatalı süreçlerin iyileştirilmesi zor olacaktır” (Özdemir, 2012: 17).

“Görev çatışması” işin içeriği ve amacı ile ilgilidir. “İlişki çatışması” kişiler arasındaki ilişkiye odaklanır. “Süreç çatışması” ise işlerin nasıl gittiği ile alakalıdır.

“İlişki çatışması” kişisel çatışmaları arttırırken, örgütsel görevlerin tamamlanmasını engelleyerek karşılıklı anlayışı azaltmaktadır. “Yapılan araştırmalara göre yöneticiler vaktinin %18’ ini kişisel çatışmalara harcamaktadır.” Öte yandan makul seviyedeki “görev ve süreç çatışması” örgüt için işlevseldir (Robbins ve Judge, 2013: 448).

Çatışma sonucunda örgütsel sorunların ortaya çıkması ve çözüm üretilmesi ile birlikte bireysel ve örgütsel eksiklikler giderilerek etkinlik ve verimlilik arttırılır. Çatışma şiddetinin optimum seviyede olmaması sonucunda ise etkinlik ve verimlilikte düşüş ile birlikte örgütsel amaçlardan uzaklaşma meydana gelir.

Örgütsel çatışmanın örgüte yararları ve zararları Şekil 1.8'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1.8. Örgütsel çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin literatür araştırması

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 2. PERFORMANS ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS

##### 2.1. Performans

Küreselleşme süreci ile birlikte örgütler, yaşanan hızlı değişime karşı proaktif olmak zorundadırlar. Örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesinde insan kaynakları yönetimi etkin rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi “örgüte bağlılık duyan, örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda örgüt için faydalı olabilecek bireyleri seçme, yerleştirme, eğitime, performansını değerlendirme ve ödüllendirmelerdir.” İnsan kaynakları yöneticisi örgüte seçeceği bireyin performansının yüksek olmasını ümit eder. Zira örgütler rekabetçi üstünlük, etkinlik, verimlilik ve başarının sağlanması için bireysel performansın üstün olması esastır (Bingöl, 2014: 366).

##### 2.2. Performans Tanımı

Örgütlerin en önemli kaynağı “insandır”. Örgütün hayatta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için aradığı niteliklere uygun personeli örgüte kazandırması gerekir. Performans, kişinin örgüt içerisinde hayatta kalabilmesi, başarısı ve kariyer hedefi açısından belirleyici unsurdur.

Performans, “bir çalışanın belirli zaman kısıtı içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2014: 367).

Performans, “belirlenen amaçlara yönelik bireyin göstermiş olduğu emektir”. Bireyin göstermiş olduğu işi yerine getirme düzeyi yeterli ise bireyin performansı yüksek, bireyin işi yerine getirme düzeyi yetersiz ise performansı düşüktür. Performansı oluşturan unsurlar “motivasyon ve yeteneklerdir”.



Türk Dil Kurumu Sözlüğünde performans “yapılan iş, uygulama, icraat; kişinin yapabileceği en iyi derece, başarı” olarak tanımlanmıştır.

Performans, “işgören açısından bir işi ne derecede yerine getirebildiği iken, işveren açısından ise çalışanlarının başarısı hakkında değerlendirme yapabildiği bir ölçüttür” (Özler, 2013: 111).

### 2.3. Örgütlerde Performansı Belirleyen Faktörler

Örgütlerde performans kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005; 11).

- Performansı etkileyen kişisel faktörler; “yaş, cinsiyet, dil gibi demografik ölçülerin yanı sıra kişilerin algı, tutum, davranış, kültür ve psikolojik özellikleri gibi sıralayabileceğimiz, kişinin kendisinden kaynaklanan faktörlerdir”.
- Performansı etkileyen örgütsel faktörler; “örgütün fiziki koşulları, örgütün değerleri, örgüt içerisinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar, bireyin örgüt içerisindeki konumu, örgüt içerisindeki iletişimidir”.
- Performansı etkileyen çevresel faktörler; “kişinin aile ortamı, sosyal ortamı; yaşanan coğrafyanın ekonomik, sosyal, siyasal ve toplumsal ortamıdır”.

Performans kavramı yedi boyut çerçevesinde incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır (Akal (2000)'den, aktaran Karaman, 2009: 15):

- Etkinlik,
- Verim ve girdilerden yararlanma,
- Verimlilik,
- Kalite,
- Yenilik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,

➤ Karlılık ve bütçeye uygunluktur.

#### 2.4. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, “belirli zaman kesiti içerisinde örgütün belirlediği hedefe yönelik ulaştığı noktanın nicel veya nitel karşılığıdır”. Bir diğer ifadeyle örgütsel performans, “örgüt bütünlüğüne dayanan, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme, sınırlı kaynak kullanımı ile ürünlerde kaliteyi ve memnuniyeti artırma” olarak ifade edilebilir (Özmutaf, 2007: 44).

Örgütsel performans, örgütün amacına ve hedefine yönelik ne kadar yol alabildiğinin ölçümüdür. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Zira örgütte etkili insan kaynakları yönetiminin sağlanması etkinlik ve verimliliğe, etkinlik ve verimlilik ise performansa bağlıdır. Bireysel performans takım performansını, takım performansı bölüm performansını, bölüm performansı ise örgütsel performansını oluşturmaktadır (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 86).

#### 2.5. Örgütsel Performans Ölçütleri

İşgörenlerin performansı örgütsel etkinlik ve verimlilik için son derece önemlidir. Bireysel performans, örgütsel performansı inşa eden birer tuğla niteliğindedir. İşgörenlerin performans değerlendirmesinin organizasyonlara bir takım faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar şunlardır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546):

- Ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak,
- İş sürecinde sorunları belirlenmek ve iş sürecini geliştirmek,
- Karar verme noktasında kaliteyi arttırmak,
- Örgütün stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,
- İşgörenlerin motivasyonunu arttırmak,

- Planlama yapılmasına yardımcı olmak,
- Hizmetlerin bölüşümü ve ulaşılabilirliği noktasında eşitliği sağlamak,
- İşletmelerin başarısını ölçmek,
- Örgüte zarar verebilecek olan hataların önüne geçebilmektir.

Performans ölçümünde, kar-maliyet-verimlilik üçgeninin yanı sıra çalışanların davranışı, pazar durumu gibi faktörlerde göz önünde bulundurulmaktadır. Performans değerlendirme ölçütlerinin neler olacağı konusunda Geleneksel değerlendirme programları, “bireylerin kişilik, liderlik becerisi ve sadakat” gibi özelliklerinin ölçüt olarak varsaymaktadır. Günümüzde ise performans değerlendirme ölçütleri “kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları, yetkinliklerdir” (Bingöl, 2014: 381).

Performans ölçümü için hangi kriterlerin dikkate alınacağı konusunda görüş farklılıkları mevcuttur. Genel olarak 3 tür teknik mevcuttur. Bu teknikler şunlardır (Turunç, 2015: 3):

- Nesnellğine ve öznelliğine dayanan teknik,
- Finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak yapılan ölçüm tekniği,
- İçsel ve dışsal değerlendirmeleri içeren tekniktir.

Her ne kadar performans ölçümünde kullanılan metot ve teknikler farklı olsa da, tüm tekniklerin amacı; organizasyonun hedefleri doğrultusunda adımlar atan kişi ve kişilerin verimliliğini ölçmektir.

Örgütsel performansın doğru bir şekilde ölçülmesinin önemi konusunda birçok akademik araştırmalar yapılmış olmasına rağmen örgütsel performansın nasıl ölçülmesi konusunda çok az çalışma bulunmaktadır. Belki de en önemlisi, bu çalışmaların hiçbirinde deneysel çalışmalar kullanılarak genel örgütsel performansın nasıl ölçüleceği vurgulanmamıştır. 7 çalışma üzerinden örgütsel performans ölçütlerinin neler olacağı konusunda araştırmalar yapmıştır. Bu 7 çalışma şunlardır (Carton, 2004: 16-30);

### **2.5.1. Dess ve Robinson'un çalışması**

Dess ve Robinson (1984) subjektif performans ölçütleri ile objektif performans ölçütlerini kıyaslamıştır. Subjektif ve objektif ölçütlerin; varlıkların geri dönüş oranı, satışlardaki büyüme ve küresel performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

### **2.5.2. Rawley ve Lipson'un çalışması**

Birkaç performans ölçütleri arasındaki ilişki incelenmiş ve finansal performansın ortak ölçütleri aynı nitelikleri göstermemiştir. Tüm performans ölçütleri Tobin's Q Oranı ve Piyasa Defter Değeri ile istatistiksel olarak önemli derecede ilişkilidir.

### **2.5.3. Chakravarthy'nin çalışması**

Chakravarthy, Peters ve Waterman (1982)'in üstün firmalar için önerdiği kriterleri göz önünde bulundurarak; 7 örnek firma ve 7 uyumsuz firma üzerinden değerlendirme yapmıştır. Performans ölçütleri; nakit akışı/toplam yatırım, satışlar/toplam varlıklar, AR-GE giderleri/satışlar, piyasa/defter değeri, çalışan başına satış değeri, borç/sermaye, çalışma sermayesi/satışlar, temettü ödemesi/net gelirdir.

### **2.5.4. Venkatraman ve Ramanujam'ın çalışması**

İki farklı değerlendirme modu (nesnel ve algısal) ile iki farklı veri kaynağı (birincil ve ikincil) iki farklı metod üzerinde kullanılmıştır. Örgütsel performans ölçütleri ise satışlardaki artış, karlılıktaki artış ve karlılıktır.

### **2.5.5. Brush ve Vanderwerf'in çalışması**

Brush ve Vanderwerf girişimcilik literatürü üzerinde 34 farklı çalışmayı incelemiş ve 35 farklı örgütsel performans ölçütü tespit etmiştir. En sık kullanılan örgütsel performans ölçütlerini ise satışlardaki değişme, örgütsel beka, çalışanların sayısındaki değişim ve karlılık olarak belirtmişlerdir.

### 2.5.6. Robinson'un çalışması

Robinson, 1980-1987 yılları arasında kurulan 199 örnek firma üzerinden 10 farklı örgütsel performans ölçütleri tespit etmiştir. Bunlar; satışlardaki değişim, satışların seviyesi, satışların getirisi, yatırım sermayesi getirisi, öz sermaye getirisi, varlıkların getirisi, net kar, faiz ve vergiler hariç kazanç, çoklu kazanç ve hissedar değeridir.

### 2.5.7. Murphy, Trailer ve Hill'in çalışması

Murphy, Trailer ve Hill 1987-1993 yılları arasında 51 makale inceleyerek örgütsel performans ölçütlerini likidite oranı, cari oran, hisse senedi başına kazanç, net gelir, aktif karlılık, öz sermaye karlılığı, yatırım getirisi, çalışanların sayısı, satışlar, net satışlar/toplam sermaye, alacak devir hızı oranı, borç/sermaye, satışlardaki büyüme, satış/sermaye, çalışan başına gelir, satış/çalışma sermayesi, net kar marjı ve net gelir değişimi olarak belirtmişlerdir.

## 2.6. Performans Değerlendirme

Örgütlerde bireysel performansın ölçülmesi performans değerlendirme yöntemi ile olur. Performans değerlendirme, "örgüt içerisinde kişileri birbirleri ile kıyaslayarak kişinin yeteneklerini ve başarısını incelemidir". Bir diğer ifadeyle performans değerlendirme, "örgütteki işgörenlerin eksiklerini tespit etme, gelişim düzeylerini gözlemleme, kişinin örgütsel başarıdaki payını belirleme sürecidir". Aynı zamanda performans değerlendirme bireyin ilerleyen zamanlardaki performansını etkileyen bir unsurdur. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin karar alma aşamasında gerekli bilgileri sağlar (Bingöl, 2014: 369-375).

Performans değerlendirmenin amacı;

- Örgütsel ve bireysel performansı iyileştirmek,
- İşgörenlerin motivasyonunu arttırmak,
- İşgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi,
- Terfi, nakil, ödüllendirme veya işten çıkarma kararlarının belirlenmesi,

- İşgörenlerin eksikliklerini tamamlama,
- Yönetim kararlarının tutarlılığının tespiti,
- Kariyer planlamasına yardımcı olma,
- Örgütte etkinlik ve verimliliği sağlama,
- Yönetim planlaması ve denetimidir.

Performans değerlendirmenin asıl amacı bireylerin performansını geliştirmedir. Performans değerlendirmenin yanlış yapılması örgütsel çatışmalara sebebiyet verir.

Performans, yetenek ve motivasyondan oluşur. Yetenek kişinin kabiliyeti, eğitimi ve imkanlardan oluşur. Motivasyon ise istek ve bağlılıktan meydana gelir. Performansa etki eden en önemli unsur motivasyondur.

İşgörenlerin motivasyonunun artırılması performansa olumlu etki eder. Motivasyonu düşük olan bir bireyden performansının yüksek olması beklenemez. Bireysel performansın artması sonucunda örgütsel performansta artar. Bireysel ve örgütsel performansın artırılması için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. Bu hususlar şunlardır (Tunçer, 2013: 6):

- Doğru şekilde performans değerlendirilerek bireylere performansları hakkında geribildirim yapılmalı,
- Performansı yüksek bireylere yönelik ödüllendirme stratejisi belirlenmeli ve bu bireyler ödüllendirilmeli,
- Personelin niteliklerini geliştirecek şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmalı,
- Kariyer hedefi ve beklentileri olan işgörenler hakkında kariyer planlaması ve geliştirmesi yapılarak performansı yüksek bireylerin önü açılmalı,
- İnsan kaynakları bölümünün yaptığı çalışmalar hakkında değerlendirme yapılmalı,

- Tüm önlemlere rağmen performansı düşük bireylere yönelik disiplin cezası uygulanmamıştır.

## 2.7. Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi

Performans sadece bireyin değil, aynı zamanda örgütünde amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan ana unsurdur. Bireysel performans, kişinin belirli bir amaca ulaşabilmek için ortaya koyduğu “emektir”. Örgütsel performans ise “organizasyonun ortaya koyduğu finansal sonuçlar, verimlilik, etkinlik ve etkililiktir”. Eğitim, bilgi ve beceri seviyeleri eşit bireylerin çalışma hayatında başarı seviyelerinin farklı olması, “kişinin performansına” bağlıdır (Bingöl, 2014: 367).

Çatışma üzerine yapılan çalışmalar genellikle çatışmanın bireysel ve örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik olmuştur. Optimum düzeydeki çatışma örgütsel ve bireysel verimlilik için gereklidir (Pondy, 1967: 307).

Görev çatışmasının görev performansı üzerinde fikir çeşitliliği sağlaması açısından olumlu, kişiler üzerinde huzursuzluk yaratması ve takım ruhunu zedelemesi bakımından ise olumsuz etkisi vardır (Rout ve Omiko, 2007: 20).

Kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar üzerine birçok çalışmalar yapılmıştır. Julian ve Perry (1967)'nin deneysel çalışması sonucunda, rekabetçi ortamların hakim olduğu takımların, işbirliği ortamlarının hakim olduğu takımlara göre performansı “nitelik ve nicelik” olarak daha yüksektir.

Rutland (1983)'in dağcılar üzerinde yapmış olduğu çalışma neticesinde, “optimum düzeydeki çatışma ile iş performansı arasında pozitif ilişki” olduğunu saptamıştır.

John' a (1995) göre optimum düzeydeki çatışma fonksiyoneldir. Bu çatışmalar, tartışmayı tetikleyerek yüksek düzeyde grup performansının gerçekleştirilmesini sağlar. Tartışmaların sonucunda, sorunlara farklı bakış açıları ve alternatif çözümler üretilerek grup performansı artırılır (Rahim, 2011: 147).

Örgütsel anlamda bireysel performans artışı takım performansını, takım performansı artışı ise örgütsel performans artışını sağlamaktadır. Bu bağlamda bireysel performans değişikliği, örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel çatışmaların örgütsel performansı olumlu etkisi olduğu gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Örneğin görev çatışması eğer işbirliği sağlanırsa örgütsel performans için olumludur. İlişkisel çatışma ve süreç çatışması ise yapıcı ortam oluşturmadığı takdirde örgütsel performans için olumsuz sonuçlar doğurur (Jehn ve Rispens, 2008: 270).

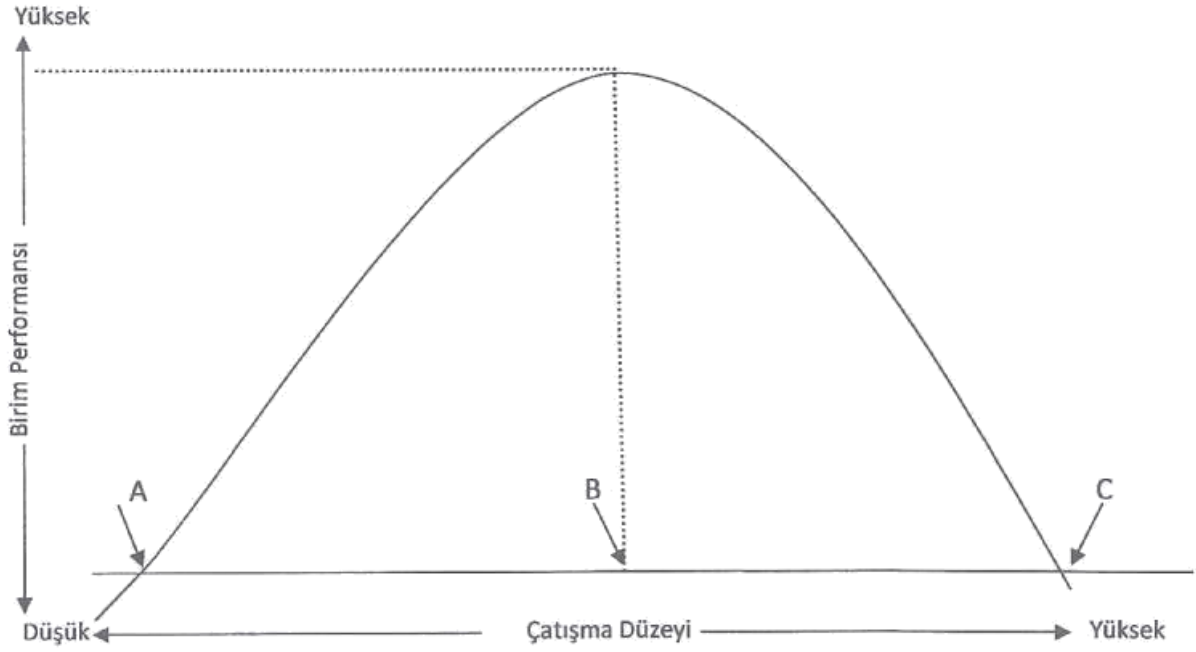
Örgütsel çatışma türlerinin örgüte olumlu sonuçlar doğurabilmesi, çatışmaları yönetebilme kabiliyetine haiz kişilerin varlığına bağlıdır. Örgütsel çatışmaların örgütsel performansa olumlu etkileri şunlardır (Düşükcan (2003)'ten aktaran Yatkın 2008):

- Çatışmalar sonucunda ortaya yeni fikirlerin çıkması örgütsel değişme ve gelişmeye neden olur. Kişiler arasındaki kaygı, korku ve eşitsizlik öğelerini ortadan kaldırarak kişilerin performansını geliştirir.
- Uzun zamandır çözülememiş olan problemler ortaya çıkarılarak örgütsel ve bireysel sorunlar çözülür.
- Organizasyondaki takım ruhu güçlenir. Kişisel farklılıklar ortaya çıkarak uzlaşma sağlanır.
- Çatışma sonucunda bireyler kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini gözden geçirir, eksik yönlerini tamamlar. Örgütsel etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen problemlerin ortaya çıkması ile birlikte kişilerin performansında olumlu gelişmeler yaşanır.

Örgütsel çatışma sürecini başlatan unsurlar; kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve durumsal özelliklerdir. Robbins ve Judge (2013) verimliliğine göre örgütsel çatışma türlerinin (fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan), çatışma düzeyine göre birim performansı üzerindeki etkilerini Çizelge 2.1' de ki gibi ifade etmiştir.



Çizelge 2.1. Çatışma ve birim performansı (Robbins ve Judge, 2013: 470)



DURUM	ÇATIŞMA DÜZEYİ	ÇATIŞMA TÜRÜ	BİRİM İÇ KARAKTERLERİ	BİRİM PERFORMANSI
A	Düşük veya Yok	Fonksiyonel Olmayan	İlgisiz, Durgun, Değişikliğe duyarsızlık, Yeni fikirlerde eksiklik	Düşük
B	Optimum	Fonksiyonel	Yaşanabilir, Özeleştirici, Yenilikçi	Yüksek
C	Yüksek	Fonksiyonel Olmayan	Yıkıcı, Kaotik, İşbirliği yoksunluğu	Düşük

### 2.7.1. Kişisel özellikler ve performans ilişkisi

Örgütsel çatışmaya neden olan kişisel özellikler; “bireyin kişilik farklılıkları, duygusal durum farklılığı ve algılama farklılığıdır”.

Kişilik farklılıkları, örgütlerde çatışmalara neden olur. Kişilerin “farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde bulunması” kişilik farklılıklarından dolayı çatışmalarına neden olan kaynaklardır. Kişilik farklılıklarından dolayı yaşanan çatışma; kişinin örgütsel bağlılığının azalmasına, stres, güvensizlik, mutsuzluk, yabancılaşma ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur. Kişilik farklılıkları örgüt içerisinde bireyin performansının azalmasına neden olur. Kişisel özelliklerden dolayı yaşanan çatışma sonucunda, üst astın performansını değerlendirirken “tek yönlü ölçüm hatasına” düşebilir. Yapılan hata sonucunda üstün yapmış olduğu performans değerlendirmesi astın ileri dönemdeki performansını olumsuz etkileyecektir (Koçel, 2015: 769).

Kişi veya grupların bir olayı veya bir davranışı farklı algılamaları örgüt içerisinde çatışmalara neden olur. Olayların farklı algılanması örgütteki işgörenlerin görevi yerine getirme biçimini belirler. İşgörenlerin kişisel özelliklerden dolayı yaşadıkları çatışma performanslarına olumsuz yönde etki eder. Kişilerin “sosyo-demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), kültürel yapısının, uzmanlık alanının farklı olması” olayı ve davranışı algılama biçimini etkiler. Kişilerin olayı ve davranışı yanlış algılamaları kişinin o anki duygusal durumuna da bağlıdır. Kişilerin duygusal durumu iç ve dış etkenlere göre değişiklik gösterir. Kişiler gün içerisinde kızgın, stresli, yorgun olabilirler. Bireyin, grubun, örgütün öfkesi çoğu zaman karşı tarafa yıkıcı etkisini yansıtır. Algılama ve duygusal durum farklılığından farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar bireylerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Wall ve Collister, 1995: 519-520).

### 2.7.2. Örgütsel özellikler ve performans ilişkisi

Örgütsel çatışmaya neden olan örgütsel özellikler “yönetim tarzı ve yönetsel sorunlar, örgüt içi güç mücadelesi, uzmanlaşma, işbölümü, örgütsel büyüklük, işlerin bağımlılığı, kaynak sınırlılığı, iş üzerindeki amaç farklılığı, hatalı performans

değerlendirme, daha önce çözülmemiş problemlerin varlığı, iletişim noksanlığı ve gelir adaletsizliğidir.”

Örgütlerde misyon, vizyon, amaçlar, stratejiler ve hedeflerin belirlenmiş olması gerekir. Örgütteki bireylerin performansı, örgütün yönetim unsurlarına doğrudan bağlıdır. Bu yüzden örgütsel performansı arttırmak için örgütlerde yönetim unsurları tüm kademelerde yaşatılmalıdır.

Örgütlerde çatışmalar, yönetsel sorunlar ve yöneticilik tarzına da bağlıdır. Çatışmaların örgüt lehine kullanılabilmesi liderin çatışma sürecini yönetmesine bağlıdır. Çatışma yönetimi; “örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların, örgüte zarar vermesini engelleme ve örgüt lehine çevirme amacıyla sorunlara çözümler üretebilmedir.” Örgütlerde yaşanan yönetsel sorunlar kişilerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Sığı, 2014: 498).

Örgütlerde kaynak sınırlılığından dolayı kaynakların ortak kullanımı söz konusu olur. Sınırlı kaynakları ele geçirebilmek için örgüt içerisinde bölümler arasında çatışmalar yaşanabilir. Kişiler kendi kaynaklarını arttırmak için mücadele içerisine girerler. Bu mücadele kişiler arası ve bölümler arası çatışmaya neden olur. Örgütlerde kaynak sınırlılığından doğan çatışmalar rekabeti artırarak örgütsel performansta artışa neden olur (Yeniçeri, 2009: 94).

Örgütsel büyüklüğün arttıkça anlaşmazlıklar azalmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, personel sayısı fazla olan örgütlerde, kişilerin birbirine yardımcı olması sonucunda yanlış anlaşılmalarda azalmaktadır. Ayrıca büyük örgütlerde gerginlik emaresi, küçük örgütlere göre daha azdır. Büyük örgütlerde, örgütsel karar alma takımı, küçük örgütlere göre daha fazla kişiden oluşur ve daha rasyonel kararlar alınabilir. Büyük örgütlerde personel sayısının fazla olması, kişiler arasındaki rekabet seviyesini artırarak performansın artmasını sağlar (Rout ve Omiko, 2007: 60).

Organizasyonda birimler arasında ve kişiler arasında bilgi akışı ancak etkili bir iletişim ile olur. Örgütlerdeki iletişim engelleri örgüt içerisinde iş akışında aksaklıklara neden olur. İletişim eksikliği kişilerin işbirliği ve takım içinde çalışmasını engeller.

İletişim problemlerinden dolayı yaşanan algılama farklılıkları ve önyargılı davranış, performansı olumsuz yönde etkileyecektir (Wall ve Collister, 1995: 522).

İş üzerindeki amaç farklılığı, kişi ve grupların varılacak amaç üzerindeki farklı görüşlere sahip olmasından dolayı kaynaklanır. Bireylerin örgüt içerisinde etkili ve verimli çalışmasının yolu istek ve amaçlarını gerçekleştirmekle sağlanır. İş üzerinde yönetici ve personel arasında da amaç farklılıkları olabilirken örgüt içerisindeki bölümler arasında da amaç farklılığı yaşanabilir. Örneğin pazarlama bölümü ile üretim bölümü arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar meydana gelebilir. İş üzerindeki amaç farklılığından kaynaklanan çatışmalar kişilerin performansını olumsuz yönde etkiler (Daft, 2008: 519).

Kişiler örgüt içerisindeki mevcut konumlarını korumak amacıyla kendilerine rakip gördükleri bireyler ile güç mücadelesi içerisine girebilirler. Kişiler kendi pozisyonlarını korumak için “güç uygulama ve imajını kurtarma” gibi yolları izleyebilirler. İşbirliğinin hakim olduğu örgütlerde güç kaynakları paylaşılır. Taraflar çözüm konusunda beraber çalışır. Hakimiyetini korumak ve gücünü arttırmak için örgüt içi güç mücadelesine giren bireyler arasında doğan rekabet, kişilerin performansını artırır (Folger vd., 2013: 9).

Örgütlerde işler arasında çeşitli bağımlı ilişkiler bulunur. Organizasyonun yapısına göre işlerin bağımlılığı değişebilir. Örgütlerde genel olarak “bütünleyici karşılıklı ilişkiler, sıralı karşılıklı bağımlılık ilişkisi ve çok yönlü karşılıklı bağımlılık ilişkisi” bulunmaktadır (Yeniçeri, 2009: 97).

Deutsch (1973) karşılıklı bağlı olma durumunu “yarar sağlayıcı ve çıkarıcı” olmak üzere 2 şekilde tanımlamıştır. Yarar sağlayıcı bağımlılık durumunda bireyler işbirliği kurarak birbirleriyle açık iletişim kurmaktadır. Çıkarıcı bağımlılık durumunda ise kişiler birbirlerine karşı şüpheli ve düşmanca tavır sergilerler. İşlerin bağımlılığından kaynaklanan çatışmalar örgüt içerisinde rekabet ve işbirliğini arttırarak kişilerin performansını arttırabilir (Folger vd., 2013: 80-81).

Performans değerlendirme, “örgütteki insan kaynaklarını tanıma, gözleme, ölçme ve geliştirme sürecidir”. Performans değerlendirme bir sonuçtan ziyade performansı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Performans değerlendirme sürecinde,

performans değerlendiriciler çeşitli hatalara düşebilir. Bu hatalar şunlardır (Bingöl, 2014: 401- 403):

- Tam nesnel olamama,
- Hale etkisi-hatası,
- Tolerans-katılık,
- Tek yönlü ölçüm hatası,
- Ortalama eğilimi,
- Kişisel önyargılar,
- Kontrast hatalarıdır.

Hatalı performans değerlendirme kişiler arasında çatışmaya neden olur. Hak ettiği değerlendirmeyi gözlemleyemeyen personelin performansının düşmesine neden olur.

Modern işletmelerde işlerin uzmanlaşması ve bölünmesi sonucunda bireyler kendi yeteneklerini geliştirmek zorunda kalır. Kendisini geliştiremeyen, örgüt için gerekli yeni uzmanlık kabiliyetine ulaşamayan bireyler “örgütten soğumaya ve yabancılaşmaya” başlar. Örgütte uzmanlaşma arttıkça kişilerin performansında olumlu gelişmeler yaşanır. Uzmanlaşmanın yetersiz olması kişilerin performansında azalmaya neden olur (Tokat, 1999: 33).

Organizasyonda ücret yönetimi; “emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir unsur ve işletmenin gelişmesine etki eden maliyet unsurudur”. İşgörenlere yapılan ödemeler, işgörenlerin beklentilerini karşılarken işverenin maliyetini de dengelemelidir. Bu denge sağlanamadığı takdirde işletme içerisinde gelir adaletsizliği meydana gelecektir. Bireylerin gösterdikleri performansı hak edecek ücreti alamadıklarına inanması sonucunda bireysel performansta azalmalar meydana gelecektir (Bingöl, 2014: 412).

İşbölümü organizasyonun “amaçları, görevleri ve sorumluluklarının” kişiler arasında paylaşılmasıdır. İş bölümü sayesinde bireylerin yetenekleri ve maharetleri artarak

örgütsel verimlilik artar. Örgütteki yetki dağılımı ve işbölümünde yaşanan problemler, kişilerin örgütsel aidiyetini azaltır ve performanslarını olumsuz etkiler (Rahim, 2001: 9).

Örgüt içerisinde çözülmemiş problemlerin varlığı, kişiler arasında gerilimin daha da artmasına neden olur. Bireyler arasındaki önceki ilişkiler, şu anki ilişkilerine zarar verebilir. Örneğin geçmişte kişiler arasında anlaşmazlık yaşanması ve bu anlaşmazlığın kişilerin duygularını etkilemesi, yeni çatışmaların doğmasına neden olabilir. Basit farklılıklar olarak görünen anlaşmazlıklar çözülmediği takdirde daha büyük çaplı çatışmalar meydana gelebilir. Çözülmeyen problemlerin varlığı kişilerde öfke patlamasına yol açabilir. Çatışmaların görmezden gelinmesi veya bastırılmaya çalışılması bireylerin performansını olumsuz etkiler (Robbins ve Judge, 2013: 453).

### **2.7.3. Durumsal özellikler ve performans ilişkisi**

Örgütsel çatışmalara neden olan durumsal özellikler “değişen koşullar ve teknoloji, rol ve statü farklılığı, sosyal ve kültürel ortam farklılığıdır”.

Örgütlerde bir üst kademeye yükselmek isteyen personelin performans seviyesi yüksek olmak zorundadır. Bir üst kademeye yükselen personel, önceki konumunda gösterdiği performansın daha fazlasını göstermelidir. Bu performans artışını gösteremeyen kişi bulunduğu statünün hakkını verememiş, değişen koşullara ayak uyduramamıştır. Bu durumlar kişinin performansını olumsuz yönde etkiler. Aynı zamanda kişinin rol çatışması yaşaması da performansını olumsuz etkileyecektir (Wall ve Callester 1995: 522).

Örgüt içerisinde ve dışarısında koşulların değişmesi çatışmalara neden olur. “Yeniden yapılanma, reorganizasyon çalışmaları veya işletmenin el değiştirmesi” ve teknolojideki değişiklikler kişilerin performansında değişikliğe neden olur. Bu değişikliğe uyum sağlayamayan bireylerin performansı düşer (Koçel, 2015: 769).

Sosyal ve kültürel değerler, kişilerin çalışma esnasında işe olan bağlılığını, örgüt içerisindeki işbirliğini ve olaylara karşı kişinin yorumunu etkiler. Kültürler arası çatışmalar esnasında, kişi karşı taraftaki bireyin beklentisinin ne olduğunu tam anlamıyla

anlayabilirse çatışmalar faydalı olabilir. Bu konuda 3 tür model geliştirilmiştir. Bu modeller; “çatışmacı ve uyumlu model, çatışmacı ve düzenleyici model, uyumlu ve düzenleyici modeldir” (Kozan, 1997: 355).

Toplumların kültürlerindeki farklılıklar Lebra’ya (1976) göre çatışmalara olan bakış açısını değiştirir. Örneğin Batı toplumlarında çatışmanın faydalı kısmı göz önünde bulundurulurken, Japon ve Kore toplumlarında çatışmanın zararlı kısmı vurgulanır. Sosyal ve kültürel farklılıklar kişilerin algılarını ve davranışlarını etkiler. Sosyal ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar kişilerin performansını olumsuz etkiler (Gallenkamp, 2011: 66).

Örgütsel çatışmaya neden olan kişisel, örgütsel ve durumsal sebeplerin örgütsel performansa etkisi olumlu ve olumsuz yönde olabilmektedir. Örgütsel çatışmanın örgütsel performansa etkisine ilişkin literatür araştırması Çizelge 2.2’ de görüldüğü gibidir.

Örgütsel çatışma kişisel özelliklerden, örgütsel özelliklerden ve durumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel çatışmanın örgüte yararı ve zararı bulunmaktadır.

Örgütsel çatışma, örgütsel performansı olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan literatür araştırması neticesinde, örgütsel çatışmanın kaynaklarının örgütsel performans üzerine etkilerini içeren sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

Araştırmacılar çatışma-performans ilişkisini genel anlamda tasvir etmiştir. Çatışma kaynakların çeşitliliği çalışmadan çalışmaya fark etmekle beraber, çatışma kaynaklarının performansa etkisini tek tek ele alan çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Bu anlamda örgütsel çatışmanın kaynaklarının geniş yelpazede tek tek ele alınması ve her birinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 2.2. Örgütsel çatışmanın örgütsel performansa etkisine ilişkin literatür araştırması

	Örgütsel Çatışmanın Kaynakları	Örgütsel Performansa Etkisi
Kişisel Özellikler	Kişilik farklılığı (Koçel, 2014)	Olumsuz (Koçel, 2014)
	Duygusal durum farklılığı (Rahim, 2001)	Olumsuz (Wall ve Collister, 1995)
	Algılama farklılığı (Wall ve Collister, 1995)	Olumsuz (Wall ve Collister, 1995)
Örgütsel Özellikler	Yönetim tarzı ve yönetsel sorunlar (Robbins ve Judge, 2013)	Olumsuz (Wall ve Collister, 1995)
	Örgüt içi güç mücadelesi (Koçel, 2014)	Olumlu (Folger, Poole, Stutman, 2013)
	Uzmanlaşma (Robbins ve Judge, 2013)	Olumsuz (Katz ve Kahn, 1978)
	İşbölümü (Rahim, 2001)	Olumsuz (Rahim, 2001)
	Örgütsel büyüklük (Bauer ve Erdoğan, 2012)	Olumlu (Rout ve Omiko, 2007)
	İşlerin bağımlılığı (Robbins ve Judge, 2013)	Olumlu (Deutsch, 1973)
	Kaynak sınırlılığı (Rahim, 2001)	Olumlu (Yeniçeri, 2009)
	İş üzerindeki amaç farklılığı (Champoux, 2011)	Olumsuz (Daft, 2008)
	Hatalı performans değerlendirme (Rahim, 2001)	Olumsuz (Bingöl, 2014)
	Daha önce çözümlenmemiş çatışmalar (Rahim, 2001)	Olumsuz (Wall ve Collister, 1995)
	İletişim noksanlığı (Wall ve Collister, 1995)	Olumsuz (Robbins ve Judge, 2013)
	Gelir adaletsizliği (Rahim, 2001)	Olumsuz (Bingöl, 2014)
Durumsal Özellikler	Değişen koşullar, teknoloji (Koçel, 2014)	Olumsuz (Koçel, 2014)
	Rol ve statü farklılığı (Wall ve Collister, 1995)	Olumsuz (Wall ve Collister, 1995)
	Sosyal ve kültürel ortam farklılığı (Champoux, 2011)	Olumsuz (Kozan, 1997)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ BAZINDA BİR ARAŞTIRMA

#### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve BULGULARI

##### 3.1. Araştırma Konusu, Amacı ve Önemi

21. yüzyılda teknolojinin hızla gelişmesi ve ülkeler arasındaki ticari sınırların genişlemesi ile birlikte örgütler varlığını devam ettirebilmek için örgüt dışında gerçekleşen değişikliklere uyum sağlamak zorundadır.

Ulusal ve uluslararası ekonomilerde yaşanan makro ekonomik gelişmeler, işletmelerin gelecekte nasıl başarılı olacağı konusunda, mikro ekonomik düzeyde ilgi odağı haline gelmiştir. Ekonomik yapıda yaşanan gelişmeler, işletmelerde yeniden örgütlenme veya örgüt yapısında değişikliğe gitmesine neden olmaktadır (Aras ve Müslümov, 2002: 2).

Örgütler, en önemli sermayesi olan insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi gerekir. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi “örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmada ihtiyaç duyduğu yetenekli, örgüte bağlı ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların elde tutulmasını” sağlar (Bingöl, 2014: 3).

Birçok bağımsız özellikleriyle birbirinden farklı olan insanların birbirine bağımlı olduğu örgüt içerisinde etkileşim halinde bulunması, çatışmanın insan unsurunun olduğu her yerde ve her ortamda yaşanabileceğini göstermektedir. Günümüz örgütlerinde çatışmaya yol açacak çok fazla neden bulmak mümkündür. Bu açıdan çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu nedenle “etkili bir yönetimden beklenen davranış çatışmalara neden olan durum ve koşullardan yararlanarak, daha sağlıklı bir örgütsel yapıyı ve davranışları” oluşturmalı ve çatışmayı iyi bir şekilde yönetebilmelidir (Tengilimoğlu, 1991: 144).

Çatışmaların yöneticiler tarafından iyi bir şekilde yönetilmesi ve çatışmaya neden olan kaynakların ortadan kaldırılması ile birlikte bireysel ve örgütsel performansta iyileşmeler gözlenecektir. Örgütsel çatışmalara neden olan unsurların çözüm bulunmaksızın örgüt içerisinde var olmaya devam etmesi sonucunda bireysel ve örgütsel performans olumsuz yönde etkilenecektir. Örgüt içerisindeki yöneticiler, “çatışmayı çok iyi biçimde analiz ederek çatışmanın sebeplerini ortaya çıkarmalı ve en uygun çözüm metodunu bularak” örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için çatışmayı yönetebilmelidir (Altan, 2010: 164).

Günümüzde örgütlerde “kişisel özellikler, örgütsel özellikler ve durumsal özelliklerden” dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Örgütlerde, çatışma ve performans arasında; optimum çatışma düzeyine kadar doğru orantı, optimum çatışma düzeyi arttıktan sonra ise ters orantı gözlenmektedir. Örgüt içerisinde çatışmanın engellenmesi ve azaltılması, çatışmaya dayalı düşük performansın önüne geçilebilmesi için örgüt içerisinde bazı hususlara dikkat etmek gerekir. Dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Özmutaf, 2007: 57- 59):

- Örgütte misyon, vizyon ve amaçların açık, anlaşılır olması,
- Örgütte demokratik bir ortamın olması,
- Yöneticilerin çatışmayı görmezden gelme, baskılama yerine süreci iyi yönetebilmesi,
- Yöneticilerin personeller arasında adaletli olması
- Bireylerin kendisini iyi tanınması, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilmesi,
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konusuna dikkat edilmesi,
- Örgüt içerisinde açık ve sağlıklı iletişimi sağlanabilmesi,
- Örgütteki bireylerin yönetime katılımının sağlanması ve yönetimde kadın-erkek eşitliğine dikkat edilmesi,
- Örgüt içerisinde; seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve planlaması, performans değerlendirme, ücret, örgüt içi ilişkiler gibi konularda eşitlik, adalet ve liyakat unsurlarına dikkat edilmesi gerekir.

İşletmeler içerisinde insan unsuru var olduğu sürece çatışmaların yaşanmaması olanaksızdır. Örgütsel performans ile çatışmalar arasında neden-sonuç ilişkisi vardır.

Performansın yanlış değerlendirilmesi veya performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar, örgütsel çatışmalara sebebiyet verebilir. Bu açıdan örgütsel çatışmaların kaynaklarının tespit edilmesi ve örgütsel performansa olumsuz etkilerini engelleyici tedbirler alınması örgütlerin hayatlarını idame ettirebilmesi açısından son derece önemlidir.

Bu araştırmanın konusu; örgütsel çatışmanın kaynakları ve örgütsel performansa etkisidir. Bu çalışmada, Mersin ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren iki farklı işletme baz alınmıştır. Araştırma, bu işletmelerde çalışan yönetici ve personel açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı, bilişim sektöründe yaşanan örgütsel çatışmaların kaynakları ve örgütsel performansa nasıl, ne derecede, ne yönde etki ettiğini ve bu etkilerin sonuçlarını incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde, bilişim sektöründe çalışan personellerin yaşadıkları örgütsel çatışmaların kaynakları tespit edilecek ve bu çatışmaların örgütsel performanslarına nasıl etki ettikleri incelenmiştir.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)' in 2017 yılı Eylül ayında yapmış olduğu "Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması" konulu araştırma verilerine göre; 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %95,9' u internet erişimine sahip olduğu, %72,9' u web sayfasına sahip olduğu, %94,2'si internete erişimde geniş bant bağlantı kullandığı, %10,9'u online satış yaptığı, %45,7'si sosyal medyayı kullandığı, yaklaşık on girişimden dokuzunun ise e-devlet hizmetleri kullandığı tespit edilmiştir (TÜİK: 2017).

TÜBİSAD (Bilişim Sanayicileri Derneği)'in "Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Pazar Verileri" isimli çalışması neticesinde Bilgi ve İletişim Teknolojileri alanında 2016 yılı içerisinde; toplam 120 bin kişinin istihdam edildiği, toplam sektör büyüklüğünün 94,3 milyar TL olduğu, ihracat oranının ise 3,1 milyar TL olduğu belirtilmiştir (TÜBİSAD: 2016).

Bu çalışma; bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki personel-personel, yönetici-personel arasında yaşanan çatışmaların kaynağını tespit etme ve örgütsel performanslarına etkilerini ortaya koyma açısından önem arz etmektedir.

### 3.2. Araştırma Sınırlılıkları

1. Araştırma sonuçları, sadece araştırmanın yapılmış olduğu bilişim sektörünü kapsamaktadır. Bu yüzden diğer sektörlere genellenemeyecektir.

2. Araştırmada örneklem olarak tanınmış büyük ölçekli işletmelerden istenen görüşme talebi reddedilmiş olup, bu işletmelere nazaran daha küçük 2 işletme örneklem seçilmiştir.

3. Araştırmanın uygulandığı işletmelerdeki bazı personelin il dışı görevde olması sebebiyle mevcut personel ile görüşme yapılmıştır.

4. Araştırmanın uygulandığı kişiler rastgele seçilmiş olup hiçbir kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmamıştır.

5. Araştırma kişilerin yaşamış oldukları deneyimlere dayanmaktadır. Bu yüzden farklı bir zamanda farklı örneklemelere uygulandığında farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır.

### 3.3. Araştırma Yöntemi

İnsanların herhangi bir konuda sahip oldukları duygu, düşünce ve tutumları öğrenmenin farklı yöntemleri vardır. Bu duygu ve düşünceler zamana, mekana ve kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Kişinin duygu, düşünce ve görüşlerini en doğru biçimde öğrenebilmenin yolu kişiye gidilerek ondan bilgi almaktır.

Nitel araştırma yöntemleri, sosyal bilimlerde 20. yüzyıl itibariyle daha da fazla önem kazanmaya başlamıştır. Nitel araştırma yöntemlerinin amacı “insan davranışlarının arkasında yatan nedenleri” araştırmaktır. Başka bir ifadeyle nitel araştırma “insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılı anlamaya yönelik” araştırmalardır. Nitel araştırma yöntemlerinin bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 374-377):

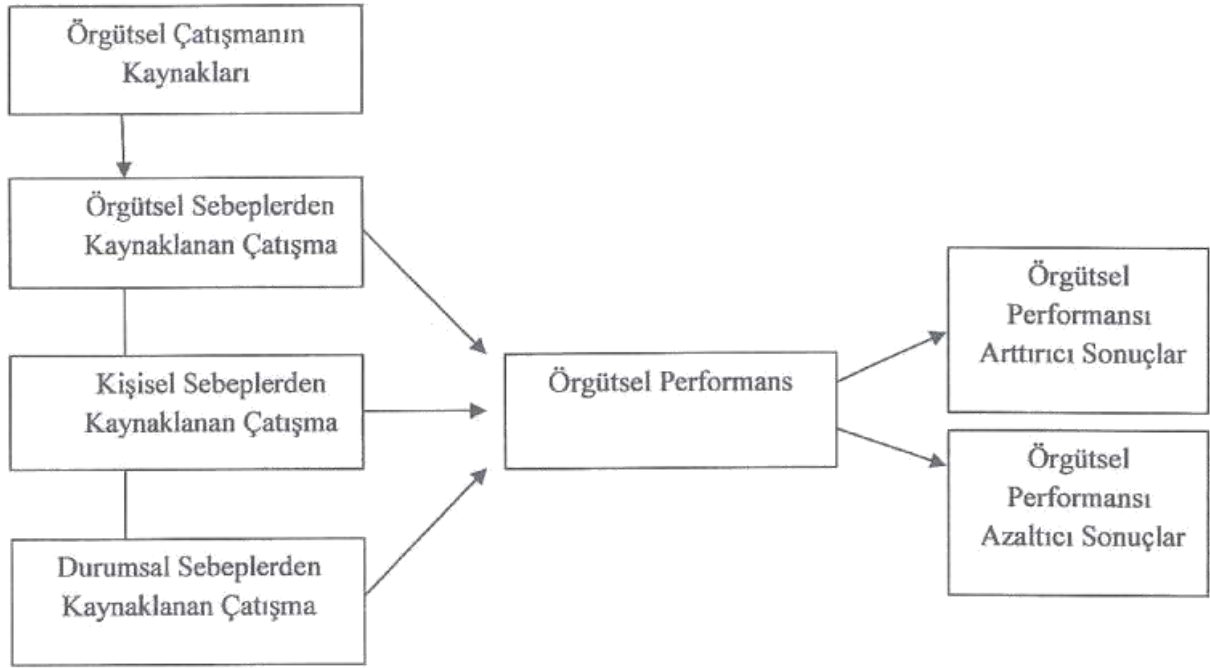
- “Araştırma odağındaki olgu ve olayın gerçekleştiği ortam” nitel araştırmalar için oldukça önemlidir. Zira elde edilecek veriler ortamdaki ortama değişiklik göstermektedir.

- Nitel araştırma yöntemlerinde, nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, “araştırmacının katılımcı rolü” vardır. Bu rol, nitel araştırma yöntemlerinde nesnellik problemini ortaya çıkarmaktadır.
- Nitel araştırma yöntemleri “bütüncül bir yaklaşım” içerir. Ele alınan olaylarla ilgili değişkenler karşılıklı etkileşim ve birliktelik halindedir.
- Nitel araştırmalarda amaç, araştırmaya katılan bireylerin söz konusu olay hakkında “algılarının ve deneyimlerinin” belirlenmesi ve ortaya konmasıdır.
- Araştırma konusuna göre kullanılan araştırma deseni oldukça esnekler. Birden fazla veri toplama yöntemi kullanılabilir.
- Nitel araştırmalarda “tümevarım ilkesi” benimsenir. Ele alınan olaylarla ilgili toplanan verilerden çıkarımlar yapılarak kuram çıkarılmaya çalışılmaktadır.
- Nitel araştırma yöntemlerinde elde edilen veriler niteldir. Araştırma sonunda “gerçekçi ve betimsel bir tablo” ortaya konulur.

Bu araştırmada, araştırma yöntemi olarak “nitel araştırma yöntemi tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” kullanılmıştır. Bu araştırmada görüşme yönteminin kullanılmasının nedeni, konu hakkında ilgili çalışanların birinci kaynak olarak dinlenmesiyle bilgi toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcıların içsel dünyasına girmeye ve olayları katılımcı perspektifinden anlamaya çalışılmıştır. Böylece kişiye özel saklı birçok şey görüşme tekniği ile ortaya çıkarılmıştır (Türnüklü, 2000: 544- 545).

### 3.3.1. Araştırma modeli ve araştırma soruları

Araştırma modeli, örgütsel çatışma kaynaklarının üç farklı boyut altında; örgütsel sebeplerden kaynaklanan, kişisel sebeplerden kaynaklanan ve durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma şeklinde; örgütsel performansı arttırıcı veya azaltıcı sonuçları olarak belirlenmiştir. Araştırma Modeli sayfa 28’ deki Şekil 1.7 (Çatışmanın kaynaklarına ilişkin literatür araştırması)’ den ve sayfa 50’deki Çizelge 2.2 (Örgütsel çatışmanın örgütsel performansa etkisine ilişkin literatür araştırması)’ den esinlenerek kurulmuştur. Araştırma Modeli Şekil 3.1’de gösterildiği gibidir.



**Şekil 3.1.** Araştırma modeli

Bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek ve araştırma modelini çerçevesinde çalışma yapabilmek için görüşmeye katılan kişilere 2 kısımdan oluşan toplamda 11 soru sorulmuştur. Sorular önceden hazırlanmıştır. Görüşme sırasında görüşmenin akışına bağlı olarak gerek görülen 5 alt soru sorulmuştur. Görüşme esnasında bazı soruların cevapları farklı sorularda verildiği için bu sorular tekrar sorulmamıştır.

Araştırma soru formu hazırlanırken Yıldırım ve Şimşek'in (2012) önermiş olduğu araştırma soruları hazırlamada dikkat edilmesi gereken 9 kritere göre hazırlanmıştır. Bu kriterler şunlardır;

1. Katılımcı tarafından kolay anlaşılabilir olacak sorular hazırlama,
2. Araştırma amacı odaklı sorular hazırlama,
3. Açık uçlu sorular hazırlama,
4. Katılımcıyı yönlendirmekten kaçınma,
5. Hazırlanan soruların ve sondaların hazırlama,
6. Hazırlanan soruların çok boyutlu olmasından kaçınma,

7. Farklı türden sorular hazırlama,
8. Soruların mantıklı bir şekilde hazırlanması,
9. Farklı türden sorular hazırlamadır.

Araştırma soruları sonucunda elde edilmek istenen bilgiler şunlardır:

1. Çalışanların karşılaştığı çatışma örnekleri üzerinden örgütsel çatışmanın kaynaklarının neler olduğunu belirlemek,
2. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığını belirlemek,
3. Örgütsel çatışmanın yararlarını ve zararlarını belirlemek,
4. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Araştırma hedeflerine ulaşabilmek için sorulacak olan sorular aşağıdaki gibidir:

### ***1. Kısım***

1. Cinsiyetiniz nedir?
2. Öğrenim durumunuz nedir?
3. Mesleki kıdeminiz kaç yıldır?
4. Kurumdaki unvanınız nedir?
5. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

### ***2. Kısım***

1. Çalışma arkadaşlarınızla en çok hangi konuda çatışma yaşıyorsunuz?
2. İşyerinizde yönetici ve personeller arasında yaşanan çatışmalar yönetici kısmından mı yoksa personel kısmından mı kaynaklanıyor?
3. İşyerinizde yaşanan çatışmanın kaynağı nedir?
4. Çatışmaların örgütünüze yararı var mıdır?

Alt soru. Varsa nelerdir?

5. Çatışmaların örgütünüze zararı var mıdır?

Alt soru. Varsa nelerdir?

6. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?

Alt soru 1. Çatışmalar örgütsel performansı olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiler?

Alt soru 2. Varsa olumlu etkileri nelerdir?

Alt soru 3. Varsa olumsuz etkileri nelerdir?

### 3.3.2. Araştırma evreni ve örnekleme

Nitel araştırmalarda seçilen örneklemden elde edilen sonuçların, nicel araştırmalardaki gibi evrene genellemesi yapılamaz. Bu yüzden nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünden ziyade araştırmacının ihtiyaç duyduğu bilgi miktarına örneklemin sahip olup olmadığı önemlidir. Örnekleme temsil yerine amaç ön plandadır (Türnüklü, 2000: 548).

Örnekleme sürecinin aşamaları şunlardır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 125);

1. Araştırma evreninin tanımlanması,
2. Örneklem çerçevesinin belirlenmesi,
3. Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi,
4. Örneklem tekniğinin seçilmesi ve örnekleme şeklidir.

Bu araştırmanın örnekleme, Mersin ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren 2 farklı işletmedeki 7 yönetici ve 18 personelden meydana gelmektedir. Örnekleme oluşturan 2 işletme bilgisayar ve bilgisayar ekipmanları satışı, satış sonrası teknik servis hizmetleri şeklinde faaliyet yürütmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların 3'ü kadın 23'ü ise erkektir. Katılımcıların kimliklerini ortaya koyacak herhangi bir bilgiye çalışmada içerisinde yer verilmemiş olup katılımcılar işletme sınıflandırmasına göre; A ve B şeklinde, personel ve yönetici sınıflandırmasına göre; P ve Y şeklinde sınıflandırılmıştır. Örneğin A firmasındaki 1. personel; AP1, B firmasındaki 1. yönetici, BY1, gibi kodlanmıştır. Mülakattaki söylemlerinden bir kısmı bulguları destekleyici olarak alıntılar şeklinde bulgular kısmında yer almıştır.



### 3.3.3. Araştırma verilerinin toplanması ve analizi

Araştırma görüşmesi için Mersin ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren 7 işletme ile görüşülmüş, fakat 5 firma yöneticisinin olumsuz görüşü nedeniyle görüşme yapılamamıştır. Olumlu görüş bildiren 2 firma yöneticisi ve personeli ile görüşülmüştür.

Katılımcılarla en kısası 18 dakika en uzununu 38 dakika olmak üzere toplamda 635 dakika yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler için sakin, gürültüsüz mekanlar seçilerek katılımcıların rahat konuşabilmeleri için gerekli imkanlar sağlanmıştır. Katılımcıları rahatlatılmak adına görüşme öncesi konu harici sohbetler edilerek görüşmeye başlanılmıştır.

Görüşme öncesinde katılımcılara; araştırma konusu üzerine düşünceleri ve yaşadıklarının öğrenilerek bilimsel çalışmaya katkıda bulunacağı, yapılacak olan görüşmede objektif bilgilerin önemli olduğunu, verilecek bilgilerin gizli tutulacağını ve bu bilgilerin sadece akademik amaçlı olduğu bilgisi hatırlatılmıştır.

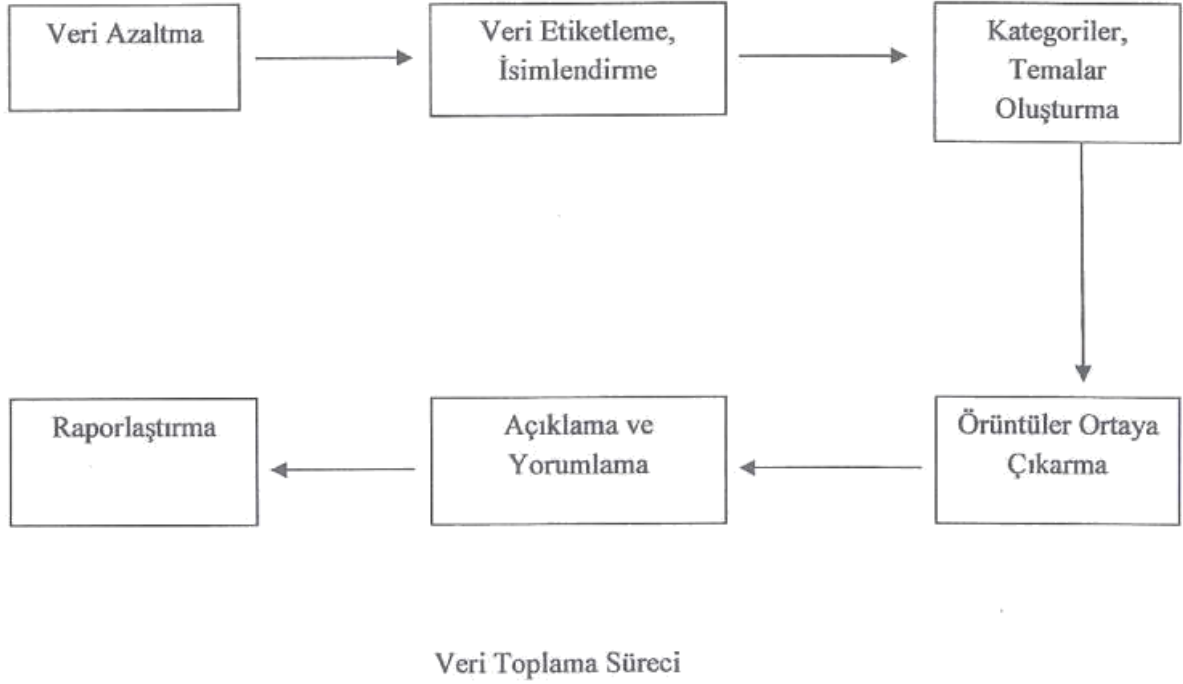
Görüşme esnasında katılımcıların verdiği cevaplar kelime kelime word belgesine aktararak not alınmıştır.

Bu çalışma sırasında yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar ve cevapların içeriklerine göre önce anlamlı gruplar haline getirilmiş, kodlamalar ve kategoriler oluşturulmuş, daha sonra çizelgelere dönüştürülerek her madde için verilen cevap sayısı ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

Bu çalışmada nitel veri analizinde Strauss ve Corbin (1990)' in içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Strauss ve Corbin'e göre nitel veri analizi süreci kodlamalardan oluşur. Araştırma hakkında elde edilen verilerde olan gerçeği ortaya çıkarmak için olaylar ve olgular isimlendirilir. Yapılan bu isimlendirmeler birbirleriyle karşılaştırılarak kavramsallaştırılır. Bu kavramlar birbirleriyle karşılaştırılarak çeşitli temalar ortaya çıkarılır ve isimlendirilir. Genel olarak veri analiz süreci verilerden olaylar, olaylardan kavramlar, kavramlardan ise kategoriler oluşturularak araştırma konusu ele alınır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 400- 401).

Gürbüz ve Şahin'e (2014) göre nitel veri analizi süreci Şekil 3.2'de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.2. Nitel veri analizi süreci (Gürbüz ve Şahin, 2014: 401)

#### 3.4. Görüşmelerden Elde Edilen Verilerin Güvenirlik ve Geçerliği

Görüşmecinin soru soruş biçimi, katılımcıların vereceği cevabı etkilemektedir. Bu yüzden görüşmedeki sorular her katılımcıya aynı sözcüklerle ve aynı şekilde sorularak, araştırmanın güvenirligi göz önünde bulundurulmuştur. Aynı şekilde verilerin kodlanması esnasında, konusunda uzman kişilere danışılarak araştırmanın güvenirligi kontrol edilmiştir.

Görüşmeye başlanılmadan önce katılımcılara, verecekleri objektif bilgilerin bilimsel açıdan son derece önemli olduğu hatırlatılmıştır. Görüşme esnasında katılımcının vermiş olduğu cevaplar yazıya aktarılırken yer yer tekrar edilerek kişinin sunduğu bilgiler en

doğru şekilde yazıya aktarılmış ve katılımcıya kendi söylediklerinin doğruluğu teyit edilerek araştırmanın geçerliği kontrol edilmiştir.

### **3.5. Araştırma Bulguları**

#### **3.5.1. Demografik bilgilere ilişkin bulgular**

Araştırmanın rneklemindeki yönetici ve personelin; %88'i erkeklerden, %12'si kadınlardan oluşmaktadır. Erkek katılımcı sayısının kadın katılımcı sayısından fazla olmasının nedeni işletmelerin teknik hizmet yoğunluklu çalışmalarından dolaydır.

Katılımcıların %60' lisans ve ön lisans,%40'ı lise ve ortaokul mezunudur.

Katılımcıların %28'i yönetici konumunda, %72'si ise personel konumunda çalışmaktadır.

Örneklemin %80'i 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip personellerden, %20'si ise mesleki kıdemi 10 yıl altında olan personellerden oluşmaktadır. Aynı şekilde katılımcıların %76'sı 5 yıldan fazla süredir aynı işletmede çalışan personelden, %24' ise 5 yıldan az süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu tecrübeli, çalıştıkları işletmeyi ve çalışma arkadaşlarını iyi derecede tanımaktadır.

Katılımcıların demografik dağılımı izelge 3.1'de detaylı şekilde gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik dağılımı

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	22	88
	Kadın	3	12
Öğrenim durumu	Ortaokul	4	16
	Lise	6	24
	Ön lisans	4	16
	Lisans	11	44
Mesleki kıdem	1-5 Yıl	1	4
	6-10 Yıl	4	16
	11-15 Yıl	10	40
	16+	10	40
Bu kurumdaki çalışma yılı	1-5 Yıl	6	24
	6-10 Yıl	2	8
	11-15 Yıl	9	36
	16+	8	32
Kurumdaki unvan	Yönetici	7	28
	Personel	18	72

### 3.5.2. Örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin bulgular

Yarı yapılandırılmış görüşme sonrası toplanan verilerin içerik analizi sürecinde, alınan cevaplarda örgütsel çatışmanın kaynaklarını tanımlamaya yönelik olarak çok sık vurgulanan ve ortak olan kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar 18 başlık altında toplanmış ve her başlık bir kod numarası ile tanımlanmıştır. Örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin bu kodlamaların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.2’de görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.2.** Veri analizi sonrası elde edilen örgütsel çatışmanın kaynakları kodlaması

Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
ÇK1	İş yükünün çok olması	18	11.9
ÇK2	Personelin uzmanlaşmamış olması	11	7.3
ÇK3	Çözülmemiş problemlerin varlığı	2	1.3
ÇK4	İşletmedeki gelir adaletsizliği	6	4
ÇK5	Personel sayısı azlığı	8	5.3
ÇK6	Örgüt içi iletişim problemleri	17	11.2
ÇK7	İş bölümünden kaynaklanan problemler	6	4
ÇK8	Örgütsel aidiyetteki eksiklikler	3	2
ÇK9	Kaynakların sınırlı olması	4	2.6
ÇK10	Yönetimsel sorunlar	17	11.2
ÇK11	İş çevresinin genişlemesi	1	0.7
ÇK12	Örgütsel karar vermede yaşanan çatışma	9	6
ÇK13	Personel üzerindeki yönetici baskısı	4	2.6
ÇK14	Bireysel ve örgütsel amaç farklılığı	15	10
ÇK15	Algılama farklılığından kaynaklanan problemler	9	6
ÇK16	Kişilik farklılığından kaynaklanan problemler	9	6
ÇK17	Zaman kısıtlılığı	10	6.6
ÇK18	Kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığı	2	1.3

Çizelge 3.2’de görüldüğü üzere, katılımcıların önemli bir kısmı, örgütsel çatışmanın kaynağı olarak dört kavram üzerinde yoğunlaşmıştır. En yüksek değeri, yüzde 11.9 ile “iş yükünün çok olması” kaynağı almıştır. Bunu, yüzde 11.2 ile “örgüt içi iletişim

problemleri” ve “yönetimsel sorunlar” takip etmektedir. “Bireysel ve örgüt amaç farklılığı” ise yüzde 10 düzeyindedir.

İçerik analizinin devamında, Çizelge 3.2’de listelenen kodların kategoriler altında gruplandırılması kapsamında, 14 çatışma kaynağının aslında “örgütsel sebeplerden kaynaklı” çatışma tipinde olduğu, 2 çatışma kaynağının “kişisel kaynaklı” olduğu ve 2 çatışma kaynağının ise “durumsal” nitelikli olduğu değerlendirilmiştir. Kodlardan hareketle oluşturulan kategoriler takip eden maddelerde açıklanmıştır.

### 3.5.2.1. Kategori 1-örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma

Görüşme sonrası kodlanan verilerin üç kategoriye ayrılabilceği görülmüştür. Kategori 1 “örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma” kategorisi olarak adlandırılmıştır. Bu kategori, örgütsel çatışmanın kaynakları arasında en geniş paya sahip kategoridir. Kategori 1 içerisinde, toplam 14 kod (çatışma kaynağı) yer almaktadır. Bu 14 kodun frekans sayısı toplamda 121’dir. Bu ise, örgütsel çatışmanın kaynakları içerisinde bulunan 18 kodun toplam frekans sayısının (151) yüzde 80,1’ine karşılık gelmektedir. Kategori 1 ve altında yer alan kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.3’te görüldüğü gibidir.

Katılımcılar, örgütsel çatışmanın büyük bir kısmını örgütsel sebeplerden kaynaklandığını değerlendirmiştir. Örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışmaların sebebi; “iş yükünün çok olması, personelin uzmanlaşmamış olması, çözülmemiş problemlerin varlığı, işletmedeki gelir adaletsizliği, personel sayısı azlığı, örgüt içi iletişim problemleri, iş bölümünden kaynaklanan problemler, örgütsel aidiyetteki eksiklikler, kaynakların sınırlı olması, yönetimsel sorunlar, iş çevresinin genişlemesi, örgütsel karar vermede yaşanan çatışma, personel üzerindeki yönetici baskısı ve bireysel ve örgütsel amaç farklılığıdır.”

“İş yükünün çok olması” katılımcıların %11.9’ unun cevaplamaıyla örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışmalar içerisinde en geniş paya sahiptir. Katılımcılar iş yükünün çok olmasını kendi işleri dışında farklı işlerin verilmesinden dolayı kaynaklandığını değerlendirmektedir.

**Çizelge 3.3.** Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 1- örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma

Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kategori 1: Örgütsel Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK1	İş yükünün çok olması	18	11.9
	ÇK2	Personelin uzmanlaşmamış olması	11	7.3
	ÇK3	Çözülmemiş problemlerin varlığı	2	1.3
	ÇK4	İşletmedeki gelir adaletsizliği	6	4
	ÇK5	Personel sayısı azlığı	8	5.3
	ÇK6	Örgüt içi iletişim problemleri	17	11.2
	ÇK7	İş bölümünden kaynaklanan problemler	6	4
	ÇK8	Örgütsel aidiyetteki eksiklikler	3	2
	ÇK9	Kaynakların sınırlı olması	4	2.6
	ÇK10	Yönetimsel sorunlar	17	11.2
	ÇK11	İş çevresinin genişlemesi	1	0.7
	ÇK12	Örgütsel karar vermede yaşanan çatışma	9	6
	ÇK13	Personel üzerindeki yönetici baskısı	4	2.6
	ÇK14	Bireysel ve örgütsel amaç farklılığı	15	10

Yönetim tarafından personele farklı işler verilmesinin nedenini ise; “personel sayısının azlığı (%5.3), yönetimsel sorunlar (%11.2), personelin uzmanlaşmamış olması (%7.3), personel üzerindeki yönetici baskısı (%2.6), iş çevresinin genişlemesi (%0.7) ve örgüt içi iletişim problemleri (%11.2)” ile bağlantılıdır. Bu kapsamdaki cevaplara bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

AP12'nin, örgütsel çatışmanın kaynakları hakkında vermiş olduğu; *"Hangi müşteriye öncelik vereceğimiz konusunda yönetici ile zaman zaman çatışma yaşamaktayız. Sebebi bizim müşterileri tam olarak tanımıyor olmamızdan, yöneticinin daha iyi tanınmasından kaynaklanıyor. Bizler müşteriye daha duygusal yaklaşıyoruz yönetici ise maddi yönden bakıyor."* şeklindeki cevaptan da anlaşılacağı üzere "bireysel ve örgütsel amaç farklılığı (%10) ve yönetsel sorunlar (%11.2)" örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır.

AY2'nin, aynı soruya vermiş olduğu *"Yapmış olduğumuz iş gereği yüksek lisans eğitimi almış kişileri, maliyeti yüksek olduğundan dolayı istihdam edemiyoruz. Personeller genelde lise ve Meslek Yüksek Okulu mezunu. Örgütsel performansı arttırmak için daha yüksek eğitim almış kişileri istihdam etmek gerekiyor. Çalışanlar çoğu zaman biz yöneticilerin talimatına uyuyor fakat kendi başlarına karar verip uygulama noktasında sıkıntı yaşıyoruz. Örneğin personele iş programı verirken, vermek istediğimiz programı tam anlamıyla anlayıp bizim istediğimiz şekilde müessesenin çıkarları yönünde hareket etmeyebiliyor."* cevabından da anlaşılacağı üzere "personelin uzmanlaşmamış olması (%7.3), örgütsel karar vermede yaşanan çatışma (%6), bireysel ve örgütsel amaç farklılığı (%10)" örgütsel çatışmaya neden olmaktadır.

AY1'in, *"İşletme içerisinde kullandığımız Whatsapp grubumuz var. Personellere sırayla gittiğiniz müşterilerin ismini ve adresini yazın diyoruz. Bu şekilde biz de personellerin bulunduğu konuma yakın işler veriyoruz. Çoğu zaman personeller buldukları konumu yazmıyor. Aynı şekilde personeli müşteriden ücret almaya gönderdiğimde benim istemiş olduğum fiyatı alamıyor halbuki müşterinin yanında beni aramış olsa böyle bir problem olmayacak."* şeklindeki cevabından anlaşılacağı üzere "örgüt içi iletişim problemleri (%11.2)" yönetici personel arasında çatışmaya neden olmaktadır.

AP6'nın, *"Müşteriye vereceğimiz ürün mevcutta olmayabiliyor. Yönetici temin etmek için çoğu zaman internet üzerinden sipariş veriyor. Bu siparişler yönetici tarafından bazen önemsenmeyebiliyor. Ürün bizim müşteriye söz verdiğimiz zamanda yetişemeyebiliyor. Bundan dolayı yöneticilerle çatışma yaşayabiliyoruz."* şeklindeki cevabı "iş çevresinin genişlemesi (%0.7), kaynakların sınırlı olması (%2.6) ve iş bölümünden kaynaklanan problemlere (%4)" işaret etmektedir.



AP1' in, "Yaşadığım bazı problemleri yöneticilere söyledim. Düzeltilmesi gereken konularda gerekli uyarılar yapılmasına rağmen aynı hatalar devam etti. Bundan sonraki problemleri dile getirmiyorum yöneticilerin görmesini bekliyorum." şeklindeki yorumu "örgütteki çözülmemiş problemlerin varlığına (%1.3)" işaret etmektedir.

AP2' nin, "İnsanlar burada para için çalışıyor bu yüzden maddiyat önemli, bu konuda sıkıntılar yaşanabiliyor." şeklindeki cevabı; "işletmedeki gelir adaletsizliğine (%4)" işaret etmektedir.

### 3.5.2.2. Kategori 2-kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma

Kategori 2, "kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma" olarak adlandırılmıştır. Kategori 2 içerisinde toplamda 2 kod bulunmaktadır. Bu 2 kodun toplam frekans sayısı 18'dir. Bu ise, örgütsel çatışmanın kaynakları içerisinde bulunan 18 kodun toplam frekans sayısının (151) yüzde 11.9' una karşılık gelmektedir. Kategori 2 ve altında yer alan kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.4'te görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.4.** Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 2- kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma

Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kategori 2: Kişisel Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK15	Algılama farklılığından kaynaklanan problemler	9	6
	ÇK16	Kişilik farklılığından kaynaklanan problemler	9	6

Kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışmaların sebebi; "algılama farklılığından kaynaklanan problemler (%6) ve kişilik farklılığından kaynaklanan problemlerdir (%6)". Bu kapsamdaki cevaplara bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

BP4' ün, "Ben müşterilere mütevazı yaklaşırım. Beraber çalıştığımız arkadaşlar müşterilerle olan diyalog konusunda kişiliklerinden dolayı bazen hassas davranmıyorlar

ve onları uyarıyorum. Bu konuda çatışma yaşayabiliyoruz.” şeklindeki cevabı “kişilik farklılığından kaynaklanan problemlerdir (%6)”.

BP6’nın, “Bir süre önce işletmemizde görev yapan hizmetli arkadaştan bana çay getirmesini rica ettim. Benim bu ricamı emir gibi algıladı. Aramızda tartışma çıktı. Halbuki birçok arkadaş bu kişiden aynı şekilde çay isteyebiliyordu. Daha sonra bu kişi işletmemizden ayrıldı.” şeklindeki açıklamaları “algılama farklılığından kaynaklanan problemlerdir (%6)”.

### 3.5.2.3. Kategori 3-durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma

Kategori 3 “durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma” olarak adlandırılmıştır. Kategori 3 içerisinde toplam 2 kod bulunmaktadır. Bu kodların toplam frekans sayısı 12’dir. Bu ise, örgütsel çatışmanın kaynakları içerisinde bulunan 18 kodun toplam frekans sayısının (151) yüzde 7,9’ una denk gelmektedir. Kategori 3 ve altında yer alan kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.5’te görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.5.** Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 3- durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma

Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kategori 3: Durumsal Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK17	Zaman kısıtlılığı	10	6.6
	ÇK18	Kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığı	2	1.3

Durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışmaların sebebi; “zaman kısıtlılığı (%6.6) ve kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığıdır (%1.3)”. Bu kapsamdaki cevaplara bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

BY3'ün, “ *Personel servis isteğiyle müşteriye gittiğinde, müşteri isteği dışında farklı taleplerde bulunabiliyor. Biz de personeli 'sadece sana verilen görevi yap, fazlasını yapma' şeklinde uyarılarımız oluyor. Personel gitmiş olduğu yerde çok fazla zaman harcıyor, zamanı iyi yönetemiyor.* ” şeklindeki açıklamaları “zaman kısıtlılığında (%6.6) kaynaklanan çatışmalardır”.

AP6'nın, “ *Beraber çalıştığımız arkadaşlar bazen dediğimi anlamak istemiyor. Eşiyle veya ailesiyle yaşadığı problemleri bize yansıtıyor. Bazen bana karşı bakış açıları farklı olabiliyor. Yetiştirdiğimiz ortamların farklı olması da bakış açısını değiştiriyor. Tartışma yaşayabiliyoruz.* ” şeklindeki açıklamaları “kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığından (%1.3) kaynaklanan çatışmalardır”.

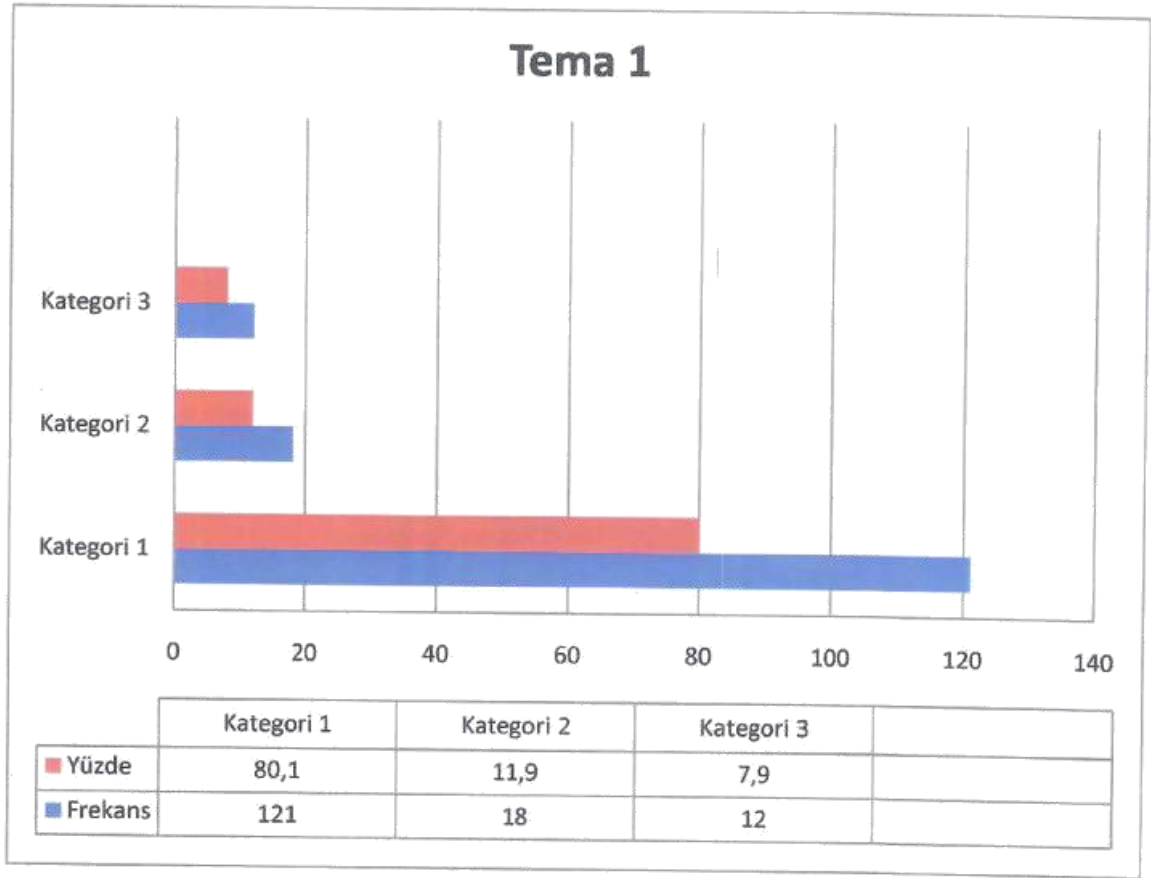
“*Çalışma arkadaşlarınızla en çok hangi konuda çatışma yaşıyorsunuz, işyerinizde yaşanan çatışmanın kaynağı nedir?*” sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda çatışmanın kaynaklarının; “%80,1'i örgütsel sebeplerden, %11,9'u kişisel sebeplerden, %7,9'u ise durumsal sebeplerden” kaynaklandığı sonucu çıkarılmıştır. Bu sonuç Şekil 3.3'te de gösterildiği gibidir.

Örgütsel çatışmanın kaynakları içerisinde sık kullanılan kavramlar 18 farklı şekilde kodlandırılmıştır. Oluşturulan 18 kod, Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma), Kategori 2 (kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma) ve Kategori 3 (durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma) şeklinde kategorilendirilmiştir. Bu kapsamda Tema 1 “örgütsel çatışmanın kaynakları” olarak adlandırılmıştır. Tema 1' i (örgütsel çatışmanın kaynakları) oluşturan; Kategori 1' de 14 kod, Kategori 2'te 2 kod, Kategori 3' te 2 kod olmak üzere, toplam 18 kod bulunmaktadır. Tema 1'in içerdiği kategoriler ve kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.6'da görülmektedir.

Çizelge 3.6. İçerik analizi sonucu oluşturulan Tema 1- örgütsel çatışmanın kaynakları

Tema No	Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Tema 1: Örgütsel Çatışmanın Kaynakları	Kategori 1: Örgütsel Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK1	İş yükünün çok olması	18	11.9
		ÇK2	Personelin uzmanlaşmamış olması	11	7.3
		ÇK3	Çözülmemiş problemlerin varlığı	2	1.3
		ÇK4	İşletmedeki gelir adaletsizliği	6	4
		ÇK5	Personel sayısı azlığı	8	5.3
		ÇK6	Örgüt içi iletişim problemleri	17	11.2
		ÇK7	İş bölümünden kaynaklanan problemler	6	4
		ÇK8	Örgütsel aidiyetteki eksiklikler	3	2
		ÇK9	Kaynakların sınırlı olması	4	2.6
		ÇK10	Yönetimsel sorunlar	17	11.2
		ÇK11	İş çevresinin genişlemesi	1	0.7
		ÇK12	Örgütsel karar vermede yaşanan çatışma	9	6
		ÇK13	Personel üzerindeki yönetici baskısı	4	2.6
		ÇK14	Bireysel ve örgütsel amaç farklılığı	15	10
	Kategori 2: Kişisel Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK15	Algılama farklılığından kaynaklanan problemler	9	6
		ÇK16	Kişilik farklılığından kaynaklanan problemler	9	6
	Kategori 3: Durumsal Sebeplerden Kaynaklanan Çatışma	ÇK17	Zaman kısıtlılığı	10	6.6
		ÇK18	Kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığı	2	1.3

Örgütsel çatışmanın kaynakları (Tema 1), örgütsel sebeplerden kaynaklanan (Kategori 1), kişisel sebeplerden kaynaklanan (Kategori 2) ve durumsal sebeplerden kaynaklanan (Kategori 3) çatışmalardan oluşmaktadır. İçerik analizi sonucu verilerden elde edilen frekans ve yüzdelerin grafik dağılımı Şekil 3.3' te ki gibidir.



**Şekil 3.3.** Örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin grafik dağılımı

İçerik analizi sonucu oluşturulan Tema 1 içerisindeki kodların, literatürde farklı kategoriler içerisinde de bulunabileceği görülmüştür. Bu kategorilere örnekler aşağıda verilmiştir.

ÇK9 olan “kaynakların sınırlı olması” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “bireylerden kaynaklanan çatışma sebebi kategorisi” altında da ele alınabileceği (Yeniçeri, 2009) görülmüştür. ÇK9’ un Kategori 1 içerisinde yer almasının nedeni kaynak sınırlılığının çatışmaya neden olan örgütsel bir sebep olduğu ve yapılan görüşmede katılımcıların vermiş olduğu cevaplarda bu sorunun örgütsel bir sorun olarak yorumlanmasından dolayıdır.

ÇK14 olan “bireysel ve örgütsel amaç farklılığı” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı

“çatışmanın amaçlardan kaynaklanan çatışma sebebi” kategorisi altında da ele alınabileceği (Yeniçeri, 2009) görülmüştür. ÇK14’ ün Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer almasının sebebi örgütteki bireylerin örgüt amacından farklı amaçlar edinmesinin örgüt içerisinde yaşanan sorunlardan kaynaklandığına dair düşüncelerdir.

ÇK6 olan “örgüt içi iletişim problemleri” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “durumsal özelliklerden kaynaklanan çatışma sebebi” kategorisi altında da ele alınabileceği (Tosi vd., 1994) görülmüştür. ÇK6’ nın Kategori 1 içerisinde yer almasının nedeni, yapılan görüşme neticesinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplarda, örgüt içerisindeki iletişim problemlerinin kişilik veya durum farklılığından ziyade daha çok yapılan iş ve işe ilişkin sebeplerden kaynaklandığından dolayıdır.

ÇK3 olan “çözülmemiş problemlerin varlığı” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “kişilerarası faktörler” kategorisi altında da ele alınabileceği (Wall ve Collister, 1995) görülmüştür. ÇK3’ün Kategori 1 içerisinde yer almasının sebebi problemlerin çözülememiş olmasının daha çok yönetimden kaynaklandığı ve çözülemeyen problemlerin örgütsel sorunlara yol açabileceğinden dolayıdır.

ÇK11 olan “iş çevresinin genişlemesi” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “kişilerarası faktörler” kategorisi altında ele alınabileceği (Wall ve Collister, 1995) görülmüştür. ÇK11’ in Kategori 1 içerisinde yer almasının sebebi, iş çevresinin genişlemesinin kişisel ve durumsal sebeplerden daha çok örgütsel sebepleri ilgilendiren bir kaynak olduğundan dolayıdır.

ÇK2 olan “personelin uzmanlaşmamış olması” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “yapı” kategorisi altında da ele alınabileceği (Robbins ve Judge, 2013) görülmüştür. ÇK2’ nin Kategori 1 içerisinde yer almasının nedeni, personelin uzmanlaşması konusunda örgüte büyük görev düşmesi ve uzmanlaşmamış personelin varlığının örgütler için büyük sorunlar teşkil etmesinden dolayıdır.

ÇK18 olan “kişilerin yetişmiş olduğu çevre ve kültür farklılığı” bu çalışmada Kategori 3 içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “değer çatışmaları” kategorisi altında da ele alınabileceği (Rahim, 2001) görülmüştür. ÇK18’in Kategori 3 (durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer almasının nedeni, kişilerin yetiştiği çevre ve kültürün durumsal nedenlere bağlı olduğu ve bağlı olduğu duruma göre değişebileceği düşüncesidir.

ÇK12 olan “örgütsel karar vermede yaşanan çatışma” bu çalışmada Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “hedef çatışması” kategorisi altında da ele alınabileceği (Rahim, 2001) görülmüştür. ÇK12’nin Kategori 1 içerisinde yer almasının sebebi, karar vermenin örgütsel bir aşama olmasından dolayıdır.

ÇK13 olan “personel üzerindeki yönetici baskısı” Kategori 1 (örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma) içerisinde yer alırken, literatürde bu çatışma kaynağı “kurumsallaşmış ve kurumsal olmayan çatışma” kategorisi altında ele alınabileceği (Rahim, 2001) görülmüştür. ÇK13’ün Kategori 1 içerisinde yer almasının nedeni ise görüşme sırasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplarda; yöneticinin personele uygulamış olduğu baskının daha çok örgütsel sorunlardan kaynaklanmasından dolayıdır.

### 3.5.3. Örgütsel performansa ilişkin bulgular

Örgütsel performans; örgütsel performansı artırıcı sonuçlar ve örgütsel performansı azaltıcı sonuçlardan oluşmaktadır. Örgütsel performansa yönelik sorulan sorular neticesinde kaydedilen cevaplarda en sık ve ortak olarak geçen kavramlar ayrı ayrı başlık altında toplanarak kod numarası ile tanımlanmıştır. Bu kapsamda, örgütsel performans toplamda 21 farklı kodlardan oluşmaktadır. Örgütsel performans kodlaması Çizelge 3.7’de görüldüğü gibidir.

Çizelge 3.7’de görüldüğü üzere, katılımcıların önemli bir kısmı, çatışmaların performansa etkisine yönelik artırıcı ve azaltıcı yönler üzerinde yoğunlaşmıştır. Çatışmanın performansı artırıcı yönü olarak en yüksek değeri, yüzde 10.7 ile “kişinin kendi hatalarını düzeltmesi” kaynağı almıştır. Çatışmanın performansı azaltıcı yönü olarak en yüksek değeri, yüzde 12 ile “enerji ve istekte düşüş” takip etmektedir.

**Çizelge 3.7.** Veri analizi sonrası elde edilen örgütsel performans kodlaması

Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
PK1	Doğruluğunu kanıtlamak adına daha çok çalışma	6	4
PK2	Örgütsel bağlılıkta artış	4	2.7
PK3	Örgütsel verimlilikte artış	8	5.3
PK4	Kişinin kendi hatalarını düzeltmesi	16	10.7
PK5	Zaman kazancı	2	1.3
PK6	Kişi bakış açısında genişleme	2	1.3
PK7	Kişiyi araştırmaya teşvik	3	2
PK8	Yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması	11	7.3
PK9	Örgütte monotonluğun kalkması	2	1.3
PK10	Örgütsel pazar genişlemesi	1	0.7
PK11	İşin yapış şeklindeki hataların düzeltilmesi	2	1.3
PK12	Kişinin kariyerini yükseltme isteği	2	1.3
PK13	Örgüt içi güvensizlik artışı	4	2.7
PK14	Örgütsel bağlılıkta azalma	14	9.3
PK15	Moral motivasyon düşüklüğü	14	9.3
PK16	Örgütsel yabancılaşma	5	3.3
PK17	Kişilerarası kutuplaşma	6	4
PK18	Enerji ve istekte düşüş	18	12
PK19	Emek ve zaman kaybı	11	7.3
PK20	Örgütsel verimlilikte düşüş	6	4
PK21	Stres	13	8.7



İçerik analizinin devamında, Çizelge 3.7’de listelenen kodların kategoriler altında gruplandırılması kapsamında, 12 kodun “örgütsel performansı artırıcı sonuçlar” olduğu, 9 kodun ise “örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar” olduğu değerlendirilmiştir. Kodlardan hareketle oluşturulan kategoriler takip eden maddelerde açıklanmıştır.

### 3.5.3.1. Kategori 4- örgütsel performansı artırıcı sonuçlar

Kategori 4, “örgütsel performansı artırıcı sonuçlar” olarak adlandırılmıştır. Kategori 4 içerisinde toplamda 12 kod bulunmaktadır. Bu 12 kodun toplam frekans sayısı 59’dur. Bu ise, örgütsel performans içerisinde bulunan 21 kodun toplam frekans sayısının (150) yüzde 39.3’ üne denk gelmektedir. Kategori 4 içerisinde bulunan kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.8’de görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.8.** Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 4- örgütsel performansı artırıcı sonuçlar

Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kategori 4: Örgütsel Performansı Arttırıcı Sonuçlar	PK1	Doğruluğunu kanıtlamak adına daha çok çalışma	6	4
	PK2	Örgütsel bağlılıkta artış	4	2.7
	PK3	Örgütsel verimlilikte artış	8	5.3
	PK4	Kişinin kendi hatalarını düzeltmesi	16	10.7
	PK5	Zaman kazancı	2	1.3
	PK6	Kişi bakış açısında genişleme	2	1.3
	PK7	Kişiyi araştırmaya teşvik	3	2
	PK8	Yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması	11	7.3
	PK9	Örgütte monotonluğun kalkması	2	1.3
	PK10	Örgütsel pazar genişlemesi	1	0.7
	PK11	İşin yapış şeklindeki hataların düzeltilmesi	2	1.3
	PK12	Kişinin kariyerini yükseltme isteği	2	1.3

Örgütsel performansı artırıcı sonuçlar; “doğruluğunu kanıtlamak adına daha çok çalışma, örgütsel bağlılıkta artış, örgütsel verimlilikte artış, kişinin kendi hatalarını düzeltmesi, zaman kazancı, kişi bakış açısında genişleme, kişiyi araştırmaya teşvik, yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması, örgütte monotonluğun kalkması, örgütsel pazar genişlemesi, işin yapış şeklindeki hataların düzeltilmesi, kişinin kariyerini yükseltme isteğidir”. Bu kapsamdaki cevaplara bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

BY3’ün, “*Personel hatalarını anladıktan sonra kendini daha çok disipline etme adına davranışlarına dikkat ediyor. Bu sayede bireysel ve örgütsel eksiklikler gideriliyor. Örgütteki vurdumduymazlık, boş vermişlik ortadan kalkıyor. Tartışma yaşanunca öneriler alınıyor bu sayede verim artıyor. Personelde kariyerini arttırmak için istek doğabiliyor*” şeklindeki cevabı; “örgütsel verimlilikte artış (%5.3), kişinin kendi hatalarını düzeltmesi (%10.7), yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması (%7.3), örgütte monotonluğun kalkması (%1.3), kişinin kariyerini yükseltme isteğidir (%1.3)”.

AP5’ in, “*Bazı konularda yönetici ile teknik kısımlarda yaşadığım çatışmalar sonucunda kendimi geliştiriyorum. Kendi düşüncelerimin doğru olduğunu kanıtlamak için daha çok çalışıyorum. İş üzerine yoğunlaşıyorum. Kendimi geliştirmem işyerine olan bağlılığımı arttırıyor. Bu da işlerime yansıyor.*” şeklindeki yorumu; “doğruluğunu kanıtlamak adına daha çok çalışma (%4) ve örgütsel bağlılıkta artışa (%2.7)” işaret etmektedir.

AP11’in, “*Yaşadığımız çatışmalar sonucunda bakış açımız genişliyor. Çünkü konuya ben farklı bakıyorum diğer arkadaşlar farklı bakıyor. Kendimi geliştirmek için araştırma yapıyorum. İşler daha kolay yapılıyor ve zamandan kazancımız oluyor. Bu sayede pazarımız genişliyor.*” şeklindeki cevabı; “zaman kazancı (%1.3), kişi bakış açısında genişleme (%1.3), kişiyi araştırmaya teşvik (%2), örgütsel pazar genişlemesi (%0.7), işin yapış şeklindeki hataların düzeltilmesine (%10.7)” işaret etmektedir.

### 3.5.3.2. Kategori 5-örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar

Kategori 5, “örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar” olarak adlandırılmıştır. Kategori 5 içerisinde toplamda 9 kod bulunmaktadır. Bu 9 kodun toplam frekans sayısı 91’dir. Bu ise örgütsel performans içerisinde bulunan 21 kodun toplam frekans sayısının (150)

yüzde 60.7' sine karşılık gelmektedir. Kategori 5 içerisinde bulunan kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.9'da görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.9.** Kodlama sonucu oluşturulan Kategori 4- örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar

Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kategori 5: Örgütsel Performansı Azaltıcı Sonuçlar	PK13	Örgüt içi güvensizlik artışı	4	2.7
	PK14	Örgütsel bağlılıkta azalma	14	9.3
	PK15	Moral motivasyon düşüklüğü	14	9.3
	PK16	Örgütsel yabancılaşma	5	3.3
	PK17	Kişilerarası kutuplaşma	6	4
	PK18	Enerji ve istekte düşüş	18	12
	PK19	Emek ve zaman kaybı	11	7.3
	PK20	Örgütsel verimlilikte düşüş	6	4
	PK21	Stres	13	8.7

Örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar; “örgüt içi güvensizlik artışı, örgütsel bağlılıkta azalma, moral motivasyon düşüklüğü, örgütsel yabancılaşma, kişilerarası kutuplaşma, enerji ve istekte düşüş, emek ve zaman kaybı, örgütsel verimlilikte düşüş ve stres”. Bu kapsamdaki cevaplara bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

AP6'nın, “Çatışma yaşadığımız zaman fikir ayrılığından dolayı yapmak istediğim işleri yapamam. İşletme içerisinde göz ardı edildiğimi düşünürüm kendimi değersiz hissederim. Yaşadığımız tartışma sonucunda kendi içimizde ve kişiler arasında kutuplaşmalar olur.” şeklindeki cevabı; “kişilerarası kutuplaşma (%4) ve örgütsel yabancılaşmayı (%3.3)” işaret etmektedir.

BP5' in, “ İşletmedeki kişilerle yaşadığımız problemler işe olan bağlılığımı azaltıyor. Moral ve motivasyonumu düşürüyor. Geleceği sorguluyorsun, 40 yaşından sonra ne

*yapacaksın diye düşünmeye başlıyorsun. Davranışlarıma yansıyor duygularım ve güvensizlik hissediyorum sonucunda verim düşüyor ve işletme bundan kötü etkileniyor.”* şeklindeki cevabı; “örgütsel verimlilikte düşüş (%4), örgüt içi güvensizlik artışı (%2.7), örgütsel bağlılıkta azalma (%9.3), moral motivasyon düşüklüğü (%9.3)’tür”.

BY2’ nin “*Prim sistemiyle çalıştığımız için personel sürekli maddi açıdan düşünüyor. Sorun çözülmediği zaman personele kızıyoruz. Personel bunu kafaya takıp stres yapabiliyor. Tabi işlerine yansıtıyor bunu ve enerjisi düşüyor. Bunun sonucunda emek ve zaman kaybı oluşuyor.”* şeklindeki cevabı ise “emek ve zaman kaybı (%7.3), örgütsel verimlilikte düşüş (%4) ve strestir (%8.7)”.

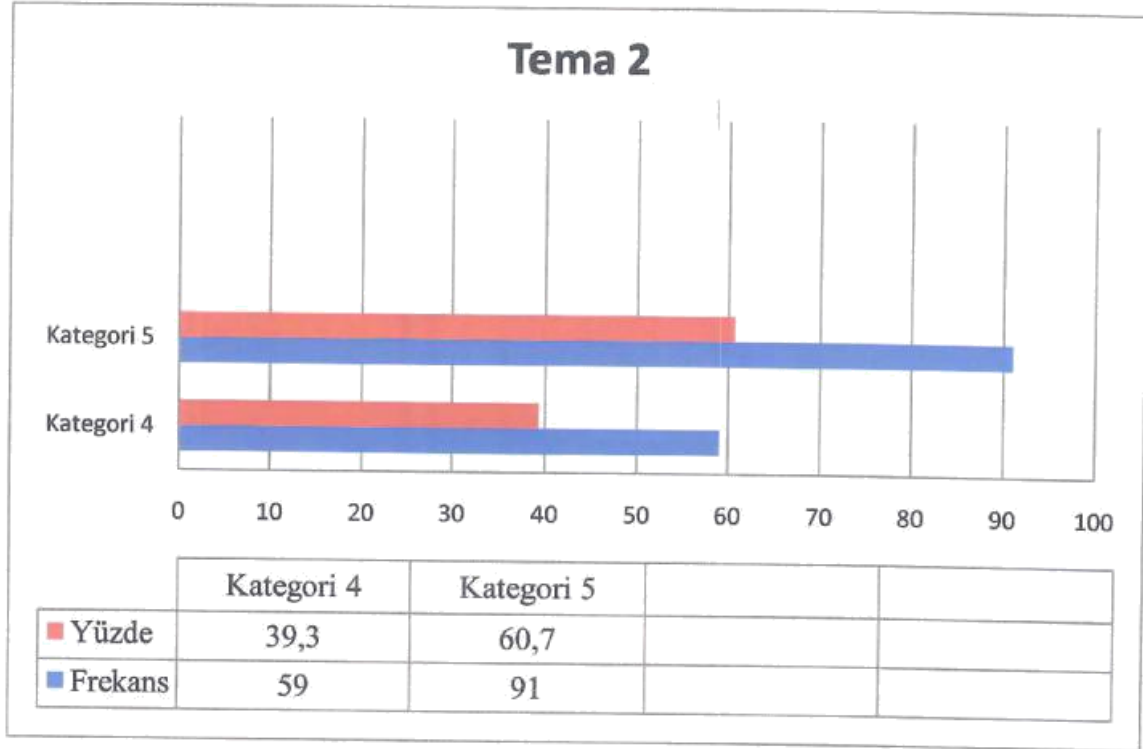
“*Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasında ilişki var mıdır, çatışmalar örgütsel performansı olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiler, varsa olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?”* sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevaplar sonucunda “örgütsel çatışmaların %39,3’ü örgütsel performansı olumlu yönde, %60,7’si örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği” şeklinde kodlamalar çıkarılmıştır.

Örgütsel performans içerisinde sık kullanılan kavramlar 21 farklı şekilde kodlandırılmıştır. Oluşturulan 21 kod, Kategori 1 (örgütsel performansı artırıcı sonuçlar) ve Kategori 2 (örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar) şeklinde kategorilendirilmiştir. Bu kapsamda Tema 2 “örgütsel performans” olarak adlandırılmıştır. Tema 2’ yi (örgütsel performans) oluşturan; Kategori 4’ te 12 kod, Kategori 5’te 9 kod olmak üzere, toplam 21 kod bulunmaktadır. Tema 2’in içerdiği kategoriler ve kodların tanımları, frekansları ve yüzdeleri Çizelge 3.10’da görülmektedir.

Çizelge 3.10. İçerik analizi sonucu oluşturulan Tema 2- örgütsel performans

Tema	Kategori No	Kod No	Kod Tanımı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Tema 2 : Örgütsel Performans	Kategori 4: Örgütsel Performansı Arttırıcı Sonuçlar	PK1	Doğruluğunu kanıtlamak adına daha çok çalışma	6	4
		PK2	Örgütsel bağlılıkta artış	4	2.7
		PK3	Örgütsel verimlilikte artış	8	5.3
		PK4	Kişinin kendi hatalarını düzeltmesi	16	10.7
		PK5	Zaman kazancı	2	1.3
		PK6	Kişi bakış açısında genişleme	2	1.3
		PK7	Kişiyi araştırmaya teşvik	3	2
		PK8	Yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması	11	7.3
		PK9	Örgütte monotonluğun kalkması	2	1.3
		PK10	Örgütsel pazar genişlemesi	1	0.7
		PK11	İşin yapış şeklindeki hataların düzeltilmesi	2	1.3
		PK12	Kişinin kariyerini yükseltme isteği	2	1.3
	Kategori 5: Örgütsel Performansı Azaltıcı Sonuçlar	PK13	Örgüt içi güvensizlik artışı	4	2.7
		PK14	Örgütsel bağlılıkta azalma	14	9.3
		PK15	Moral motivasyon düşüklüğü	14	9.3
		PK16	Örgütsel yabancılaşma	5	3.3
		PK17	Kişilerarası kutuplaşma	6	4
		PK18	Enerji ve istekte düşüş	18	12
		PK19	Emek ve zaman kaybı	11	7.3
		PK20	Örgütsel verimlilikte düşüş	6	4
		PK21	Stres	13	8.7

Örgütsel performans (Tema 1), örgütsel performansı arttırıcı sonuçlar (Kategori 4) ve örgütsel performansı azaltıcı sonuçlardan (Kategori 5) oluşmaktadır. İçerik analizi sonucu verilerden elde edilen frekans ve yüzdelerin grafik dağılımı Şekil 3.4’ te ki gibidir.



**Şekil 3.4.** Örgütsel performansı arttırıcı ve azaltıcı sonuçlara ilişkin grafik dağılımı

Örgütsel çatışmanın performansa etkisine ilişkin sonuçlar bu çalışmada “örgütsel performansı arttırıcı sonuçlar” ve “örgütsel performansı azaltıcı sonuçlar” olarak kategorilere ayrılmıştır. Literatürde örgütsel çatışmanın örgütsel performansı arttırıcı ve azaltıcı sonuçlarının yanında “fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan” (Robbins ve Judge, 2013; Koçel, 2014; Rahim, 2001) olarak da karşımıza çıkmaktadır.

#### 3.5.4. Çatışmaların örgüte yararı ve zararına ilişkin bulgular

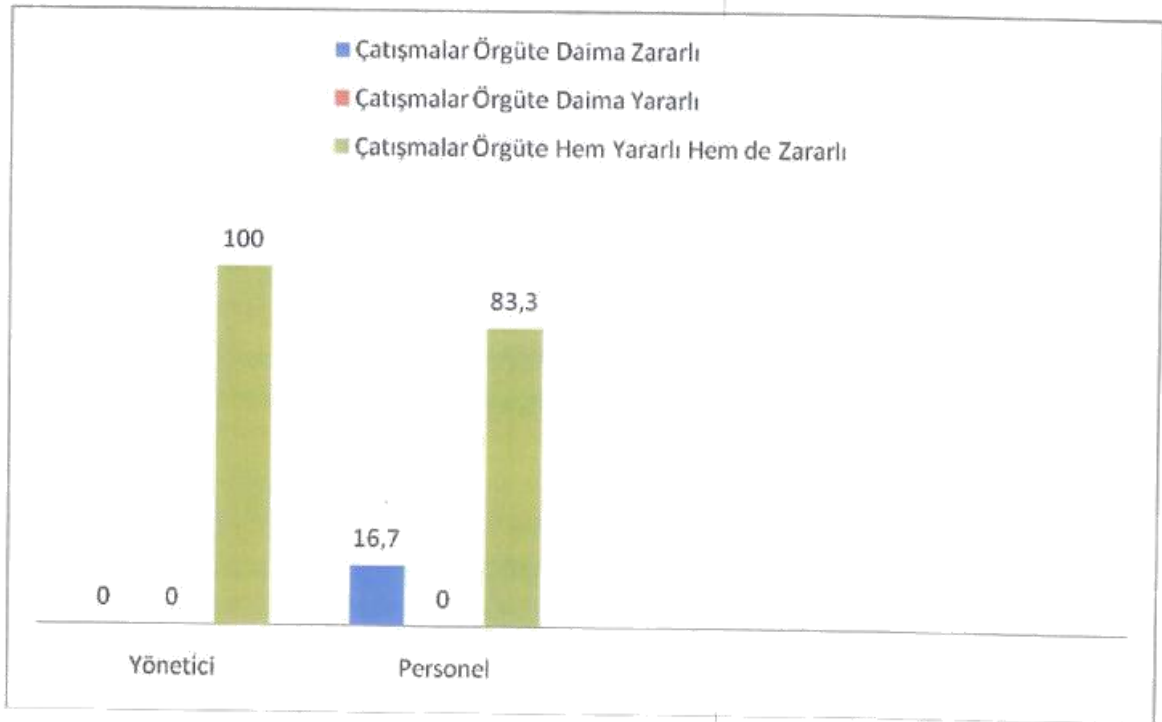
“Çatışmaların örgütünüze yararı var mıdır, çatışmaların örgütünüze zararı var mıdır?” şeklinde sorulan sorulara Çizelge 3.11’ de de görüldüğü üzere; yöneticilerin tamamının cevabı “çatışmaların örgüte hem yararı hem de zararı vardır” şeklinde

olmuştur. Aynı sorulara personelin 3 tanesi (%16.7) “çatışmaların örgüte daima zararlı olduğunu” vurgularken, 15 tanesi (%83.3) ise “çatışmaların örgüte hem yararı hem de zararı olduğunu” belirtmiştir.

**Çizelge 3.11.** Çatışmaların örgüte yararı ve zararına ilişkin katılımcı yorumları

	Çatışmalar Örgüte Daima Zararlı		Çatışmalar Örgüte Daima Yararlı		Çatışmalar Örgüte Hem Yararlı Hem de Zararlı	
	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yönetici	0	0	0	0	7	100
Personel	3	16.7	0	0	15	83.3

Çatışmaların örgüte yararı ve zararına yönelik yönetici ile personel görüşlerine ilişkin grafik dağılımı Şekil 3.5’ te görüldüğü gibidir.



**Şekil 3.5.** Örgütsel çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin grafik dağılımı

### 3.5.4.1. Çatışmaların örgüte yararı

“Çatışmaların örgütünüze yararı var mıdır, varsa nelerdir?” sorusuna katılımcılar örgütsel çatışmanın örgüte yararı olarak;

- Örgüt içerisinde görünmeyen problemlerin dile getirilmesi (%29.6),
- Örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülmesi (%29.6),
- Örgütteki kişilerin bakış açısının genişlemesi (%16.7),
- Sorunların çözülmesiyle birlikte örgütteki bireylerin psikolojik olarak rahatlaması (%1.8),
- Örgütsel verimlilik artışı (%7.4),
- Örgütte emek ve zaman kazancının sağlanması (%3.7),
- Örgüt içerisinde hareket sağlanması ve monotonluğun ortadan kalkması (%1.8),
- Örgütsel ve bireysel gelişme sağlanması (%9.2), şeklindedir.

Katılımcıların verdiği cevaplar Çizelge 3.12’de gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.12. Çatışmaların örgüte yararına ilişkin katılımcı yorumları

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Çatışmaların Örgüte Yararı	Örgütteki kişilerin bakış açısı genişler	9	16.7
	Örgüt içerisinde görünmeyen problemler dile getirilir	16	29.6
	Örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülür	16	29.6
	Sorunların çözülmesiyle birlikte örgütteki bireyler psikolojik olarak rahatlar	1	1.8
	Örgütsel verimlilik artar	4	7.4
	Örgütte emek ve zaman kazancı olur	2	3.7
	Örgüt içerisinde hareket sağlar, monotonluk ortadan kalkar	1	1.8
	Örgütsel ve bireysel gelişme sağlar	5	9.2



### 3.5.4.2. Çatışmaların örgüte zararı

“Çatışmaların örgütünüze zararı var mıdır, varsa nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar şu şekildedir;

- Örgütsel verimlilik azalır (%11.5),
- Örgütteki huzursuzluk müşteri kaybına sebep olur (%15.3),
- Örgütteki problemler örgüt içerisindeki bireylerin psikolojisinde sıkıntılar yaratır (%27),
- Örgütte emek ve zaman kaybı (%11.5),
- Örgüt içerisinde yönetimsel sorunlar baş gösterir (%7.7),
- Örgütsel aidiyet azalır (%15.3),
- Örgüt içerisinde iş birliğinde azalma olur (%11.5).

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Çizelge 3.13’te görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.13.** Çatışmaların örgüte zararına ilişkin katılımcı yorumları

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Çatışmaların Örgüte Zararı	Örgütsel verimlilik azalır	6	11.5
	Örgütteki huzursuzluk müşteri kaybına sebep olur	8	15.3
	Örgütteki problemler örgüt içerisindeki bireylerin psikolojisinde sıkıntılar yaratır	14	27
	Örgütte emek ve zaman kaybı	6	11.5
	Örgüt içerisinde yönetimsel sorunlar baş gösterir	4	7.7
	Örgütsel aidiyet azalır	8	15.3
	Örgüt içerisinde iş birliğinde azalma olur	6	11.5

### 3.5.5. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin bulgular

“İşyerinizde yönetici ve personeller arasında yaşanan çatışmalar yönetici kısmından mı yoksa personel kısmından mı kaynaklanıyor?” şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar şu şekildedir;

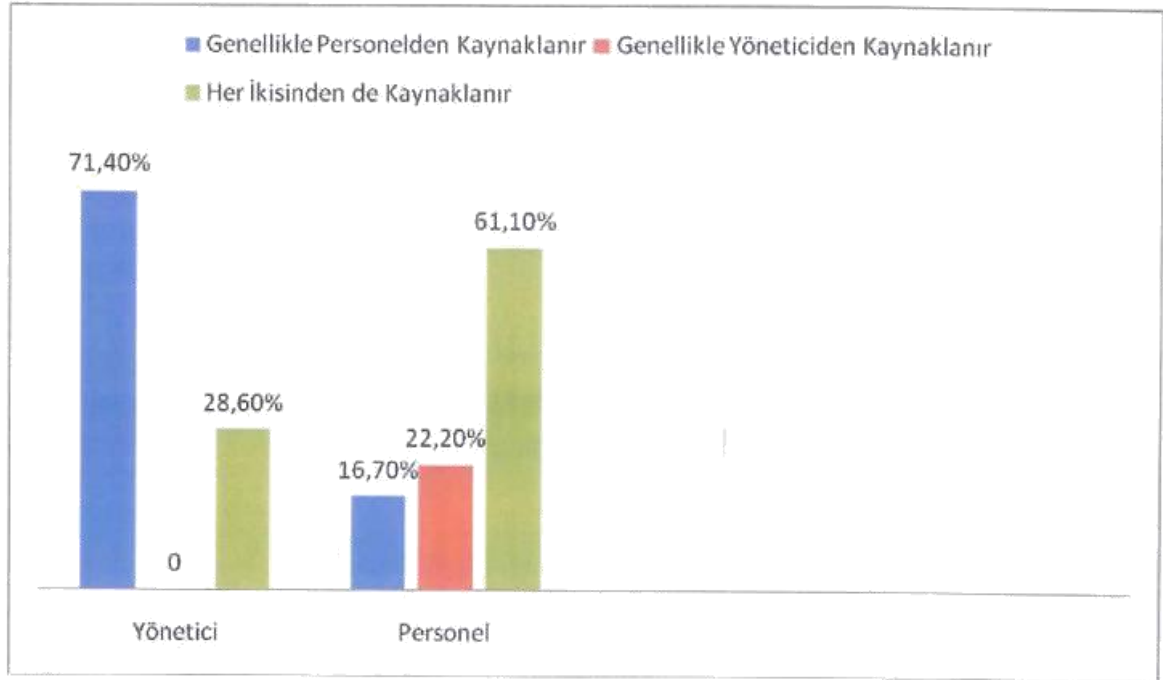
Katılımcılar içerisindeki yöneticilerin; 5 tanesi (%71.4) “çatışmanın genellikle personelden kaynaklandığını”, 2 tanesi (%28.6) ise “çatışmaların hem personelden hem de yöneticiden kaynaklanabileceğini” vurgulamıştır.

Katılımcılar içerisindeki personelin; 3 tanesi (%16.7) “çatışmanın genellikle personelden kaynaklandığını”, 4 tanesi (%22.2) “çatışmanın genellikle yöneticiden kaynaklandığını”, 11 tanesi (%61.1) ise “çatışmaların hem personelden hem de yöneticiden kaynaklanabileceğini” vurgulamıştır.

Katılımcıların bu sorulara vermiş oldukları cevaplar Çizelge 3.14 ve Şekil 3.6’da görüldüğü gibidir.

**Çizelge 3.14. Çatışmanın kimden kaynaklandığına dair katılımcı görüşleri**

	Genellikle Personelden Kaynaklanır		Genellikle Yöneticiden Kaynaklanır		Her İkisinden de Kaynaklanır	
	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yönetici	5	71.4	0	0	2	28.6
Personel	3	16.7	4	22.2	11	61.1



**Şekil 3.6.** Çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin grafik dağılımı

### 3.5.6. Örgütsel çatışmanın performansa etkisine ilişkin bulgular

“Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasında ilişki var mıdır, çatışmalar örgütsel performansı olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiler?” şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplar Çizelge 3.15’te de görüldüğü üzere;

Yönetici konumundaki katılımcıların tamamı (%100), “çatışmaların performansı hem olumlu hem de olumsuz etkilediğini”; personel katılımcıların 3 tanesi (%16.7), “çatışmaların performansı daima olumsuz etkilediğini”, 15 tanesi (%83.3) ise “çatışmaların performansı hem olumlu hem de olumsuz etkilediğini” vurgulamıştır.

Çizelge 3.15. Çatışmanın performansa etkilerine dair katılımcı görüşleri

	Çatışmalar Performansı Daima Olumlu Etkiler		Çatışmalar Performansı Daima Olumsuz Etkiler		Çatışmalar Performansı Hem Olumlu Hem Olumsuz Etkiler	
	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yönetici	0	0	0	0	7	100
Personel	0	0	3	16.7	15	83.3

Çizelge 3.15'te de görüldüğü gibi, çatışmaların performansı daima olumlu etkilediğini belirten katılımcı olmamıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARINI YORUMLAMA

#### 4. BULGULAR ve YORUMLAMA

Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan bu araştırmanın amacı;

1. Çalışanların karşılaştığı çatışma örnekleri üzerinden örgütsel çatışmanın kaynaklarının neler olduğunu belirlemek,
2. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığını belirlemek,
3. Örgütsel çatışmanın yararlarını ve zararlarını belirlemek,
4. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular sonucunda araştırma amacına ulaşıp ulaşılmadığı ve araştırma bulgularının literatürde yer alan bilgilerle eşleştirilmesi ele alınacaktır.

#### 4.1. Çalışanların karşılaştığı çatışma örnekleri üzerinden örgütsel çatışmanın kaynakları

Çalışanların karşılaştığı çatışma türleri üzerinden örgütsel çatışmanın kaynaklarının neler olduğunu belirlemek adına katılımcılara “*Çalışma arkadaşlarınızla en çok hangi konuda çatışma yaşıyorsunuz, işyerinizde yaşanan çatışmanın kaynağı nedir?*” şeklinde sorular sorulmuş, katılımcılar kendi tecrübelerinden ve o anki psikolojik durumuna göre toplamda 20 farklı şekilde kodlanan cevaplar vermiştir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile literatürde var olan araştırmalar kıyaslandığında; katılımcıların verdiği cevapların tamamının literatürdeki bilgiler ile örtüştüğü gözlemlenmiştir. Bu açıdan, çalışanların karşılaştığı çatışma türleri üzerinden örgütsel çatışma; “örgütsel, kişisel ve durumsal özelliklerden” kaynaklanmaktadır.

Araştırma bulguları sonucunda, araştırmaya neden olan örgütsel özelliklerden; “iş yükünün çok olması, personel sayısı azlığı ve iş çevresinin genişlemesi” literatür araştırmasında “örgütsel büyüklüğe” (Bauer ve Erdoğan, 2012) işaret etmektedir. Örgütsel büyüklüğün artışı ile birlikte iş çevresinin genişlemesi, personel sayısının yetersiz kalması ve iş yükünün artması gözlemlenmektedir.

Araştırma bulgularından “personelin uzmanlaşmamış olması”; literatür araştırmasında “uzmanlaşmaya” (Robbins ve Judge, 2013), “çözülmemiş problemlerin varlığı”; “daha önce çözümlenmemiş çatışmalara” (Rahim, 2001), “iletişim problemleri”; “iletişim noksanlığına” (Bauer ve Erdoğan, 2012), “iş bölümünden kaynaklanan problemler”; “işbölümüne” (Rahim, 2001), “kaynakların sınırlı olması”; “kaynak sınırlılığın” (Rahim, 2001), “gelir adaletsizliği”; “gelir adaletsizliğine” (Rahim, 2001), “bireysel ve örgütsel amaç farklılığı”; “iş üzerindeki amaç farklılığına” (Champoux, 2011), “yönetimsel sorunlar, örgütsel aidiyetteki eksiklikler, personel üzerindeki baskı ve karar vermede yaşanan çatışma” ise “yönetim tarzı ve yönetsel sorunlara” (Robbins ve Judge, 2013) işaret etmektedir.

Örgütsel çatışmaya neden olan örgütsel sebeplerden literatürde Bauer ve Erdoğan (2012) tarafından ortaya konulan “örgütsel büyüklüğün”, bu çalışma neticesinde; “iş yükünün çok olması, personel sayısı azlığı ve iş çevresinin genişlemesi” şeklinde 3 farklı boyutta da incelenebileceği değerlendirilmektedir. Aynı şekilde literatürde örgütsel çatışmaya neden olan örgütsel özelliklerden Robbins ve Judge (2013) tarafından ortaya konulan “yönetim tarzı ve yönetsel sorunlar”, bu araştırma sonucunda “yönetimsel sorunlar, örgütsel aidiyetteki eksiklikler, personel üzerindeki baskı ve karar vermede yaşanan çatışma” şeklinde 4 farklı boyutta ele alınabileceği görülmüştür.

Araştırma bulguları ve literatür araştırması eşleştirmesi Çizelge 4.1’ de gösterildiği gibidir.

**Çizelge 4.1.** Çatışmaya neden olan örgütsel özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması

Araştırma Sonucunda Çatışmaya Neden Olan Örgütsel Özellikler	Literatür Araştırmasında Çatışmaya Neden Olan Örgütsel Özellikler
İş yükünün çok olması Personel sayısı azlığı İş çevresinin genişlemesi	Örgütsel büyüklük (Bauer ve Erdoğan, 2012)
Personelin uzmanlaşmamış olması	Uzmanlaşma (Robbins ve Judge, 2013)
Çözülmemiş problemlerin varlığı	Daha önce çözümlenmemiş çatışmalar (Rahim, 2001)
İletişim problemleri	İletişim noksanlığı (Wall ve Collister, 1995)
İş bölümünden kaynaklanan problemler	İşbölümü (Rahim, 2001)
Kaynakların sınırlı olması	Kaynak sınırlılığı (Rahim, 2001)
Yönetimsel sorunlar Örgütsel aidiyetteki eksiklikler Personel üzerindeki baskı Karar vermede yaşanan çatışma	Yönetim tarzı ve yönetsel sorunlar (Robbins ve Judge, 2013)
Bireysel ve örgütsel amaç farklılığı	İş üzerindeki amaç farklılığı (Champoux, 2011)
Gelir adaletsizliği	Gelir adaletsizliği (Rahim, 2001)

Araştırma sonucunda, çatışmaya neden olan kişisel özellikler bulgularından “algılama farklılığından kaynaklanan problemler”; literatür araştırmasında “algılama farklılığına” (Wall ve Collister, 1995), “kişilik farklılığından kaynaklanan problemler” ise “kişilik farklılığına” (Koçel, 2015) işaret etmektedir. Bu eşleştirme Çizelge 4.2’ de gösterildiği gibidir.

**Çizelge 4.2.** Çatışmaya neden olan kişisel özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması

Araştırma Sonucunda Çatışmaya Neden Olan Kişisel Özellikler	Literatür Araştırmasında Çatışmaya Neden Olan Kişisel Özellikler
Algılama farklılığından kaynaklanan problemler	Algılama farklılığı (Wall ve Collister, 1995)
Kişilik farklılığından kaynaklanan problemler	Kişilik farklılığı (Koçel, 2015)

Araştırma neticesinde, örgütsel çatışmaya neden olan durumsal özelliklerden “zaman problemi”; literatür araştırmasında “değişen koşullar, teknolojiye” (Koçel, 2015), “çevre ve kültür farklılığı” ise “sosyal ve kültürel ortam farklılığına” (Champoux, 2011) işaret etmektedir.

İş üzerindeki tekniklerinde değişmesine ve teknolojinin gelişmesine ayak uyduramayan örgütlerde, çalışanlar zaman problemi yaşamaktadır. Ayrıca kişilerin yetiştikleri ve yaşadıkları ortamların birbirinden farklı olması kişiler arasında çatışmalara neden olan durumsal özelliklerdendir.

Araştırma sonuçları ve literatür araştırması eşleştirmesi Çizelge 4.3’te gösterildiği gibidir.



**Çizelge 4.3.** Çatışmaya neden olan durumsal özelliklerin araştırma sonucu- literatür araştırması karşılaştırması

Araştırma Sonucunda Çatışmaya Neden Olan Durumsal Özellikler	Literatür Araştırmasında Çatışmaya Neden Olan Durumsal Özellikler
Zaman problemi	Değişen koşullar, teknoloji (Koçel, 2015)
Çevre ve kültür farklılığı	Sosyal ve kültürel ortam farklılığı (Champoux, 2011)

#### 4.2. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığını belirleme

*“İşyerinizde yönetici ve personeller arasında yaşanan çatışmalar yönetici kısmından mı yoksa personel kısmından mı kaynaklanıyor?”*, sorusuna; katılımcıların 8 tanesi (%32) “çatışmanın genellikle personelden kaynaklandığını”, 4 tanesi (%16) “çatışmanın genellikle yöneticiden kaynaklandığını”, 13 tanesi (%52) ise “çatışmaların hem personelden hem de yöneticiden kaynaklanabileceğini” vurgulamıştır.

Her örgütün yapısı ve işleyişi farklıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin kişiliklerinin birbirinden farklı olması ve örgüt farklılığı dikkate alındığında; örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin yorumların her örgütün kendi içinde değerlendirilmesi gerekir. Zira yöneticilerin yönetim tarzı, bireylerin eğitim seviyesi, bireylerin davranışı, bireylerin deneyimleri ve demografik ölçülerindeki farklılıklar her örgütte farklılık gösterir. Bu açıdan çatışmaların kimden kaynaklandığına dair genelleme yapmak doğru değildir. Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığını belirlemek adına elde edilen bulgular bu araştırmanın örneklemini kapsamaktadır.

#### 4.3. Örgütsel çatışmanın yararları ve zararları

##### 4.3.1. Örgütsel çatışmanın yararları

Örgütsel çatışmaların yararlarına ilişkin katılımcıların vermiş oldukları, “örgütteki kişilerin bakış açısının genişlemesi”; literatür araştırmasında; “yeni fikir ve görüşlerin

ortaya çıkmasına” (Bauer ve Erdoğan, 2012), “örgüt içerisinde görünmeyen problemlerin dile getirilmesi” ve “örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülmesi”; ”örgütsel sorunların ortaya çıkmasına” (Robbins ve Judge, 2013), “sorunların çözülmesiyle birlikte örgütteki bireylerin psikolojik olarak rahatlaması”; “bireylerin özgüveninde artışa” (Pondy, 1967), “örgütsel ve bireysel gelişme sağlanması”; “bireysel/örgütsel eksiklikleri gidermeye” (Pondy, 1967), “örgütsel verimlilik artışı”; “etkinlik ve verimlilikte artışa” (Pondy, 1967), “örgütte emek ve zaman kazancı”; “emek ve zaman kazancına” (Pondy, 1967), “örgüt içerisinde hareket sağlanması, monotonluğun ortadan kalkması”; “örgütteki tembellik ve ataletin ortadan kalkmasına” (Robbins ve Judge, 2013) işaret etmektedir.

Örgütsel çatışmanın yararları arasında, literatürde Robbins ve Judge (2013) tarafından ortaya atılan “örgütsel sorunların ortaya çıkması” boyutunun, bu araştırma çerçevesinde “örgüt içerisinde görünmeyen problemlerin dile getirilmesi” ve “örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülmesi” şeklinde 2 farklı boyutta da incelenebileceği görülmüştür.

Araştırma bulguları ve literatür araştırması eşleştirmesi Çizelge 4.4’te gösterildiği gibidir.

#### 4.3.2. Örgütsel çatışmanın zararları

Örgütsel çatışmaların zararlarına ilişkin katılımcıların vermiş oldukları, “örgütsel verimliliğin azalması”; literatür araştırmasında “etkinlik ve verimlilikte düşüşe” (Pondy, 1967), “örgütte emek ve zaman kaybı”; “emek ve zaman kaybına” (Pondy, 1967), “örgütteki problemler örgüt içerisindeki bireylerin psikolojisinde sıkıntılar yaratması”; “bireylerin zihinsel ve bedensel davranışında olumsuzluklara” (Pondy, 1967), “örgütteki huzursuzluk müşteri kaybı”; “güvensiz ve şüpheli bir ortamın oluşmasına” (Bauer ve Erdoğan, 2012), “örgütsel aidiyette azalma”; “yabancılaşmaya” (Bauer ve Erdoğan, 2012), “örgüt içerisinde iş birliğinde azalma”; “bireyler arası iletişim noksanlıklarına” (Rahim, 2001), “örgüt içerisinde yönetsel sorunların baş göstermesi”; “yönetsel problemlere” (Champoux, 2011) işaret etmektedir.

**Çizelge 4.4. Örgütsel çatışmanın yararlarına ilişkin araştırma sonuçları ve literatür araştırması karşılaştırması**

Örgütsel Çatışmanın Yararlarına İlişkin Araştırma Sonuçları	Örgütsel Çatışmanın Yararlarına İlişkin Literatür Araştırması
Örgütteki kişilerin bakış açısı genişler	Yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkması <b>(Bauer ve Erdoğan, 2012)</b>
Örgüt içerisinde görünmeyen problemler dile getirilir Örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülür	Örgütsel sorunların ortaya çıkması <b>(Robbins ve Judge, 2013)</b>
Sorunların çözülmesiyle birlikte örgütteki bireyler psikolojik olarak rahatlar	Bireylerin özgüveninde artış <b>(Pondy, 1967)</b>
Örgütsel ve bireysel gelişme sağlar	Bireysel/örgütsel eksiklikleri giderme <b>(Pondy, 1967)</b>
Örgütsel verimlilik artar	Etkinlik ve verimlilikte artış <b>(Pondy, 1967)</b>
Örgütte emek ve zaman kazancı olur	Emek ve zaman kazancı <b>(Pondy, 1967)</b>
Örgüt içerisinde hareket sağlar, monotonluk ortadan kalkar	Örgütteki tembellik ve ataletin ortadan kalkması <b>(Robbins ve Judge, 2013)</b>

Araştırma sonucu örgütsel çatışmanın zararlarına ilişkin elde edilen bulguların tamamı, literatürde bulunan mevcut bilgiler ile örtüşmektedir.

Araştırma bulguları ve literatür araştırması eşleştirmesi Çizelge 4.5'te gösterildiği gibidir.

**Çizelge 4.5. Örgütsel çatışmanın zararlarına ilişkin araştırma sonuçları ve literatür araştırması karşılaştırması**

Örgütsel Çatışmanın Zararlarına İlişkin Araştırma Sonuçları	Örgütsel Çatışmanın Zararlarına İlişkin Literatür Araştırması
Örgütsel verimlilik azalır	Etkinlik ve verimlilikte düşüş (Pondy, 1967)
Örgütte emek ve zaman kaybı	Emek ve zaman kaybı (Pondy, 1967)
Örgütteki problemler örgüt içerisindeki bireylerin psikolojisinde sıkıntılar yaratır	Bireylerin zihinsel ve bedensel davranışında olumsuzluklar (Wall ve Collister, 1995)
Örgütteki huzursuzluk müşteri kaybına sebep olur	Güvensiz ve şüpheli bir ortamın oluşması (Bauer ve Erdoğan, 2012)
Örgütsel aidiyet azalır	Yabancılaşma (Bauer ve Erdoğan, 2012)
Örgüt içerisinde iş birliğinde azalma olur	Bireyler arası iletişim noksanlıkları (Rahim, 2001)
Örgüt içerisinde yönetimsel sorunlar baş gösterir	Yönetimsel problemler (Champoux, 2011)

#### 4.4. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler

Örgütsel çatışmaların örgüte yararları ve zararları; Klasik, Neo Klasik ve Modern Yaklaşım anlayış görüşlerine göre değişiklik göstermektedir. Modern Yaklaşım anlayışına göre “ideal bir örgütte çatışmaların mutlaka olması” gerekir. Zira çatışmaların olmaması o örgütün “baskıcı, tekdüze, demokratik ve gelişmeci olmayan örgüt” olduğuna işaret eder. Çatışmanın olmaması veya çok şiddetli çatışmaların olmasının örgüte zararlı olduğu, optimum düzeyde çatışma olması gerektiği vurgulanır. Optimum düzeydeki çatışmaların bireysel ve örgütsel performansı arttıracığı savunulur (Rahim, 2001: 11-12).

Klasik Yaklaşım anlayışına göre “çatışmalar örgütsel etkinlik ve verimlilik için daima zararlıdır”. Çatışmalar örgüt için hastalık belirtisidir. Çatışmalar bireysel ve örgütsel performansı daima düşürür (Robbins ve Judge, 2013: 447).

Örgütsel çatışmalar bireylerin performansını doğrudan etkilemektedir. Bu etkiler olumlu veya olumsuz yönde olmaktadır. Araştırma bulgularında katılımcılar “örgütsel çatışma ile örgütsel performans arasında ilişki olduğunu” belirtmişlerdir. Katılımcıların %88’ine göre “örgütsel çatışmalar örgütsel performansı hem olumlu hem de olumsuz etkilemektedir”. Çatışmaların performansa olumlu veya olumsuz yönlü olmasını ise çatışmanın şiddetine ve çatışma yönetimine göre değişeceğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %88’inin vermiş olduğu bu şekildeki cevaplandırma, Modern Yaklaşım anlayışı ile örtüşmektedir. Zira bu katılımcılar örgütsel çatışma konusunda yönetime büyük görev düştüğünü ve çatışmayı yöneticilerin yönetmesi gerektiğine inanmaktadır.

Katılımcıların %12’sinin yorumuna göre “örgütsel çatışmalar performansı daima olumsuz etkilemektedir” ve örgütsel çatışmaların örgütsel performansa hiçbir katkısı bulunmamaktadır. Katılımcıların %12’sinin vermiş olduğu bu şekildeki cevaplama Klasik Yönetim anlayışının fikirleri ile örtüşmektedir.

Yapılan çalışma neticesinde, araştırma bulgularının yani Çizelge 3.6 ve Çizelge 3.10’un, literatür ile uyumlu olduğu; araştırma bulgularının literatürdeki tartışmaları ve buna dayalı kurulan modeli doğruladığı gözlemlenmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

#### 5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırma sonucunda örgütsel çatışmanın kaynaklarına ilişkin bulguların, “örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışma, kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışma ve durumsal sebeplerden kaynaklanan çatışma” şeklinde üç farklı kategorilere ayrılacağı görülmüştür. Kategoriler altındaki bazı kodlamalarda, literatürde bir faktör olarak yer alan boyutların birden fazla alt boyutlarının da olduğu görülmüştür.

Örgütsel çatışmanın örgütsel performansa etkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği bulguları elde edilmiştir. Örgütsel çatışmanın örgütsel performansı olumlu veya olumsuz etkilemesi ise çatışmanın şiddetine ve çatışma yönetimine bağlı olduğu görülmüştür.

Örgütsel çatışmaların örgüte yararları ve zararlarının bulunduğu, çatışmaların örgüte zararını engellemenin mümkün olduğu ve yönetim kısmına bu konuda büyük görev düştüğü belirtilmiştir.

Örgütsel çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin elde edilen bulgular, hem yönetici hem personel açısından incelenmiştir. Her örgütteki bireylerin “duygu, algı, tutum, davranış ve deneyimlerinin birbirinden farklı olması, örgüt yapısındaki farklılıklar” çatışmanın kimden kaynaklandığına ilişkin görüşlerde değişiklik meydana getirebilmektedir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan; örgütsel çatışmanın kaynakları, örgüte yararı ve zararı, örgütsel performansa etkisi bulgularının önceki araştırmalar ile tutarlı olduğu gözlenmiştir.

Literatürde genellikle, çatışmanın kaynakları üzerinde çalışmalar bulunmaktadır . Bu anlamda örgütsel çatışmanın kaynaklarının kod, kategori ve tema bağlantısını kurmak kolay olmuştur. Literatüre asıl katkı, çatışmanın performans üzerindeki etkilerinin Çizelge 3.10’ da ki gibi yapısal bir ilişki şeklinde ifade edilmesidir. Zira literatürde çatışma genelde fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan şeklinde ele alınarak, performans

üzerine etkisinin olumlu veya olumsuz olacağı şeklinde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Örgütsel çatışmanın birey ve örgüt performansına etkileri detaylı bir şekilde ele alınmamıştır. Bu çalışma bir anlamda, çatışmanın örgüt performansı üzerinde etkilerini değişken boyutlarda ortaya koyan keşfedici bir nitelik taşımaktadır.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular ışığında, örgütlerde çatışmalara yol açan kaynakların belirlenmesi ve örgütsel performansa olumlu etki sağlayabilmesine yönelik iyileştirme önerileri şu şekilde sıralanabilir:

1. Örgüt içerisinde demokratik ve gelişmeci yönetim şekli benimsenmelidir.
2. Örgütün misyon, vizyon, değer ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmelidir.
3. Personelin görev ve sorumluluk alanı dışında çalıştırılmaları engellenmeli, personel eksikliği varsa giderilmeli, personelin iş yükü azaltılmalıdır.
4. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalara yönelik yönetici tedbirleri, çatışmanın bastırılması, sindirilmesi şeklinde değil; çatışmanın yönetilmesi ve optimum seviyede tutulmasına yönelik olmalıdır.
5. Örgütteki bireylerin kendini geliştirmesine imkan verilmeli, personelin kendi alanında uzmanlaşması sağlanarak bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılması hedeflenmelidir.
6. Örgüt içerisinde tüm kademedeki bireylerin görüşlerine saygı duyulmalı, kişisel değerler ötelenmemeli, kişiler arasında ayırım yapmaktan kaçınılmalıdır.
7. Bireysel ve örgütsel amaç farklılığına yol açan unsurlar belirlenmeli, bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda etkin rol üstlenmeleri sağlanmalıdır.
8. Bireylerin sadece örgüt içerisinde değil, örgüt dışında da yaşamış oldukları problemleri çözme konusunda yardımcı olmalı, kişinin örgüt dışında yaşadığı sorunları işe yansıtmasının önüne geçilmelidir.
9. Örgüt içerisindeki başarılar ödüllendirilmeli, kişilerin başarı göstermeleri için gerekli teşvik sağlanmalıdır.
10. Yöneticiler sosyal aktivitelere önem vermeli, örgüt dışında personellerle bir araya gelerek kişilerin örgüte olan bağlılık ve aidiyeti artırılmalıdır.

11. Kişiler arasındaki iletişim üst düzeyde tutulmalı, etkili iletişimi engelleyecek unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

Sonuç olarak, örgütlerde esas olan düşünce çatışmalarının nasıl engelleneceği veya ortadan kaldırılacağı değil, çatışmaların örgütsel performansı artırıcı yönde nasıl yönetilmesi gerektiği ve çatışma düzeyini optimum seviyede tutma olmalıdır. Örgütsel çatışmalar, bireysel ve örgütsel performansa olumlu ve olumsuz yönde etki etmektedir. Çatışmaların performansa katkı sağlayabilmesi için; örgütsel çatışmanın kaynakları doğru teşhis edilmeli ve çatışmanın çözümüne yönelik doğru adımlar atılmalıdır. Örgütsel performansın artırılması için bireysel performansın artması gerektiği; örgütsel performans artışının örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yolunda en önemli basamak olduğu unutulmamalıdır.

### **Öneriler**

Araştırma konusunun uygulama çalışmasının Mersin ili sınırları içerisinde bulunan bilişim sektöründe hizmet veren işletmelerin olması araştırma için kısıt oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bu alanda yapılacak olan sonraki çalışmalarda, toplanacak veriler için araştırma evreni büyüklüğünün artırılması halinde, daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Ayrıca bu tezde nitel olarak tanımlanan ilişki/etki yapılarının ölçek geliştirilerek nicel yöntemlerle de sorgulanabileceği değerlendirilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, 4. baskı, No: 473, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi, Kamu İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Prof. Dr. Kamil Turan'a Armağan, Cilt 7, Sayı 2, 1-27.
- Akın, Ö. Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasında İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 85-114.
- Akkoyun, F. (Ed.) (2013).Çatışma Yönetimi (7. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aksu, A. (1999). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Ege Eğitim Dergisi, Cilt 3, Sayı: 2, 99-107.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alioğulları, Z. D., Karcıoğlu, F. (2012).Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 26, Sayı: 3-4, 215-237.
- Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö. ,Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt, 2, Yıl: 2, Sayı: 3, 66-81.
- Alparslan, A. M. (2013). İşletmelerin Temel Strateji Seçimleri Ve Örgütsel Performans: Planlanan Ve Oluşan Stratejiler Bağlamında Bir Vaka Çalışması

(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altan, Y. (2010). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, s. 159-167.

Aras, G. ve Müslümov, A. (2002), Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri, 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, K.K.T.C., Doğu Akdeniz Üniversitesi, 3-4 Ocak, s. 14.

Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans ilişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Barling, J., Cooper, C.L. (2008). Handbook of Organizational Behaviour. London: Sage Publications.

Basım, H. N., Erkenekli, M., Şeşen, H. (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 43, Sayı 1, 145-165.

Bauer, T., Erdoğan, B. (2012), An Introduction to Organizational Behavior, Flat World Knowledge, Inc. Pearson Publishing, USA.

Carton, R.B. (2004). Measuring Organizational Performance An Exploratory Study. (Unpublished PhD Thesis). University of Georgia, Athens.

Ceyhan, E. (Ed.). (2014). Çatışma ve Stres Yönetimi. T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517. 3. Baskı. Eskişehir.

Ceylan, A., Ergün, E., Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 2, 39-51.

- Champoux J. E.(2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations, (4th Edition). New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Corbin, J., Strauss, A. (1998). Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory. London: Sage Publications.
- Coser, L. (1956). Social Conflict and the Theory of Social Change. The British Journal of Sociology, Vol. 8, No. 3., 197-207.
- Cowan, D. (2003). Taking Charge of Organizational Conflict: A Guide to Managing Anger and Confrontation. USA:Personhood Press.
- Cüceloğlu, D. (2010).İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları (20. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2002). Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 31-50.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Daft, R. L. (2008). Management (9. Edition). USA: South Western Cengage Learning Publishing.
- Demir, Y. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Journal of the Institute of Social Sciences Sayı 3, Bahar. s. 99-111.
- Deutsch, M., Krauss, R .M. (1973). The Resolution of Conflict. New Haven: Yale University Press.

- Düşükcan, M. (2003). Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ergun Özler, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1857.
- Erturgut, R., Keskin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:73
- Fayol, H. (1939). General and Industrial Management (revised by Irwin Gray) London: Pitman, 1984.
- Folger, J.P., Poole, M.S., Stutman, R.K. (2013). Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations, 7th edition. London and New York: Taylor Francis Group Publishing.
- Friedman, M. (1996). Type A Behavior: Its Diagnosis and Treatment. New York: Plenum Press (Kluwer Academic Press).
- Gallenkamp, J. (2011). Conflict Culture and Management- Antecedents of Performance in Virtual Teams. USA: Lulu Enterprises Inc..
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, The International Journal of Human Resource Management, 8:3, (June), pp.263-276
- Gümüştekin, E., Öztemiz, G., Bircan, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Adana.
- Güney, S. (Editör). (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İlgar M. Z., Coşgun İlgar, S. (2013). Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori: (Temellendirilmiş Kuram). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt. 2 Sayı:3, s. 197-247.
- İbrahimoglu, N., Karayılan, D. (2012). A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle Zaman Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 33, 251-262.
- Jenkins, C.D., Zyzanski, S.J., & Rosenman, R.H. (1971). Progress Toward Validation of Computer-Scored Test for The Type A Coronary-Prone Behavior Pattern. Psychosomatic Medicine, 193-202.
- Joseph; P., Marshall S., Stutman, R. K. (2013). Working Throught Conflict; Strategies for Relationships, Groups and Organizations, (7th edition). USA: Pearson Publishing.
- Julian, J. W., Perry, F. A. (1967). Cooperation Contrasted With Intra-Group and Intergroup Competition. Sociometry, 79-90.
- Kaplan, L.S., Owings, W.A. (2017). Organizational Behavior For School Leadership: Leveraging Your Scholl For Success. USA: Taylor & Francis Group Publishing.
- Karahan, A., Yılmaz, H. (2014). Mobbing Ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma, Journal of Yasar University, Cilt 9 Sayı 33, s. 5692-5715.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, sayı 16, 410-427.

- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Canada: John Wiley Sons. Inc. Publishing.
- Kenneth, W. T. (1992). *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update* *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998); 3; Abı/Inform Global pg. 265.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş.
- Korkmaz, S. (1994). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*, *Verimlilik Dergisi*, 1994/1, Ankara, s. 77-94.
- Korkmazyürek, H. Hazır, K. (2014). *Algı Tutum ve Duygular*, (Ed.: Sığırı, Ü. Gürbüz, S. Örgütsel Davranış, 2. Baskı). Ankara: Beta Yayınları.
- Kozan, M. K. (1997). *Culture And Conflict Management: A Theoretical Framework*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8 Issue: 4, pp.338-360.
- Kozan, M. K., Ergin, C. (1999) *The Influence of Intra-Cultural Value Differences On Conflict Management Practices*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 Issue: 3, 249-267.
- Lebra, T.S. (1976). *Japanese patterns of behaviour*. Honolulu. The University Press of Hawaii.
- Marks, K., Engels, F. (1888). *Komünist Manifesto ve Komünizmin İlkeleri* (Muzaffer, E. Çev. 2011) Ankara: Sol Yayıncılık
- Okul, K. (2011). *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri Ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Ankara.

- Omisore B. O. , Abiodun A.R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov. 2014, Vol. 3, No. 6.
- Özdemir, A. A. (2012). Çatışma ve Stres Yönetimi (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517. S. 2-188.
- Özer, M. A. (2013). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özer, K.O., Hızıroğlu , M. ve Saldamlı, A. (2015). Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri. İstanbul: Adra Yayıncılık.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 8, Sayı 2, 2007, 41-60.
- Öztekin, A. (2002).Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Padem H., Göksu A., Konaklı Z. (2012) Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, International Burch University Publication No: 13.
- Paydak, Ö. (2008). Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi Ve Performans İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2 (Sep 1967), 296-320.
- Rahim, M. A. (2001). Managing Conflict in Organizations (Third Edition). London: Quorum Books.

- Robbins, S., Judge P., Timothy A. (2012). *Organizational Behavior (15th Ed.)* USA: Prentice- Hall Int. Inc.
- Rout, E.L., Omiko, N. (2007). *Corporate Conflict Management Concepts and Skills*. New Delhi: PHI Learning Private Limited Publishing.
- Rutland, J. M. (1983). *Performance and Intra-Group Conflict: A Study of Mountain Climbers*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Washington, USA.
- Sarpkaya, R. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:31, 414-429.
- Seval, H. (2006). *Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi*. Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 15, 245-254.
- Sezgin Nartgün, Ş. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Deđerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi, sayı 6, 157-178.
- Sığrı, Ü., Gürbüz, S. (Editör), (2013). *Örgütsel Davranış (2. Baskı)*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Stoner, J. A. F., ve Wankel, C. (1986). *Management. (Third Ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A., Emimi, F. T., Ünsal, Ö. (2006). *Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya.



- Şahin, Y. (2013). Çatışma Kuramları ve Kimlik Temelli Çatışmalar; Teorik Bir Giriş. *Barış Araştırmaları Ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 32-55.
- Şamdan, A. İ. (2008). Örgütsel Çatışma Ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şimşek, M., Çelik, Ş., Akgeçici, A., Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Atatürk Üniversitesi 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management* (Transcribed by Charles E. Nichols). Project Gutenberg e-Book.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma Ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, *TODAİE Dergisi*, 24(2), 123-144.
- Thompson, H. B., & Werner, J. M. (1997). The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model. *Journal of Management*, 23, 583-601.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1 s.23-40.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R., Carrol, S.J. (1994). *Managing Organizational Behavior*. (3. Baskı), MA: Blackwell Publishers.
- Tuğlu, A. (1996). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi* Sayı: 88, 87-108.

- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:24, 543-554.
- Uçar, Z. (2016). Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 311-342.
- Ünlü S., Özcihan T., Özbaş Z., Bakıner A. (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 31, 2014, 251-263.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde Çatışma. (Kırel, A.Ç., Ağlargoş, O. (Ed.) Örgütsel Davranış) 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, cilt 6 sayı 2, 6-18.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2012). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Sekizinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi Qualitative Research Methods , Eğitim ve Bilim, 23, 7-12. .
- Yılmaz, A., Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi C.11 S.1, 31-58.
- Yılmaz, Ö. (2016). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yüreğir, O. H., Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, 545-562.

Wall, James A., Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management, Journal Of Management, University of Missouri Volume 21, No.3, 515-558.

Weber, M. (1916). Essays in Sociology. (Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills, 2009). London and New York: Routledge Taylor & Francis Group Publishing.

## EK: GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu: Örgütsel Çatışmanın Kaynakları ve Örgütsel Performansa Etkisi

Yer:

Tarih, Başlangıç ve Bitiş Saat:

Katılımcı:

Giriş

Merhaba, benim adım Emre Altıntaş. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Örgütsel Çatışmanın Kaynakları ve Örgütsel Performansa Etkisi üzerine bir araştırma yapıyorum.

Amacım: Örgütsel çatışmanın kaynaklarını tespit etmek ve örgütsel performansa etkilerini belirlemek.

Çalışmanın Önemi: Örgütsel çatışmanın kaynakları ve örgütsel performansa etkisi üzerine düşüncelerinizi ve yaşadıklarınızı öğrenerek bilimsel çalışmaya katkıda bulunmanızı bekliyorum. Yapacağımız görüşmede objektif bilgilerin önemli olduğunu, vereceğiniz bilgilerin gizli tutulacağını ve bu bilgilerin sadece akademik amaçlı olduğunu belirtmek istiyorum.

### 1. KISIM

1. Cinsiyetiniz nedir?

ERKEK:

KADIN:

2. Öğrenim durumunuz nedir?

ORTAOKUL:

LİSE:

ÖNLİSANS:

LİSANS:

Y.L.:

3. Mesleki kıdeminiz kaç yıldır?

1-5:

5-10:

10-15:

15+:

4. Kurumdaki unvanınız nedir?

YÖNETİCİ:

PERSONEL:

5. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-5:

5-10:

10-15:

15+:

## 2.KISIM

1. Çalışma arkadaşlarınızla en çok hangi konuda çatışma yaşıyorsunuz?
2. İşyerinizde yönetici ve personeller arasında yaşanan çatışmalar yönetici kısmından mı yoksa personel kısmından mı kaynaklanıyor?
3. İşyerinizde yaşanan çatışmanın kaynağı nedir?
4. Çatışmaların örgütünüze yararı var mıdır?

Alt soru. Varsa nelerdir?

5. Çatışmaların örgütünüze zararı var mıdır?

Alt soru. Varsa nelerdir?

6. Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?

Alt soru 1. Çatışmalar örgütsel performansı olumlu mu yoksa olumsuz mu etkiler?

Alt soru 2. Varsa olumlu etkileri nelerdir?

Alt soru 3. Varsa olumsuz etkileri nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı :** Emre ALTINTAŞ

**Doğum Tarihi ve Doğum Yeri:** 09/08/1992- Mersin

**Lise :** MTSO Anadolu Lisesi (2006-2010)

**Lisans :** Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

İngilizce İktisat Bölümü (2011-2015)

**Yüksek Lisans:** Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Bölümü (2016-2018)



T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 24/01/2018

Tez Başlığı:  
Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi: Mersin İlinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 10/01/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, dönem projemin benzerlik oranı % 7 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Emre ALTINTAŞ

İmzası

Tarih: 24/01/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz dönem projesi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

İmzası

: Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK Tarih: 24/01/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...8...sayfa)

# ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

*Yazar Emre Altintas*

Gönderim Tarihi: 10- Oca- 2018 02:59PM (UT C+0200)

Gönderim Numarası: 901499069

Dosya adı: EMRE\_ALT INT A\_- T EZ - WORD\_1.doc (1.18M)

Kelime sayısı: 22055

Karakter sayısı: 167237



# ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE PERFORMANS İLİŞKİSİ, MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

## ORIJINALLIK RAPORU

% **7**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **5**

İNT ERNET  
KAYNAKLARI

% **2**

YAYINLAR

% **5**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BIRINCIL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	% 1
2	Submitted to Toros Āniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
3	birimler.dpu.edu.tr İnt ernet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
5	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080 İnt ernet Kaynağı	<% 1
6	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
7	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	kaynastirma.weebly.com İnt ernet Kaynağı	<% 1

9	<a href="http://acikerisim.deu.edu.tr">acikerisim.deu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<%1
10	<a href="http://suje.sakarya.edu.tr">suje.sakarya.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<%1
11	<a href="http://acikerisim.aku.edu.tr">acikerisim.aku.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<%1
12	Submitted to Düzce Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
13	<a href="http://polen.itu.edu.tr">polen.itu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<%1
14	<a href="http://dspace.trakya.edu.tr:8080">dspace.trakya.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<%1
15	Submitted to Cranfield University Öğrenci Ödevi	<%1
16	Submitted to Galatasaray University Öğrenci Ödevi	<%1
17	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
18	Submitted to İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
19	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	<%1
20	Submitted to İstanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<%1

<% 1

21

Submitted to Canakkale Onsekiz Mart  
University

Öğrenci Ödevi

<% 1

22

Submitted to Istanbul Bilgi University

Öğrenci Ödevi

<% 1

23

library.cu.edu.tr

İnt ernet Kaynağı

<% 1

24

Submitted to Afyon Kocatepe University

Öğrenci Ödevi

<% 1

25

Submitted to Ankara University

Öğrenci Ödevi

<% 1

26

www.seslial.com

İnt ernet Kaynağı

<% 1

27

e-ajeli.com

İnt ernet Kaynağı

<% 1

28

Submitted to Nigde University

Öğrenci Ödevi

<% 1

29

www.iibf.selcuk.edu.tr

İnt ernet Kaynağı

<% 1

30

www.rehberlikservisi.com

İnt ernet Kaynağı

<% 1

Submitted to TechKnowledge

31

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

32

Submitted to Akdeniz University

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

33

Submitted to University of Wales, Lampeter

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

34

Türnüklü, Abbas. "Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri", Educational Administration: Theory & Practice/13004832, 20070101

Yayın

&lt;% 1

35

[www.kitapyurdu.com](http://www.kitapyurdu.com)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

36

Submitted to University of Leicester

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

37

Submitted to Police Academy

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

38

Submitted to Istanbul Aydın University

Öğrenci Ödevi

&lt;% 1

39

[dergipark.gov.tr](http://dergipark.gov.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

40

[www.iibf.deu.edu.tr](http://www.iibf.deu.edu.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

41

Submitted to Marmara University

Öğrenci Ödevi

<% 1

42

[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

İnternet Kaynağı

<% 1

43

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

İnternet Kaynağı

<% 1

44

[ds.anadolu.edu.tr](http://ds.anadolu.edu.tr)

İnternet Kaynağı

<% 1

45

Ceylan, Tuncay. "Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol", Journal of Graduate School of Social Sciences, 2011.

Yayın

<% 1

46

Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<% 1

47

[en.eurasiatourismcongress.com](http://en.eurasiatourismcongress.com)

İnternet Kaynağı

<% 1

48

Recep ÖZKAN. "İLKÖĞRETİM ÖĞRENCİLERİNİN VATAN OLGUSUNA İLİŞKİN ALGILARININ BELİRLENMESİ", Journal Of History School, 2014

Yayın

<% 1

49

[birecik.harran.edu.tr](http://birecik.harran.edu.tr)

İnternet Kaynağı

<% 1

50

[www.sbed.mu.edu.tr](http://www.sbed.mu.edu.tr)

İnternet Kaynağı

<% 1

51	<a href="http://lojistik.tc">lojistik.tc</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
52	Submitted to Baskent University Öğrenci Ödevi	<% 1
53	"Creating Value through International Strategy", Springer Nature, 2004 Yayın	<% 1
54	YIKMIŞ, Ahmet, TERZİOğLU, Nesime Kübra, KOT, Mehtap and AKTAŞ, Burcu. "ÖZEL EğİTİM ÖğRETMENLERİNİN DERSLERDE OYUN VE ", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2017. Yayın	<% 1
55	<a href="http://www.iku.edu.tr">www.iku.edu.tr</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
56	<a href="http://openaccess.dogus.edu.tr">openaccess.dogus.edu.tr</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
57	<a href="http://kutuphane.pamukkale.edu.tr">kutuphane.pamukkale.edu.tr</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
58	<a href="http://www.sosyalarastirmalar.com">www.sosyalarastirmalar.com</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
59	<a href="http://w3.beun.edu.tr">w3.beun.edu.tr</a> İnt ernet Kaynağı	<% 1
60	Submitted to Gaziantep Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1

61

[www.casgem.gov.tr](http://www.casgem.gov.tr)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

62

[prostoma.pl](http://prostoma.pl)

İnternet Kaynağı

&lt;% 1

63

AKÜZÜM, Cemal, TAN, Çetin, YAVAŞ, Tuba and UÇAR, M Berat. "İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Algılamalarına İlişkin Bir Analiz", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2016.

Yayın

&lt;% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde