

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ali ZENGİN

ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ALGILANAN NEDENLERİ VE BAŞA  
ÇIKMA TARZLARI: ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN  
KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman




Prof. Dr. Ferda ERDEM

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ali ZENGİN'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Nilgün ANAFAR TA   
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Feride ERDEM   
Üye : Yrd.Doç.Dr. Bahattin ÖZDEMİR 

Tez Konusu: ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ALGILANAN  
NEDENLERİ ve BAŞA GIKMA TARZLARI : ANTALYA İLİ  
TARIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİLERDE  
BİR ARAŞTIRMA.

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

Tez Savunma Tarihi : 05.06/2009

Mezuniyet Tarihi : 10.06/2009

Prof.Dr. Burhan VARKIVANÇ  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE TEORİK YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>3</b>
1.1. Çatışma Kavramı ve Örgütsel Düzeyde Açılımı.....	3
1.1.1. Çatışmanın Örgütlerdeki Yeri ile İlgili Yaklaşımlar.....	4
1.1.1.1. Geleneksel Yaklaşım.....	4
1.1.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	5
1.1.1.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	6
1.2. Örgütsel Çatışmaların Sınıflandırılması.....	7
1.2.1. Örgüt Amaçlarına Sağladığı Katkıya Göre Çatışmalar.....	7
1.2.1.1. İşlevsel Çatışmalar.....	7
1.2.1.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar.....	8
1.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	8
1.2.2.1. Potansiyel Çatışma.....	8
1.2.2.2. Algılanan Çatışma.....	8
1.2.2.3. Hissedilen Çatışma.....	9
1.2.2.4. Açık Çatışma.....	9
1.2.3. Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	10
1.2.3.1. İçsel Çatışma.....	10
1.2.3.1.1. Amaç Çatışması.....	10
1.2.3.1.2. Rol Çatışması.....	11
1.2.3.2. Bireyler Arası Çatışma.....	11
1.2.3.3. Grup İçi Çatışma.....	11
1.2.3.4. Gruplar Arası Çatışma.....	12
1.2.3.5. Bölümler Arası Çatışma.....	12
1.2.3.6. Örgütler Arası Çatışma.....	13
1.2.4. Örgüt Yapısındaki Yerine Göre Çatışmalar.....	13
1.2.4.1. Dikey Çatışma.....	13
1.2.4.2. Yatay Çatışma.....	13
1.2.4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması.....	14
1.3. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri.....	14
1.3.1. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet.....	15
1.3.2. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık.....	15
1.3.2.1. Toplu Bağlılık.....	16
1.3.2.2. Sıralı Bağlılık.....	16
1.3.2.3. Çok Yönlü Bağlılık.....	17
1.3.3. Amaçlarda Farklılıklar.....	17
1.3.3.1. Bireysel Amaçlardaki Farklar.....	17
1.3.3.2. Bölüm ya da Grup Amaçlarındaki Farklar.....	17
1.3.4. Algılama Farklılıkları.....	18
1.3.4.1. Örgütsel Amaçların Yorumlanmasındaki Farklılıklar.....	18
1.3.4.2. Zaman Ufkunda Farklılık.....	19

1.3.4.3. Statü ve Güç Farklılıkları.....	19
1.3.5. Bireysel Farklılıklar.....	20
1.3.6. Yönetimsel Sorunlar.....	21
1.3.6.1. Görev ve Sorumluluk Alanlarında Belirsizlikler.....	21
1.3.6.2. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi.....	22
1.3.6.3. Yöneticilik Görüş Ve Uygulamaları.....	23
1.3.7. İletişim Sorunları.....	24
1.3.7.1. Filtreleme.....	24
1.3.7.2. Algıda Seçicilik.....	25
1.3.7.3. Duygular.....	25
1.3.7.4. Dil.....	26
1.3.8. Değişim Baskısı.....	26
1.3.9. Örgütün Büyüklüğü.....	27
1.4. Çatışma – Performans İlişkisi.....	29
<b>2. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Çatışma Yönetimi Kavramı.....	32
2.1.1. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	34
2.1.1.1. Çatışmayı Teşvik Stratejileri.....	34
2.1.1.1.1. Örgütsel İletişim Sürecinde ve Güç Dağıtımında Yeni Düzenlemelere Gitmek.....	35
2.1.1.1.2. Rekabeti Teşvik Etmek.....	35
2.1.1.1.3. Çatışmacı Bireyleri Bulmak veya Transfer Etmek.....	36
2.1.1.1.4. Örgütte Yapısal Değişikliklere Gitmek.....	36
2.1.1.2. Çatışmayı Azaltma Stratejileri.....	37
2.1.1.2.1. Üst Amaçlar ve Müşterek Düşman Tanımlamak.....	37
2.1.1.2.2. Kaynakları Arttırmak.....	38
2.1.1.2.3. Ödül Sisteminde Değişiklik.....	39
2.1.1.2.4. Örgüt Yapısında ya da Kültüründe Değişimlere Gitmek.....	39
2.1.1.2.5. İletişimi ve Etkileşimi Arttırarak İşbirliğini Sağlamak.....	40
2.1.1.2.6. Meşgul Etmek.....	41
2.1.1.3. Çatışmayı Çözme Stratejileri.....	41
2.1.1.3.1. Sistematik Çatışma Çözüm Modelleri.....	43
2.1.1.3.1.1. Blake ve Mouton Modeli.....	43
2.1.1.3.1.2. Thomas Modeli.....	44
2.1.1.3.1.3. Rahim ve Bonoma Modeli.....	45
2.1.1.3.2. Çatışma Başa Çıkma Tarzları.....	47
2.1.1.3.2.1. Problem Çözme Tarzı.....	47
2.1.1.3.2.2. Kaçınma Tarzı.....	49
2.1.1.3.2.3. Zorlama Tarzı.....	50
2.1.1.3.2.4. Uyma Tarzı.....	51
2.1.1.3.2.5. Uzlaşma Tarzı.....	52
2.2. Çatışmanın Sonuçları.....	55
2.2.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	55
2.2.2. Çatışmanın Olumsuz sonuçları.....	56
<b>3.BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ALGILANAN NEDENLERİ VE BAŞA ÇIKMA TARZLARI: ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>58</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	59
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.3.1. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği ile İlgili Hipotezler.....	59
3.3.2. Çatışma Başa Çıkma Tarzları Ölçeği ile ilgili Hipotezler.....	59
3.3.3. Çatışmanın Nedenleri ile Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkiye ait Hipotezler.....	60
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	60
3.4.1. Araştırmanın Örnekleme.....	60
3.4.2. Veri Toplam Yöntemi ve Aracı.....	61
3.4.3. Veri Analiz Teknikleri.....	62
3.5. Araştırmaya İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar.....	63
3.5.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	63
3.5.2. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	66
3.5.2.1. Güvenilirlik Analizi.....	66
3.5.2.2. Geçerlilik (Faktör) Analizi.....	67
3.5.3. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular.....	71
3.5.3.1. Demografik Değişkenlerin İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasındaki Çatışmaların Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	71
3.5.3.2. Demografik Değişkenlerin İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasındaki Çatışmalarda Bireyin Çatışma Başa Çıkma Tarzı Üzerine Etkisi.....	75
3.5.3.3. İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri ile Bireyin Çatışma Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki.....	79
<b>SONUÇ.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER</b>	
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....	93
Ek 2. Katılımcıların Çatışma Yoğunluğu Ölçeğine Ait İfadelerinin Frekans Dağılımları.....	96
Ek 3. Katılımcıların Çatışma Başa Çıkma Tarzları Ölçeğine Ait İfadelerinin Frekans Dağılımları.....	97
Ek 4. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Çatışma Yoğunluğu Ölçeğine Ait İfadelerinin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	98
Ek 5. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Çatışma Başa Çıkma Tarzları Ölçeğine Ait İfadelerinin Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	99
Ek 6. Katılımcıların Yaş ve Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Yoğunlu Ölçeğine Ait İfadelerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Ek 7. Katılımcıların Yaş ve Öğrenim Durumlarına Göre Çatışma Başa Çıkma Tarzları Ölçeğine Ait İfadelerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Ek 8. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği.....	102
Ek 9. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II.....	103
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Süreci.....	10
Şekil 1.2.	Örgütsel Çatışmaların Nedenleri	28
Şekil 1.3.	Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi.....	30
Şekil 2.1.	Çatışma Yönetim Süreci.....	33
Şekil 2.2.	Çatışmanın Çözümünde Zorluk Derecesini Belirleyen Boyutlar.....	41
Şekil 2.3.	Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Modeli "Yönetimsel Izgara".....	44
Şekil 2.4.	Thomas'ın Çatışma Çözüm Modeli.....	45
Şekil 2.5.	Rahim ve Bonoma Çatışma Çözüm Modeli.....	46
Şekil 2.6.	Literatürde Farklı İsimlerle Anılan Çatışma Başa Çıkma Tarzları.....	47
Şekil 3.1.	Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	63
Şekil 3.2.	Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	64
Şekil 3.3.	Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	64
Şekil 3.4.	Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	65
Şekil 3.5.	Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	65
Şekil 3.6.	Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
Şekil 3.7.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
Şekil 3.8.	Örnekleme Yeterliliği Test Sonucu (KMO-Bartlett Testi).....	69
Şekil 3.9.	Öğrenim Durumu ile Çatışmaya Neden Olan Faktörler.....	75

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Klasik Görüş ile Modern Görüşün Örgütsel Çatışmaya Bakışı.....	7
Tablo 1.2.	Çatışma-Performans-Örgüt Karakteristiği İlişkisi.....	31
Tablo 2.1.	Çatışma Başa Çıkma Tarzlarının Kullanımının Uygun Olduğu Durumlar.....	54
Tablo 3.1.	Ölçekler ve Alt Boyutlara ait Cronbach Alpha Katsayıları.....	67
Tablo 3.2.	Çatışma Yoğunluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.3.	Cinsiyetin İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	71
Tablo 3.4.	Medeni Durumun İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	71
Tablo 3.5.	Cinsiyet ve Medeni Durumun İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 3.6.	Sektördeki Çalışma Süresinin İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 3.7.	Kurumdaki Hizmet Süresinin İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	73
Tablo 3.8.	Çalışılan Bölümün İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	73
Tablo 3.9.	Yaş Gruplarının İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	74
Tablo 3.10.	Öğrenim Durumunun İşyerinde Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi.....	74
Tablo 3.11.	Cinsiyetin Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	75
Tablo 3.12.	Medeni Durumun Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	76
Tablo 3.13.	Cinsiyet ve Medeni Durumun Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	76
Tablo 3.14.	Sektördeki Çalışma Süresinin Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	77
Tablo 3.15.	Kurumdaki Hizmet Süresinin Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	77
Tablo 3.16.	Çalışılan Bölümün Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	78
Tablo 3.17.	Yaş Gruplarının Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	78
Tablo 3.18.	Öğrenim Durumunun Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi.....	79
Tablo 3.19.	Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	81

## KISALTMALAR LİSTESİ

**Akt.:** Aktaran

**Ar-Ge:** Araştırma Geliştirme

**ATSO:** Antalya Ticaret ve Sanayi Odası

**Çev.:** Çeviren

**G.Ç.Y:** Genel Çatışma Yoğunluğu

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin Değeri

**KOBİ:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

**Pro. Çözme:** Problem çözme

**ROCI-I:** Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-I

**ROCI-II:** Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri-II

**S.:** Sayfa no

**SPSS:** Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı

**S.S:** Standart sapma

**T.ort:** Toplamların ortalaması

**Vb.:** Ve benzeri

**Vd.:** Ve diğerleri



## ÖZET

### ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ALGILANAN NEDENLERİ VE BAŞA ÇIKMA TARZLARI: ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Çatışma örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsurudur. İnsanların etkileşim içerisinde bulunduğu her ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır. Bir kişi ya da grubun karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını engelleyecek türde davranışlarda bulunması, muhalefet etmesi, zıtlaşması ve hatta açık tartışmaya girmesi çatışmanın varlığının göstergesidir.

Çatışmaya neden olan faktörler çok sayıdadır. Ancak genel kapsamı itibarıyla üç temel kaynağa dayanmaktadır. Bunlar, örgütsel yapının işleyişi ve özellikleri, yönetimin görüş ve uygulamaları ve bireysel farklılıklardır. Çatışmaların gerekçelerini oluşturan bu faktörlerin hangi sıklıkta yaşandığı bir örgütteki çatışma yoğunluğunu göstermektedir.

Örgütlerde çatışma yoğunluğunun yetersizliği durağanlığa ve monotonluğa neden olarak değişime engel olur. Bu da örgütün rekabet etme gücünü azaltır. Aşırı çatışmalar ise sabotajları ortaya çıkararak kaosa neden olur. Her iki durumun dışında, çatışmanın yapıcı etkilerini gösterecek yani örgüt performansını arttıracak optimal çatışma yoğunluğunun sağlanması gerekmektedir. Bunun içinde, çatışmaların yöneticiler tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışmaların yönetilmesi üç temel süreci kapsamaktadır. Birincisi, çatışma yoğunluğunun artırılması için çatışmayı teşvik etmektir. İkincisi, optimal düzeyin üzerine çıkan çatışma yoğunluğunu azaltmaktır. Üçüncüsü ise çatışmayı çözmektir.

Bu araştırmada, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren kobi düzeyindeki özel sektör kurumlarında çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalara neden olan faktörleri tespit etmek, bireylerin hangi yoğunlukta çatışma yaşadıklarını saptamak ve bu çatışmalarla nasıl başa çıktıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin söz konusu faktörler üzerine etkileri de incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda, elde edilen faktör yapısı, işyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların nedenlerinin üç faktörlü bir yapıdan oluştuğu gözlenmiştir. Bunlar yoğunluklarının sırası itibariyle bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerdir.

Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren kobi düzeyindeki işyerlerinde çalışan üniversite ve yüksek lisans mezunu bireylerin, yönetimin görüş ve uygulamalarından kaynaklı çatışmaları, ilköğretim mezunlarına göre daha az yaşadıkları tespit edilmiştir.

Bir diğer sonuca göre, medeni durum değişkeninin çatışma başa çıkma tarzları üzerine anlamlı etkisi görülmüştür. Burada, bekar erkeklerin zorlama tarzını evli erkeklere oranla daha çok tercih ettiği tespit edilmiştir.

Faktörlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin sonuçlarında ise, çatışmaya neden olan faktörlerin birbiriyle yakın ilişkide olduğu görülmüştür. Bu da çatışmayı ortaya çıkaran nedenlerin kesin çizgilerle ayırlamayacağını, hatta bunların birbirini ortaya çıkardığını göstermektedir. Çatışma başa çıkma tarzları arasında ise bireylerin işbirliği davranışını ortaya koyan, uzlaşma ve problem çözme tarzlarının çok güçlü bir ilişkisi içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmanın bireysel nedenleri arttıkça, kişilerin işbirliği ve uzlaşma davranışından uzaklaştığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Çatışma, çatışma yoğunluğu, çatışma yönetimi, çatışma başa çıkma tarzları, problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma, zorlama, tarım sektörü, kobi.

## ABSTRACT

### **THE PERCEIVED REASONS OF THE CONFLICTS THAT OCCUR IN ORGANIZATIONS AND HANDLING STYLES: A RESEARCH ON SME'S OPERATING IN AGRICULTURE SECTOR IN ANTALYA**

Conflict is an inevitable element of the organizational life. It is indispensable that the conflict is experienced in every environment in which people interact. The fact that any person or any group behaves in a way that impedes counterparties achieve their goals, stonewalls to them, opposes them and even argue with them obviously is a sign of the existence of conflict.

There are many factors that cause conflict. However, it generally arises from three main sources. These are the process and features of the organizational structure, the aspect and applications of the management and personal differences. How often these factors that constitute the reasons of conflicts are experienced reveals conflict intensity in an organization.

The inefficiency of the conflict intensity in organizations impedes change by giving rise to stagnancy and monotony. This alleviates the competition strength of the organization. Excessive conflicts provoke chaos by bringing about sabotages. Except these mentioned two cases, it is required to provide optimal conflict intensity that is to demonstrate positive effects of the conflict, that is to say, to increase the performance of the organization. For this reason, conflicts must be managed effectively by the managers.

The management of conflicts includes three basic processes. First of all, to encourage the conflict it to increase to conflict intensity. Second, to alleviate the conflict intensity that exceeds optimal level. Third, to solve the conflict.

In this research, to determine the factors that cause conflicts among colleagues working at private sector companies at SME level taking place in the agriculture sector in Antalya, to state how often individuals experience conflict and to reveal how they they overcome conflicts were aimed. In addition, the effects of demographic variables on the factors aforementioned were examined.

As a result of the research, it was observed that the reasons of conflicts experienced among colleagues in the working place are composed of a structure with three factors. These are-to rank according to their intensities- personal, organizational and managerial reasons.

It was determined that, individuals having a bachelor's degree or a post-graduate degree who work at SMEs in agriculture sector in Antalya experience less conflicts arising from the aspect and applications of the management than the individuals who are primary or secondary school graduates working, accordingly.

According to another result, it was seen that marital status variable has a meaningful effect on the conflict handling styles. Hereby, it was determined that single males prefer the manner of coercion more in comparison to the married ones.

It was seen that the factors have a close interrelation among them as a result of the interrelation among sub-dimensions of the factors. This situation reveals that the reasons causing the conflict cannot be separated by means of absolute lines, even they cause each other to show up. Among the conflict handling styles, compromise and problem solving styles that reveal the cooperation behavior of the individuals have a very strong interrelation. In addition, it was concluded that, as the personal reasons of the conflict increase, individuals get away from the behavior of cooperation and compromise.

**Key words:** Conflict, conflict intensity, conflict management, conflict handling styles, problem-solving, compromise, obliging, avoiding, forcing, agriculture sector, SMEs (Small and Medium sized Enterprises)

## ÖNSÖZ

Öğrencisi olduğum için kendimi her zaman şanslı hissettiğim, bilgisi, tecrübesi ve anlayışıyla hep yanımda durup destekleyen Sayın Hocam Prof. Dr. Ferda ERDEM' e çok teşekkür ederim. Ayrıca, saha araştırması sırasında maddi manevi her türlü desteği benden esirgemeyen Hapsak Tarım Ltd. Şti. yetkilisi Sayın Mehmet GÜVEN 'e teşekkür ederim. Yine destekleri için Yasin YETGİN ve Orkun YETGİN' e teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her aşamasında, aldığım her kararda yanımda duran, sevgisiyle beni hep güvende ve güçlü hissettiren, yaşamımın en değerli anlamı sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkürler...

## GİRİŞ

Örgüt insanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek kurdukları yapıdır ve kapsadığı beşeri unsurun etkileri nedeniyle canlı bir organizma olarak nitelenmek mümkündür. Her canlı organizmanın doğal bir yaşam süreci olduğuna göre örgütlerde insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür. Ancak, her insanın ya da örgütün doğal yaşam süresi eşit değildir. Özellikle çevresine uyum sağlayan, çağa ayak uyduran, teknolojik gelişmeleri izleyen, iş yapma biçimini sürekli sorgulayan örgütlerin daha uzun ve sağlıklı yaşayacağı öngörülmektedir. Örgütler için sağlıklı yaşamın sırları olarak ifade edilebilecek bu faktörlerin tümü değişim kavramı içinde eritilebilir.

Örgüt için değişimi sağlayacak ve sürdürecektir en etkili yol, örgütü oluşturan bireylerin; “evet efendim, amirim ne derse o, burada işler böyle yürür, eski köye yeni adet olmaz, bana dokunmayan...” gibi zihniyetlerden uzak, eleştiren, sorgulayan, daha iyiyi arayan, özdenetimi yüksek kişiler olmalıdır. Yönetici ise bu tür bireyler için gerekli ortamı hazırlamalı ve örgüt iklimini sürekli ayarlamalıdır. Çünkü bu tür bireylerin işlerin yürütülmesi konusundaki fikirleri çoğu zaman paralellik göstermeyecektir. Dolayısı ile farklılıklar çatışmaları ortaya çıkaracak ya da tetikleyecektir. O halde örgütsel değişim için çatışmanın varlığına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Profesyonel örgütler çoklu düşünebilmeyi başarabilmiş örgütlerdir. Her çalışan yaratıcı fikirlerini, üretkenliğini ve verimliliğini en üst düzeyde ortaya koyabilmeli ve tüm farklı fikirler tartışılabilir. Bugünkü işletmelerde genel görünüm güç mücadeleleri, yetki sorumluluk açmazları ve “tek adam” yönetimleri şeklinde sürmektedir. Çatışma olgusunu değişimin bir parçası olarak ele alabilen işletmeler varlıklarını sürdürebilecek ve gelişebileceklerken, çatışmaları görmezden gelen ve üstünü örten anlayışlar yenik düşeceklerdir (Basar, 2009).

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olarak çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma gerçeğinin kabulü, örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile önceleri bir sorun olarak görülen çatışma örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttırmada bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derecede etkili olacağı onun yönetilmesindeki başarıya bağlıdır (Uysal, 2004, s.1).

Amerika’da yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yöneticiler zamanlarının dörtte birini çatışmaların yönetiminde harcamaktadır (Cloke ve Goldsmith, 2000; s.11). Bu kadar ciddi bir sürede çatışmanın örgütsel çıkar ve hedefler doğrultusunda yönetilmesi için öncelikle çatışmanın kaynakları ve yoğunluğu tespit edilmeli daha sonra ise çatışan tarafların davranış tarzları üzerinde durulmalıdır. Bu amaçla;

Çalışmanın birinci bölümünde, çatışmanın tanımı, farklı yönetim yaklaşımlarındaki yeri, sınıflandırılması, nedenleri gibi literatürde yer alan kavramlar ile çatışmanın örgüt performansı ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, örgütsel çatışmaların yönetilmesi ele alınmıştır. Bu doğrultuda, çatışma yönetim stratejileri ayrıntılandırılmış ve farklı yönetim bilimciler tarafından ortaya konan çatışma çözüm modelleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra, bireylerin çatışma başa çıkma tarzları ile örgütsel çatışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü yani son bölümde, saha araştırması kapsamında, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki özel sektör kurumlarında, çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenleri ve sıklığı ile çatışmalarda hangi başa çıkma tarzlarını benimsedikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, çalışanların yaşadıkları çatışmaların nedenleri ile başa çıkma tarzları arasında bir ilişki olup olmadığı da incelenmiştir. Ayrıca, katılımcıların; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi ve çalıştıkları bölümler gibi demografik özellikleriyle çatışmanın kaynakları ve davranış tarzları arasında bir ilişkinin olup olmadığı da araştırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

#### 1.1. Çatışma Kavramı ve Örgütsel Düzeyde Açılımı

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001; s.543).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamı ile bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir (Can, 2002; s.323). Griffin (2000) çatışmayı iki veya daha fazla kişi, grup ya da örgüt arasındaki anlaşmazlık olarak tanımlamıştır (s.370). Gordon (1999) ise iki ya da daha fazla insan ya da grup arasındaki anlaşmazlık, muhalefetlik veya mücadele olarak ifade etmiştir (s.272).

Çatışma sosyal varlıklar (bireyler, gruplar, örgütler v.b) arasında veya içinde zıtlama, anlaşmazlık ya da uyumsuzluk olarak ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir (Rahim, 2001; s.18). İnsanların etkileşim içinde bulunduğu her ortamda ise çatışma yaşanabilir. Örgütlerin bireylerden oluştuğu düşünülürse örgüt içinde de çatışma yaşanabileceği beklenen bir olaydır (Göksel vd., 2003; s.53). Bir örgütte ise çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001; s.543).

Bireysel açıdan ele alındığında, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireylerde görülen kararsızlık veya uyuşmazlık olarak tanımlanabilecek çatışma kavramı, ikili ilişkiler söz konusu olduğunda, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren ya da müdahale eden iki taraf arasındaki tartışma veya kavga şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise, bağdaştırılmaz ayrılıkları ya da uzlaşmaz özellikleri olan iş görenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu; çatışma davranışını ise birbiriyle etkileşen kişilerin bilişsel ve duygusal güçlerini etkileyen olaylara ve durumlara karşı, denetimlerinin dışında yaptıkları bir tepki olarak tanımlanmaktadır (akt.Tutar vd., 2005; s.27).



Başka bir tanımda örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyumsuzluk, zıtlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim süreci olarak ifade edilmiştir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.3).

Çok çeşitli tanımlarının olmasına rağmen kısaca çatışma, bir insanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimlerini kapsar (Tutar vd., 2005; s.25). Robbins (çev.; Öztürk, 1994; s.221) bu durumu şöyle ifade etmiştir: Çatışma B'nin çabalarını etkisizleştirmek için A tarafından yapılan amaçlı bir çabadır; A, B'nin amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için herhangi bir engelleme davranışı gösterir.

Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (akt. Koçel, 1995; s.409).

### **1.1.1. Çatışmanın Örgütlerdeki Yeri İle İlgili Yaklaşımlar**

Yönetim kuramları arasında çatışmanın örgütsel yapı içerisindeki yerine bakıldığında üç farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bunlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım şeklinde sınıflandırılmıştır. 1900'lerin başında görülen geleneksel yaklaşımı, 1940'larda ortaya çıkan davranışsal yaklaşım takip etmiş ve 1970'lerin ortasından itibaren bu gün modern yaklaşım olarak da adlandırılan etkileşimci yaklaşım benimsenmiştir (Işıl, 2005).

#### **1.1.1.1. Geleneksel yaklaşım:**

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. 1940'lara kadar geçerli olan bu yaklaşım, çatışmayı aile, okul ve din gibi kurumların öğretileri ile aynı paralelde ve yıkıcı olarak ele almıştır (Aksoy vd., 2005; s.341).

Bu yaklaşımda, çatışma hiç çıkmaması, çıktığında ise derhal yok edilmesi gereken, kabul edilemez bir durum olarak görülmüştür. Geleneksel anlayışta örgüt çatışmadan

kesinlikle kaçınmalıdır. Aksi halde, örgütün verimlilik ve etkinliğine, rutin işleyişine, düzenine ve ahengine ciddi zararlar verileceği kanaati savunulmuştur. Kısacası bu görüşe göre örgütte çatışma yerine ahenk ve uyum olmalıdır. Eğer çatışmaya yönelik davranışta bulunan olursa cezalandırılması, iş birliği ve yardımlaşma davranışını ödüllendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür.

Klasik örgüt teorisyenleri örgütte meydana gelen çatışmayı hastalık belirtisi olarak görmüşlerdir. Örgütte meydana gelen her çeşit çatışmanın örgüte zararı olduğu ya da olacağını iddia etmişlerdir. Bütün çatışmalar yıkıcı olarak görülmüş, yönetimin görevinin de bu çatışmaları ortadan kaldırmak olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında klasikler, çatışmaların bir arıza veya eksiklikten kaynaklandığını, belirli yönetim ilke ve yapılarına uygun davranılmamasının sonucu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani çatışmaların kaynağında kötü yönetim ve organizasyon yattığını ve eğer yönetim ve organizasyon ilkeleri tavizsiz uygulanabilseydi çatışmaların kolayca ve kendiliğinden ortadan kalkacağını iddia etmişlerdir. (akt. Yeniçeri, 1991; s.49-50).

#### **1.1.1.2. Davranışsal yaklaşım:**

1940'larda, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve davranışsal psikoloji yaklaşımı ile ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın doğal bir sonuç olduğu benimsenmiştir (Işıl, 2005). Bu görüşte, bireyler ve gruplar arasındaki farklılıklar çatışmanın temel nedenini oluşturmaktadır. (Yeniçeri, 1991; s.51). Örgütlerde insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına, farklı amaç ve çıkarlara sahip olmasından dolayı çatışmalar örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurudur (Tutar vd., 2005; s.26). Bu farklılıkları ortadan kaldırmak mümkün olmayacağı için çatışmadan kaçınmak imkansızdır ve çatışma kabul edilmelidir.

Davranışsal görüşte çatışma salt kötü değildir ancak yönetilmesi gereklidir. Yönetildiğinde olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Çatışmanın kimi zaman altta yatan problemlere işaret etmesi bakımından yararlı olabileceğini kabul etmekte ancak çatışmayı zararlı ve ortaya çıktığı anda çözümlenmesi gereken bir olgu olarak görmektedir (Uysal, 2004; s.10). Yani çatışma konusunda yaklaşımdan çok uzaklaşmak ve mutlu aile görüntüsünü sürdürmek önem taşır. Çatışma olumsuz olarak gösterilmiş ve çatışmadan kaçınmanın örgütsel sağlık için gerekli olduğu vurgulanmıştır. Davranışsal yaklaşımın

geleneksel yaklaşımdan farkı ise çatışmanın olabileceğini kabul etmesidir. Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkisini sürdürmüştür (akt. Aksoy, 2005; s.343).

### 1.1.1.3. Etkileşimci yaklaşım:

Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul etmekte, etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu yaklaşıma göre yöneticiler, çatışmayı ortadan kaldırmaktan ziyade ondan yararlanmak için optimal düzeyde bir çatışmayı tercih etmektedirler (Aksoy vd., 2005; s.343).

Çatışma hakkında şuan ki görüş etkileşimci yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre çatışma olumlu bir güçtür ve ayrıca etkili performans için zorunludur. Bu yaklaşım, grup içinde alt düzeyde bir çatışmanın var olması gerektiğini ileri sürer. Bu sayede kendi kendini eleştirme, değişim ve yenilik teşvik edilirken, statükonun korunması, uyum sağlamak amacıyla gerektiğinden fazla tolerans gösterilmesi ya da ilgisizlik gibi sorunların önüne geçileceğini savunur (Tutar vd., 2005; s.25).

Etkileşimciler, gelenekselciler ve davranışsalcıların aksine çatışmanın aslında örgüt için sağlıklı bir durum olduğunu savunmaktadır. Bunun rekabete ve yenilikçiliğe teşvik etmesinin yanında çalışanları monotonluktan kurtaracağını ileri sürmektedir (Ellis ve Dick, 2003; s.198). Çatışmayı isteklendirmeyen örgütte düşüncelerin bozulacağını, yetersiz kararlar alınacağını ve örgütün zarar göreme ihtimalinin artacağını iddia etmektedirler (akt. Yeniçeri, 1991; s.53).

Etkileşimci yaklaşım çatışmaların ortadan kaldırılmaları üzerinde değil yönetilmeleri üzerinde durmaktadır. Bu yönetim, durağan, çatışmaların yaşanmadığı örgütlere hareket katarak bireylerin belli miktarda çatışma yaşamalarını sağlamak; tam tersine yoğun çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise çatışmaları azaltarak, belli bir düzeye indirgeyip dengede tutmak amacını taşımaktadır.

**Tablo 1.1. Klasik Görüş ile Modern Görüşün Örgütsel Çatışmaya Bakışı**

Klasik Görüş	Modern Görüş
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çatışmadan kaçınılabılır</li> <li>▪ Çatışma, yönetim ve organizasyon hatalarından kaynaklanır. Ayrıca karakter yapılarıyla, baş belası, hep ön planda olmak isteyen sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır</li> <li>▪ Otoritenin biçimsel yönetim yapısı, ahenk ve uyum için akılcı faktörlere yani kurallara ve geleneklere bağlılığa vurgu yapar</li> <li>▪ Çatışmaya giren bir kişinin, günah keçisi ilan edilmesi kaçınılmazdır.</li> <li>▪ Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal performansı engeller</li> <li>▪ Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</li> <li>▪ Optimal örgütsel performans için çatışmanın ortadan kaldırılması gerekir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çatışma kaçınılmazdır</li> <li>▪ Çatışmayı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ile örgütün fiziksel durumu, hiyerarşik düzeni, terfi düzeni veya grup sistemleri gibi yapısal faktörler ortaya çıkarır</li> <li>▪ Çatışma örgütsel değişim için gerekli olan bir unsur olarak görülür.</li> <li>▪ Çatışmaya giren bireyler suçlanmaz, onlar çatışmayla meşgul olan, vakit kaybeden kişiler olarak görülmez.</li> <li>▪ Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.</li> <li>▪ Yönetimin görevi, çatışmayı optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir</li> <li>▪ Optimal örgütsel iş başarımı için makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığına ihtiyaç duyulur.</li> </ul>

**Kaynak:** Rosenfeld vd., 1999; s.174 ve Şimşek, M.Ş., 2002; s.290

## 1.2. Örgütsel Çatışmaların Sınıflandırılması

Örgütsel çatışma türleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlar: çatışmanın örgüt amaçlarına ulaşılmasında etkileri ve katkılarına göre, çatışmanın ortaya çıkış şekline göre, çatışmanın taraflarına göre, çatışmanın örgüt yapısındaki yerine göre olmak üzere dört kısımda toplanabilir.

### 1.2.1. Örgüt Amaçlarına Sağladığı Katkıya Göre Çatışmalar

#### 1.2.1.1. İşlevsel Çatışmalar (*functional conflict*)

Bazı çatışmalar örgütte yenilikçiliği, yaratıcılığı ve uyumu destekler. Yüksek motivasyonu ve daha iyi kararlar alınmasını, çalışanların problem çözme becerilerinin artmasını sağlayabilir. Hatta anlaşmazlıkların ve kökleşmiş sorunların çözümüne katkıda bulunabilir. Bunun yanında bazı çatışmalar, örgütte doğal bir rekabet ortamının oluşmasına neden olabilir. Bu rekabet çalışanlara enerji ve dinamizm sağlayarak iş performanslarının artmasını sağlayabilir. Böylece örgütün verimliliğinin artması sağlanabilir (Gordon, 1999; s.279). İşte bu tür olumlu çıktıları olan yapıcı çatışmalar işlevsel çatışmalar olarak ifade edilir.

### 1.2.1.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar (*dysfunctional conflict*)

Her çatışma yapıcı değildir. Bazı çatışmalar yıkıcı olabilir. Bunlar işlevsel olmayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, işletmenin amaçlarına ulaşmasını erteleyen, amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır (Koçel, 1995; s.410).

İşlevsel olmayan çatışma birçok yönden yıkıcıdır; insanların zamanını boşa harcamasına ve çalışanların firma çıkarlarından uzaklaşarak başka taraflarla meşgul olduğu, bencil bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olabilir. Taraflar, hataları kendisine yapılmış düşmanca bir hareket olarak algıladığı için diğer tarafa misillemede bulunabilir. Örgüt içerisinde saldırganlık, düşmanlık ve sinirlilik hali artacaktır. Bu tür bir örgüt ikliminde örgüt ekipmanlarına ve faaliyetlerine sabotajlar yapılma ihtimali de artacaktır (Dubrin, 2005; s.152).

## 1.2.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

### 1.2.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örgütteki grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgütün alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımında izlenen yöntemler, çatışma potansiyeli taşıyan durumlara örnek verilebilir (Türkel, 2000; s.110). Özellikle ar-ge ve üretim bölümünde çalışanlar arasında, tabiatları gereği algı ve davranışlarında var olan farklılıklarından dolayı, sıklıkla potansiyel çatışma durumu söz konusudur (Gordon, 1999; s.277).

### 1.2.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların, olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir (Koçel, 1995; s.411). Farklı düşünceler dillendirildiğinde, çakışan değer ve amaçlar açığa çıktığında, bir taraf diğerini küçük düşürmeye çalıştığında ya da engellemelerde bulunduğu, çatışma potansiyel çatışmadan algılanan çatışma aşamasına geçer (Gordon, 1999; s.277). Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir. Bazen de çatışma, potansiyel çatışma faktörleri mevcut olmasına rağmen algılanamayabilir. Çatışmanın algılanması iki mekanizmayla sınırlıdır. Birincisi, taraflar çatışmanın yaşandığını bilmelerine rağmen bunu gizli tutabilirler. Örgütlerde çatışma için birçok neden olmasına rağmen bireyler seçici olarak bunların bazılarını odaklanır ve

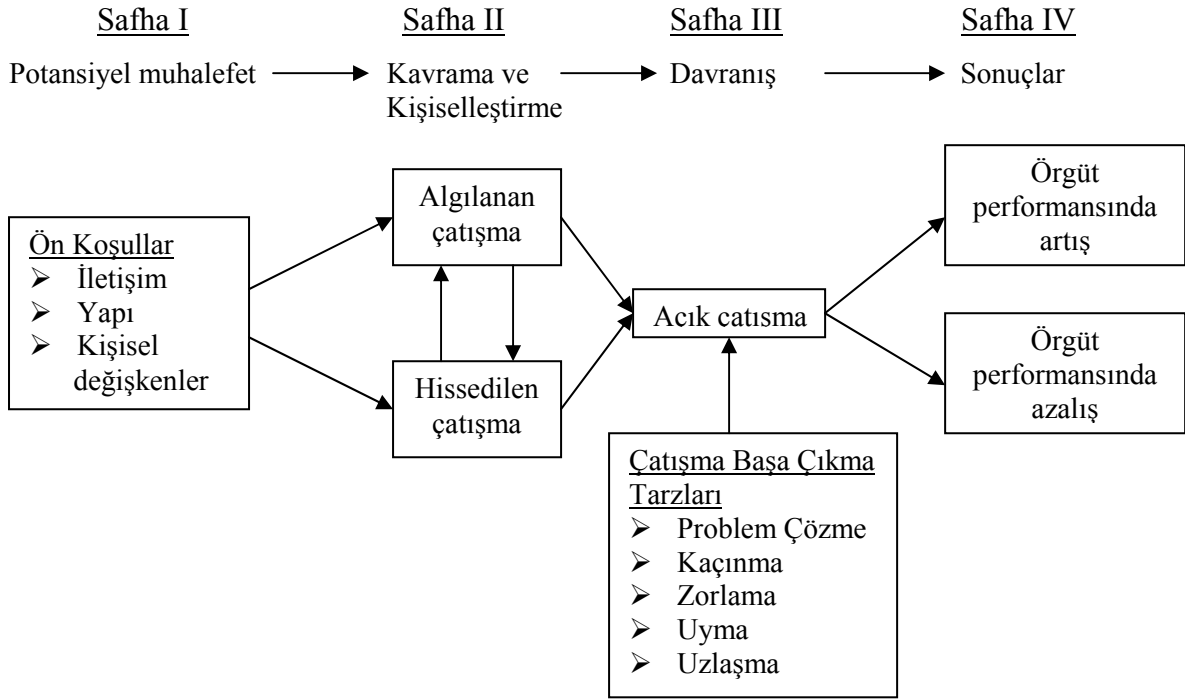
üstesinden gelmeye çalışabilir. İkincisi ise, insanlar herhangi bir çatışma olmamasına rağmen olayları çatışma varmış gibi algılayabilirler (Ceylan vd., 2000; s.41).

### **1.2.2.3. Hissedilen Çatışma**

Taraflardan birinin veya daha fazlasının, anlaşmazlıkların ya da yanlış anlamaların bir sonucu olarak tedirginlik veya gerilim hissetmesi çatışmayı algılanan çatışmadan hissedilen çatışma boyutuna getirir (Gordon, 1999; s.277). Yani, hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hisselerini ifade etmektedir (Koçel, 1995; s.411). Bu hisler; kaygı, gerilim, kızgınlık, kırgınlık, endişe, düşmanlık şeklinde olabilir (Türkel, 2000; s.111). Dolayısıyla hissedilen çatışma, çatışma olgusunun duygusal boyutudur (Ceylan vd., 2000; s.42).

### **1.2.2.4. Açık Çatışma**

Bir üye, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını önleyen hareketler yaparsa çatışma, açık çatışma türüne diğer bir ifadeyle aleni çatışmaya dönüşür. Bu hareket niyetli bir hareket olmalıdır, yani diğerlerini engellemek için bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmıştır (Robbins, 1994, çev: Öztürk, s.229). Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme şeklinde ortaya çıkabilir (Koçel, 1995; s.411). Hem saldırganlık hem de tahammülsüzlük açık çatışmayı tasvir eder. Örgütsel performansın olumlu yönde etkilenmesi için bu aşamada çatışma yapıcı bir şekilde kullanılmalı ve çözüme kavuşturulmalıdır (Gordon, 1999; s.278). Sonuç olarak açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir (Koçel, 1995; s.411). Dolayısıyla çatışmanın davranışsal boyutudur.



### Şekil 1.1. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Süreci

**Kaynak:** Robbins, S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, 1994; çev; Öztürk, S.A., s.226

### 1.2.3. Taraflarına Göre Çatışma Türleri

#### 1.2.3.1. İçsel Çatışma (*Inner conflict*)

İçsel çatışmalar kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır. Bu tip çatışmalar, bireyin çoğunlukla diğer çatışmalara nasıl tepki göstereceğini etkiler (Türkel, 2000; s.115). İçsel çatışmalar amaç çatışması ve rol çatışması şeklinde kendisini gösterir.

##### 1.2.3.1.1. Amaç Çatışması

Birey, davranışının ya da seçenekler arasında yaptığı tercihinin sonucunda ortaya çıkacak durumun olumlu ve olumsuz yanlarını, bir başka davranış ya da tercih sonucuyla uyumlaştıramadığında amaç çatışması içine girer (Artan vd., 1999; s.224). Seçeneklerden biri, sonuçları açısından diğerlerinden üstün olsaydı karar verme çok kolay olurdu ve içsel çatışma doğmazdı. Ancak yaşamda birey, her zaman böyle kararlar verme durumunda değildir. Birçok durumda seçeneklerden hiçbiri diğerinden daha üstün değildir ve karar verme güçleşir. Bu durumda birey içsel çatışma yaşayabilir (Can, 2002; s.324). Örneğin; iş arayan bir kişi, yüksek ücretli ama güvensiz bir iş ile, düşük ücretli ama güvenli bir iş arasında karar verirken

iki farklı durumun olumlu ve olumsuz yanlarını birbiriyle karşılaştırmaktadır. Sonucunda vereceği karar tamamen kendisine aittir ve ulaşacağı bir sonuç diğerini elde etme ihtimalini ortadan kaldıracaktır (akt. Artan vd., 1999; s.224).

#### **1.2.3.1.2. Rol Çatışması**

Bireyden, diğer kimseler tarafından beklenen davranışların tamamına birden rol davranışları denir (akt. Eroğlu, 2000; s.323). Bireyler, örgüt içerisinde görevlerini yaparken veya bir davranışta bulunurken, başkalarının onlardan beklediklerini veya istediklerini yapmakta, diğer bir ifadeyle rollerini oynamaktadırlar (Artan vd., 1999; s.226). Rol çatışması da bireylerin örgüt içinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir (Koçel, 1995; s.413). Herhangi bir kişi; yaptığı rolden beklenenlerle, kendi algıladıkları arasında uyumsuzluk veya zıtlıklar gördüğünde ya da aynı anda birden fazla rol yüklendiğinde çatışma yaşayabilir (Artan vd., 1999; s.227).

#### **1.2.3.2. Bireyler Arası Çatışma**

Bireyler arası çatışma, iki bireyin birbiriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir (Eren, 2001; s.551). Bireyler arasındaki çatışmalar amaç ve değer farklılıkları nedeniyle de çıkabilir (Jones vd., 2000, s.577). Bireyler arası çatışmalar en yaygın görülen çatışma türüdür. Örgütlerde çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. En yaygın olanlarına bir örnek olarak; yöneticilerin işletmede sınırlı olan para, emek ve teçhizatı paylaşma konusundaki rekabetleri verilebilir (Mescon vd., 1988; s.557). Bir başka örnek ise yöneticilerin değer farklılıklarına ilişkin verilebilir. Örneğin; iki yöneticinin çevrenin korunması konusundaki değerleri farklı olabilir. Yöneticinin biri fabrikanın, zehirli gaz emisyon oranının yasal sınırlar kadar olmasının yeterli olacağını savunurken, diğeri fabrikaya yeni yatırımlar yapılarak emisyon oranının yasal sınırların da altına çekilmesi gerektiğini savunabilir (Jones vd., 2000; s.577).

#### **1.2.3.3. Grup İçi Çatışma**

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören



bireyler, grup ile çatışma içine gireceklerdir (Şimşek, 2002; s.295). Örneğin; bir üretim departmanında çalışan beş kişilik bir grubun ortak olarak belirledikleri günlük 250 birim üretim miktarını grup üyelerinden birinin yerine getirmemesi veya grubun belirlediği standardı bireyin sayısal olarak düşük bulması halinde bir çatışma yaşanacaktır (Aksoy vd., 2005; s.360). Burada grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalması nedeniyle grup tarafından cezalandırılan birey grubu ile çatışma içerisine girebilecektir.

#### **1.2.3.4. Gruplar Arası Çatışma**

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar (Eren, 2001; s.551). Aynı bölüm içinde yer alan iki grubun alınacak bir karar konusunda fikir ayrılığına düşmesi şeklinde görülebilir. Örneğin; bir giyim firmasının pazarlama departmanında, yeni çizim erkek pantolonların tanıtımı için reklam bütçesinde yer alan kaynağın nasıl harcanacağı konusunda görüş ayrılığı ortaya çıkabilir. Bir grup, kaynağın tamamının dergilere verilecek reklamlara harcanmasını savunurken, diğer grup kaynağın en az yarısının şehir içinde yer alan büyük reklam panolarına harcanmasını savunabilir. Böylece gruplar arası çatışma ortaya çıkar (Jones vd., 2000; s.577).

Bazen grup içerisinde yer alan üyeler arasında çatışma yaşanabilir. Burada çatışma, her ne kadar grup içerisinde olsa da iki bireyin yapmış olduğu çatışma söz konusu olduğu için kapsam olarak bireyler arası çatışma içinde yer alır. Ayrıca aynı grup içerisinde klik denilen muhalif küçük gruplar arasında çatışma yaşanabilir. Bu tür biçimsel olmayan muhalif kümeler arasında yaşanan çatışmalar da gruplar arası çatışmalar kapsamına girer (Eren, 2001; s.551).

#### **1.2.3.5. Bölümler Arası Çatışma**

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek için bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir (Eren, 2001; s.552). Örneğin; ar-ge bölümü, firmanın sahip olduğu imalat kapasitesinin ve yeteneğinin, tasarladıkları yeni ürünü düşük maliyetle üretebileceğini savunurken, üretim bölümü yeni ürünü imal etmenin maliyetinin daha yüksek olacağını iddia edebilir. Bu durumda bölümler arası çatışma söz konusu olacaktır (Jones vd., 2000; s.578).

### 1.2.3.6. Örgütler Arası Çatışmalar

Çatışma, bir örgüt ile başka bir örgüt arasında ortaya çıkması durumunda, örgütler arası çatışma olarak adlandırılır. Ticari bir rekabetin sonucu olarak ölçülü miktarda bir çatışmanın olması doğaldır ancak bazen çatışma aşırı düzeylere çıkabilir (Griffin, 2000; s.373). Genelde bu tür durumlar mahkemelerde ya da basın önünde yapılan suçlamalarla sonuçlanır. Bu tür çatışmalar için çeşitli örnekler verilebilir. Ünlü içecek firmaları Pepsi ve Coca-Cola'nın tutundurma faaliyetleri üzerinden bir biriyle çatışması, yine dünyaca ünlü spor giyim markası Nike'ın, kendisine ait olan patenti ihlal ettiği gerekçesiyle Adidas'a açtığı dava ve bu iddia'nın duyulmasıyla Frankfurt Borsası'nda işlem gören Adidas hisselerinin fiyatının yüzde 1 değer yitirerek 199,74 dolara inmesi örgütler arası çatışmalara ve sonuçlarına örnektir (www.sabah.com.tr). Yakın geçmişte General Motors ile Volkswagen arasında bir yönetici transferi konusunda yaşanan çatışma da ilginç örneklerden biridir. Volkswagen, General Motors'un otomotiv direktörlerinden J.I. Lopez de Arriortua'yı transfer etmek istemiş ancak General Motors, söz konusu kişinin şirketin çok gizli bilgilerine sahip olması ve bu bilgileri Alman rakibine kaptırmak istememesi nedeniyle konuyu mahkemeye taşımıştır (Griffin, 2000; s.373). Sadece rakiplerle ilgili bir örgütler arası çatışma yoktur aynı zamanda örgütün dış çevresinde bulunan güç odaklarıyla da mücadelesi ve çatışması söz konusudur. Bunlardan en önemlisi sendikalardır. Sendikalar ile işletmeler arasındaki çatışma da örgütler arası çatışmalara örnek oluşturur.

### 1.2.4. Örgüt Yapısındaki Yerine Göre Çatışmalar (Structural Conflicts)

#### 1.2.4.1. Dikey Çatışma (*vertical conflict*)

Bir örgütte, üst ile ast konumundaki birey, grup ya da bölüm arasında yaşanan çatışmadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yöntemler konusunda görüş ayrılığı ortaya çıkabilir ya da işyeri sendika temsilcisi ile işveren arasında örgütteki çalışma koşulları konusunda tartışma çıkabilir. Bunlar dikey çatışmaya örneklerdir (Gordon, 1999; s.277).

#### 1.2.4.2. Yatay Çatışma (*horizontal conflict*)

Örgüt yapısında aynı seviyede yer alan; birey, grup ya da bölümler arasında yaşanan çatışmalardır. Pazarlama ile üretim bölümleri, ürün özellikleri ve kalite standartlarının ne

olacağı konusunda anlaşmazlığa düşebilir (Gordon, 1999; s.277). Yönetim kurulundaki üst düzey yöneticilerin çatışması da yatay çatışmalara örnektir (Luthans, 1995; s.287).

#### **1.2.4.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması (*line-staff conflict*)**

Örgütlerde komuta ile kurmay kademesi arasında yaşanan çatışmalar, en sık görülen yapısal çatışmalardır. Bu durum genellikle kurmayların örgütsel hiyerarşide resmi bir otoritesi olmamasından kaynaklanır (Luthans, 1995; s.287). Kurmayların sahip oldukları uzmanlık bilgisiyle komuta kademesine yol gösterici olmaya çalışırken verilen yetkinin ötesine gitmeleri, komuta kademesiyle sürtüşmesine neden olur. Kurmayların teorik bilgileri ışığında sundukları öneriler bazen örgütsel gerçeklerle uyuşmayabilir. Örgütün işleyişini, sorunlarını, çalışanların iş yapma biçimini komuta kademesi kadar algılayamadıkları için uygulamaya yönelik sundukları öneriler, hayata geçirilmekten uzak kalmaktadır. Bazen ise kurmaylar sahip oldukları uzmanlık ve bilgi gücünü komuta kademesi üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmaktadır. Özellikle belirli bir konuda uzman olmaları nedeniyle olay ve durumlara dar bir bakış açısıyla yönelmeleri komuta kademesiyle görüş ayrılıklarına neden olmaktadır. Diğer taraftan komuta elemanları kurmayların bilimsel gücünü kışkırdıkları için tam olarak onlardan istifade edememektedir. Sahip oldukları yasal gücü kurmaylarla paylaşmak istememeleri, kurmayın getireceği yeni fikir ve önerilerin kendi statülerini tehlikeye atacağı düşüncesi de potansiyel çatışma nedenleridir (Türkel, 2000; s.113).

Hangi düzeyde ve alanda yaşanırsa yaşansın, çatışmalar birbiriyle geçişlidir. Biri diğerini ortaya çıkarabilir, ya da biri diğerini azaltabilir. Örneğin, işini kaybetme korkusu içinde olan bir kişi, yerini almasını beklediği kişi hakkında husumet duyacaktır ve olumsuz davranışlar içerisine girebilecektir. Böylece çatışma, bireyin kendi içerisinde yaşamış olduğu çatışmadan, bireyler arası çatışma düzeyine ulaşacaktır. Diğer taraftan bir grup diğeriyle çatışıyorsa bu durumda grup içi çatışmalar azalacaktır çünkü grubun bütünleşmesi ve bağlılığı artarak bir iç mücadele yerine dış mücadele seçilecektir (akt. Artan vd., 1999; s.224).

### **1.3. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri**

Çatışmanın başarılı bir şekilde çözüme kavuşturulması ve aynı zamanda olumlu taraflarının örgütsel amaçlar için kullanılıp, olumsuz etkilerinin ise azaltılması için çatışmaya neden olan kaynakların teşhis edilmesi ve tanımlanması gerekir (Manolescu vd., 2008; s.3).

Örgütlerde çatışmalar çeşitli sebeplerden ortaya çıkabilir. Bazen tek bir faktör çatışmaya sebep olurken bazen ise aynı anda birden fazla faktör çatışmaya sebep olabilir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişilerin arasında, bazıları da örgütteki çeşitli grup ya da birimler arasındadır (akt. Koçel, 1995; s.414). Literatürdeki belli başlı çatışma nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

### **1.3.1. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet**

En büyük örgütlerde bile kaynaklar sınırsız değildir. Yönetim sahip olunan kaynakları, örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirecek çeşitli birimler arasında nasıl dağıtacağına karar vermelidir (Mescon vd., 1988; s.559). Bu kaynaklar; para, bilgi, insan, materyal ya da herhangi bir araç gereç olabilir (Daft; 1991; s.477). Örgüt içerisinde çeşitli görev ve sorumlulukları bulunan; birey, grup ya da bölümlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için bu kaynaklara ihtiyacı vardır. Yeterli düzeyde tahsis edilen kaynaklar çatışma ihtimalini azaltacaktır (Göksel vd, 2003; s.55). Ancak kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi halinde bu kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır (Eren, 2001; s.546). Bu gibi durumlarda amaç, sınırlı kaynaklardan daha büyük pay alabilmektir. Daha çok kaynağa sahip olan kişi, grup ya da bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Böylece kıt olan kaynaklar için bir rekabet ortamı dolayısıyla da bir çatışma süreci meydana gelecektir (Göksel vd., 2003; s.55). Çünkü paylaşımında birey, grup ya da birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olacaktır. Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine gitmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya dahi girmekten kaçınmayacaklardır (Tastan, 2008). Bölüm yöneticilerinin bütçeden daha fazla pay kapma yarışı, yeni açılacak müdür yardımcılığı pozisyonuna bir kişi alınacak olmasına rağmen çok sayıda kişinin terfi beklentisiyle rekabet içinde olması gibi örnekler bu tür çatışmalar için verilebilir (Jones vd., 2000; s.580).

### **1.3.2. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık**

İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktıklarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder (Tastan, 2008). Bu gibi durumlarda çatışma olasılığı

yükselecektir. Görevler arası bağıllık örgütlerde üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Gibson vd., 2000; s.228). Bunlar; toplu, sıralı ve çok yönlü bağıllıktır.

### **1.3.2.1. Toplu Bağıllık (*pooled interdependence*)**

Her bir grup ya da bölüm görevini diğer grup ya da bölümle ilişki kurmaksızın gerçekleştirdiği için grup ya da bölümler arasında etkileşim yok denecek kadar azdır (Gibson vd., 2000; s.228). Toplu bağıllık tipinin hakim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz (Koçel, 1995; s.414). Ancak örgüt amaçlarına ulaşılması için her bir grup ya da bölümün kendi başına yeterli performansı göstermesi gerekir. Örneğin, IBM'nin bir bölgedeki satış ofisinde çalışanlar ile başka bir bölgedeki ofisinde çalışanların etkileşimi çok azdır. Ya da iki banka şubesi arasındaki etkileşim... Her iki durumda da örgütün amaçlarına ulaşması için birimlerin kendi performansları yeterli olmalıdır dolayısıyla üst amaç için birimler arasında bir bağıllık söz konusudur. Bu tür durumlarda görece çatışma olasılığı az olmakla birlikte birimler arasında eşgüdümün sağlanması için bir ana ofis kurulması yerinde olacaktır (Gibson vd., 2000; s.228).

### **1.3.2.2. Sıralı Bağıllık (*sequential interdependence*)**

İkinci olarak, bir tarafın, başka bir birey, grup ya da bölüme, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olması halidir. Bu durum sıralı bağıllık olarak ifade edilir. Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf; bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir. Örneğin; gereken zamanlarda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin 'satın-alma' bölümünce alınmaması üretim işini aksatmakta ve üretim kalitesini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü de üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelecektir (Tastan, 2008). Bu tür durumlarda çatışma olasılığı toplu bağıllıktan fazla olacaktır. Taraflar arasında eşgüdümün sağlanması için dizisel iş ve işlemlerin yönetim tarafından etkili bir şekilde planlanması gerekir (Gibson vd, 2000; s.228).

### **1.3.2.3. Çok Yönlü Bağlılık (*multi-dimensional interdependence*)**

Çok yönlü karşılıklı bağlılık ise her iki tarafın çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide her iki tarafta birbirine gerekli girdinin sağlayıcısı durumundadır (Tastan, 2008). Pazarlama bölümünün sağlayacağı yeni müşteri ve pazarlar, üretim departmanı için bir girdi oluştururken, üretim departmanın sağlayacağı yüksek kaliteli ürünler müşteri memnuniyetini arttıracak ve yeni müşterilerin elde edilmesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla üretimin çıktısı pazarlama için bir girdi olacaktır (Tastan, 2008). Bu tür durumlar çatışma potansiyelinin en yüksek olduğu durumlardır. Eşgüdümüne en çok ihtiyacın duyulduğu çok yönlü bağlılıkta, yöneticiler örgütteki iletişim sürecini çok iyi yönetmeli ve karar alma mekanizmalarında katılımı sağlamalıdır (Gibson vd., 2000;s.228).

### **1.3.3. Amaçlarda Farklılıklar**

Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun ortam yaratan bir diğer nedendir. Yöneticiler işletmenin veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (akt. Koçel, 1995; s.415). Amaç farklılıkları, bireysel ve grup/bölüm amaçlarındaki farklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.3.3.1. Bireysel Amaçlardaki Farklar**

Örgütlerde bireysel arzu ve gereksinimler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedenini kişilerin değişik kültür ve yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğu için olaylar karşısında davranış ve tutumları değişiktir. Bu nedenle bir bireyin amacı diğeriyle çakışabilir. Ortak amaç, zevk ve duyguya sahip olan bireyler bir araya gelerek klikler oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar çatışmaları arttıran önemli kaynaklardandır (Eren, 2001; s.547).

#### **1.3.3.2. Bölüm ya da Grup Amaçlarındaki Farklar**

Yönetimsel faaliyetlerin belki de en önemlisi örgütsel amaçlara ulaşmak için insanları ve onlara verilecek görevleri organize etmektir. Bu organize etme faaliyetinde görevler bölümlere ayrılır ve iş bölümü yapılır (Jones vd., 2000; s.579). Yapılan bu iş bölümü,

departman denilen fonksiyonel birimlerin oluşmasını sağlar. Bu birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirirler. Yine bu fonksiyonel birimler örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan kendi birimlerinin hedefleri ve başarısı olacaktır (Tastan, 2008). Çünkü her birim örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamakta ve örgütü kendi bakış açılarından görmektedir (Tutar vd, 2005; s.31). Örneğin; bir firmanın satış sonrası teknik hizmetler bölümü satış sonrası hizmetiyle müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır. En önemli hedef şikayetleri hızlı bir şekilde çözmek ve verimli hizmet sunmak olacaktır. Bunu gerçekleştirmek için firma büyük bir yedek parça stoku bulundurmaktadır. Fakat stok kontrol ve yedek parça departmanı, envanter, sigorta ve depo maliyetlerini en aza indirmek için stok miktarını mümkün olan en düşük seviyede tutmak istemektedir ve bu amaçla tam zamanında üretim sistemini uygulamaktadır. Böyle bir durumda satış sonrası teknik hizmetler departmanı, müşterilerinden birinin şikayeti dolayısıyla ihtiyaç duyulan yedek parçanın stoklanmamış olması ihtimaliyle karşılaşabilir. Açıkçası ilgili birim üyeleri tarafından eşit önem atfedilen bu iki amaç er ya da geç çatışmaya neden olacaktır (Ellis ve Dick, 2003; s.200). Bir başka örnek pazarlama ile finans arasında yaşanabilir. Pazarlama birimi amacını satış gelirlerini olabildiğince arttırmak olarak belirlerken, finans birimi kredili satış kayıplarının en aza indirilmesi için müşterilerde aranacak kriterlerin katılaştırılmasını isteyebilir. Bu durum iki bölüm arasında çatışmaya neden olabilir (Gibson vd, 2000; s.229).

#### **1.3.4. Algılama Farklılıkları**

Birey ya da grupların belirli bir olay ve gelişmeyi farklı şekillerde algılamaları muhtemel bir çatışma nedenidir. Çeşitli nedenlerden doğan algılama farklılıkları örgütlerde birey veya grupları birbirleriyle zıt duruma düşürebilir. Örgütlerde algılama farklılıkları, örgütsel amaçların yorumlanmasında, zaman kavramının değerlendirilmesinde, statü ve rol beklentisi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (akt. Aksoy vd., 2005; s.367).

##### **1.3.4.1. Örgütsel Amaçların Yorumlanmasında Farklılıklar**

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş, tüm birey ve gruplar tarafından benimsenmiş çalışma amaçları çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ve anlaşıldığını ifade etmek bile mümkün değildir. Bu durum örgütsel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir (Tastan, 2008). Görüş

birliğinin olmaması, örgütsel amaçların grup ya da bireyler tarafından ayrı ayrı yorumlanmasına ve yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da önemli farklılıkların, sonuç olarak da çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tür çatışmalar, tarafların birbirlerinin görev ve sorumluluk alanlarına ilişkin sorgulamalar yapmalarına ve görüş ayrılıklarına düşmelerine neden olur (akt. Göksel vd., 2003; s.58).

#### **1.3.4.2. Zaman Ufkunda Farklılık**

Örgütlerde görevlerin yapısı ve niteliği, bireylerin ve grupların zaman algısı üzerinde belirleyici unsurdur. Bazı görevlerin planlanması ve hayata geçirilmesi uzun bir zamanı gerektirirken, bazıları ise kısa süreli öngörüler ve uygulamalarla yerine getirilmektedir (Eren, 2003; s.615). Örneğin üretim bölümü ve yöneticileri, genellikle maliyetlerin azaltılması ve üretimde etkinliğe, zamanlamaya ve kaliteye önem vererek görece daha kısa bir zaman ufkuna sahiptirler. Diğer taraftan, pazarlama bölümü ve yöneticileri ise satışlara ve müşterilerden gelecek tepkilere yoğunlaşırlar. Pazarlamacıların zaman ufku üretimdekilere göre daha uzundur çünkü onlar, uzun vadeli müşteri sadakatinin sağlanması için, müşterilerin sadece bugünkü ihtiyaçlarına değil, gelecekte değişebilecek istek ve ihtiyaçlarına da cevap vermeye çalışırlar. Firma için önem taşıyan bir müşteriye yapılacak satış için, pazarlama bölümü kesinlikle gecikme istemeyecektir ve üretim planının buna göre yapılmasını talep edecektir çünkü; satışları düşüren en önemli sebebi gecikme olarak görmektedir. Hatta uzun vadeli müşteri memnuniyeti düşünöldüğünden, üretim ve teslimatın zamanında yapılması için işçilere ödenecek fazla mesai ücretlerini ve artan maliyetleri önemsemeyecektir. Buna karşın üretim birimi konuyu maliyetler açısından değerlendirecektir (Jones vd., 2000; s.579-580). İşte zaman ufkunda var olan bu gibi farklılıklar, bir grup ya da birey açısından kritik addedilen bir durumun diğer tarafça önemsiz gibi görülmesine neden olur ve bu da çatışma sürecini başlatır (Gibson vd., 2000; s.231). Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde bireyler, gruplar ve bölümler arasında öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Söz konusu görüş farklılıkları ve erken ya da geç öngörüler nedeniyle, birbirine bağlı olan örgütsel gruplar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar artacaktır (Eren, 2003; s.625).

#### **1.3.4.3. Statü ve Güç Farklılıkları**

Örgütlerde, birey, takım, grup ya da departmanlardan birinin diğerine göre daha yüksek bir konum, yer veya güce sahip olması çatışmalara neden olabilir (Jones vd., 2000;



s.581). Her ne zaman taraflardan biri, diğerine göre önemli derecede farklı bir statüye sahipse, bunlar arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunda sorunlar meydana gelir. Statü dengesizliği, yüksek statüdeki tarafın düşük statüdeki taraf üzerine nüfuz etmeye çalışmadığı sürece problem teşkil etmeyebilir, tersine düşük statüdeki taraf yüksek statüdeki tarafı etkilemeye çalışırsa veya kendi faaliyetlerini ön plana çıkarırsa çatışma olasıdır (Hatch, 1997; s.312). Burada düşük prestije sahip grup ya da bireyler kendi düşük statülerine karşı koyarlar ve örgütteki güç ve etkilerini arttırmak için diğerleriyle çatışmaya girerler (Daft, 1991; s.478).

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendilerine böyle bir konum verilmemesine rağmen, statülerini diğerlerinden daha farklı veya saygın görebilir. Örgütlerde bu tür durumlar, algı ve iletişim sürecini olumsuz etkileyerek çatışma ortamını hazırlar. Buna ek olarak, bireyin kendisini algılama biçimi ile tecrübe, yaş, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında olumsuz bir fark olduğu zaman, çatışmanın meydana geldiği gözlenmiştir (Arslan vd., 2001; s.94). Yani bireyin kendisini, bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenek ve özellikte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile mevcut statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır (Uysal, 2004; s.22).

### **1.3.5. Bireysel Farklılıklar**

Yetiştirilme tarzında, kültürde, aile geleneğinde ve sosyalizasyon sürecinde var olan farklılıklar herkesin kendine özgü bir geçmişe sahip olmasına neden olur. Her birey, aynı aile geçmişine, eğitime, tecrübeye ve değerlere sahip olmadığı için bu tür farklılıklar çatışmaya sebep olur (Luthans, 1995; s.278). Özellikle farklı değerlere sahip bireyler ya da gruplar arasında tansiyon yükselebilir. Örneğin; sendika liderleri firma yöneticisinden çok farklı değerlere sahiptir. Bir çalışmada sendika liderlerinin işçilerin refahını ve eşitliğini savunurken, firmanın kar yapıp yapmadığını umursamadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin bakış açısı ise bunun tam tersi çıkmıştır. Amerika'da ulusal otomotiv işçileri sendikası ile büyük otomobil üreticileri arasında, birleşik devletler otomobil endüstrisinin güçlü kalması için ihtiyaç duyulan şeylerin ne olduğu konusunda geçen çatışma buna örnek teşkil etmektedir. Sendika, önceliğini işçilerin işlerini kaybetmemeleri ve iş güvenliğine vermiştir. Üreticiler ise maliyetlerin düşürülmesi için bir tedbir olarak, bazı üretim faaliyetlerini sendikasız işletmelere outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma) yapma çabasında bulunmuştur. Her iki tarafta endüstrinin uzun vadeli karlılığı konusuna önem vermesine

rağmen, bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda farklı inançlara sahiptirler (Tosi vd., 2001; s.281-282).

Bireylerin yaşam tarzlarındaki ve geçmişlerindeki farklılıklar onların karakter yapılarını belirler. Bireyler çeşitli karakteristik özelliklere sahiptir. Şüphesiz, örgütlerde davranışları sürekli olarak saldırgan olan ya da her meselede uzlaşmaz tavırlar sergileyen insanlarla karşılaşılabilir. Bu tip kişiler, rahatsız edici kişilik tarzlarıyla çoğu zaman çatışmaya sebep olurlar. Özellikle otorite bağımlısı, çok dogmatik ve bireysel inisiyatifi zayıf özellikteki kişilerin çatışmaya angaje olma ihtimali daha yüksektir. Diğer taraftan, ar-ge bölümünde yüksek düzeyde eğitilmiş çalışanlar, özgürlük ve otonomi eğilimlidirler ve eğer yöneticiler astları üzerinde yakından bir gözetim ve kontrol anlayışı içerisindeyse çatışma olasılığı artacaktır (akt. Mescon vd., 1988; s.561). Yine bireylerin kişisel özellikleri onların kişilik çekişmesine girmesine dolayısıyla çatışmaya yatkınlığını belirleyecektir. Örgütlerde kişilik çekişmesi (personal clashes) sık görülen olaylardan birisidir (Koçel, 1995; s.416). Kişilik çekişmelerinde tarafların iş konusundaki kişilik yapılarını değiştirmek çok zordur. Bu yüzden birbirine düşmanca yaklaşan tarafların birbiriyle ilişkili olmayan görevlere atamak yani mevcut görev yerlerini değiştirmek yerinde olacaktır (akt. Kreitner, 2001; s.507).

Kişilerin yaş ve buna bağlı olarak tecrübeleri de çatışma üzerinde etkilidir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı örgütlerde çatışma olasılığı daha azdır (Aksoy vd., 2005; s.366). Bunun yanında yaşlı çalışanlar kimi zaman genç çalışanların iş ahlakını sorgulamaktayken, genç çalışanlar da, yaşlı çalışanların değişime direnç gösterdiklerini ve kurumlarına “ körü körüne” bağlı olduklarını savunmaktadırlar (akt. Uysal, 2004; s.27). Yine, işgören devir hızının yüksek olduğu örgütlerde çatışma düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Eski personel, yeni personeli benimsemekte zorlanır dolayısıyla bu tür örgütlerde çatışma ortamı oluşur (akt. Aksoy vd., 2005; s.366).

### **1.3.6. Yönetimsel sorunlar**

#### **1.3.6.1. Görev ve Sorumluluk Alanlarında Belirsizlikler**

Örgütlerde politika ve prosedürlerin amacı, roller ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanarak bu konuda yaşanacak belirsizlikleri ve kargaşayı ortadan kaldırmak ve çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik etmektir (Tosi vd., 2001; s.286). Çalışanların görev ve sorumluluk alanları açık bir şekilde tanımlanmadığında çatışmalar ortaya çıkar. Sorumluluklar ve roller açık ve anlaşılır ise çalışanlar ne yapacaklarını ve sınırlarının ne olduğunu bilirler. Aksi

takdirde bireyler veya gruplar arasında belirli görev ve sorumlulukların kime ait olduğu konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkar (Daft, 1991; s.477). Bunun aksine, bazen ise çok açık şekilde tanımlanmış prosedürler çatışmaya katkıda bulunabilir. Çerçevesi net şekilde çizilmiş, esnek olmayan bu gibi durumlarda bireyler aşırı kontrol edildiği için kendisini engellenmiş ve aşağılanmış hissedebilir. Bu tür bir kontrol mekanizması bazı çalışanların değer olarak algıladığı özgürlük ve otonomiye kısıtlar. Bu kısıtlama taraflarda saygı ve güven kaybına yol açabilir (Tosi vd., 2001; s.286). Diğer taraftan, bazen sahiplenilmeyen bir rol, görev ya da sorumluluk olduğunda bir iktidar boşluğu doğar, bu boşluğu doldurmak isteyen birey ya da gruplar arasında, statülerini veya rollerini arttırmak için bir mücadele yaşanabilir (Dessler, 1998; s.514).

### **1.3.6.2. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi**

Örgütlerde performans kriterleri ve ödül politikası, birey ya da bir grubun diğerlerinden farklı bir başarıyı elde ettiğini göstermeli ancak örgütün ana performansını önemsizleştirecek ve iş birliğinin değerini göz ardı edecek şekilde olmamalıdır (Hatch, 1997; s.311). Örneğin; pazarlama departmanı, müşterilerin kredibilitesine bakmaksızın yapmış olduğu satış hasılatına göre ödüllendirilirken, tahsilattan sorumlu kredi departmanı kredili satış zararını minimize etmesine göre ödüllendirilmektedir. Böyle bir durumda, pazarlama bölümü tahsil edilebilme ihtimaline bakmaksızın satışları yaparken, kredi bölümü de alacakların tahsilatı sürecinde müşterilere yapacağı kötü muamelelerle zararlara yol açacaktır (Gibson vd., 2000; s.230).

Birçok çatışmanın temelinde bireylerin, gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta örgütsel kaynakların bu başarıya göre dağıtılması bireyleri ya da grupları bir yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma ortamı duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, birde işin içine değerlendirme hatalarının, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgüt içinde sinerji ve güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ödül kaynaklı çatışmalar, doğru bir şekilde yönetilip çözüme kavuşturulmadığında, örgütsel performans ve etkinliği düşürür, yardımlaşma ve iş birliği sistemini zayıflatır (Arslan vd., 2001; s.95).

### 1.3.6.3. Yöneticilik Görüş ve Uygulamaları

Yöneticiler, karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, kullandığı motivasyon araçları ve kontrol etme yönünden farklı bakış açıları ve anlayışlara sahiptirler. Bu farklılık bazen örgütün genel personel politikası ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca, çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi, bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Bunun yanında, bir yöneticinin uyguladığı yönetim tarzının astlarınca benimsenmemesi veya astlarının özelliklerine uygun olmaması durumudur. Böylesi bir durum çatışmaları ortaya çıkaracaktır (Eren, 2003; s.616). Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 1995; s.416).

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı arttırmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların kendi kendilerini denetlediği, kendi işlerini kendilerinin planladığı ve karar verme süreçlerine katıldığı örgütlerde çatışma azalmaktadır (İpek vd., 2003; s.225). Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim tarzı daha çok hiyerarşik çatışmalara neden olurken, liberal diyebileceğimiz aşırı serbest yönetim tarzı ise kişisel çatışmalara zemin hazırlar (Tutar vd., 2005; s.32).

Günümüzde hala birçok örgüt, her çalışanın yalnızca bir amire bağlı olması şeklinde düzenlenir. Yönetim teorisinde bu, komuta birliği ilkesi olarak bilinmektedir (Tosi vd., 2001; s.286). Fayol bu ilkeyle; her astın bir yöneticiye bağlı olması, bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturmayı kastetmiştir. Bu ilkenin benimsenmesiyle, yetki çatışmasının ve disiplin bozulmasının önleneceğini savunmuştur (Erdem, 1997; s.99). Komuta zincirinde yer alan amir ile çalışanların tepe yönetimiyle bir çatışma durumuna geçmesini önlemek amaçlanır. Ancak, komuta birliği ilkesinin sürdürülmesi zordur, çünkü çalışanlar başlarındaki amirlerinin yanında birçok etkiye maruz kalırlar. Bu nedenle, komuta zincirindeki amir atlanarak, tepe yönetiminden bir istekte bulunulduğunda, çalışanlar için göz ardı edilmek zor bir durum olacaktır. Bu da çatışma ihtimalini arttıracaktır (Tosi vd., 2001; s.286).

### 1.3.7. İletişim Sorunları

İletişimin temel amacı, bireylerin anlayacakları ve kabul edecekleri mesajlar göndererek, onları etkilemek ve bir davranışta bulunmaya yönlendirmektir (Tutar, 2003; s.155). Bir süreç olarak ifade edilen iletişim, anlamların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesidir (akt. Uysal, 2004; s.21). Örgütlerdeki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır. Esasında, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü iletişim insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır, insan organizması için bir sinir sistemi ne kadar önemli ise örgütlerde iletişimin oynadığı rol ve yerine getirdiği işlevler de aynı derecede yaşamsaldır (akt. Aksoy vd., 2005; s.364). Ancak bazen bu sürecin etkin bir şekilde işlenmesini engelleyecek faktörler ortaya çıkabilir. Bunlar genel olarak iletişim engelleri şeklinde ifade edilir. İletişim engelleri olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır (Tutar, 2003; s.155).

İletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler; filtreleme, algıda seçicilik, duygular ve dil engelleri olmak üzere dört grupta toplanabilir (Robbins, 1993; s.337).

#### 1.3.7.1. Filtreleme

Burada filtreleme terimi, göndericinin mesajın içeriğinde yer alan bilgileri kendi süzgecinden geçirerek yorumlaması ve alıcıya iletmesini ifade etmektedir. Örneğin; bir çalışanın patronuna sadece duymasını istediği şeyleri söylemesi durumunda filtreleme yapmış olur. Bu tür durumlar örgütlerde sıklıkla meydana gelebilir. Özellikle üst yöneticilerin bilgi bombardımanı altında kalmaması için yardımcılar, danışmanlar, astlar ya da sekreterler, bilgi veya mesajı özetlerler ve sentez yaparak üstlerine sunarlar. Bu da filtrelemeye neden olmaktadır. Filtrelemenin derecesini örgütsel yapıdaki kademelerin sayısı belirlemektedir. Ne kadar çok dikey kademe yani hiyerarşi varsa, o kadar çok filtreleme söz konusu olacaktır (Robbins, 1993; s.338). Bu nedenle, örgütsel hiyerarşinin kendisi ve formel yapısı bir iletişim engelidir. Örgütler esnek yapılarından uzaklaşıp, mekanik ve merkezi yapılara dönüştükçe, iletişim kanalları uzar ve kanal engelleri ortaya çıkar. Bu hiyerarşik düzen içerisinde farklı kişiler, sürekli mesajı şifreleyip, iletir, yeniden kendi süzgeçlerinden geçirerek deşifre

ettikleri için, anlatılmak istenen ifade, nihai alıcıya ulaşınca kadar önemli ölçüde bozulur. Süreç ve yol ne kadar uzarsa, iletişimde o kadar sorun yaşanır bu da çatışmalara neden olur (Tutar, 2003; s.159).

### **1.3.7.2. Algıda Seçicilik**

İletişim sürecinde alıcılar kendi ihtiyaçları, motivasyonları, tecrübeleri, geçmişleri ve diğer kişisel özellikleri temelinde olay ve durumları algırlar. Aynı zamanda mesajı kendi beklenti ve çıkarları doğrultusunda süzgeçlerinden geçirirler (Robbins, 1993; s.339). Böylece mesajı yorumlarken olması gerektiği gibi değil olmasını istedikleri gibi değerlendirirler. Örgüt içerisinde aynı olaya ait bilgi ve mesajları kendi seçici dikkatleri doğrultusunda farklı yorumlayan birey ya da grupların olması çatışmayı tetikleyecektir (Ertürk, 2001; s.166). Benzer şekilde bazen iletişim yolunun seçimini doğru yapmamak yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Örneğin sözcüklerin objektif anlamlarının olmadığı ve iletiyi alan kişinin algısı ve yorumu ile anlam kazandığı düşünüldüğünde, tartışmalı bir konuda yapılacak yazılı bir duyuru ya da bildirim doğru algılanması ve anlaşılması ihtimali oldukça düşüktür. Yüz yüze iletişim yerine yazılı olarak yapılan duyuru, açıklama getirmekten çok kışkırtıcı bir etki gösterebilir (Karip, 2000; s.13-14).

Algıda seçiciliğin diğer yönü, mesajı anlamadan önce onu değerlendirmeye kalkmaktır. Bu durum çatışmaya, zıtlığa, anlaşmazlıklara neden olur çünkü gönderilen mesajı sürekli reddetmek ve ona olumsuz geri bildirimde bulunmak çatışma nedenidir (Tutar, 2003; s.155).

### **1.3.7.3. Duygular**

İletişim sırasında bireyin duygusal durumu mesaja vereceği tepkinin ya da geri bildirim nasıl olacağını etkilemesi bakımından önemlidir. Bireyin aynı mesaja çok üzüntülüken ya da çok sinirliken vereceği tepki ile nötr bir durumda vereceği tepki arasında fark olacaktır. Coşku ya da depresyon gibi aşırı uçlardaki ruh hallerinde çoğunlukla etkili iletişim engellenir. Bu gibi durumlarda kişiler, mantıklı ve objektif düşünmek yerine bir takım duygusal ön yargılara kapılma eğilimindedirler (Robbins, 1993; s.339). Örneğin; bireyin evinde, özel hayatında yaşamış olduğu bir takım problemler iş yerindeki duyguları üzerinde baskın olursa, bunlar iş arkadaşlarıyla kurduğu iletişimde bir takım anlaşmazlıklara neden olabilecektir (Ceylan vd., 2000; s.43).

#### 1.3.7.4. Dil

Kelimeler kişiler arasında farklı anlamlara gelebilir. Kelimelerin anlamı sadece kelimelerin içerisinde değildir, insanların onlara yüklediği anlamdadır. Yani aynı kelimeye bireyler farklı anlamlar yükleyebilir. Yaş, eğitim ve kültürel geçmiş bireylerin kelimelere yüklediği anlamları etkileyen en önemli üç unsurdur. Genel olarak bir örgütte, bireylerin tümünün bu üç unsuru homojen bir şekilde taşıdığı söylenemez. Dolayısıyla farklı yaş, eğitim ve kültürel geçmişe sahip bireylerin varlığı örgütte farklı konuşma kalıplarının oluşmasına neden olacaktır. Özellikle büyük örgütlerde, geniş bir coğrafyadan gelen insanlar olabilir hatta farklı ülke insanlarından oluşmuş bir örgüt olabilir. İşte bu tür durumlarda bireyler kendi coğrafyasına ait yerel bir takım terim ve deyimler kullanarak anlam güçlüklerine neden olurlar. Bunun yanında, çeşitli bölümlerde yer alan uzmanlar arasında konuşulan, sadece kendileri gibi eğitim almış ya da doğal olarak kendilerinin geliştirdiği teknik bir dil yani jargon vardır. Bunlar örgütte anlam güçlüklerini ve yanlış anlaşılmalara arttırarak çatışma olasılığını artırır (Robbins, 1993; s.339).

#### 1.3.8. Değişim baskısı

Örgütsel değişme, örgütün yeni bir düşünceye veya davranış biçimine uyum sağlaması, adapte olmasıdır. Günümüzde örgütlerin birer açık sistem olmaları çevresiyle olan etkileşimini yoğunlaştırmıştır. Dolayısıyla örgütleri onları çevreleyen sistemden ayrı düşünmemek gerekir. Çevrede meydana gelecek toplumsal, teknolojik, ekonomik vb. değişimler örgütleri doğrudan etkileyecektir. Her örgüt hayatta kalmak için değişmek ve değişime ayak uydurmak zorundadır. İşte değişim yönündeki bu zorunluluk ve baskı örgütlerde çatışmayı tetiklemektedir (akt. Aydemir, 2003; s.1-2). Çünkü, örgütlerde uygulamaya sokulan hiçbir değişiklik yoktur ki çalışanlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi olmasın. Bu nedenle bireyler arasında değişimin sebep olduğu çeşitli çatışmalar ortaya çıkar. (Yeniçeri, 2002; s.135). Özellikle, teknolojik değişim ve bunun gerektirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda bir değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir (akt. Aksoy vd., 2005; s.368). Çalışanların değişimi mevcut statü ve rollerini, çalışma şartlarını tehdit eden bir işaret olarak algılamaları çatışmayı başlatan en önemli etkenlerdendir. Bu gibi durumlarda bireyler, yapılan bir değişime “eski köye yeni adet getirmek”, yeni bir yönetici atmasını “ gelen gidene arar” şeklinde bir gerekçe ile sonu çatışmaya varan bir karşı çıkış gösterirler. Bu karşı çıkışta

statüko ve rollerini, özlük haklarını koruyamama korkusu önemli bir etkidir (Yeniçeri, 2002; s.136).

Örgütlerde değişimin çalışanlara yeni niteliklere sahip olmayı veya mevcut beceri ve yeteneklerini geliştirme mecburiyetini getirmesi, onları bir rol çatışmasına itebilir. Bu sadece operasyonel düzeydeki bireylerde ortaya çıkmaz. Aynı şekilde uzmanlıktan profesyonelliğe, orta kademedeki üst kademeye veya operasyonel düzeyden yönetimsel düzeye geçecek tüm yöneticilerde görülür. Bu değişim süreci yeni bilgi, tutum, kabiliyet ve yaklaşımları gerektirir. Böyle bir geçiş sürecini kotaramayan yöneticiler bir rol çatışması içine girebilirler (akt. Aksoy vd., 2005; s.368).

Her değişim girişimi çatışmaya sebep olmayabileceği gibi aynı değişimin bir örgütte çatışmaya neden olurken başka birinde çok kolay bir şekilde özümsemişi görülebilir. Burada önemli olan değişim sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesidir. Bunun için etkin iletişim ile örgüt üyelerinin bu sürece katılımı, ikna edilmesi ve bunu sahiplenmesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanları dışlayan, tepeden inme değişim çabaları başarıya ulaşmayacak ve işlevsel olmayan çatışmalara sebep olacaktır (Seval, 2006; s.250).

### **1.3.9. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütsel büyüklük, çalışan sayısının büyüklüğü, görevlerin büyüklüğü, sorumlulukların büyüklüğü veya kaynakların büyüklüğü ile ölçülebilir (Arslan vd., 2001; s.94). Araştırmalar örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında doğrusal bir ilişki olduğunu yani örgüt büyüyüp karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir (İpek vd., 2003; s.224). Sosyal bir sistem olarak örgütlerin yapı itibari ile büyük olması iletişim kanal sayısının, hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden iletişimde güçlüğüne yol açması bakımından bir çatışma unsuru olarak görülebilir (akt. Aksoy vd., 2005; s.365). Aynı zamanda örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanır, kurallar inisiyatife izin vermeyecek kadar ayrıntılı olur ve standartlaşmış prosedürler kullanılmaya başlanır. Hiyerarşik örgütlenme nedeniyle yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaz (Düzenli, 2006; s.24).

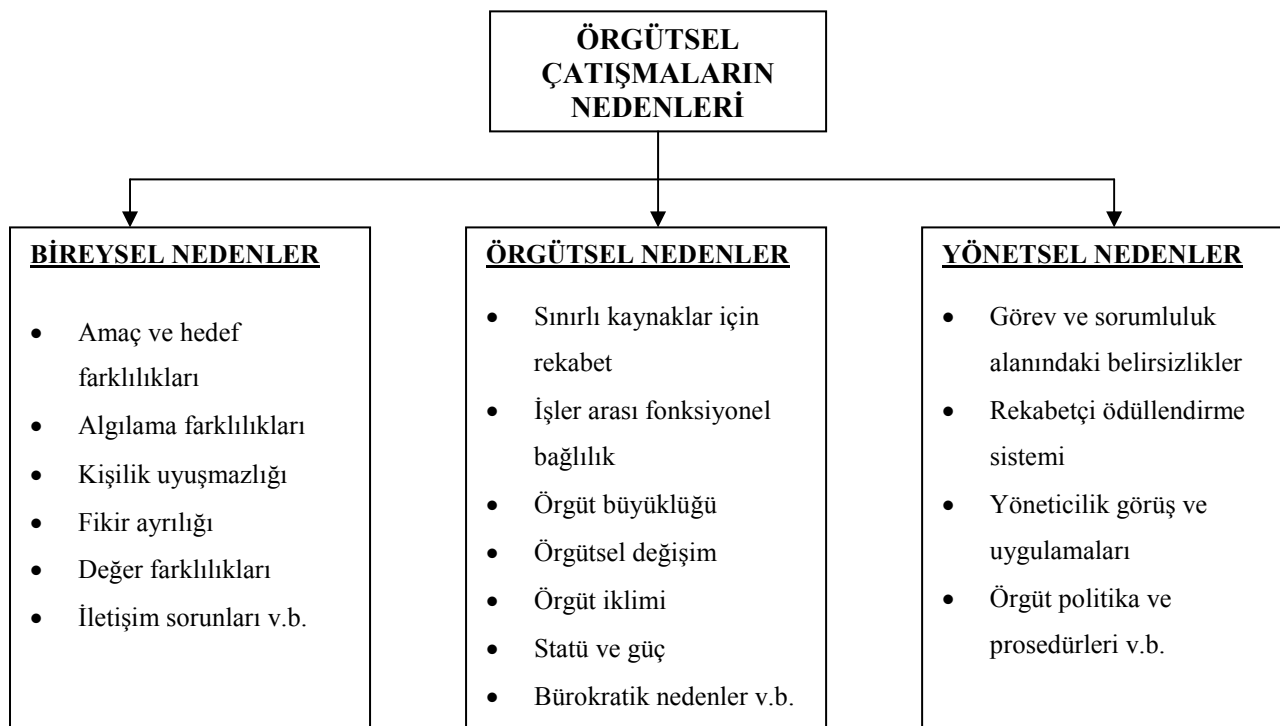
Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşık hale gelmekte, bürokrasi artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır (akt. Aksoy vd., 2005;



s.365). Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır (İpek vd., 2003; s.224).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çok sayıda nedeni vardır. Bunların her birini ele almak mümkün olmamasına rağmen, literatür incelendiğinde çatışmayı ortaya çıkaran faktörlerin üç temel faktörden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörlerdir.

Örgütlerde çatışmalar, bireylerin karakter yapısı, dünya görüşü, eğitim durumu, değer yargıları gibi farklılıklarından kaynaklandığında çatışmalar bireysel faktörler kapsamında yer alır. Eğer çatışmalar; hiyerarşi, kaynak paylaşımı, örgüt büyüklüğü ve örgüt iklimi gibi nedenlerden kaynaklanıyorsa örgütsel faktörler kapsamında yer alır. Son olarak, çatışmayı ortaya çıkaran nedenler, adil olmayan ödül sistemi, performans değerlendirme hataları gibi yönetim eksikliklerinden kaynaklanıyorsa yönetsel faktörler kapsamında ele alınır. Bu durumu aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde göstermek mümkündür.



**Şekil 1.2. Örgütsel Çatışmaların Nedenleri**

#### 1.4. Çatışma – Performans İlişkisi

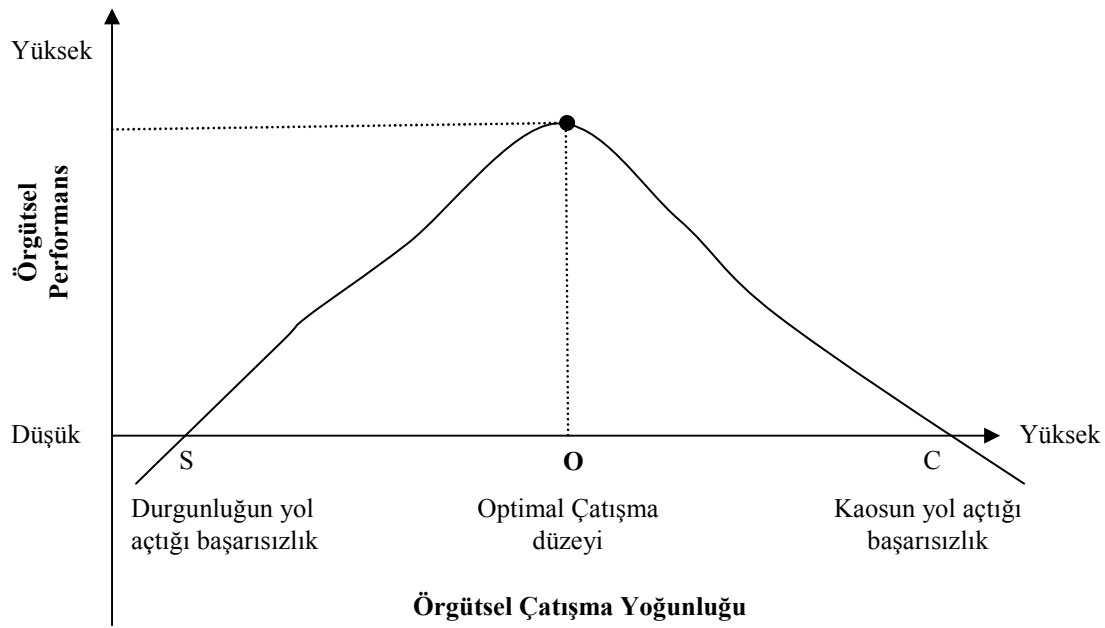
Çatışmanın örgütsel iş performansı üzerindeki etkisi nasıl yönetildiğine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Günümüzde var olan modern yönetim düşüncesi, optimal düzeydeki bir çatışmanın varlığını işlevsel bir durum olarak kabul etmektedir. Düşük düzeyde bir çatışma performansına zarar verebilir. Bu gibi durumlarda yenilik ve değişim zorlaşır; örgüt, çevresinde meydana gelen değişimlere uyum göstermekte zorlanır. Bu da örgütün hayatta kalmasını zorlaştırır. Diğer taraftan, çok yüksek bir yoğunlukta çatışmada ise bir kaos ortamının varlığından söz edilebilir (Gibson vd., 2000; s.226).

Çatışma, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek, bireyler ve gruplar arasındaki düşmanlıkların ve iş birliğinden yoksun davranışların olumsuz etkilerini azaltmak ve aynı zamanda örgütsel dayanışmayı sağlamak amacıyla yönetilmelidir. Özellikle grup içi dayanışmanın artması, bir grup kimliğinin oluşmasını sağlayıp, grubun diğer gruplarla çatışmasına neden olarak grup verimliliği ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çoğu zaman örgütler, bu verimliliği maksimize etmek için gruplar arasında rekabeti teşvik etmektedir (Hatch, 1997; s.304).

Örgütteki birey ya da gruplar aynı hedefe yönelirse ve aralarında husumet yaşanmaz ise taraflar örgüt kurallarına ve yöntemlerine uygun davranmakta zorlanmazlar ve sonuç sağlıklı bir rekabet olur. Öte yandan, bir tarafın hedefleri diğer tarafın hedeflerine ulaşmasını tehlikeye sokuyorsa, bir karşıtlık ortamı açığa çıkar, bunun sonucunda da örgüt kuralları, normları ve usullerinin davranışlar üzerindeki etkisi yok olur. Hedeflerin değer ve önemi olağan üstü boyutlara yükselir. Bu durumda düşmanlıklar baş gösterir; kurallar ve yöntemler ihlal edilir ve sağlıklı bir rekabetin sonucu olarak işlevsel olmayan çatışmalar yaşanır (Baltaş, 2002; s.1-2). Gruplar arasındaki iş birliğini ve iletişimi azaltan bu durum performansı olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel çatışma ile performans arasındaki ilişki aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir.

### Şekil 1.3. Örgütsel Çatışma ve Performans İlişkisi



**Kaynak:** Muzaffer Ş. Şimşek, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın, Konya, 2002, s.293

Şekilde de görüleceği gibi örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sağlayan, optimal düzeyde işlevsel çatışmanın bulunduğu (O) noktasında, örgütsel performans en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Çatışma yoğunluğunun en düşük olduğu noktayı gösteren (S) noktası, İngilizce’de durgunluk veya dinamizm yokluğu anlamına gelen “stagnation” sözcüğünün ilk harfi olup, çatışma yokluğunun örgütte yol açtığı düşük performansı simgelemektedir. (S) noktasında ısrar eden bir yönetim, örgütsel çatışmayı düşük düzeyde tutma pahasına örgütsel dinamizmi feda etmiş ve örgütsel iş başarımının en düşük düzeye inmesine göz yummuş olur. Dinamizmden yoksun bir örgütün varlığı tehdit altına girmiş olacaktır. Çatışma yoğunluğunun en yüksek olduğu nokta olan (C) noktası ise İngilizce’de kaos anlamına gelen “Chaos” sözcüğünün ilk harfidir. Örgütte aşırı derecedeki çatışmaların neden olduğu karışıklık ve kaos durumunu yansıtmaktadır (Şimşek, 2002; s.293). Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınmamasına, bölümler ya da gruplar arasında işbirliği ve güvenin yok olmasına, dolayısıyla iletişimin aksamasına neden olacaktır. Bu durum işletmeye zarar vermekte hatta işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir (Akkirman, 1998; s.4). Gibson (2000), bu üç noktada örgütün durumunu aşağıdaki tabloyla özetlemiştir (s.227).

**Tablo 1.2. Çatışma-Performans-Örgüt Karakteristiği İlişkisi**

	<b>ÇATIŞMA DÜZEYİ</b>	<b>ÖRGÜTE OLASI ETKİSİ</b>	<b>ÖRGÜT KARAKTERİSTİĞİNİN GELECEĞİ DURUM</b>	<b>ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DURUMU</b>
<b>S</b>	Düşük	Yararsız	-Çevrede meydana gelen değişimlere yavaş uyum -Az miktarda değişim -Yeni fikirlerin teşvikinde yetersizlik -Duyarsızlık ve ihmâl -Durgunluk	Düşük
<b>O</b>	Optimal	Yararlı	-Amaçlara ulaşmak için dinamik bir yapı -Yenilik ve değişim -Problem çözümü için araştıran yapı -Çevresel değişimlere çabuk uyum ve yaratıcılık	Yüksek
<b>C</b>	Yüksek	Yararsız	-Karışıklık ve yıkım -Sabotaj -Eşgüdüm zorluğu -Kaos	Düşük

**Kaynak:** James L. Gibson vd., “Organizations: Behaviour, Structure, Processes”, Mc Graw-Hill, Boston, 2000, s.227

Görüldüğü gibi, çatışmaların belirli limitler içerisinde olması örgüte yararlı iken bu limitlerin dışında kalan çatışmalar örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu koşullarda, örgütte durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişim tohumlarını atabilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için optimal çatışma düzeyini ifade etmektedir (akt. Akkirman, 1998; s.4).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ

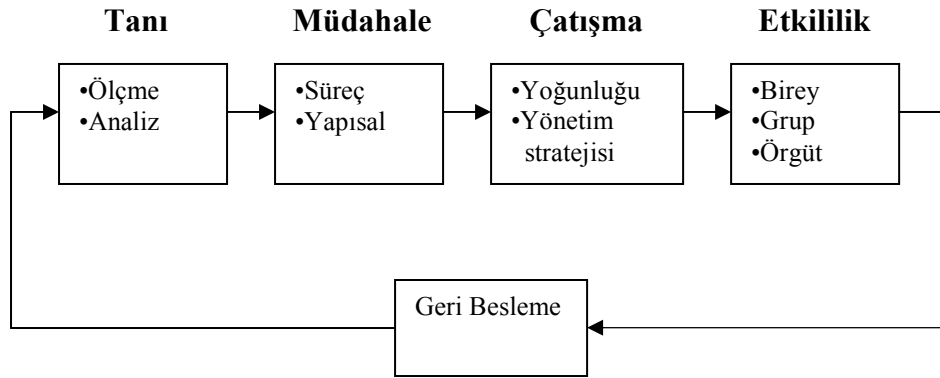
#### 2.1. Çatışma Yönetimi Kavramı

Modern yönetim modelinde, çatışmaların kaçınılmazlığı ve örgütsel değişim ve gelişim için gerekliliği kabul edildikten sonra, çatışmaya olan bakış değişmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına ve performansına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına uygun olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (akt. Akkırman, 1998; s.3). Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (akt. Karip, 2000; s.51).

Çatışmayı yönetmek ile çatışmayı çözmek kavramları aynı şeyi ifade etmezler (Rosenfeld, 1999; s.174). Ancak literatür incelendiğinde bu iki kavramın karıştırıldığı hatta birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Halbuki; çatışma yönetiminde, örgütsel başarıyı ne yönde etkilediğine bakılarak çatışma, “işlevsel veya işlevsel değildir” şeklinde nitelendirilir. Çatışma yönetiminin bir enstrümanı olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu ileri sürer. Bu iki kavram arasındaki temel farklar şunlardır (akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.6):

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir enstrümanıdır. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın yoğunluğunu arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yönteminin tespiti ve uygulama sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (akt. Uysal, 2004; s. 32). Rahim (2001), bu süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi açıklamıştır (s.87).



### Şekil 2.1. Çatışma Yönetim Süreci

**Kaynak:** M.Afzalur Rahim, “Managing Conflict in Organizations”, 2001, s.87.

Çatışma yönetim sürecinde ilk adım problemin tanımlanmasıdır. Problemin tanımlanması, problemi anlamayı ve formüle etmeyi ifade eder. Bir örgütte çatışmaya neden olan problemin teşhisi, çatışmaya müdahale etme eyleminden önce gelmelidir. Örgütte meydana gelen farklı tipteki çatışmaların kaynaklarının doğru şekilde tespit edilmesi önemlidir çünkü yüzeyde görünen etki ve nedenlerin dışında derinlerde farklı etkenler olabilir. Doğru tanı konulmadan yapılacak müdahale sonucunda, doğru problemi çözmek yerine yanlış problemi çözmeye hatası yapılabilir. Çatışma yönetiminde sürecin ilk adımı olan tanı, çoğu kez araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ihmal edilir. Kapsamlı bir teşhis, çatışmanın kaynaklarının ve olası etkilerinin ölçülmesi ile bunlar arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinin içerir (Rahim, 2001; s.86).

Çatışma yönetim sürecinde ikinci adım, müdahaledir. Burada süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşım olmak üzere iki yaklaşım uygulanır. Süreç yaklaşımında, örgütsel etkililiği arttırmak için tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Süreç yaklaşımı örgütte, iletişim, karar alma, liderlik gibi insan odaklı süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesini amaçlar. Yapısal yaklaşımda ise, örgütün; uzmanlaşma, hiyerarşi, prosedür, ödüllendirme sistemi gibi yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir. Çatışma

yönetiminde, çatışmanın tanımlanması aşamasında belirlenen çatışma kaynaklarına, etkilere ve çatışma sürecindeki ilişkilerin niteliğine bağlı olarak iki yaklaşımdan biri kullanılabilir gibi ikisi birlikte de kullanılabilir (Karip, 2000, s.54).

Müdahale için uygun yaklaşımın kullanılması ile örgütte sağlıklı ve makul düzeyde bir çatışmanın varlığı korunur ve tarafların uygun çatışma yönetim stratejileri kullanmalarına olanak sağlanır. Doğru stratejilerle yönetilen sağlıklı bir çatışma ise bireylerin, grupların ve örgütün etkililiğinin artmasına katkı sağlar (Karip, 2000; s.55).

### **2.1.1. Çatışma Yönetim Stratejileri**

Çatışma yönetimi, çatışmayı salt iyi veya kötü olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi hedeflemektedir. Çatışmanın başıboş bırakılması veya kötü yönetimi, örgütün etkinliğini ve verimini düşürürken çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.6). Bu noktada çatışmanın yönetilmesi için üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar; çatışmanın teşvik edilmesi, çatışmanın azaltılması ve çatışmayı çözme stratejileridir (Şimşek, 2002; s.302).

#### **2.1.1.1. Çatışmayı Teşvik Stratejileri**

Çatışmaların tümünden eksikliği, oldukça sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının göstergesidir. Halbuki çatışmalar gerçekte ne kötüdür ne de iyi bir örgütlenmenin karşısındaki engeldir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.5). Tam aksine, değişen çevre koşullarından kaynaklanan belirsizlik ortamlarına uyum sağlamak, çatışmanın sağlayacağı örgütsel dinamizm ve farklılaşma kabiliyetine dayanmaktadır. Bu noktada, optimal düzeye ulaşmamış çatışma yoğunluğu ile performans ve yaratıcılığın tatminkar olmaktan uzak olduğu örgütlerde yöneticiler, yaratıcılık ve verimliliği iyileştirmek için çatışmayı teşvik stratejilerini kullanırlar (Şimşek, 2002; s.302). Örgütlerde çatışma yoğunluğunu arttırmanın yolları şu şekilde sıralanabilir (Huse, 1980; Hatch, 1997; Akkirman, 1998; Şimşek, 2002).

### **2.1.1.1.1. Örgütsel İletişim Sürecinde ve Güç Dağıtımında Yeni Düzenlemelere Gitmek**

Örgütlerde, arzu edilen çatışma yoğunluğuna ulaşmak için iletişim sürecinden yararlanmak söz konusu olabilir. İletişim sürecinde yapılacak bir takım değişiklikler ya da yeni düzenlemeler çatışmayı teşvik edebilir. Örneğin, örgüt içindeki iletişim kanalları kullanılarak çatışma teşvik edilebilir. Bireyleri ya da grupları, düzenli olarak aldıkları bilgilerden maruz bırakmak, kesin muhatabı belli olmayan belirsiz mesajlar göndermek, örgüt içinde doğru olmayan haberler yaymak, örgüt içinde yeni çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Akkirman, 1998; s.9).

Çatışmayı teşvik etmek için biçimsel iletişim ağının değiştirilmesi de kullanılabilir. Geleneksel ağdaki değişim örgüt içindeki bilginin yeniden dağıtımıdır. Bilgi gücü temsil ettiği için, iletişim ağındaki değişim güç dengesini değiştirir. Her kim bilgiye sahip olursa onu kendi istediklerini sağlayacak şekilde kullanır. Yapıcı bir çatışma ortamının doğmasını isteyen bir yönetici örgüt üyeleri arasında gücü yeniden dağıtmaya karar verebilir (Huse, 1980; 393). Örneğin; resmi haberleşme ağı içinde yer alan bazı bireyleri veya grupları bu ağın dışında bırakarak ve bunların yerine yeni birey ya da grupları dahil ederek örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulabilir ve bu yolla yaratıcı nitelikte çatışmalar ortaya çıkarılabilir (Şimşek, 2002; s.302).

Örgütte güç dağılımını yeniden düzenlemek isteyen bir yöneticinin tek enstrümanı bilgi değildir. Birey ya da grupların yerine getirdikleri görevler ve faaliyetlerinden doğan güçlerini, sorumluluk alanlarında yeni düzenlemeler yaparak değiştirilebilir böylece hem çatışma teşvik edilir hem de arzu edilen bir takım değişimler sağlanır. Bir başka yöntem olarak, yeni yöneticiler geçmişte çalışmış olduğu iş arkadaşları ya da astlarını örgüte katmak isterler. Bu sayede, geçmişte olaylara umursamaz ve duyarsız olan çalışanlar, mevcut güçlerini kaybetme endişesiyle daha aktif ve enerjik olacaktır (Huse, 1980; s.393). Bir anlamda yöneticinin, değişen iktidar pastasından daha iyi yer kapmaları için tarafları mücadeleye çağırması söz konusudur.

### **2.1.1.1.2. Rekabeti Teşvik Etmek**

Örgüt içerisinde rekabetin teşvik edilmesi, yaratıcılığın ortaya çıkmasına, özellikle gruplar arası çatışmalarda çatışan grupların, grup içi dayanışmasının artmasına ve takım ruhunun gelişmesine yardımcı olur. Bu yöntemle, grup birlik ve bütünlüğü arttırılarak,



gruplar arasında “biz ve onlar” ortamının yaratılması ve yine gruplar arasında çıkar ilişkilerinin ön plana koyulması hedeflenmektedir (akt. Akkırman, 1998; s.7-8). Örneğin; performansa dayalı ücret sistemlerinin oluşturulması, takım çalışmalarının teşvik edilmesi, bölümler arası gelişimi ve verimliliği artırdığı gibi farklı çatışmaların oluşumuna da zemin hazırlayacaktır (Taştan, 2008). Benzer şekilde, örgütte çalışanlara ikramiye, teşvik primleri verilerek veya onları onurlandıracak biçimde adlarının işletmenin belirli yerlerinde ilan edilmesi suretiyle yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması rekabeti teşvik edecek ve hızlandıracaktır. Eğer rekabet yüksek düzeyde devam ettirilebilirse bu takdirde gruplardan birinin diğerine üstün gelmeye çalışması, sonuçta yapıcı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir (Şimşek, 2002; s.303).

#### **2.1.1.1.3. Çatışmacı Bireyleri Bulmak veya Transfer Etmek**

Örgütte çatışmaları baskı altında tutan, otoriter, farklı fikirlerin ortaya çıkıp çatışmasını sağlamak yerine bunları kendi yönetim anlayışı çerçevesinde bastırarak etkisizleştiren yöneticiler, örgütün durağanlaşmasına neden olarak gelişmeyi önlerler. Bu durumdaki örgütlerin daha aktif hale gelmelerini sağlamak için değerleri, tavırları, yetiştirme biçimleri, kültürleri, yönetim tarzları örgüt normlarından farklı olan kişileri grubun ya da örgütün başına veya hiyerarşik yapının önemli noktalarına getirmek suretiyle örgüt ikliminde yeni bir hava yakalanır, bireyler ve birimler harekete geçirilir. Örgüt içi kaynaklardan ya da “eleman transferi” adı verilen yöntemle örgüt dışı kaynaklardan sağlanan bu kişiler, örgüte yeniden çekidüzen vermek ve gerekirse rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları teşvik etmek suretiyle yaratıcılığı ve dinamizmi hakim kılmaya çalışacaklardır.

#### **2.1.1.1.4. Örgütte Yapısal Değişikliklere Gitmek**

Yapısal değişiklikler çatışmaların azaltılmasında olduğu kadar oluşturulmasında da büyük rol oynarlar (Taştan, 2008). Örgütte durağanlıktan kurtulmak için bir takım yapısal değişikliklere gidilebilir. Örneğin; eski örgüt üyeleri çıkarılıp yeni üyeler alınması, çalışanlara yeni sorumluluklar getirilmesi, departmanlar arası transferler yapılması veya bunların tümünden dağıtılıp yeniden örgütlenmesi yoluyla enerjinin yeniden yakalanması sağlanabilir (Öztaş, 2005; s.46). Bunun dışında, kararların merkezileştirilmesi, grupların dağıtılması, birimler arasındaki bağımlılığın arttırılması; statükoyu sarsarak örgüt içi dinamikleri tekrar işler hale getirmek sayılabilir (Akkırman, 1998; s.9). Bu tür kararlar ya da uygulamalar örgütte bir

belirsizlik ortamının oluşmasını ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Söz konusu dönemde ortaya çıkacak çatışmalar aynı zamanda grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemlerini geliştirmelerine ve yeni oluşan yapıda başarılı olabilmek için yaratıcılık özelliklerini kullanmalarına olanak sağlayacaktır (Şimşek, 2002; s.303).

Yukarıda ayrıntılarıyla verilen yöntemlerin dışında daha bir çok yöntem örgütlerde çatışma yoğunluğunun arttırılması için kullanılabilir (Huse, 1980; Hatch, 1997; Akkirman, 1998; Şimşek, 2002). Bunlar:

-Bireyler, gruplar ya da departmanlar arasında zaman veya amaçlarla ilgili olan algısal farklılıkların sürdürülmesi veya arttırılması,

-Bireyler, gruplar ya da departmanlar arasındaki çıkar ilişkilerinin ve farklılıkların üzerinde durulması,

-Bastırılmış, geçmişte üzerine sünger çekilmiş çatışmaların tekrar ortaya çıkarılması,

-Aykırı düşünen kişilerin korunması, desteklenmesi ve örgüt kültürünün farklı fikirlerin rahatça ve sağlıklı bir şekilde tartışılabildiği bir anlayışa kavuşturulması şeklinde sıralanabilir.

### **2.1.1.2. Çatışmayı Azaltma Stratejileri**

#### **2.1.1.2.1. Üst Amaçlar ve Müşterek Düşman Tanımlamak**

Mümkün olan tüm çatışmayı azaltma stratejilerine bakıldığında en etkili olanının üst amaçlar koymak olduğu görülmüştür. Sherif (1961) tarafından kavramlaştırılan bu yaklaşım, çatışan gruplara, tek başlarına gösterecekleri çaba ya da sahip oldukları kaynaklar ile elde edebileceklerinin ötesinde daha değerli ve kapsamlı amaçlar sunulmasını ifade eder (Hunger ve Stern, 1976; s.592). Üst amaçlar, çatışan iki veya daha fazla grubun kendi kaynak ve enerjileriyle üstesinden gelemedikleri ve bunun için bir araya gelmelerini mecbur bırakan amaçlar olarak tanımlanır (Sherif, 1958; s.349). Eğer çatışma, amaç farklılıklarından ortaya çıkmışsa bu şekilde kapsamlı ve müşterek bir amacın ortaya konması gruplar arasındaki iş birliğini destekleyecektir. Üst amaç, çatışan grupların durumu yeniden ele almalarını sağlayarak hem daha önceden karşı grup için var olan önyargıların ve klişelerin azalmasına katkıda bulunur hem de çatışma yönelimli davranışların azalmasını sağlar (Hunger ve Stern, 1976; s.592). Üst amaçlar sayesinde örgütteki tüm taraflar aynı hedef doğrultusunda çaba harcamaya kanalize olacaktır. Böylece, departmanlar kendi çıkarları doğrultusunda değil

örgütün tümünün yararına olacak şekilde kararlar verecektir (Mescon vd., 1988; s.565). Eğer çalışanlar örgütün genel amaçları üzerinde yoğunlaşabilirse, çatışma azalacaktır çünkü; büyük resmi göreceklerdir ve başarmak için birlikte çalışmak zorunda olduklarını fark edeceklerdir (Daft, 1991; s.479).

Çatışmaları azaltmak için getirilen önerilerden biri de çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu gibi durumlarda, çatışan gruplar farklılıklarını ve anlaşmazlıklarını bir kenara bırakırlar ve ortak bir düşmana karşı birleşirler. Bazı görüşlere göre müşterek düşman tanımlama üst amaçlar belirlemenin negatif yönünü tarif etmektedir (Gibson vd., 2000; s.235). Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç ya da düşman ortadan kalkacağından çatışmalar tekrar yoğunlaşacaktır (Koçel, 1995; s.420).

#### **2.1.1.2.2. Kaynakları Arttırmak**

Çatışma, kaynakların sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda bu yöntem uygulanır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde, çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözülmüş olur. Örneğin, bir bilgisayarı paylaşamayan iki kişiye birer tane bilgisayar, belirli bir odayı paylaşamayan iki kişiye birer oda, belirli bir kadroyu paylaşamayan iki kişiye birer kadro verildiğinde çatışma konusu ortadan kalkar (akt. Şahin vd., 2006; s.559). Her ne kadar çatışmaların ortadan kaldırılmasında etkili gözükse de bu yöntemde çatışan bütün kesimleri memnun etme zorunluluğu söz konusudur. Gerçekte ise kaynakların herkesi memnun edecek şekilde değil örgüte faydalı olacak, israfa yol açmayacak şekilde artırılması gerekir (Gibson vd., 2000; s.234). Bu nedenle, kaynakları arttırmak mevcut çatışmanın yoğunluğunu düşürecek hatta kısa vadede çatışmayı kesintiye uğratacak ancak kendisine yeterli artırım yapılmadığı düşüncesini taşıyan taraf bir süre sonra yeniden çatışmaya angaje olacaktır.

Kaynak artırımın çok sınırlı olduğu ya da hiç olmadığı durumlarda bu yöntemin uygulaması zorlaşır. Bu gibi durumlarda olan örgütler genelde kamu kurumlarıdır. Kamu kurumlarında bu yöntemi uygulamak özel kurumlara göre daha zordur. Çünkü kamu yönetiminde kaynak artırımını bütçe kanunu çerçevesinde gerçekleştirir. Bütçe kanunu, kamu kurumlarının bir yıl içerisinde yapabilecekleri harcama miktarını belirlemektedir. Bütçe kanunu dışında kalan ani gelişmeler ya da ihtiyaçlarla ilgili ödenek ayrılmadığından kamu

yöneticileri kaynak artırımını yolunu pek fazla tercih edemez. Bununla beraber ödenek olsa dahi bürokratik işlemlerin uzun sürmesi kısa vadede kaynak paylaşımından kaynaklanan çatışmalara çözüm üretmeyebilir (Şahin vd., 2006; s.559).

#### **2.1.1.2.3. Ödül Sisteminde Değişiklik**

Bireylerin istenilen yönde davranış sergilemelerini sağlamak için ödüller kullanılabilir. Çatışma yoğunluğunu arttırmaya yönelik olarak performans dayalı ücret sistemi kullanılıyordu. Çatışma yoğunluğunu azaltmak için ise finansal olmayan ödüllere başvurulması söz konusu olabilir. Aynı zamanda bireysel ya da grupsal çıkarlar yerine örgütün üst amaçlarını destekleyen ve katkıda bulunan bireyler; takdir, övgü ya da terfi edilerek ödüllendirilebilir (Mescon vd., 1988; s.565). Aynı zamanda finansal kaynakların yeterli olmadığı durumlarda da yöneticiler finansal olmayan ödüllere yönelebilirler. İşgörene daha ilginç gelebilecek iş tasarımları hazırlama, sorumluluk veren rekabetçi iş ortamı yaratma, yetki devri veya yetkilendirmeyi arttırma, esnek çalışma saatleri düzenleme, işgörenleri kurs, konferans gibi toplantılara gönderme, çalışma şartlarını iyileştirme, ayın elemanı seçme vb. manevi ödüllendirmelere başvurma gibi yöntemlerle yöneticiler finansal kaynakların paylaşımındaki çatışmaları en aza indirebilirler (Arslan vd., 2001; s.142).

#### **2.1.1.2.4. Örgüt Yapısında ya da Kültüründe Değişimlere Götme**

Çatışma bir örgütün yapısında ya da kültüründe değişim ihtiyacını göstermesi bakımından bir sinyal de olabilir. Bu değişim sinyali, çatışmaları ya da çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgili olabilir. Bazen yöneticiler, örgütte yer alan bireyler, gruplar ya da bunların görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili değişiklikler yaparak çatışmaları azaltabilir (Jones, 2000; s.583). Bu değişiklikler mevcut iş tanımlarının iyileştirilmesi şeklinde de olabilir. Özellikle, çatışma belirsiz bir görev ya da sorumluluk alanından kaynaklanıyorsa, bu alan için yeni bir tanımlama yapılarak görevin kime ait olduğu ve kimin otorite sınırları dahilinde olduğu belirlenir (Daft, 1991; s.480). Değişim iş tanımları dışında belirli birimlerin başka birimlere bağlanması veya yeni örgütsel birimler yaratılması şeklinde de olabilir. Bazen yeni komisyonların kurulması yoluna gidilebilir. Hatta iş akışının yeniden düzenlenmesi ve matriks örgüt yapısının oluşturulması gibi önlemler de bu yol ile ilgilidir (akt. Koçel, 1995; s.421). Aynı zamanda bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme de gösterilebilir. Çatışan taraflar arasındaki ilişkileri azaltmak için bu kişi ya da grupların görev yerleri değiştirilerek, birbirlerini görme ve iş

ilişkilerinde bulunma imkanları ellerinden alınabilir (Şahin vd., 2006; s.559). Başka deyişle, çatışmaya taraf olan kişilerin örgütün içinde başka bölümlere nakledilmeleridir. Bu sayede, nakledilen kişiler yerine çatışmaya girme ihtimali daha az olan kişiler atanacaktır. Bu yöntemin başka bir uygulama şekli de çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir (Koçel, 1995; s.420-421). Bazen yöneticiler çatışmaları azaltmak için sadece örgütsel yapıda değil, örgüt kültüründe de değişiklikler yapmak için adımlar atabilir. Örgüt kültüründe var olan bazı norm ve değerler istemeyerek de olsa çözümünü zor ve yoğunluğu fazla bazı işlevsiz çatışmalara destek olabilir. Örneğin; biçimsel otoriteye daha çok bağlı olunması yönünde vurgu yapan baskıcı bir takım normların olması, özyönetime dayalı çalışma takımlarının olduğu bir örgütte çatışmalara yol açabilir bu nedenle, örgütte yöneticinin rolünde ve biçimsel otorite yapısında bir takım değişimlere gitmek çatışmaları azaltacaktır (Jones, 2000; s.583). Daha katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı ve yönetim davranışı çatışmanın yönetiminde yardımcı olabilir. İşgörene güven duyma, çalışanların kişisel özelliklerini geliştirmelerine yardımcı olma, personelin işbirliği içinde çalışabileceği ortamı yaratma gibi davranışlar çatışmaları azaltabileceği gibi işgörenin örgüte bağlılığını da arttırabilir (Arslan vd., 2001; s.142). Diğer taraftan, bireysel rekabete yönelik değerlere vurgu yapan bir örgütte, çalışanlar kendi çıkarlarını maksimize etme gayreti içinde olarak bir çıkar çatışmasına yönelecektir. Bu gibi durumlarda örgüt norm ve değerlerinde çatışmaları azaltacak şekilde bir takım düzenlemelere gitmek yerinde olacaktır (Jones, 2000; s.583).

#### **2.1.1.2.5. İletişimi ve Etkileşimi Arttırarak İşbirliğini Sağlamak**

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda haberleşmenin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbiriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlamalar azalacak ve beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir (Türkel, 2000; s.121). Taraflar arasındaki iletişim ve etkileşimi arttırmak için çeşitli yollar izlenebilir. Bireylerin ya da grupların koordinasyon ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmalarını için aralarındaki etkileşim ve iletişimin ödüllendirilmesi bunlardan biridir. Örneğin, örgütsel ödüllerin grupların birbirine yardım etme derecesine göre verilmesi gibi. Bu durum grupları birbiriyle işbirliği yapmaya ve yardımlaşmaya yöneltecektir. Aralarında işbirliği yapma yolunda yaklaşım sergileyen gruplar, anlaşmazlıklarını gidermek için kendi aralarında çözüm yolları geliştireceklerdir. Bu sayede çatışmalar azalacaktır (Akkirman vd., 1998; s.6-7). Bazı çatışmaların insanların karşılıklı olarak birbirlerini yeterince tanımamalarından doğduğu, bilinmeyen hususlardan insanın

daima korku ve endişe duyduğu ve en küçük bir olayın dahi kolayca çatışmaya dönüştüğü zamanlar vardır. Bu nedenle aralarında çatışmanın muhtemel olduğu birey ya da grupların birbirlerini daha iyi tanımalarına imkan verecek örgüt geliştirme tekniklerine başvurulması uygun olacaktır. Bunların başında “duyarlılık eğitimi” ve “T grubu” çalışmaları gelmektedir. Bu çalışmalarda taraflar bir araya gelerek, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunarak, aralarındaki ortak ve farklı yönlerini görme, birbirlerini daha yakından tanıma imkanına sahip olacaklardır. Bu gibi yollarla çatışan taraflar arasında etkileşim artırılır ve çatışmalar azalır (Eren, 2003; s.624-625).

### 2.1.1.2.6. Meşgul Etme

Bu yöntemin amacı, yöneticinin çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırması ve sonuçta onlara birbirlerini çekiştirecek, birbirleriyle uğraşacak, birbiriyle çatışacak vakit bırakmamasıdır. Bu yöntemde çatışma tamamen ortadan kalkmaz ancak çatışmanın yoğunluğu azalacaktır ve istenilen düzeye indirgenmesi söz konusu olacaktır. Ancak çalışma ortamında çatışmayan taraflar mesai saati dışında çatışmalarını sürdürebilirler (Şahin vd., 2006; s.559).

### 2.1.1.3. Çatışmayı Çözme Stratejileri

Çatışmanın çözüme kavuşturulmasındaki zorluklar belli faktörlere dayanmaktadır. Bu faktörler yedi boyut halinde şu şekilde şematize edilebilir (Tosi vd., 2001; s.287):

<u><b>Çözüm zor</b></u>	<u><b>Boyutlar</b></u>	<u><b>Çözüm kolay</b></u>
1) İlkeler	Sorunun kaynağı	Önemsiz konular
2) Büyük	Çıkarların durumu	Küçük
3) Kazan-kaybet	Tarafların karşılıklı hedefi	Kazan-kazan
4) Basit, kesintili	İletişimin devamlılığı	Uzun vadeli
5) Bölen/Zayıf	Liderlik	Birleştiren/Güçlü
6) Güven yok	Üçüncü tarafların durumu	Güvenilir
7) Dengesiz	Algılanan kaybetme hissi	Eşit

Şekil 2.2. Çatışmanın Çözümünde Zorluk Derecesini Belirleyen Boyutlar

**Kaynak:** Henry L. Tosi vd., “Managing Organizational Behavior”, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, s.287

Çatışmaların çözümünde zorluk derecesini ortaya koyan birinci boyut, çatışan tarafların sorunun ana kaynağı olarak neyi algıladıklarıdır. Eğer taraflar, sorunun ana kaynağını ilkelerde görürse çatışmanın çözümü zorlaşacaktır. Bu gibi durumlarda çatışmalar değerler ve inançlar sistemini kapsamaktadır ve taraflar meselenin aslından çok kazanmaya odaklanırlar. İkinci boyut çıkarlardır. Çatışmaya konu olan çıkarlar büyüdükçe çözüm zorlaşır. Örgütlerde, alt birimlere bütçeden yapılacak olan kaynak tahsislerinde her birimin örgütsel başarı için kendi birim hedefinin önemli olduğu inancıyla daha çok pay alma yarışına girmesi bu duruma örnektir. Üçüncü boyut tarafların karşılıklı hedefidir. Toplam sıfır yönündeki bir hedef bir tarafın kazanıp diğerinin kaybedeceği durumdur. Bu gibi durumlarda çözüm kazan-kazan (win-win) durumundan daha zordur. Taraflar arasındaki iletişimin devamlılığı dördüncü boyuttur. Bu boyut taraflar arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Eğer geçmişe dayanan bir ilişki varsa taraflar çıkarlarını korumak için uzun vadeli ilişkilerini korumaya yöneleceklerdir. Ancak tarafların geçmiş ilişkileri kesintili ya da kısa süreli ise ve gelecekteki ilişkilerine yönelik planları yoksa çatışmanın çözümü zorlaşacaktır. Beşinci boyut olarak liderlik önemlidir çünkü; her iki tarafında lidere inanması çatışılan mesele üzerinde alınacak karara uyulmasını sağlayacak, verilen sözlerin desteklenmesi ve tutulacağına olan inancı arttıracaktır. Böylece çatışma daha kolay çözülecektir. Bununla birlikte, çatışan tarafların çıkarlarına objektif bir şekilde yaklaşacak üçüncü tarafın varlığı altıncı boyuttur. Bir hakem ya da arabulucu rolünde güvenilir kişilerin varlığı çatışmanın çözümünü kolaylaştırır. Yedinci boyut olarak çatışmanın algılanmasında, tarafların değerlerinden ya da çıkarlarından bir kısmını feda etme ya da müzakere etme tutumuna girmesidir. Böyle bir durumda çözüme daha rahat ulaşılır. Eğer taraflar, müzakere etmeyi bir geri adım ya da kandırılacağı bir süreç olarak hissetmesi durumunda çözüm zorlaşacaktır (Tosi vd., 2001; s.288-289).

Örgütlerde ortaya çıkan bireyler arası, grup içi, gruplar arası veya bölümler arası çatışmaların sonlandırılmasında bireyler çeşitli yollara başvururlar. Çatışmayı çözebilmek için çaba sarf ederler ve çeşitli davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar literatürde genel olarak, çatışma başa çıkma tarzları (conflict-handling styles), çatışma yönetim tarzları (conflict management styles) veya çatışma çözüm tarzları (conflict resolution styles) olarak adlandırılır.

Farklı yönetim bilimciler tarafından önerilen çatışma çözüm tarzları şu şekilde sıralanabilir (Rahim, 2001; s.36):

- İki teknikli yöntemler: İşbirliği ve rekabet (Deutsch, 1949, 1990; Tjosvold, 1990).
- Üç teknikli yöntemler: Yüzleştirmeme, çözüm yönelimlilik ve kontrol (Putnam ve Wilson, 1982).
- Dört teknikli yöntemler: Kabulcülük, problem çözme, kayıtsızlık ve mücadele (Pruitt, 1983).
- Beş teknikli yöntemler: Problem Çözme (işbirliği/bütünleştirme), uyma (yumuşatma), zorlama (baskı kurma/güç kullanma), kaçınma ve uzlaşma (Follett, 1926/1940; Blake & Mouton, 1964; Thomas, 1976; Rahim & Bonoma, 1979).

Yönetim bilimciler, çatışmanın yönetimi ve çözüm yolları konularında uzun yıllar araştırmalar yapmışlardır. Bu bağlamda, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Follet (1926), çatışmaların tamamıyla yıkıcı olmadığını, yapıcı bir takım yönlerinin olduğunu ifade edip, çatışmanın çözümüne ilişkin üç temel yöntemi ortaya koymuştur. Bunlar; hükmetme (domination), uzlaşma (compromise) ve bütünleştirme (integration)'dir (www.columbia.edu). Bununla birlikte Follet (1940), bu üç ana yönteme, kaçınma (avoidance) ve bastırma (suppression) yöntemlerini ekleyerek beş teknikli yöntemin ilk temsilcisi olmuştur (akt. Eruzun, 2004; s.14). Ancak Blake ve Mouton (1964), farklı düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyip model haline getiren düşünürlerdir. Blake ve Mouton tıpkı Follet gibi beş teknik ortaya koymuştur. Bunlar: problem çözme (problem-solving), yumuşatma (smoothing), zorlama (forcing), geri çekilme (withdrawal) ve uzlaşma/paylaşım (compromise/sharing)'dir. Bu model Thomas (1976) tarafından tekrar gözden geçirilmiştir (Rahim, 1983; s.368). Aynı zamanda Blake ve Mouton modeli, çok az farklı bir terminoloji ile birçok araştırmacı tarafından benimsenmiştir (Uysal, 2004; s.32).

### **2.1.1.3.1. Sistematik Çatışma Çözüm Modelleri**

#### **2.1.1.3.1.1. Blake ve Mouton Modeli**

Blake ve Mouton'un “yönetimsel ızgara (managerial grid)” olarak da ifade edilen modelinde, çatışma çözüm teknikleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları teorik olarak belirlemek amacıyla iki boyut öne sürmüştür. Bunlardan birincisi insana yönelik ilgi, ikincisi



ise üretime yönelik ilgidir. Diğer araştırmacılar bu iki boyutu farklı sınıflandırsalar da temel varsayımlar aynı kalmıştır (Vliert ve Kabanoff, 1990; s.199). Blake ve Mouton'un 1964 yılında geliştirdikleri model aşağıdaki gibidir.

İNSANA OLAN İLĞİ	9	(1.9)								(9.9)
	8									
	7									
	6									
	5					(5.5)				
	4									
	3									
	2									
	1	(1.1)								
Düşük	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Düşük			ÜRETİME OLAN İLĞİ			Yüksek			

**Şekil 2.3. Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Modeli "Yönetimsel Izgara"**

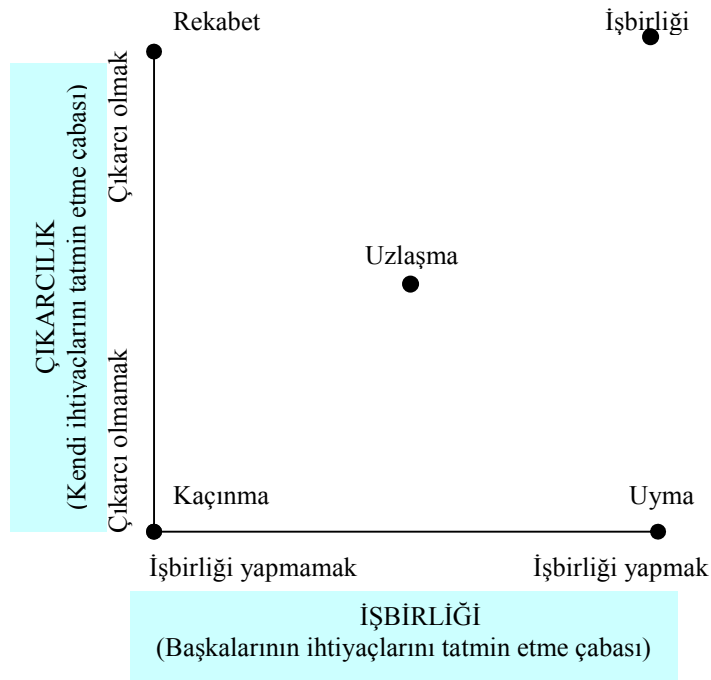
**Kaynak:** Sökmen ve Yazıcıoğlu, Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri 2005; s.7

Şekilde görüldüğü gibi, yatay eksen üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model insana ve üretime verilen önemin farklılaştırılmasıyla 81 farklı yönetim biçimi içermekle birlikte Blake ve Mouton bunlardan sadece beşini tanımlamışlardır. Buna göre; (1.1) geri çekilme, (1.9) yumuşatma, (9.1) baskı yapma, (5.5) uzlaştırma ve (9.9) problem çözme noktasıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.7).

#### 2.1.1.3.1.2. Thomas Modeli

Blake ve Mouton (1964) modelini yeniden gözden geçirerek, bu temelde kendi modelini oluşturan Thomas (1992), bu süreci şu şekilde ifade etmiştir: "*ilk önce 1960'ların sonunda, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen, çatışmanın çözümüne ilişkin beş farklı yaklaşım sunan "yönetim ızgarası" ile karşılaştım. Bu beş yaklaşım, çatışan taraflara daha önce uygulanan ve birbiriyle çok basit farklılıkları olan araştırmalardan çok daha iyi seçenekler sunuyordu. Ben bu yaklaşımları, daha önceki statik yönetim stillerinden ve Blake ve Mouton tarafından temel nokta olarak ileri sürülen ast üst ilişkilerinin ötesinde genelleştiren bir sınıflandırmaya tabi tutarak ayırmaya çalıştım*" (s.266).

**Şekil 2.4. Thomas'ın Çatışma Çözüm Modeli**



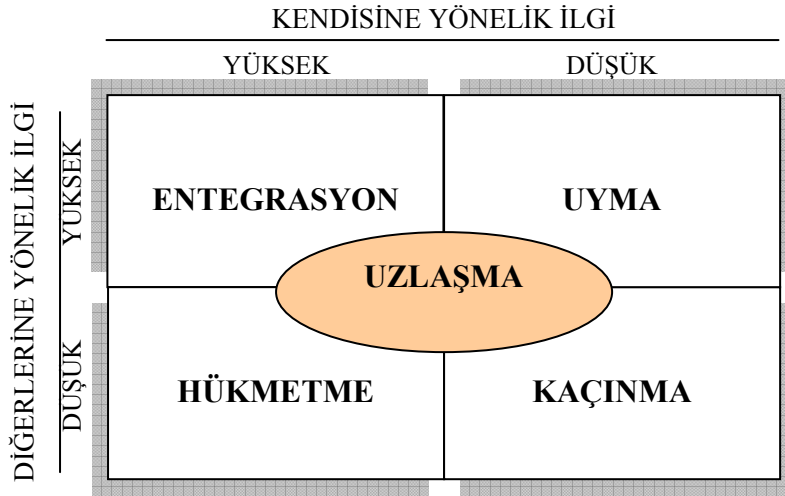
**Kaynak:** Thomas, K.W., “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, Journal of Organizational Behaviour”, 1992, s.266

Şekilde de görüldüğü gibi kapsamlı bir model geliştiren Thomas (1976), çatışmayla baş etmek için beş tane davranış tarzı tanımlamıştır. Bunlar: rekabet (competing), işbirliği (collaborating), kaçınma (avoiding), uyuma (accommodating) ve uzlaşma (compromising)’dır. Thomas çatışma yönetimi stilleri modelini “işbirliği” ve “çıkarcılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur. Yatay eksen işbirliğini tanımlar ve bu bireyin başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ilgisini gösterir. Dikey eksen ise çıkarcılığı tanımlar ve bu bireyin kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeye veya kişisel amaçlarına verdiği önemin derecesini gösterir (Senior, 2002; s.201).

### 2.1.1.3.1.3. Rahim ve Bonoma Modeli

Rahim ve Bonoma (1979), Blake ve Mouton modeline benzer şekilde iki boyutlu ve beş başa çıkma yöntemi üzerine kurulu bir model geliştirmiştir. Bu boyutlardan birincisi, bireyin kendine yönelik ilgisi, ikincisi ise bireyin diğerlerine yönelik ilgisidir (Rahim, 1983; s.368).

**Şekil 2.5. Rahim ve Bonoma Çatışma Çözüm Modeli**

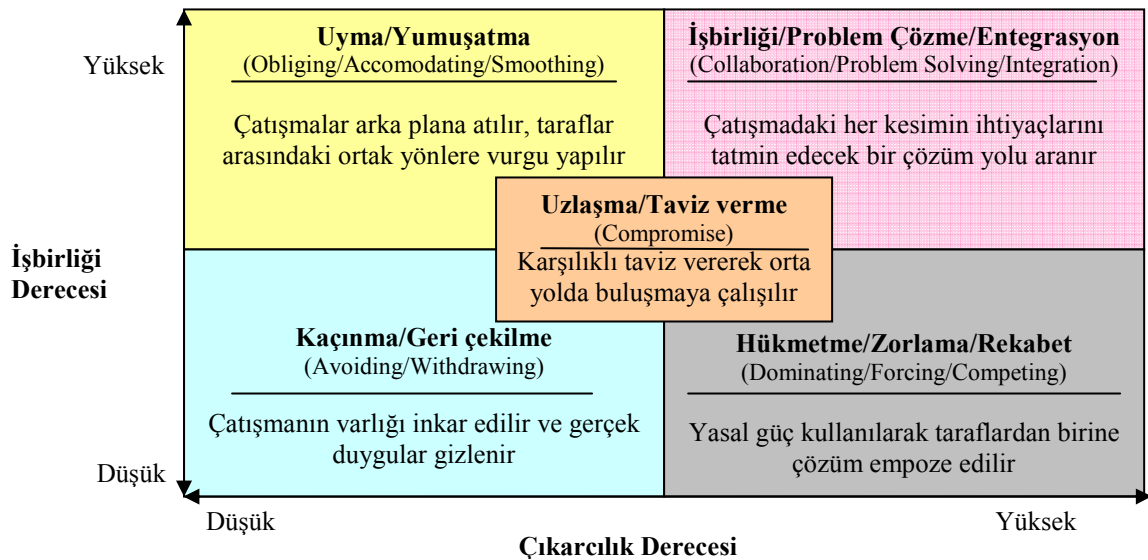


**Kaynak:** M. Afzalur Rahim, “A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict”, Academy of Management Journal, 1983, s.369

Bu modele göre çatışmanın çözümünde tarafların izleyebileceği stratejiler, entegrasyon, uyuma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınmadır. Stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. İlk boyut, yatay eksenle taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesine verdikleri önemin derecesini, ikinci boyut ise, dikey eksenle taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesine verdikleri önemin derecesini “yüksek” ve “düşük” olarak nitelendirir. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin seçtiği çatışma çözüm stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer ortak bir işlevi olarak görülebilir (Karip, 2000; s.60). Günümüzde en yaygın olarak kullanılan modellerden birisi olup, Rahim (1983) tarafından Rahim Organizational Conflict Inventory-I (ROCI-I) ve daha sonra (ROCI-II) olarak geliştirilen bir ölçek ile araştırmalara konu edilmiştir. Farklı terminolojiye karşın, bu tarzlar büyük ölçüde Blake ve Mouton (1964)’un çatışma çözüm tarzlarıyla paralellik göstermektedir (Uysal, 2004; s.33).

Literatürde en sık görülen ve araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılan yukarıdaki üç modelin tarihsel sürecine bakıldığında önce Blake ve Mouton (1964) daha sonra onu gözden geçirerek aynı temel üzerinden yeniden düzenleyen Thomas (1976) ve son olarak bu iki yaklaşımı gözden geçirerek geliştiren Rahim ve Bonoma (1979) modeli ortaya çıkmıştır. Rahim (1983) ilerki yıllarda “Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri” olarak

adlandırdığı ROCI-I ve ROCI-II adlı ölçekleri geliştirmiştir. Ancak bu üç model içerisinde yer alan ve birbirine paralel beş çözüm stratejisi de literatürde farklı isimlerle anılmaktadır. Dolayısıyla üç modelin de çatışma çözüm stillerini aynı isim altında birleştirerek vermek mümkündür. Bu durumu Schermerhorn (2001) aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ortaya koymuştur (s.341).



Şekil 2.6. Literatürde Farklı İsimlerle Anılan Çatışma Başa Çıkma Tarzları

Kaynak: John R. Schermerhorn, Management, Wiley, New York, 2001, s.341

### 2.1.1.3.2. Çatışma Başa Çıkma Tarzları

#### 2.1.1.3.2.1. Problem Çözme

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır (Karip, 2000; s.61). Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Bu tartışmada taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini karşılıklı güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Taraflar her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüme ulaşıncaya kadar bu tür açık tartışmalar (confrontation) devam eder. Bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır (Koçel, 1995; s.419).

Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açılarını

aşabilirler (Karip, 2000; s.62). Açık bir iletişim süreciyle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir. Karşılıklı güven ve anlayışın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir. Blake ve Mouton (1964) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *“neyin doğru olduğu konusunda kesin kanaatlere sahip, bildiğinden şaşmaz insanların varlığından dolayı değerler konusunda kaçınılmaz olarak bir anlaşmazlık vardır. Problem çözme stratejisi ile anlaşmazlık içine düşmüş kişiler arasında tartışılan mesele üzerinde duygular açık bir şekilde karşı karşıya gelir. Yüz yüze yapılan tartışmalar samimiyeti artırır. Çatışma durumunda problem çözme yaklaşımının yapıcı yönü olarak bireyler arasında samimiyetin ilerlemesi ise hem bireysel hem de ortak başarı için son derece önemlidir. Bu stratejinin başarısı, karşılıklı anlayışa, çatışan tarafların olgunluk düzeyine ve çatışma becerilerine bağlıdır”* (akt. Mescon, 1988; s.566-567).

Çatışmanın çözümünde bu stratejiyi kullanan bir kişi, diğerlerine rağmen kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmak yerine çatışma durumuna en iyi çözümü bulmaya çabalar. Yani problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyum sağlayacak bir çözüm aranır (Mescon, 1988; s.567). Bu strateji her iki tarafında galip geleceği kazan/kazan (win/win) anlayışını içerir. Kazan/kazan anlayışıyla ortaya konacak bir çözüm ise her iki tarafı da oldukça memnun edecek bir sonucu ifade eder (Senior, 2002; s.201-202).

Problem çözme stratejisi karmaşık sorunların çözümünde etkilidir. Yalnız başına bir kişi veya grup tarafından çözülemeyen, başka fikirlere ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılabilir. Örgütü oluşturan fonksiyonel birimlerin bütünleşmesi açısından bu yöntem çok faydalıdır. Bu yöntem, örgüt politika ve hedeflerini ilgilendiren konular, uzun vadeli planlar gibi stratejik meselelerde yaşanacak anlaşmazlıkları çözmek için uygundur. Ancak sorunun küçük ve yüzeysel olduğu, çözüm için çok kısıtlı bir zaman olduğu veya tarafların problem çözmek için yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmadığı durumlarda bu yöntem hiç de etkili değildir (Rahim, 2001; s.81).

Türkiye’de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle yaşadıkları çatışmalarda daha çok problem çözme stratejisini tercih ederken, astlarla çatışmada ise bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmüştür. Çünkü astlara karşı böyle bir strateji izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak algılanmaktadır (akt. Karip, 2000; s.62). Aynı zamanda bu strateji, özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca

götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir rol oynamakta iken daha karmaşık, özellikle değerler sistemi üzerinde cereyan eden çatışmalarda başarı şansı azalmaktadır (Eren, 2003; s.622).

#### **2.1.1.3.2.2. Kaçınma**

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 2000; s.64).

Kaçınma stratejisi özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “soğuma” dönemine ihtiyaç vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ihtiyaçlarını karşılamaktan çok taraflar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Karip, 2000; s.64-65). Bu strateji de, çatışmanın çözülmesiyle oluşacak yarardan çok tarafların karşı karşıya gelmesiyle meydana gelecek olumsuz sonuçların önlenmesi esastır. Kaçınma stratejisi, yüzeysel, küçük, önemsiz ve dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu meseleleri ortadan kaldırmak ya da karmaşık bir problemin çözümünden önce tarafların yatışmasını sağlamak amacıyla ya da çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde kullanılabilir. Taraflar açısından büyük öneme sahip meselelerin çözümünde kullanılması uygun değildir. Aynı zamanda tarafların beklemeye istekli olmadığı hemen bir tepki, cevap ya da karar bekledikleri durumlarda bu stratejinin kullanılması uygun değildir (Rahim, 2001, s.83).

Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi

oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir (Karip, 2000; s.65). Kaçınma stratejisinde çıkarıcı davranışlar yoktur ancak işbirliğine de yanaşılmaz.

### 2.1.1.3.2.3. Zorlama

Zorlama stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Bu strateji çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir. Örgüt içi çatışmalarda kazanalım-kaybedin anlayışını yansıtır. Zorlama stratejisini kullanan birey, sonuç ne olursa olsun kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte direnir. (akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.9-10). Çatışan tarafların her biri bir başarıyı kendi lehlerine değiştirmek için kendi güç tabanını kullanır. Kazanmanın anlamı başarı ve zaferdir, kaybetmenin anlamı ise başarısızlık, zayıflık ve statünün kaybedilmesidir. Rakipler, tehdit, sataşma, ikna ya da doğrudan emir verme gibi taktiklere başvurabilirler (Tosi vd., 2001; s.291).

Çatışmanın ast ile üst arasında olması durumunda, bu yaklaşım hükmetme ve güç öğelerini içerir dolayısıyla üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir (Karip, 2000; s.63). Bir diğer deyişle bu yol çatışmayı, yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çözümlemesini ifade eder. Bu stratejiyi kullanan yönetici, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir (akt. Koçel, 1995; s.419-420). Hükmetme durumunda taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa vadede ast üst çatışmalarında kestirme bir yol olarak gözükse de uzun vadede örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri olacaktır (Karip, 2000; s.64).

Bu strateji, çatışmaya sebep olan mesele taraflar açısından önemli olduğunda ya da çatışan taraflardan birinin istemediği yönde karar almanın zorunlu olduğu hallerde uygundur. Bir yönetici rutin meselelerde veya hızlı bir şekilde karar almak zorunda olduğu anlarda bunu kullanabilir. Yine bir yönetici, kişisel istek ve ihtiyaçlarına önem veren çıkarıcı kişiliğe sahip astlarına ya da inisiyatif almakta zorlanan, uzmanlık bilgisi kısıtlı çalışanlarına yönelik olarak bu stratejiyi kullanabilir (Rahim, 2001; s.83). Tartışmaya ve anlaşmazlıklara zaman olmayan

kriz dönemleri için en iyi yöntemdir. Burada yönetici, tartışmaya yer bırakmadan karşı görüşü bastırarak şekilde otoritesine dayanarak bir karar alır (Tosi vd.,2001; s.291). Ancak bu yöntem, meselelerin çok karmaşık olduğu, tartışarak doğru kararın alınması gerektiği ve bunun için yeterli sürenin bulunduğu hallerde kullanılmamalıdır. Çatışan tarafların eşit güce sahip olduğu hallerde bunu kullanmak çatışmayı bir çıkmaza sürükleyebilir. Taraflar çatışma tarzlarını değiştirmedikleri sürece bu çıkmaz aşılamaz. Yine mesele taraflar açısından önemli olmadığı uygun değildir. Buna ek olarak, bir örgütte astların yüksek nitelik ve yeteneklere sahip olması durumunda bu stratejiye başvurulmaması yerinde olur (Rahim, 2001; s.83).

#### **2.1.1.3.2.4. Uyma**

Bu strateji bazı kaynaklarda, yatıştırma, yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarzda karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmek amacıyla farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki ortak noktalar üzerinde yoğunlaşılır (akt. Uysal, 2004; s.38). Yani çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Yönetici bu tarz bir davranışı sergileyerek, çatışan tarafların farklılıklarını bir kenara bırakmalarını ve dayanışma içine girmelerini teşvik eder (Koçel, 1995; s.419).

Bu stratejide taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2000; s.62). Bu strateji zorlama stratejisinin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi davranışları içerir. Bu yaklaşımı kullanan taraf karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma stratejisi, bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.10). Ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakarlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir (akt. Uysal, 2004; s.38).

Uyma davranışını gösteren kişi, diğerlerine yabancılaşma ya da onları üzme yerine kendi amaçlarından vazgeçmenin daha iyi olacağını düşünür. Bencilliği istenmeyen bir davranış olarak algılayan bu bireyler verici, alçak gönüllü ve itaat etmeyi yeğleyen özelliklere sahiptirler (Tosi vd., 2001; s.291).

Uyma stratejisi birey haksız bir noktada bulunduğu, kazanmak için doğru ve makul bir konuma gelmesini sağlamak açısından faydalı olabilir. İlişkilerin sürdürülmesine yardım



etmesi bakımından bir jest olarak düşünülebilir. Çatışmaya neden olan meselenin taraflardan birisi açısından daha fazla öneme sahip olması durumunda rekabet ederek savaşmak karşı tarafa çok kaybettirip bireye ise az kazandıracığından, zorlama stratejisi yerine bu yolun tercih edilmesi yerinde olacaktır (Tosi, 2001; s.291).

Uyma stratejisinde bir “kaybet-kazan” durumu söz konusudur. Diğer bir anlatımla, uyma davranışını gösteren taraf kaybederken, diğer taraf kazanmaktadır.

#### **2.1.1.3.2.5. Uzlaşma**

Bu stratejide, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları söz konusudur (Karip, 2000; s.65). Bu yöntemde yöneticiler taraflar arasında var olan çatışmayı ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar (Şimşek, 2002; s.s.305). Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği tarafların nispi üstünlüğüne bağlıdır (Koçel, 1995; s.420).

Bu strateji, problem çözme ve zorlama stratejisinin bir nevi harmanlanmasıdır. Birey orta düzeyde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışlar içerisinde bulunur. Taraflar çatışmanın çözüme kavuşması için uzlaşmak istediklerinde, bir nevi “al gülüm ver gülüm” (give and take) davranışına yönelirler. Örneğin, pazarlama departmanında piyasaya yeni sürülecek bir ürünün logosu konusunda fikir birliği varken bunun rengi konusunda bir anlaşmazlık olabilir, burada her iki taraf da seçtiği renkten vazgeçerek üçüncü bir renk üzerinde anlaşabilir (Pilgrim, 2008). Ancak burada tarafların kararlarındaki açık yüreklilik ve dürüstlük problem çözme stratejisinde olduğu kadar yoğun değildir. Amaç taraflar arasında gelecekte bir işbirliği davranışının harekete geçmesi için ilişkinin ve yakınlaşmanın kurulmasını sağlamaktır (Senior, 2002; s.202).

Eğer çatışma taraflar açısından eşit önemde ve karşıt amaçlardan kaynaklanıyorsa, çatışan taraflar eşit güçteyse veya mevcut durum acil bir çözüm bulunması için baskı yapıyorsa bu stratejinin uygulanması yararlı olacaktır (Boone ve Kurtz, 1999; s.337). Uzlaşma bazı karmaşık sorunların analiz edilip çözüme odaklanması için de geçici çözüm sağlar.

Bu strateji, problem çözüme yaklaşımına ihtiyaç duyan karmaşık sorunların kalıcı olarak çözümünde uygun değildir. Bunun yanında çatışan taraflardan birinin diğerine göre daha güçlü olması ya da tarafların kendi iddialarının doğruluğu konusunda konularından vazgeçmemeleri durumunda bu tarz uygun değildir. Aynı zamanda çatışmaya neden olan konular değerlerle ilgiliyse yine bu tarz uygun olmayacaktır (Rahim, 2001; s.84).

Bununla beraber, örgütsel bakış açısından uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü, bu çözüm yolu, her zaman örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine, taraflarca ulaşılan çözüm, iki kesimin birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu bir ortalama çözümdür (Şimşek, 2002; s.305). Bir noktaya varan taraflardan hiçbirisi kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. Bu nedenle uzlaşma stratejisi çoğu kez geçici bir çözüm getirir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

Uzlaşmayı çatışmayı çözmek için kullanmak isteyen yönetici, her iki tarafında isteklerine sempatik görünecek mesajlar verir. Uzlaşma, üçüncü bir taraf olarak bir grup, temsilci, arabulucu ya da hakemin müzakere veya oylama şeklindeki müdahalesini de içerebilir (Gibson vd., 2000; s.234).

Bu beş stratejiden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekmektedir. Bunlar: stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Karip, 2000; s.66). Tablo 3'te çatışma çözüm tekniklerinden her birinin kullanımının uygun olduğu durumlar belirlenmiştir.

**Tablo 2.1. Çatışma Başa Çıkma Tarzlarının Kullanımının Uygun Olduğu Durumlar**

<b>Çözüm Tarzı</b>	<b>Durum</b>	<b>Çözüm Tarzı</b>	<b>Durum</b>
<b><u>Zorlama</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Şüpheye yer bırakmayacak ve çabuk alınması gereken kararların hayati önemi olduğunda. Örneğin, kriz dönemleri</li> <li>2. Önemli meseleler üzerinde örgüt üyelerince sevilmeyen bir takım uygulamaların yapılması gerektiğinde. Örneğin, tasarruf, disiplin, katı kurallar</li> <li>3. Örgütün devamlılığı için hayati öneme sahip konular üzerinde haklı olduğunda.</li> <li>4. Rekabetçi olmayan davranışları istismar eden muhalif kişilere karşı.</li> </ol>	<b><u>Kaçınma</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesele önemsiz olduğunda ya da daha önemli ve acil çözüm bekleyen meseleler olduğunda.</li> <li>2. Birey, kendi çıkarlarını tatmin etme şansının hiç olmadığını algıladığında.</li> <li>3. Olası bir yıkım ve bozulmanın çözümün sağlayacağı yarar ihtimalinden daha ağır bastığında.</li> <li>4. İnsanları soğutmak ve olaylara yeniden yaklaşmalarını sağlamak gerektiğinde.</li> <li>5. Bilgileri bir araya getirmek acil kararların yerini aldığıda.</li> <li>6. Diğer tarafın çatışmayı daha etkili bir şekilde çözebileceği durumlarda.</li> <li>7. Meselenin sadece yüzeyde görünen olduğu ve başka sorunların bir belirtisi olduğunda.</li> </ol>
<b><u>Problem Çözme</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tüm tarafların ilgilerine cevap verecek, bütünleştirici bir çözümün bulunması gerektiği zaman</li> <li>2. Bireyin hedefinin karşı tarafın ne düşündüğünü öğrenmek olduğu zaman.</li> <li>3. Farklı bakış açılarını harmanlayarak bir görüş ya da yaklaşım ortaya koymak istenildiğinde.</li> <li>4. Tarafların çıkarlarını işbirliği yönünde kanalize etmek ve konsensüs sağlamak için taraflara kazanacaklarını taahhüt etmek gerektiğinde</li> <li>5. Örgütsel ilişkilere engel olan bir takım olumsuz duyguları ortadan kaldırmak için.</li> </ol>	<b><u>Uyma</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Birey, hatalı olduğunu anladığında , bu hatadan dolayı daha iyi bir konumda yargılanmaya razı olduğunda, ders aldığı ve makul olduğunu göstermek istediğinde,</li> <li>2. Karşı tarafın meseleye verdiği önemin bireyinkinden daha fazla olduğu, ilişkileri sürdürmek için diğer tarafı tatmin etmek gerektiğinde,</li> <li>3. Daha sonra meydana gelecek sorunlar için kredi kazanmak gerektiğinde</li> <li>4. Rakibi, bireyden üstün olduğunda ve bu nedenle kaybederken bu kaybı en aza indirmek için,</li> <li>5. Örgütsel ahenk ve istikrar önemli olduğunda</li> <li>6. Astların hatalarından tecrübe kazanarak gelişmelerini mümkün kılmak için,</li> </ol>
<b><u>Uzlaşma</u></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amaçların önemli fakat tarafların kendi isteklerini kabul ettirme iddiası için sarf edeceği çaba ve bu nedenle yaşanacak olası yıkım kadar değerli olmadığıda</li> <li>2. Birbirini dışlayan amaçlara kendini adanmış, eşit güçteki tarafların var olması durumunda</li> <li>3. Karmaşık sorunlara geçici çözümler sağlamak için</li> <li>4. Zaman baskısı altında tam doğru olmasa da yararlı ve kestirme bir çözüme ulaşılmak istenildiğinde</li> <li>5. İşbirliği ya da zorlama davranışı başarısız olduğunda üçüncü bir seçenektir.</li> </ol>		

**Kaynak:** Thomas, K.W., Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors, Academy of Management Review, 1977, s.487

## 2.2. Çatışmaların Sonuçları

Çatışma, istenen veya istenmeyen yönde olmak üzere iki tip etki yaratır. Etki hangi türden olursa olsun ister kişiler arası, isterse örgütsel yapıyla bir çatışmadan söz edilsin kişi ve örgüt üzerinde etkileri vardır (Aksoy vd., 2005; s.368).

Çatışma kötü yönetildiğinde sorunlar genellikle gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere hem de örgüte zarar verir. Kötü idare edilen bir çatışma sürecinde birey, fiziksel ve psikolojik hastalıklarla karşılaşabilir. Çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Engellemeler, örgütsel hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmada kullanılan enerjiyi azaltır ve başarısızlık duygusunu artırır (akt. Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005; s.6).

Çatışma iyi yönetildiğinde ise örgüte önemli katkılar sağlar. Sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınası etkinliğini sağlamak mümkün olabilir (akt. Karip, 2000; s.21-22).

Burada önemli olan nokta, çatışmaların mutlak zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesidir. Şüphesiz, olumsuz sonuçlanması büyük olasılık olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Aynı zamanda, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırıp, yaratıcılığı harekete geçirerek, verimliliği yükselteceği de gözden kaçırılmamalıdır (Aksoy vd., 2005; s.369).

### 2.2.1. Çatışmaların Olumlu Sonuçları

Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde hem örgüte hem de bireye yönelik işlevsel birçok sonucu olacaktır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Mescon vd., 1988; s.563, Karip, 2000; s.22-23, Rahim, 2001; s.7, Tutar vd., 2005; s.33-34):

- **Çatışma örgütsel yenilikçiliği, yaratıcılığı, değişimi ve gelişimi teşvik edebilir:** Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm

yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulacaktır. Bireylerin sadece kişisel yaratıcılıkları değil yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacaktır. Bu sayede çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortam sağlanır. Özellikle aşırı grup dayanışmasının olduğu örgütlerde grup içi çatışmaların yaşanması adeta değişime direnç noktası haline gelen “grup körlüğünü” (group think) ortadan kaldıracaktır.

- **Çatışma örgütteki monotonluğu ve katı hiyerarşik düzeni azaltabilir:** Astlarda var olan “evet efendim” sendromu belli ölçülerde azalacaktır. Yönetim ve aldığı kararlarla ilgili olarak astların gerçek düşüncelerini ifade etmeleri onların yönetime katılmasına imkan verecektir. Çatışma sürecinde katılmanın yanında hareketlilik ve uyarıcı günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi daha zevkli hale getirebilir.
- **Çatışma örgütsel karar alma kalitesini yükseltebilir:** Karşıt görüşlerin tartışılması, farklı açılımları dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar. Her türlü alternatif düşüncenin ve görüşün değerlendirilmesi sonucu örgütsel karar alma mekanizmalarında gelişme sağlanır.
- **Çatışma kökleşmiş sorunların çözümünü sağlayabilir:** Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış, örgütsel etkililiğe engel olan örgütsel ve bireysel sorunların karşılıklı tartışılmasını sağlayarak açıklığa kavuşturulur ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilir. Hatta bu tür meselelerde tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

### 2.2.2. Çatışmaların Olumsuz Sonuçları

İyi yönetilmeyen çatışmaların bireyler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Mescon, 1988; s.563, Rahim, 2001; s.7, Dubrin, 2005; s.152):

- **Çatışma motivasyonu ve performansı düşürebilir:** Çatışma, iş için harcanacak enerjiyi başka yönlere çeker, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları

kutuplaştırabilir. Düşük motivasyon ve moral ise işgören devir hızını arttıracak, örgüt verimliliğini düşürecektir. Çatışma bireyler üzerinde yoğun strese, tükenmişliğe ve tatminsizliğe yol açabilir. Bireyler ve gruplar arasındaki iletişim ve koordinasyon sekteye uğrayabilir. Şüphe ve güvensizlik iklimi örgüte hakim olur. Örgüt üyeleri arasındaki işbirliği azalır, ikili ilişkiler zarar görür. Tüm bunlarda örgütün iş performansını ve verimliliğini düşürecektir.

- **Çatışma bireyler ya da gruplar arasında husumetin artmasına neden olabilir:** Çatışan taraflar arasında iletişim ve etkileşimin azalması beklenen bir gelişmedir. Ancak, grup aidiyetinin artması ve gruplar arasındaki rekabetin yoğunlaşmasıyla çatışma, bireylerin karşı tarafı bir düşman olarak algılamasına neden olur. Bu durumdaki bireyler, kendi yaklaşım ve hedeflerinin hepsini doğru karşı tarafinkileri ise tamamen yanlış olarak görür. Burada gerçek problemin çözülmesinden çok kazanan taraf olmak önemli hale gelecektir. Örgütsel amaçları önemsizleştiren kazanma tutkusu ise örgütsel sadakat ve bağlılığı olumsuz etkileyecektir. Bu gibi durumlarda çatışmalar yoğunlaşır bu da kararların gecikmesine, sabotajların artmasına, örgütsel amaçlardan sapılarak enerji ve zaman kaybına neden olur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN ALGILANAN NEDENLERİ VE BAŞA ÇIKMA TARZLARI: ANTALYA İLİ TARIM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİLERDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sosyal bir varlık olarak örgütler, birbirinden çok farklı kültür, eğitim, yaş, din, dil, ırk v.b. özellikleri olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu kadar farklı unsurun bir arada yaşadığı yerde işlerin her zaman bir sistem dahilinde ya da makine düzeninde ilerleyeceğini düşünmek olası değildir. Çünkü farklı özelliklere sahip bireylerin, örgütsel süreç ve işleyişler konusundaki fikirleri de farklı olacaktır.

Geleneksel yönetim biçiminde, tek tip birey modelinden yola çıkarak oluşturulmak istenen huzur ortamında, çatışmaya tolerans gösterilmemesi ve derhal çözüme kavuşturulması benimsenir. Modern yönetim biçiminde ise örgütsel değişimin bir gereği olarak çatışmalara ihtiyaç duyulur ve çatışmaların örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi benimsenir. Zaten günümüzde, örgütlerde tek tip düşünce biçimine değil, çok sesli bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bu tür yapıların yönetilmesi de bir o kadar zor olmaktadır. Çünkü bu tür örgütlerde çatışmanın yoğunluğu artmakta ve yönetici çatışmayı optimum düzeyde tutmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çatışmaları örgütsel çıkar ve hedefler doğrultusunda, örgütsel performansı maksimize edecek şekilde yönetmesi, öncelikle çatışmanın nedenlerini doğru teşhis etmesine daha sonra da bu nedenlerin çatışma davranışlarıyla ilişkisini analiz etmesine bağlıdır.

Amaçlarına göre araştırma modellerinden, tanımlayıcı araştırma türü kapsamına giren bu çalışmanın amacı, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, personelin çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ortaya koyarak bunlara karşı uyguladıkları çatışma başa çıkma tarzlarını tespit etmeye yöneliktir. Ayrıca sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi, çalışılan bölüm, yaş, öğrenim durumu, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörler ile çatışmanın nedenlerinin ve boyutlarının çatışma başa çıkma tarzlarıyla ilişkisinin söz konusu olup olmadığı da incelenmiştir. Saha uygulamasının tarım sektöründeki KOBİ'lerde gerçekleştirilmesi, araştırmayı daha önce konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmalardan farklı kılmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Kısıtları

“İşyerinde yaşanan çatışmalar” ya da “anlaşmazlıklar” gibi ifadeler, katılımcıların çekineceği ya da önyargıyla karşılayacakları kavramlardır. Katılımcıların, birlikte çalıştığı kişiler hakkında birtakım olumsuzlukları dile getirmekten kaçınmaları ve hatta yaşanan sorunların kaynağını yönetim olarak göstermekten çekinmesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ancak bu kısıtı asgari düzeye indirmek için araştırma izni firma yetkilisinden alındıktan sonra, anket formları yöneticiye değil çalışanlardan birine teslim edilmiş ve aynı kişiden teslim alınmıştır.

Araştırmanın Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki kurumlarda gerçekleştirilmiş olması ve katılımcı firmaların büyük çoğunluğunun Antalya Yeni Toptancı Hali ve Altınova bölgesinde yer alması da sonuçların genellenebilirliği açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

#### 3.3.1. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği ile ilgili Hipotezler

$H_{1a}$  : Cinsiyetin çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

$H_{1b}$  : Medeni durumun çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

} T-TEST

$H_{1a*b}$  : Cinsiyet ve Medeni durumun çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

} MANOVA

$H_{1c}$  : Sektördeki çalışma süresinin çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

$H_{1d}$  : Kurumdaki çalışma süresinin çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

$H_{1e}$  : Çalışılan bölümün çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

$H_{1f}$  : Yaşın çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

$H_{1g}$  : Eğitim durumunun çatışmanın nedenleri üzerine bir etkisi vardır.

} ANOVA

#### 3.3.2. Çatışma Başa Çıkma Tarzları Ölçeği ile ilgili Hipotezler

$H_{2a}$  : Cinsiyetin çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.

$H_{2b}$  : Medeni durumun çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.

} T-TEST

$H_{2a*b}$  : Cinsiyet ve Medeni durumun çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.

} MANOVA



- $H_{2c}$  : Sektördeki çalışma süresinin çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.
- $H_{2d}$  : Kurumdaki çalışma süresinin çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.
- $H_{2e}$  : Çalışılan bölümün çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.
- $H_{2f}$  : Yaşın çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.
- $H_{2g}$  : Eğitim durumunun çatışma başa çıkma tarzları üzerine bir etkisi vardır.

ANOVA

### 3.3.3. Çatışmanın Nedenleri ile Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkiye ait Hipotezler

- $H_{3a}$  : İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile problem çözme tarzı arasında bir ilişki vardır.
- $H_{3b}$  : İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile uzlaşma tarzı arasında bir ilişki vardır.
- $H_{3c}$  : İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile uyma tarzı arasında bir ilişki vardır.
- $H_{3d}$  : İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile zorlama tarzı arasında bir ilişki vardır.
- $H_{3e}$  : İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile kaçınma tarzı arasında bir ilişki vardır.

KORELASYON

## 3.4. Araştırmanın Yöntemi

### 3.4.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışma, saha araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki özel sektör firmaları oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak olasılıklı olmayan örneklem yöntemi uygulanmıştır. Örneklem tespiti için, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) veri tabanına kayıtlı KOBİ düzeyindeki işletmeler seçilmiştir. Aynı zamanda Antalya Büyükşehir Belediyesi internet sitesinden, Antalya Yeni Toptancı Halinde faaliyet gösteren işletmelerin iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Bu firmaların büyüklük, çalışan sayısı v.b özellikleri dikkate alınarak araştırmacı tarafından eleme yapılmış ve seçilen firmalara ulaşılarak araştırmaya katılmayı kabul edenler örneklemi oluşturmuştur. Bu amaçla toplam 27 firmanın 189 çalışanına ulaşılmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılara 131 anket formu dağıtılmıştır. Ancak araştırmaya katılan firmalardan ikisine dağıtılan 20 anket formu çeşitli nedenlerle geri dönmemiştir. 9 anket formu ise katılımcıların her soruya aynı cevabı vermeleri nedeniyle çalışmadan çıkarılmıştır.

Böylece 25 firmaya dağıtılan anket formlarının 102'sinden (yaklaşık %78'inden) kullanılabilir veri elde edilmiştir.

### 3.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan soru formu üç bölümden oluşmaktadır.

I. Bölüm, katılımcıların kişisel bilgilerini tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu soruları oluşturan değişkenler: sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi, birim, yaş, öğrenim durumu, cinsiyet ve son olarak medeni durumdur. Cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu kapalı uçlu sorularla diğerleri ise açık uçlu sorularla ölçülmüştür.

II. Bölüm, katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ve ne kadar sıklıkla yaşandığını ölçmeye yönelik soruları içermektedir. Beş'li Likert Ölçeği'nden yararlanarak (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Ara sıra, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman ölçülerine göre yirmi sekiz maddeden oluşan "Çatışma Yoğunluğu Ölçeği" bulunmaktadır. Çatışma yoğunluğu, bireyin çatışmayı ortaya çıkaran nedenleri hangi sıklıkta yaşadığını gösterir. Söz konusu ölçek Canlı (2001) tarafından ilk olarak ortaya konulmuş daha sonra Uysal (2004) tarafından bir takım uyarlamalarla son hali verilmiştir. Ancak her iki araştırmacı da saha çalışmasını bankacılık sektöründe yapmıştır. Bu nedenle ölçek, maddelerin dil ve anlatımı bakımından anlaşılabilir ve tarım sektörüne uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu amaçla ölçeğe son halini vermeden önce sektördeki üç firmadan on beş çalışanla yüz yüze görüşülüp sorular konusundaki düşünceleri alınmış, eklenmesi, çıkarılması ya da değiştirilmesi gereken ifadeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda söz konusu ölçekten, üç soru değiştirilmiş, beş soru da ifadeleri yeniden düzenlenerek yirmi sekiz maddelik ölçek son halini almıştır.

Literatür incelendiğinde, çatışmanın çok sayıda nedeni olduğu ancak, bu nedenleri; bireysel farklılıklardan kaynaklanan, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan, yönetimin görüş ve uygulamalarından kaynaklanan nedenler olmak üzere üç genel başlıkta toplandığı görülmüştür. II. Bölüm sorularını oluşturan Çatışma Yoğunluğu Ölçeği bu üç faktöre ayrılmıştır.

Bu bölümü oluşturan yirmi sekiz ifadenin, on üç tanesi çatışmanın bireysel nedenlerini, on bir tanesi çatışmanın örgütsel nedenlerini ve dört tanesi de çatışmanın yönetsel nedenlerini ölçmeye yönelik ifadelerdir. Ölçeğe karışık sırada dağıtılan bu ifadelerden;

1, 2, 4, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 19, 24, 25, 27 numaralı maddeler bireysel nedenleri,  
8, 9, 10, 12, 16, 18, 21, 22, 23, 26, 28 numaralı maddeler örgütsel nedenleri,  
3, 5, 17, 20 numaralı maddeler yönetsel nedenleri açıklamaktadır.

III. Bölümde ise, katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları nasıl çözdüklerini tespit etmeye yönelik ifadeleri içeren Çatışma Başa Çıkma Tarzları ölçeği bulunmaktadır. Rahim (2001) tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek beş çatışma başa çıkma tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen yirmi sekiz ifadeden oluşmaktadır. Beş faktörlü teknikler içerisinde en son geliştirilen ve alan araştırmalarında en yaygın kullanılan ölçek ROCI-II'dir. Ölçeği oluşturan yirmi sekiz ifadeden, yedisi problem çözme, dördü uzlaşma, altısı uyma, beşi zorlama ve altısı kaçınma tarzını açıklamaktadır. Ölçeğe karışık olarak dağıtılan bu ifadelerden;

1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 numaralı maddeler problem çözme tarzını,  
7, 14, 15, 20 numaralı maddeler uzlaşma tarzını,  
2, 10, 11, 13, 19, 24 numaralı maddeler uyma tarzını,  
8, 9, 18, 21, 25 numaralı maddeler zorlama tarzını,  
3, 6, 16, 17, 26, 27 numaralı olanlar kaçınma tarzını açıklamaktadır.

Çatışma Başa Çıkma Tarzı ölçeğinde de beş'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde ölçeğin cevap seçenekleri oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan soru formu Ek 1'de sunulmuştur.

### 3.4.3. Veri Analiz Teknikleri

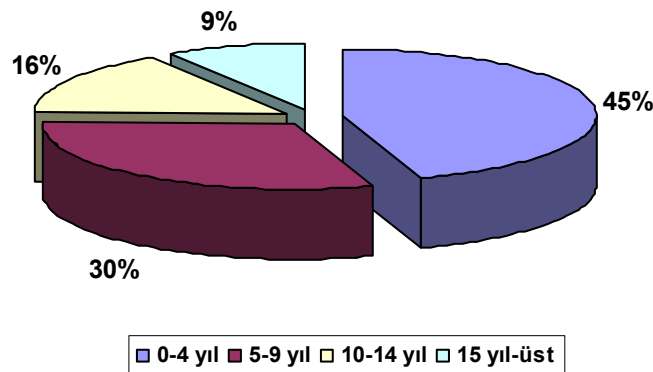
Verilerin analizi SPSS 11.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden, yapı geçerliliği için de açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Ancak faktör analizi, soru formunun üçüncü bölümünü oluşturan Çatışma Başa Çıkma Tarzları ölçeği için

uygulanmamıştır. Daha önce çatışma konusunda yapılan ampirik çalışmalarda en yaygın şekilde kullanılan bu ölçeğin faktör yapısı çoğu kez test edilip, geçerliliği kabul edildiği için tekrar faktör analizine tabi tutulmamıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerini içeren demografik değişkenler için frekans analizi kullanılmıştır. Çatışmaya en çok neden olan faktörün tespit edilmesi ve katılımcıların en çok tercih ettikleri başa çıkma tarzının tespiti amacıyla da frekans analizinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumun çatışmanın nedenleri ve çatışmayla başa çıkma tarzlarına etkisi t-testi ile incelenmiştir. Açık uçlu olarak sorulan; sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi, eğitim ve yaş dört gruba, çalışılan bölüm ise beş gruba ayrılmıştır. Gruplandırmaya tabi tutulan bu beş değişkenin çatışmanın nedenleri ve çatışma başa çıkma tarzlarına olan etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır, anlamlı etkileşimler gösteren değişkenlerin kaynağının tespiti için de Post-Hoc yöntemlerinden Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum değişkenlerini birlikte ele alarak, çatışmanın nedenleri ve çatışma başa çıkma tarzlarına olan etkisini tespit etmek için çok faktörlü varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Çatışma yoğunluğu ölçeğinin boyutları ile çatışma başa çıkma tarzları ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla ilişki (korelasyon) analizine başvurulmuş ve burada tanımlayıcı (descriptives) istatistiklerden de yararlanılmıştır.

### 3.5. Araştırmaya İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

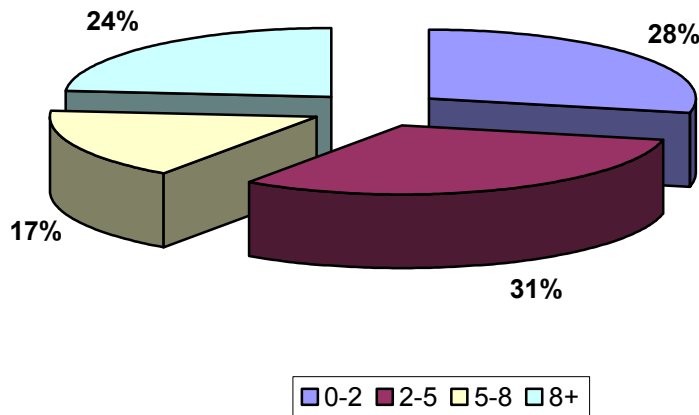
#### 3.5.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Şekil 3.1. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresi (yıl)



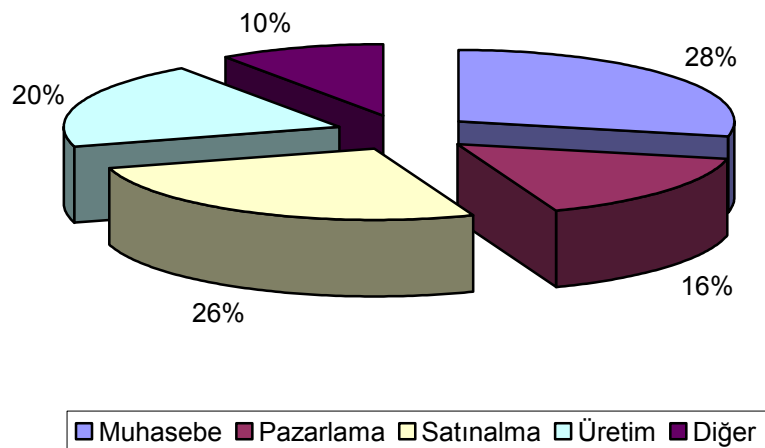
Şekil 3.1’de görüldüğü gibi katılımcıların %45’inin sektördeki çalışma süresi 0-4 yıl aralığındadır. %30’u ise 5-9 yıl arasındadır. Ankete katılanların %75’i sektörde 10 yılın altında bir tecrübeye sahiptir. Sektördeki çalışma süresinin ortalaması ise yaklaşık 7 yıldır.

**Şekil 3.2. Kurumdaki Hizmet Süresi (yıl)**



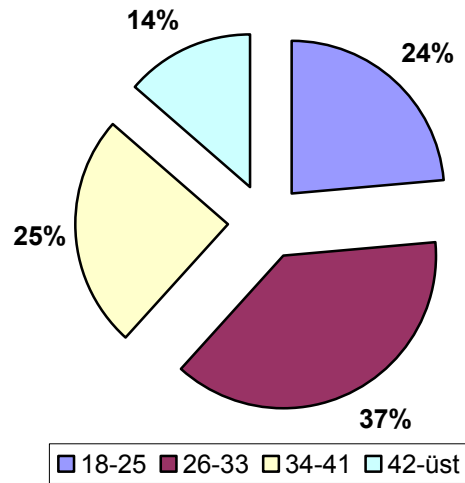
Kurumdaki hizmet süresine Şekil 3.2'den bakıldığında dengeli bir dağılım görülmektedir. En yüksek paya sahip kesimi %31'lik oran ile kurumda 2-5 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumdaki hizmet süresinin ortalaması ele alındığında ise yaklaşık 5 yıllık bir süre görülmektedir.

**Şekil 3.3. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler**



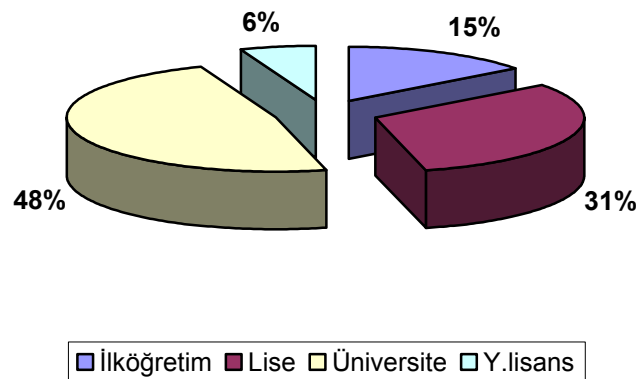
İşletmelerin büyüklüğü ile bölüm sayıları arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Araştırmanın KOBİ düzeyindeki firmaları kapsamaması da bölüm sayısının azlığını göstermektedir. Bakıldığında dengeli bir dağılım olmasının yanında, en çok katılımcının %28 ile muhasebe bölümünde olduğu gözlenmektedir.

**Şekil 3.4. Katılımcıların Yaş Dağılımı**



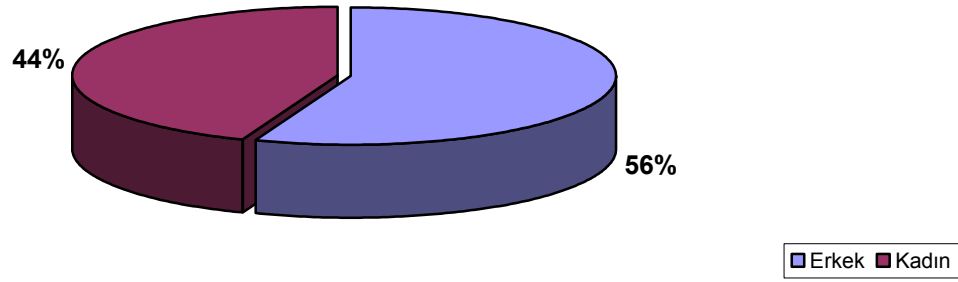
En büyük katılımcı 56, en küçük katılımcı ise 18 yaşındadır. Şekil 3.4’de yaş frekans dağılımı dört eşit gruba ayrıldığında, en çok katılımcının %37’lik bir oran ile 26-33 yaş aralığından olduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların yaş ortalaması 32’dir.

**Şekil 3.5. Katılımcıların Öğrenim Durumu**



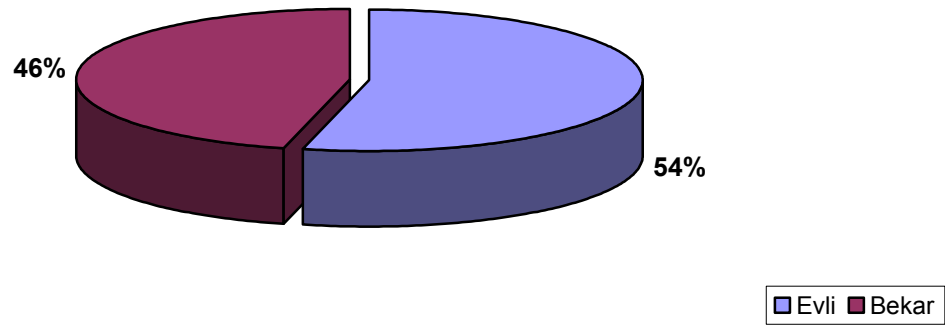
Şekil 3.5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların büyük kesimini üniversite mezunları oluşturmaktadır. %48’lik orana sahip üniversiteli oranını %31 ile lise mezunu katılımcılar izlemektedir. %15’lik ilköğretim oranını genel olarak üretim ve satın alma bölümünde görev alan tecrübeli çalışanlar oluşturmaktadır. Saha çalışmasında alınan bilgiler doğrultusunda bu bölümlerde görev alacak personelin daha çok sektörden yetişen kişiler olmaları istenmektedir.

**Şekil 3.6. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**



Ankete katılanlar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde %56'ya %44 gibi erkek sayısı lehine bir oran bulunmaktadır.

**Şekil 3.7. Katılımcıların Medeni Durumu**



Katılımcıların %46'sı bekar, %54'ü evlidir. Erkek katılımcıların %56'sı evli iken, bayan katılımcıların %51'i evlidir. Demografik değişkenlerin genelinde görülen dengeli dağılım, medeni durum değişkeninde de görülmektedir.

### 3.5.2. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bu kısımda, güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha değeri ele alınacak ve geçerlilik analizi için ise yapı geçerliliği (construct validity) test edilecektir. Yapı geçerliliğini ararken faktör analizi tekniği kullanılacaktır.

#### 3.5.2.1. Güvenilirlik analizi

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı

ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılardan arınık olmasıdır. Güvenilirlik, teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Aksi halde, hangi sonucun "güvenilir" olduğuna karar verilemez. Bu bir bakıma, araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesidir ([www.istatistikanaliz.com](http://www.istatistikanaliz.com)).

Katılımcıların soru formundaki ifadelerle verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilen güvenilirlik, ölçülmek istenen özelliğin ne derece doğru ölçüldüğü ile ilgilidir. Yani aynı düşünceye sahip kişiler, anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde yorumlamalıdır.

Güvenilirlik değeri (cronbach alpha) ise bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir ([www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)). Güvenilirliği hesaplamının en yaygın yöntemi olan iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alpha değeri bir korelasyon katsayısı ( $\alpha$ ) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça tutarlılığı artan Cronbach Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Sipahi vd., 2006; s.89). Anket formunun birinci bölümünde yer alan çatışma yoğunluğu ölçeği ile ikinci bölümde yer alan çatışma başa çıkma tarzları ölçeği ve bunlara ait alt boyutların güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Ölçekler ve Alt Boyutlara ait Cronbach Alpha Katsayıları**

ÖLÇEKLER	ALT BOYUTLAR	ALPHA
<b>Çatışma Yoğunluğu</b>		<b>0,93</b>
	Örgütsel Nedenler	0,84
	Bireysel Nedenler	0,87
	Yönetmel Nedenler	0,75
<b>Çatışma Başa Çıkma Tarzları</b>		<b>0,80</b>
	Problem Çözme	0,73
	Uzlaşma	0,77
	Uyma	0,71
	Zorlama	0,66
	Kaçınma	0,58



Tabloya bakıldığında soru formunun birinci bölümünü oluşturan çatışma yoğunluğu ölçeği yüksek derecede güvenilirliğe ( $\alpha=0,93$ ) sahiptir. Aynı şekilde soru formunun ikinci bölümünü oluşturan çatışma başa çıkma tarzı ölçeğinin de güvenilirliği yüksek çıkmıştır ( $\alpha=0,79$ ). Ancak bu ölçeğin alt boyutlarına ait katsayılar ciddi derecede düşük çıkmıştır. Dolayısıyla, güvenilirlik analizinde “ifadenin çıkarılması durumunda güvenilirlik” (Scale if item deleted) tablosundan yararlanılarak, korelasyonu düşük olan ifadeler tespit edilmiş ve boyuttan çıkarılmıştır. 2, 3, 13, 20 nolu ifadeler ölçekten çıkarıldıktan sonra güvenilirlik ( $\alpha=0,80$ )’e çıkmıştır. Korelasyonu düşük sorular çıkarıldıktan sonra, uzlaşma, uyma ve kaçınma alt boyutlarında güvenilirlik ciddi ölçüde artmıştır. Uzlaşma tarzında 0,58’den 0,77’ye, uyma tarzında 0,66’dan 0,71’e, kaçınma tarzında ise 0,52’den 0,58 düzeyine ulaşılmıştır. Ancak zorlama ve kaçınma tarzlarına ait  $\alpha$  değeri 0,70’in altında kalmıştır. Bu durum söz konusu boyutlara ait ifadelerin azlığından veya yabancı bir dilden çevrilmiş bir anket kullanıldığı için olabilir. Çünkü; belli bir kültürde herkes için aynı anlam ifade eden olgular, diğer bir kültürde farklı şekilde yorumlanabilir ([www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)).

### 3.5.2.2. Geçerlilik (Faktör) Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Faktör analiziyle çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda faktörlerle ifade edilmesi sağlanır. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddelerin özelliğine göre bir faktör adı verilir. Bu faktörlerden her biri ölçmedeki kuramsal yapıyı ifade etmelidir ([www.istatistikanaliz.com](http://www.istatistikanaliz.com)).

Faktör analizi yapılmadan önce, toplanan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığına örnekleme yeterliliği değeriyle karar verilir. Bunun için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Bartlett’s test of sphericity (Bartlett Küresellik Testi) sonuçları bulunmalıdır. Çünkü faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon (ilişki) bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Küresellik testinde KMO değeri 0 ile 1 arasında

bir değerdir ve 1' e yakın olması istenirken, Bartlett yaklaşık ki-kare değeri ise dört haneli bir değer olup yüksek çıkması istenir. Eğer küresellik testi sonucunda p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır (Sipahi vd., 2006; s.79). Çalışmada yapılan küresellik testi sonucu aşağıda gösterilmiştir.

<b>KMO and Bartlett's Küresellik Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği testi		0,875
Bartlett küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	1381,888
	df	378
	sig.	,000

### **Şekil 3.8. Örnekleme Yeterliliği Test Sonucu (KMO-Bartlett Testi)**

Şekil 3.8'de görüldüğü gibi p değeri 0,000 olduğundan çatışma yoğunluğu ölçeği faktör analizi yapmaya uygundur. Aynı şekilde KMO değeri<sup>1</sup> 0,875 gibi bir değer olarak değişkenlerin (ölçeği oluşturan ifadelerin) faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Faktör analizinde kullanılan birçok teknik vardır. Temel bileşenler analizi (principle component analysis) faktörleştirme tekniği olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu teknik ile yapılan faktörleştirme sonucunda birçok ifadenin ilk faktörde toplanması nedeniyle ölçek bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine (rotation) tabi tutulmuştur (Uysal, 2004; s.54). Varimax metoduyla yapılan eksen döndürmesiyle aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

<sup>1</sup> KMO değeri için 0,80 ve yukarısı mükemmel olarak yorumlanır (Sipahi v.d., 2006; s.80).

Tablo 3.2. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları<sup>2</sup>

İfade no	FAKTÖRLER		
	Örgütsel Nedenler	Bireysel Nedenler	Yönetsel Nedenler
14		,674	
13		,665	
19		,631	
15		,552	
11		,485	,420
2		,648	
1		,628	
4		,616	
7		,529	
24		,769	
25		,685	
8	,761		
9	,715		
16	,562	,429	
10	,520		
26	,741		
28	,680		
23	,528		
22	,490	,446	
3			,765
20			,619
5	,415		,595

Faktör analizi sürecinde tek başına bir faktörmüş gibi ortaya çıkan ya da tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her seferinde bir tanesi çıkarılmış ve istenilen yapıya ulaşıncaya kadar varimax metoduyla analize devam edilmiştir. İstenilen yapıya ulaşıldığında, çatışma yoğunluğu ölçeğinin 6, 12, 17, 18, 21 nolu soruları ölçekten çıkarılmıştır. 27 nolu ifadenin ise tüm faktörlerde yükü 0,40'in altında kalmıştır. Dolayısı ile söz konusu; 6, 12, 17, 18, 21, 27 nolu ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz sürecine kalan 22 soru ile devam edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörlü yapının toplam varyansı (çatışmanın nedenlerini) açıklama oranı yaklaşık %60,55 olarak bulunmuştur.

<sup>2</sup> Faktör yükü 0,40'in altındakiler gösterilmemiştir.

### 3.5.3. Araştırma Hipotezlerine ait Bulgular

Hipotezlere ait bulgular üç kısımda toplanmıştır. İlk analiz, demografik değişkenlerin çatışma yoğunluğu ölçeğine etkileri olacaktır. Sonraki analiz, yine demografik değişkenlerin çatışma başa çıkma tarzları üzerine etkisi üzerine olacaktır. Araştırma hipotezinin son kısmına ait bulgular ise iki ölçeğin birbiriyle ilişkisi yani korelasyon analizini içerecektir.

#### 3.5.3.1. Demografik Değişkenlerin İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasındaki Çatışmaların Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi

**Tablo 3.3. Cinsiyetin Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Çatışmaya Neden Olan Faktörler	Erkek (n=57)		Kadın (n=45)		t	Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)
	x	s.s	x	s.s		
Örgütsel nedenler	2,34	,86	2,27	,73	,438	,662
Bireysel nedenler	2,42	,64	2,37	,74	,381	,704
Yönelimsel nedenler	2,17	1,00	2,10	1,13	,331	,742
Genel Çatışma Yoğunluğu	2,31	,77	2,24	,76	,429	,669

Çatışmaya neden olan faktörler ve çatışma sıklığı açısından, erkek ve kadın katılımcılar arasında, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla,  $H_{1a}$  reddedilmiştir. Ancak çatışma yoğunluğu ortalamasına bakıldığında, erkeklerin kadınlara oranla daha çok çatışma yaşadığı görülmektedir.

**Tablo 3.4. Medeni Durumun Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Çatışmaya Neden Olan Faktörler	Evli (n=55)		Bekar (n=47)		t	Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)
	x	s.s	x	s.s		
Örgütsel nedenler	2,26	,74	2,35	,89	,575	,567
Bireysel nedenler	2,36	,65	2,44	,73	,566	,572
Yönelimsel nedenler	2,20	1,13	2,06	1,09	,678	,500
Genel Çatışma Yoğunluğu	2,28	,76	2,29	,78	,046	,963

Medeni durum değişkenine göre çatışmanın kaynaklarının farklılaşmadığı, dolayısıyla evli veya bekar olmanın yaşanan çatışmanın sıklığı ve nedenleri ile ilgisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle,  $H_{1b}$  de reddedilmiştir.

**Tablo 3.5. Cinsiyet ve Medeni Durumun Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Çatışmaya Neden Olan Faktörler	Erkek				Kadın				Anlamlılık düzeyi (p<.05)
	Evli (n=32)		Bekar (n=25)		Evli (n=23)		Bekar (n=22)		
	X	S.S	X	S.S	X	S.S	X	S.S	
Örgütsel Nedenler	2,26	,82	2,44	,93	2,27	,63	2,26	,86	,558
Bireysel Nedenler	2,43	,68	2,41	,62	2,27	,61	2,48	,86	,431
Yönetimsel Nedenler	2,22	1,18	2,11	1,00	2,19	1,09	2,00	1,19	,865
Genel Çatışma Yoğunluğu	2,34	,74	2,38	,68	2,26	,61	2,33	,82	,918

Tablo 3.5'e göre, erkek ve kadın katılımcılar, medeni durumlarıyla birlikte ele alındığında, yaşadıkları çatışmaların nedenleri ve çatışma yoğunluğu üzerinde, evli veya bekâr olmalarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle,  $H_{1a*b}$  reddedilmiştir. Ancak genel çatışma yoğunluğu ortalaması dikkate alındığında her iki cinsiyet grubunda da bekârların evlilere oranla daha çok çatışma yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.6. Sektördeki Çalışma Süresinin Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Sektördeki Çalışma Süresi	n	X(ort)			
		Örgütsel	Bireysel	Yönetimsel	G.Ç.Y.
0-5	46	2,27	2,36	1,91	2,18
5-10	31	2,48	2,54	2,32	2,45
11-15	16	2,06	2,25	2,13	2,16
15+	9	2,35	2,40	2,67	2,47
T.ort	102	2,31	2,40	2,14	2,28
Anlamlılık Düzeyi (p<.05)		,408	,525	,186	,347

Tablo 3.6'dan anlaşılacağı gibi, sektördeki çalışma süresinin yaşanan çatışmaların kaynakları üzerine etkisi görülmemektedir. Dolayısıyla,  $H_{1c}$  reddedilmiştir. Ancak 0-5 yıl aralığındaki katılımcıların  $X_{ort} = 1,91$  gibi bir ortalama ile yönetimin görüş ve uygulamalarından kaynaklanan çatışmaları daha az yaşadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.7. Kurumdaki Hizmet Süresinin Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunlu Üzerine Etkisi**

Kurumdaki Hizmet Süresi	n	X(ort)			
		Örgütsel	Bireysel	Yönetsel	G.Ç.Y.
0-2	29	2,25	2,35	1,82	2,14
2-5	32	2,29	2,43	2,16	2,29
5-8	17	2,32	2,43	2,29	2,35
8+	24	2,38	2,40	2,39	2,39
T.ort	102	2,31	2,40	2,14	2,28
<b>Anlamlılık Düzeyi (p&lt;.05)</b>		,954	,969	,260	,666

Kurumdaki hizmet süresindeki artışın veya azalışın çatışmanın nedenleri ve boyutları ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Bu nedenle,  $H_{1d}$  reddedilmiştir. Ancak kurumdaki tecrübesi nispeten az olan çalışanların daha az çatışma yaşadıkları görülmektedir. Özellikle 0-2 yıl arası katılımcıların yönetimden kaynaklı çatışmalarla daha az karşılaştıkları söylenebilir ( $X_{ort} = 1,82$ ). Ancak işyerine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime yeni alışan bu kesimin, düşüncelerinin tam netleşmediği sonucu da çıkarılabilir.

**Tablo 3.8. Çalışılan Bölümün Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Çalışılan Bölüm	n	X(ort)			
		Örgütsel	Bireysel	Yönetsel	G.Ç.Y.
Muhasebe	29	2,40	2,41	2,09	2,30
Pazarlama	16	2,13	2,51	2,04	2,22
Satın alma	27	2,09	2,18	2,01	2,10
Üretim	20	2,39	2,47	2,25	2,37
Diğer	10	2,69	2,67	2,53	2,63
T.ort	102	2,31	2,40	2,14	2,28
<b>Anlamlılık Düzeyi (p&lt;.05)</b>		,239	,304	,743	,405

Tablo 3.8'e göre, katılımcıların çalıştıkları bölümler ile çatışma yaşamalarına sebep olan faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla hangi bölümde çalışıldığının yaşanan çatışmanın sıklığına olan ilgisi anlamlı bir düzeyde değildir. Bu durumda,  $H_{1e}$  reddedilmiştir. Ancak tüm bölümlerde yönetsel nedenlerden doğan çatışmalar en alt düzeydedir.

**Tablo 3.9. Yaşın Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Katılımcıların Yaşı	n	X(ort)			
		Örgütsel	Bireysel	Yönetsel	G.Ç.Y.
18-25	24	2,54	2,58	2,29	2,47
26-33	39	2,28	2,32	1,96	2,18
34-41	25	2,26	2,47	2,36	2,36
42+	14	2,08	2,22	1,98	2,09
T.ort	102	2,31	2,40	2,14	2,28
<b>Anlamlılık Düzeyi (p&lt;.05)</b>		,371	,350	,427	,366

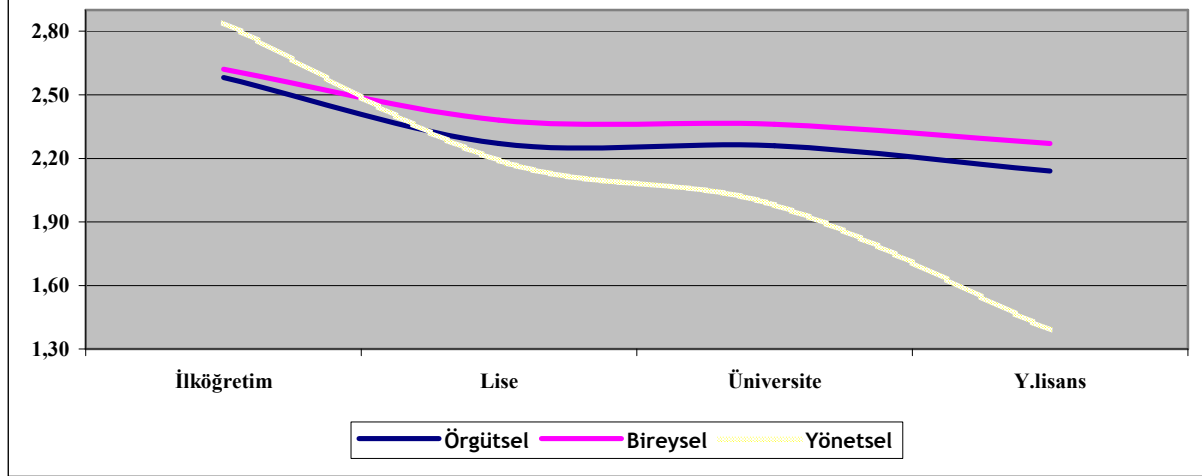
Tablo 3.9'a bakıldığında, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların yaşadıkları çatışmaların kaynakları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bakımdan,  $H_{1f}$  reddedilmiştir. Genel çatışma yoğunluğu açısından değerlendirildiğinde, en genç grup olan 18-25 arası katılımcılar görece daha sık çatışma yaşamaktadırlar.

**Tablo 3.10. Öğrenim Durumunun Çatışmanın Nedenleri ve Yoğunluğu Üzerine Etkisi**

Öğrenim Durumu	n	X(ort)			
		Örgütsel	Bireysel	Yönetsel	G.Ç.Y.
İlköğretim	15	2,58	2,62	2,84	2,68
Lise	32	2,27	2,38	2,19	2,28
Üniversite	49	2,26	2,36	1,98	2,20
Y.lisans	6	2,14	2,27	1,39	1,94
T.ort	102	2,31	2,40	2,14	2,28
<b>Anlamlılık Düzeyi (p&lt;.05)</b>		,565	,603	<b>,017</b>	,120

Öğrenim durumu açısından bakıldığında,  $X_{ort} = 2,68$  ile ilköğretim mezunu katılımcılar diğer öğrenim gruplarına göre daha çok çatışma yaşamaktadırlar. Örgütsel, bireysel ve yönetsel alt boyutların tamamında ilköğretim mezunlarının daha sık çatışma yaşadıkları görülmektedir. Yönetimin görüş ve uygulamalarının neden olduğu çatışmalar öğrenim grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<.017$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey Çoklu Karşılaştırma testi yapılmıştır. Buna göre; ilköğretim mezunları ile üniversite ( $p<.035$ ) ve ilköğretim ile yüksek lisans mezunları ( $p<.029$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aşağıdaki grafikte bu durum gösterilmiştir.

Şekil 3.9. Öğrenim Durumu ile Çatışma Yoğunluğu



Şekil 3.9'a göre, yönetimin görüş ve uygulamalarından kaynaklı çatışmalar, öğrenim düzeyi yükseldikçe azalmaktadır. Bu nedenle  $H_{1g}$  kabul edilir.

### 3.5.3.2. Demografik Değişkenlerin, İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasındaki Çatışmalarda Bireyin Çatışma Başa Çıkma Tarzı Üzerine Etkisi

Tablo 3.11. Cinsiyetin Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi

Çatışma Başa Çıkma Tarzlarına ait Faktörler	Erkek (n=57)		Kadın (n=45)		t	Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)
	x	s.s	x	s.s		
Problem Çözme	3,87	,60	3,89	,62	,111	,912
Uzlaşma	3,84	,83	4,00	,68	1,12	,268
Uyma	2,88	,73	3,05	,88	1,08	,282
Zorlama	3,12	,84	3,03	,79	,563	,575
Kaçınma	2,93	,80	3,02	,75	,590	,557

Erkek ile kadın katılımcılar arasında, iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri başa çıkma tarzları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani  $H_{2a}$  reddedilmiştir. Ancak erkek katılımcılar en çok problem çözme tarzını kullanırken ( $X_{ort} = 3,87$ ), kadın katılımcılar uzlaşma tarzını tercih etmektedir ( $X_{ort} = 4,00$ ).



**Tablo 3.12. Medeni Durumun Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Çatışma Başa Çıkma Tarzlarına ait Faktörler	Evli (n=55)		Bekar (n=47)		t	Anlamlılık düzeyi (2 uçlu)
	x	s.s	x	s.s		
Problem Çözme	3,92	,58	3,82	,64	,835	,406
Uzlaşma	3,96	,79	3,86	,76	,648	,519
Uyma	2,87	,80	3,05	,81	1,16	,247
Zorlama	3,02	,88	3,16	,74	,860	,392
Kaçınma	2,96	,86	2,97	,68	,093	,926

Katılımcıların kullandıkları başa çıkma tarzı ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu nedenle,  $H_{2b}$  reddedilmiştir. Hem evli katılımcılar hem de bekâr katılımcılar daha çok uzlaşma tarzını kullanmaktadır.

**Tablo 3.13. Cinsiyet ve Medeni Durumun Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Çatışma Başa Çıkma Tarzlarına ait Faktörler	Erkek				Kadın				Anlamlılık düzeyi (p<.05)
	Evli (n=32)		Bekar (n=25)		Evli (n=23)		Bekar (n=22)		
	x	s.s	x	s.s	x	s.s	x	s.s	
Problem Çözme	3,91	,65	3,82	,55	3,94	,49	3,82	,74	,898
Uzlaşma	3,83	,92	3,84	,72	4,13	,52	3,88	,81	,406
Uyma	2,88	,75	2,88	,73	2,86	,87	3,25	,86	,230
Zorlama	2,93	,93	3,37	,63	3,14	,80	2,92	,78	<b>,044</b>
Kaçınma	2,83	,86	3,05	,71	3,14	,83	2,89	,65	,138

Cinsiyet faktörü ile medeni durum birlikte ele alındığında, zorlama tarzında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<.044$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Buna göre; bekâr erkekler ( $X_{ort} = 3,37$ ) zorlama tarzını evli erkeklere ( $X_{ort} = 2,93$ ) oranla daha çok kullanmaktadır. Bu durum kadın katılımcılarda aksi yöndedir. Dolayısıyla,  $H_{2a*b}$  kabul edilmiştir.

**Tablo 3.14. Sektördeki Çalışma Süresinin Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Sektördeki Çalışma Süresi	n	X(ort)				
		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
0-5	46	3,88	3,93	3,11	3,02	2,93
5-10	31	3,86	3,86	2,82	3,29	2,89
11-15	16	3,94	3,98	2,88	2,89	3,03
15+	9	3,84	3,89	2,75	3,04	3,31
T.ort	102	3,88	3,91	2,95	3,08	2,97
Anlamlılık Düzeyi (p<.05)		,977	,963	,354	,359	,525

Sektördeki çalışma süresinin çatışma başa çıkma tarzları üzerine anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle, H<sub>2c</sub> reddedilmiştir.

**Tablo 3.15. Kurumdaki Hizmet Süresinin Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Kurumdaki Hizmet Süresi (yıl)	n	X(ort)				
		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
0-2	29	4,06	4,13	3,22	3,13	3,06
2-5	32	3,70	3,77	2,88	3,19	2,81
5-8	17	3,74	3,73	2,53	2,65	2,62
8+	24	3,99	3,97	3,02	3,19	3,30
T.ort	102	3,88	3,91	2,95	3,08	2,97
Anlamlılık Düzeyi (p<.05)		,068	,217	<b>,035</b>	,114	<b>,021</b>

Kurumdaki hizmet süresindeki değişim, katılımcıların kullandıkları çatışma başa çıkma tarzını etkilemektedir. Uyma (**p<.035**) ve kaçınma (**p<.021**) tarzında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Gruplar arası farklılığı tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, kurumdaki çalışma süresi 0-2 yıl ile 5-8 yıl grubu arasında, uyma tarzına ilişkin olarak **p<.028** anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kurumdaki hizmet süresi 0-2 yıl grubunda olan katılımcılar uyma tarzını 5-8 yıl ve diğer gruplara oranla daha çok kullanmaktadır. Bu da kurumda işe yeni başlayanların çatışmalarda iş arkadaşının aldığı kararlara uyduğunu göstermektedir. Diğer farklılık kaçınma tarzında tespit edilmiştir. Yine

Tukey testi sonucunda, kurumdaki çalışma süresi 5-8 yıl ile 8 yıl ve üzeri grupları arasında  $p<.041$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmaktadır. Yani,  $H_{2d}$  kabul edilmiştir.

**Tablo 3.16. Çalışılan Bölümün Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Çalışılan Bölüm	n	X(ort)				
		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
Muhasebe	29	3,91	3,90	3,00	2,85	2,83
Pazarlama	16	3,54	3,81	2,80	3,06	2,73
Satınalma	27	3,99	4,00	2,95	3,24	3,12
Üretim	20	3,96	3,95	2,95	3,06	3,00
Diğer	10	3,87	3,80	3,08	3,42	3,28
T.ort	102	3,88	3,91	2,95	3,08	2,97
Anlamlılık Düzeyi (p<.05)		,165	,929	,923	,278	,270

Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile kullandıkları çatışma başa çıkma tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle,  $H_{2e}$  reddedilmiştir. Tüm bölümler açısından  $X_{ort}=3,91$  ile uzlaşma tarzı en çok kullanılan tarzdır.

**Tablo 3.17. Yaş Gruplarının Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Katılımcıların Yaşı	n	X(ort)				
		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
18-25	24	3,79	3,94	3,03	2,99	3,00
26-33	39	3,97	3,91	3,03	3,21	2,84
34-41	25	3,86	3,91	2,79	2,96	2,93
42+	14	3,82	3,86	2,91	3,10	3,31
T.ort	102	3,88	3,91	2,95	3,08	2,97
Anlamlılık Düzeyi (p<.05)		,677	,990	,661	,615	,267

Yaş grupları arasında tercih edilen başa çıkma tarzları açısından anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Dolayısıyla,  $H_{2f}$  reddedilir.

**Tablo 3.18. Öğrenim Durumunun Tercih Edilen Çatışma Başa Çıkma Tarzları Üzerine Etkisi**

Öğrenim Durumu	n	X(ort)				
		Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
İlköğretim	15	3,85	3,82	2,73	3,12	3,33
Lise	32	4,03	4,02	3,02	3,11	2,86
Üniversite	49	3,79	3,85	2,94	3,02	2,91
Y.lisans	6	3,86	4,06	3,21	3,37	3,03
T.ort	102	3,88	3,91	2,95	3,08	2,97
<b>Anlamlılık Düzeyi (p&lt;.05)</b>		,409	,720	,581	,788	,242

Katılımcıların kullandıkları başa çıkma tarzı, öğrenim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Bu nedenle,  $H_{2g}$  reddedilmiştir. Lise mezunu katılımcıların işbirliği ve uzlaşmaya yönelik niyetlerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.5.3.3. İşyerinde Çalışma Arkadaşları Arasında Yaşanan Çatışmaların Nedenleri ile Bireyin Çatışma Başa Çıkma Tarzları Arasındaki ilişki

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kaynağı ve bunların çatışma davranış tarzlarıyla olan ilişkisi ele alınacaktır. Tablo 3.19'de yer alan Pearson korelasyon matrisinden yararlanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönü hakkında yorum yapılacaktır. Aynı zamanda alt boyutlara ait ortalamalarda değerlendirme kapsamına alınacaktır.

Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini gösteren çatışma yoğunluğu ölçeğine bakıldığında, bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların ( $X_{ort} = 2,40$ ) daha sık yaşandığı görülmektedir. Daha sonra ise örgütün yapısından kaynaklanan çatışmalar ( $X_{ort} = 2,31$ ) gelmektedir. Son sırada ise, yönetimin görüş ve uygulamalarından doğan çatışmalar gelmektedir ( $X_{ort} = 2,14$ ).

Katılımcıların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalarda benimsedikleri çatışma tarzlarına bakıldığında, uzlaşma tarzının ( $X_{ort} = 3,91$ ) ilk sırada geldiği görülmektedir. Uzlaşma tarzını sırasıyla, problem çözme tarzı ( $X_{ort} = 3,88$ ), zorlama tarzı ( $X_{ort} = 3,08$ ), kaçınma tarzı ( $X_{ort} = 2,97$ ) ve uyma tarzı ( $X_{ort} = 2,95$ ) izlemektedir.

Alt boyutlar arasındaki korelasyon incelendiğinde, çatışma yoğunluğu ölçeğinde bireysel faktörler ile örgütsel faktörler arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki ( $r = 0,752$ ) olduğu tespit edilmiştir. Yine bireysel nedenler ile yönetsel nedenler arasında da pozitif yönde doğrusal bir ilişki ( $r = 0,624$ ) bulunmaktadır. Benzer durum örgütsel nedenler ile yönetsel nedenler arasında da görülmektedir ( $r = 0,626$ ). Bu üç faktörün arasındaki korelasyonun yüksek olması, çatışmanın nedenleri konusunda kesin ayrımlar yapılmasının güç olduğunu göstermektedir. Dahası aradaki bu güçlü ilişki; bireysel, yönetsel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklanan çatışmaların birbirini etkilediği ya da birinin diğerini ortaya çıkardığı ya da birbirine kolayca dönüşebildiği şeklinde de yorumlanabilir.

Çatışma başa çıkma tarzı ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, problem çözme tarzı ile uzlaşma tarzı arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki ( $r = 0,741$ ) tespit edilmiştir. Bu da işbirliği yapmak isteyen bireylerin uzlaşma yoluna gitmeyi de tercih ettiklerini göstermektedir. Yine problem çözme tarzı ile uyma tarzı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,268$ ). Buradaki ilişki, bireyin çatışmanın üstesinden gelmek için işbirliği yapmak adına iş arkadaşının aldığı karara uyum sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Uzlaşma tarzı ile kaçınma tarzı arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki ( $r = 0,202$ ) mevcuttur. Buradaki ilişki için ise, bireyin çatışmayı uzlaşmayla çözebilmek için önce ortamı yumuşatmak istediği ve meseleyi soğutarak uzlaşmaya zemin hazırladığı söylenebilir. Benzer şekilde uyma tarzı ile kaçınma tarzı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,463$ ) göze çarpmaktadır. Bu iki çözüm tarzı arasındaki ilişki son derece anlamlıdır. Çünkü her ikisi de kişinin kendisine yönelik ilgisinin düşük karşı tarafa yönelik ilgisinin yüksek olduğu durumu ifade eder. O nedenle problem çözme ve uzlaşma tarzı arasındaki yakın ilişkinin benzeri burada da söz konusudur.

Her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, bireysel çatışma faktörleriyle problem çözme ve uzlaşma tarzı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bireysel nedenler ile problem çözme tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r = -0,218$ ) bulunmaktadır. Aynı şekilde, bireysel nedenler ile uzlaşma tarzı arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,195$ ). Dolayısıyla,  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  kabul edilir. Bu sonuca göre, bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda, araştırmaya katılan çalışanların iş birliği ve uzlaşma tarzından uzaklaştığı söylenebilir. Öte yandan, çatışmanın bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri ile uyma, zorlama ve kaçınma tarzları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle,  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$  ve  $H_{3e}$  reddedilir.

**Tablo 3.19. ÖLÇEKLERİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ PEARSON KORELASYON KATSAYILARI  
(N=102)**

ÖLÇEK	Alt Boyutlar	X(ort)	s.s.	Örgütsel	Bireysel	Yönetmel	Pro.Çözme	Uzlaşma	Uyma	Zorlama	Kaçınma
Çatışma Yoğunluğu Ölçeği	Örgütsel	2.31	.81	1							
	Bireysel	2.40	.69	<b>.752**</b>	1						
	Yönetmel	2.14	1.11	<b>.626**</b>	<b>.624**</b>	1					
Çatışma Başa Çıkma Tazları Ölçeği	Pro. Çözme	3,88	.61	-.081	<b>-.218**</b>	-.009	1				
	Uzlaşma	3,91	.77	-.073	<b>-.195**</b>	.029	<b>.741**</b>	1			
	Uyma	2,95	.80	-.014	-.099	-.064	<b>.268**</b>	.187	1		
	Zorlama	3,08	.81	-.007	.013	.052	.178	.190	.172	1	
	Kaçınma	2,97	.78	.057	-.059	.012	.128	<b>.202**</b>	<b>.463**</b>	.140	1

Korelasyon anlamlılık düzeyi: P<0,05 (2-uçlu)

## SONUÇ

Günümüzde, küresel rekabet ortamında kurumların yarışmacı özelliklerini her geçen gün daha da arttırmaları gerekmektedir. Çünkü dünya ekonomik sisteminde ülke sınırları, ticari kota ve engeller büyük ölçüde ortadan kalktığı için örgütlerin rakipleri sadece diğer ulusal kurumlar değil aynı zamanda uluslar arası kurumlardır. Sermaye akışının önündeki engeller kalktıkça, rakiplerin de sayısı artmaktadır. Bu kadar yoğun bir rekabetin yaşandığı ortamda, örgütlerin ayakta kalması rekabet üstünlüğünü sağlamalarına bağlıdır. Rekabet üstünlüğünü sağlayacak en önemli faktör ise örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasıdır.

Örgüt, kendisini diğer örgütlerden farklı kılmak için çevrede ortaya çıkan gelişmeleri ve değişimleri takip etmeli ve uygulamalıdır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar değişimi tetikleyici bir özelliğe sahiptir. Modern yönetim anlayışına göre, yeterli çatışmanın olmadığı örgütlerde yaratıcılık zaman içinde yok olabilmekte, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte, örgütsel performans ve verimlilik azalmaktadır. Buna karşın, çok yoğun çatışmaların yaşandığı örgütlerde de örgütsel amaç ve hedeflerden sapılmakta, tarafların kişisel çekişmeleri ve düşmanlıkları ortaya çıkmakta, örgütsel performans düşmektedir.

Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlık, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilecek çatışma birçok nedenden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini ortaya çıkaracak niteliktedir.

Bu araştırmada, Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ düzeyindeki özel sektör kurumlarında çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalara neden olan faktörleri tespit etmek, bireylerin hangi yoğunlukta çatışma yaşadıklarını saptamak ve bu çatışmalarla nasıl başa çıktıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin söz konusu faktörler üzerine etkileri de incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, çatışmayı ortaya çıkaran nedenler literatürde yer alan sınıflandırmaya uygun olarak üç faktöre ayrılmıştır. Bunlardan birincisi, bireylerin kişilik uyuşmazlığı, amaç ve hedeflerdeki farklılıklar, kişisel husumet ya da kırgınlıklar, güven bunalımı gibi sorunları içeren bireysel nedenlerdir. İkincisi, sınırlı kaynaklar, görev dağılımı, iletişim süreci, değişim baskısı, örgütsel iklim gibi örgütün yapısal özelliklerine ilişkin sorunları içeren örgütsel nedenlerdir. Üçüncüsü ise ödüllendirme sistemi, performans

değerlendirme sistemi gibi yönetimin görüş ve uygulamalarına ilişkin sorunları içeren yönetsel nedenlerdir. Araştırma sonucunda, işyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalar en çok bireysel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunu sırasıyla örgütsel ve yönetsel nedenler izlemektedir. Uysal (2004), tarafından merkez bankası çalışanlarına yönelik olarak yapılan araştırmada bireyler arasındaki çatışmaların en çok yönetimden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Uygulamanın farklı sektörlerde olmasının bu sonuç üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Demografik değişkenlerin çatışmanın nedenleri ve yoğunluğu üzerine etkilerini değerlendirmek üzere cinsiyet ve medeni durum faktörleri için t-testi, yaş, öğrenim durumu, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi ve çalışılan bölüm için tek yönlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sadece öğrenim durumunun anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim durumu arttıkça yönetimin görüş ve uygulamalarından kaynaklanan çatışmaların azaldığı tespit edilmiştir.

İşyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların çözümünde bireyler beş farklı davranış tarzı sergilemektedir. Bunlar problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve zorlamadır. Araştırma sonucuna göre, bireyler en çok uzlaşma daha sonra ise problem çözme tarzını benimsemektedir. Bireylerin işbirliğine yönelik ilgilerini gösteren bu iki tarzdan sonra zorlama tarzı tercih edilmektedir. Bu sonuca göre, bireyin çatışmanın çözümü için karşı tarafla işbirliği yaptığını, sonuç alamaz ise istediği yönde bir sonuca ulaşmak için otorite ve uzmanlığı ile baskı kurmaya çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların ilk tercihlerinin problem çözme ve uzlaşma yönünde olması karşı tarafa yönelik ilgilerinin önemini göstermektedir. Ancak çözüm adına attıkları bu adımdan sonuç alamayınca zorlama tarzı ile kendi ilgi ve çıkarlarına yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Daha sonra, çatışmayı görmezden gelen, zamana bırakan ya da sorunları kişinin içine atmasına neden olan kaçınma tarzı benimsenmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, bireyin, diğer yöntemlerle çatışmanın üstesinden gelemeyeceğini anladığında, kendi ilgi ve çıkarlarına yönelik tutumundan vazgeçip, karşı tarafın istek ve beklentilerine uyum sağladığı tespit edilmiştir. Daha önce yapılan ampirik çalışmaların sonuçları ile araştırmada davranış tarzlarının sıralamasıyla ilgili elde edilen bulguların genel anlamda örtüştüğü söylenebilir. Kozan ve Ergin'in (1999), yedi ildeki kamu ve özel sektörden 40 kurumu kapsayan 435 deneklik geniş çaplı araştırmasında bireylerin sırasıyla; problem çözme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve son olarak uyma tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır (s.258). Bankacılık sektöründe Canlı (2001) ve Uysal (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da problem çözme ve uzlaşma tarzının ilk sıralarda geldiği



görülmüştür. Başa çıkma tarzı ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiye ait en dikkat çekici sonuç, problem çözme ve uzlaşma arasındaki güçlü doğrusal ilişkidir. Bu iki başa çıkma tarzı, çatışmanın çözülmesi ve bir anlaşmaya varılması için çaba göstermeyi ve bir araya gelmeyi ifade etmektedir. Çatışmaların çözümünde her iki taraf için de en çok arzu edilen bu iki tarz arasında birçok araştırmada da olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Nitekim Kozan ve Ergin (1999), Canlı (2001) ve Uysal (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da aynı sonuç elde edilmiştir. Bir diğer sonuca göre uyma tarzı ile problem çözme tarzı arasında olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir. Yapılan bir araştırmada, problem çözme ve uyma tarzlarının çatışmanın etkili bir şekilde çözülmesi ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür (akt. Canlı, 2001; s.69). Her iki başa çıkma tarzını sıklıkla kullanan bireyler için çatışmanın sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşmasını arzuladıkları söylenebilir. Yine bu sonuçta Kozan ve Ergin (1999), Canlı (2001) ve Uysal (2004)'ın bulgularıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, kaçınma tarzı ile uzlaşma tarzı arasında da pozitif yönde bir ilişkiye ulaşılmıştır. Burada uzlaşma yönünde niyeti olan bireyin önce ortamı yumuşatmak istediği sonucu çıkarılabilir. Bu sonuç Kozan ve Ergin (1999) ile Uysal (2001)'ın bulgularıyla paralel olmasına rağmen Canlı (2001)'nin sonucu negatif yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Son olarak kaçınma tarzı ile uyma tarzı arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Burada bireyin önce çatışmayla yüzleşmekten kaçındığı daha sonra ise karşı tarafın aldığı karara uyduğu söylenebilir. Yine bu sonuçta daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla aynı yönde çıkmıştır (Kozan ve Ergin, 1999; Uysal, 2004).

Demografik değişkenlerin, katılımcıların çatışma başa çıkma tarzları üzerine etkisini değerlendirmek üzere yine cinsiyet ve medeni durum faktörleri için t-testi, yaş, öğrenim durumu, sektördeki çalışma süresi, kurumdaki hizmet süresi ve çalışılan bölüm için tek yönlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet süresi ve erkek katılımcılarda medeni durumun çatışma başa çıkma tarzları üzerine anlamlı bir etkisi görülmüştür.

Araştırmanın son bölümünde, çatışmanın nedenleri ile katılımcıların çözüme yönelik davranışları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Burada, bireysel nedenlerden doğan çatışmalarda kişilerin karşı tarafa yönelik ilgilerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları sorunların kaynağı olarak güven eksikliği, husumet, kıskançlık, kişilik uyumsuzluğu v.b. görmeleri durumunda işbirliğinden vazgeçtikleri tespit edilmiştir. Uysal (2004), çalışmasında sadece bireysel farklılıkların değil aynı zamanda

yönetimden kaynaklanan çatışmaların da problem çözme tarzı üzerine negatif etkisini tespit etmiştir (s.75).

Ülkemizde KOBİ'lerin ekonomiye katkısı yadsınamaz boyutlara ulaşmıştır. Gerek ihracat verileri gerekse istihdama yönelik katkıları önemli noktalara gelmiştir. AB'de KOBİ verilerine göz atıldığında; AB'de işletme sayısı ve istihdam oranının ölçeksel dağılımı, ülkelere göre değişiklikler göstermekle birlikte, çoğunda 1-49 işçi çalıştıran mikro ve küçük ölçekli işletmelerin sayısal oranı %70-%80 aralığında değişirken, ülkemizde bu oran %97,8'dir<sup>3</sup>. Tarım sektörünün emek yoğun yapısı dikkate alındığında bu oranın önemi daha da artmaktadır. Günümüzde sermaye hareketinde yaşanan serbestliğin benzeri emek piyasasında da görülmektedir. Örgütler çok kültürlü, karmaşık ve kozmopolit bir yapıya dönüşmektedir. İnsan kaynakları yapısında ortaya çıkan bu karmaşıklık bireysel farklılıklardan doğan çatışmaları arttırmaktadır. Bu çatışmaların yoğunluğu örgüt iklimini sürekli gerilim, kavga ve mücadeleye teslim etmemelidir. Bu noktadaki görev yöneticilere aittir. Yöneticiler örgütsel performansı maksimize edecek şekilde çatışmaları yönetmelidir.

Çatışmalara sadece örgütsel çıkar ve hedefler açısından bakmamak gerekir. Çünkü çatışma doğrudan insan ilişkilerini ilgilendirdiği için insani boyutunu da ele almak gerekir. Hangi yoğunlukta olursa olsun çatışmaların insan psikolojisi ve davranışları üzerine etkileri yöneticilerin göz ardı etmemesi gereken konulardır. Yöneticilerin çatışmaları ele alırken olayları sadece örgütsel çıkarlar etrafında değil çok boyutlu değerlendirmeleri gerekir. Bu konuda örgüt psikologlarından yararlanılabilir. Diğer taraftan yöneticilerin zamanlarının yaklaşık dörtte birini çatışmalara ayırdığı düşünüldüğünde bu yükü azaltmak için çalışanların öz yönetimini (self-management) arttıracak çatışma yönetimine yönelik eğitim faaliyetlerinde bulunulması yararlı olacaktır.

Çatışmaların örgüt performansına katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi çatışmanın nedenlerinin doğru teşhis edilmesine ve doğru çözüm tarzının tercih edilmesine bağlıdır. Bu noktada çalışanların çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesi hem yöneticilerin iş yükünü azaltacak hem de örgüt sağlığını olumlu etkileyecektir. Sonuç olarak, işyerinde çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların algılanan nedenleri, yoğunluğu ve bireylerin çatışma başa çıkma tarzları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, çatışma olgusunun iş tatmini, işten ayrılma, örgüt iklimi, tükenmişlik, değişim ve performans gibi kavramlarla olan ilişkisini de ele alacak araştırmacılar için katkısı olacağı düşünülmektedir.

<sup>3</sup> Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, (2007-2009), s.10

## KAYNAKÇA

- Akkirman, A.D., Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, s.1-11, (1998).
- Aksoy, A. Vd.; Editör: Tikici, M., Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayınları, Ankara, (2005).
- Arslan, M. vd.; Editör: Güney, S., Yönetim ve Organizasyon Temel Kavramları, Nobel Yayınları, Ankara, (2001).
- Artan, İ., Tevrüz, S. ve Bozkurt, T., Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basım, İstanbul, (1999).
- Aydemir, S.R., Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim, Mevzuat Dergisi, (2003), Sayı: 67, syf: 1-10
- Baltaş, A., İş hayatında Çatışma, ACTIVELINE Ekonomi, Siyaset, İş Dünyası Dergisi, İstanbul, (2002), sayı: 28
- Başar, B., Çatışma Yönetimi ve Firma içi Uzlaşma Kültürü Yaratma, <http://www.bulentbasar.com/Content.Asp?ContentID=44> (Erişim, 21.04.2009)
- Boone, L.E. ve Kurtz, D.L., Contemporary business, Fort Word: Dryden Press, (1999).
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, (2002).
- Canlı, E., Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (2001).
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L., Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, (2000).
- Cloke, K.and Goldsmith, J., Leader to Leader, Vol.2000, issue 15, (Jan.,2000), pp.11-13

Daft, R.L., Management, The Dryden, Philadelphia, (1991).

Dessler, G., Management : Leading People and Organizations in the 21st Century, Prentice Hall, New Jersey, (1998).

Dubrin, A.J., Fundamentals of Behaviour, South-Western College Pub., Ohio, (2005).

Düzenli, Ü.N., Arşiv Yönetimi: TCMB Örneği, TCMB Uzmanlık Tezi, Ankara, (2006).

Ellis, S., Dick, P., Introduction to Organizational Behaviour, Mc Graw-Hill, London, (2003).

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, (1998).

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, (2001).

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım, İstanbul, (2003).

Erdem, A.R., Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi, PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi, (1997), Sayı: 2, syf: 92-104

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, Beta Basım, İstanbul, (2000).

Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım, İstanbul, (2001).

Eruzun, A., Affective and Substantive Conflicts and Interpersonal Conflict Management Styles in the Turkish Organizational Context, Sabancı Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (2004).

Follett, M.P., Constructive Conflict, <http://www.columbia.edu/~mwm82/negotiation/FollettConstructiveConflict.pdf>, Erişim (10.04.2008).

Frederickson, J.D., Assessing the validity of the Rahim organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), The University of Minnesota, USA, Doktora Tezi, (1997).

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Organizations: Behaviour, Structure, Processes, Mc Graw-Hill, Boston, (2000).

Gordon, J.R., Organizational Behaviour: A diagnostic Approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., (1999).

Göksel A., Devrani, T.K., Özdoğan, F.B.I. ve Alabay, M.N.; Editör: Bumin, B., Çağdaş İşletme Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara, (2003).

Griffin, R.W., Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Houghton Mifflin, Boston, (2000).

Hatch, M.J., Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, New York, (1997).

Hunger, J.D. and Stern, L.W., An Assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict, The Academy of Management Journal, Vol.19, No.4, (Dec., 1976), pp.591-605.

Huse, E.F., The Modern Manager, West Publishing, New York, (1980).

Işıl, M.A., Çatışma Yönetimi: Önlemek, Çözmek ve Yönetmek, Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Dergisi, Temmuz-Eylül 2005.

İpek, C. Vd.; Editör: Elma, C., Demir, K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara, (2003).

Jones, G.R., George, J.M., Hill, C.W.L., Contemporary Management, Mc Graw-Hill Co., Boston, (2000).

Karip, E., Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, (2000).

Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009), (Erişim) [http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/KOBI\\_STRATEJISI\\_VE\\_EYLEM\\_PLANI\\_%202007-2009.doc](http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kobi/KOBI_STRATEJISI_VE_EYLEM_PLANI_%202007-2009.doc), (09.10.2008)

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım, İstanbul, (1995).

Kozan, M.K. ve Ergin, C., “The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices”, The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No:3, (July,1999), pp. 249-267.

Kreitner, R., Management, Houghton Mifflin, Boston, (2001).

Luthans, F., Organizational Behaviour, Mc Geaw-Hill Co., New York, (1995).

Manolescu, A., Deaconu, A., Considerations Regarding The Conflict Management, academy of Economic Studies, Bucharest, (2008).

Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F., Management, Harper and Row, New York, (1988).

Öztaş, U., Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi, Akdeniz Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Antalya, (2005).

Pilgrim, S., “Conflict - An Essential Ingredient For Growth”, (Erişim), <http://www.pertinent.com/articles/communication/spilgrim4.asp>, (31.05.2008).

Rahim, M.A., A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, No.2, 368-376.

Rahim, M.A., Managing Conflict in Organizations, Westport, Conn. : Quorum Books, USA, (2001).

Robbins, S.P., Organizational Behavior ; concepts, controversies and applications, Prentice Hall, New Jersey, (1993).

Robbins, S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev. Öztürk, S.A., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (1994).

Rosenfeld, R.H. ve Wilson, C.D., *Managing Organizations : Text, Readings, and Cases*, McGraw-Hill, London, (1999).

Schermerhorn, J.R., *Management*, Wiley, New York, (2001).

Senior, B., *Organizational Change*, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, UK, (2002).

Seval, H., *Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi*, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, (2006), syf: 246-254

Sherif, M., *Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict*, The American Journal of Sociology, Vol.63, No.4, (Jan; 1958), pp.349-356.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Beta Basım, İstanbul, (2006).

Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ., *Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2005), sayı: 1

Şahin, A., Emini F.T., Ünsal, Ö., “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama” , S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, S.15, 2006, syf: 553-568.

Şimşek, M.Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Konya, (2002).

Tastan, S., “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, (Erişim) <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp>, (31.03.2008).

Tastan, S., *Organizasyonel Davranış*, “Çatışmaya İlişkin Çözüm Yolları”, (Erişim) [http://www.humanresourcesfocus.com/makale010\\_1.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/makale010_1.asp), (04.07.2008)

Thomas, K.W., *Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors*, Academy of Management Review, Vol.2, No:3, July, 1977, s.484-490

Thomas, K.W., Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, Journal of Organizational Behaviour, Vol.13, 265-274 (1992).

Tosi, H.L., Mero, N.L., Rizzo, J.R., Managing organizational behavior, Blackwell Publishers, Oxford, (2001).

Tutar, H., Yılbaş, M.K. ve Erdönmez, C., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2005).

Tutar, H., Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, (2003).

Türkel, A.U., Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, (2000).

Uysal, İ., Örgütsel Çatışma Yönetimi ve TCMB'na Yönelik Bir Uygulama, TCMB Uzmanlık Tezi, Ankara, (2004).

Vliert, V.D.E. ve Kabanoff, B., Toward Theory-Based Measures of Conflict Management, Academy of Management Journal, Vol.33, No.1, 1990, s.199-209.

Yeniçeri, Ö., Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Kayseri, (1991).

Yeniçeri, Ö., Örgütsel Değişmenin Yönetimi: Sorunlar, yöntemler, teknikler, stratejiler ve çözüm yolları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2002).

<http://arsiv.sabah.com.tr/2006/02/18/eko136.html>, (Erişim, 14.04.2008)

<http://www.istatistikmerkezi.com/makale.spss-guvenilirlik-analizi.109.html> (Erişim, 11.04.2009)

[http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp) (Erişim, 11.04.2009)

[http://www.istatistikanaliz.com/gecerlilik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/gecerlilik_analizi.asp) (Erişim, 11.04.2009)



[http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp) (Erişim, 11.04.2009)

[http://www.antalya.bel.tr/tr/bel\\_iletisim/kurumlar.cfm?event=btnAraClick&id=&sortExpression=KURUM.KURUM\\_ADI&sortDirection=ASC&suzSayfaNumarasi=1&kategoriId=128](http://www.antalya.bel.tr/tr/bel_iletisim/kurumlar.cfm?event=btnAraClick&id=&sortExpression=KURUM.KURUM_ADI&sortDirection=ASC&suzSayfaNumarasi=1&kategoriId=128)  
(Erişim, 16.06.2008)

## EKLER

### Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Akdeniz Üniversitesi SBE kapsamındaki bir tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Araştırma, Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) olarak adlandırılan kurumlardaki çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kaynağını ve bunlarla başa çıkma yöntemlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple hazırlanan anketimizin;

**I. Bölümünde** Kişisel Bilgilerinize,

**II. Bölümünde** İş arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışmaların nedenlerine,

**III. Bölümünde** İş arkadaşınızla yaşadığınız çatışmalarda nasıl davrandığınıza, ilişkin seçeneklere yer verilmiştir. Bu seçenekler arasından sizi en doğru şekilde ifade edenleri işaretlemeniz araştırmamızın amacına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Ali ZENGİN  
A.Ü. SBE Y.Lisans Öğrencisi

### I.BÖLÜM

- 1-Sektördeki çalışma süreniz** : Belirtiniz...
- 2-Şu an çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz** : Belirtiniz...
- 3-Çalıştığınız bölüm/birim** : Belirtiniz...
- 4-Yaşınız** : Belirtiniz...
- 5-Öğrenim Durumunuz** :  İlköğretim  
 Lise  
 Üniversite  
 Yüksek lisans ve üstü
- 6-Cinsiyetiniz** :  Erkek  
 Kadın
- 7-Medeni Durumunuz** :  Evli  
 Bekar

İş arkadaşınızla yaşadığınız çatışmaların nedenleri nelerdir? (Lütfen Cevabınızı ilgili kutulara "X veya ?" ile işaretleyiniz ve tüm soruları cevaplayınız)		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	İş arkadaşlarımın bana eksik ve hatalı bilgi vermesi					
2	İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerimizin farklı olması					
3	Bazı iş arkadaşlarımın yöneticiler tarafından kayrılması					
4	İş arkadaşlarımın özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşmaları					
5	Bazı iş arkadaşlarımın haketmedikleri halde ödüllendirilmeleri					
6	İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması					
7	İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin ve dünya görüşlerimizin uyuşmaması					
8	İş yerindeki araba, bilgisayar, kırtasiye malzemesi gibi araç ve gereçlerin kullanımında yaşanan sorunlar					
9	İş arkadaşlarımın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri					
10	İş arkadaşlarımın yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları					
11	İş arkadaşlarımın şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri					
12	İş arkadaşlarımın yeterli bilgiye ve eğitime sahip olmadıkları için işlerini düzgün yapamamaları					
13	İş arkadaşlarımın sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri					
14	İş arkadaşlarımın şirket kurallarına yeterince uymamaları					
15	İş arkadaşlarımın bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri					
16	İş arkadaşlarıma daha zevkli işler verilirken benim hep sıkıcı işler yapmak zorunda kalmam					
17	Mevcut performans değerlendirme sisteminin iş arkadaşlarımla aramda aşırı rekabet yaratması					
18	İş arkadaşlarımın işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi					
19	İş arkadaşlarımın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri					
20	İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen onlarla aynı konuma ve ücrete tabi olmam					
21	İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması					
22	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması					
23	İş yerinde sürekli bir gerilim ortamının olması					
24	İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları					
25	İş arkadaşlarımın beni işimden edebileceği endişesini yaşamam					
26	İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması					
27	İş arkadaşlarımın kendi işlerini benimkinden daha öncelikli ve önemli görmesi					
28	İş arkadaşlarım ile aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması					

<b>Herhangi bir iş arkadaşınızla çalışma ortamında yaşadığınız çatışma veya anlaşmazlık durumlarında aşağıdaki davranışlardan hangilerini gösterirsiniz?</b>		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<i>(Lütfen Cevabınızı ilgili kutulara "X veya ?" ile işaretleyiniz ve tüm soruları cevaplayınız)</i>						
1	İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımda her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım					
2	Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim					
3	İş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıklarda zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.					
4	Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.					
5	İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.					
6	İş arkadaşımdan farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.					
8	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.					
9	Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.					
10	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım					
11	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm					
12	Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşım ile açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum					
13	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.					
14	Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.					
15	Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşım ile müzakere ederim.					
16	İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.					
17	İş arkadaşım ile anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18	Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.					
19	Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım					
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.					
21	Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.					
22	Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
23	Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşım ile işbirliği yaparım.					
24	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.					
25	Rekabet sözkonusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.					
27	Bir çatışma durumunda iş arkadaşım ile karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.					
28	Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşım ile birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.					

Ek 2. ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU ÖLÇEĞİNE AİT FREKANS TABLOSU		Hiçbir zaman		Nadiren		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman		T(n)	T(%)	X(ort)
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1	İş arkadaşlarımın bana eksik ve hatalı bilgi vermesi	15	14,7	38	37,3	29	28,4	16	15,7	4	3,9	102	100	2,57
2	İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerimizin farklı olması	11	10,8	23	22,5	50	49	12	11,8	6	5,9	102	100	2,79
3	Bazı iş arkadaşlarımın yöneticiler tarafından kayrılması	37	36,3	24	23,5	22	21,6	7	6,9	12	11,8	102	100	2,34
4	İş arkadaşlarımın özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları	17	16,7	44	43,1	22	21,6	13	12,7	6	5,9	102	100	2,48
5	Bazı iş arkadaşlarımın hak etmedikleri halde ödüllendirilmeleri	54	52,9	18	17,6	15	14,7	9	8,9	6	5,9	102	100	1,97
6	İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması	39	38,2	32	31,4	18	17,6	9	8,9	4	3,9	102	100	2,09
7	İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin ve dünya görüşlerimizin uyuşmaması	13	12,7	34	33,3	33	32,4	12	11,8	10	9,8	102	100	2,73
8	İş yerindeki araba, bilgisayar, kırtasiye malzemesi gibi araç ve gereçlerin kullanımında yaşanan sorunlar	30	29,4	36	35,3	18	17,6	11	10,8	7	6,9	102	100	2,30
9	İş arkadaşlarımın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	42	41,2	32	31,4	18	17,6	9	8,8	1	1,0	102	100	1,97
10	İş arkadaşlarımın yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları	32	31,4	27	26,5	26	25,5	9	8,8	8	7,8	102	100	2,35
11	İş arkadaşlarımın şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri	33	32,4	16	15,7	26	25,5	15	14,7	12	11,8	102	100	2,58
12	İş arkadaşlarımın yeterli bilgiye ve eğitime sahip olmadıkları için işlerini düzgün yapamamaları	28	27,5	25	24,5	21	20,6	16	15,7	12	11,8	102	100	2,60
13	İş arkadaşlarımın sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri	22	21,6	25	24,5	21	20,6	24	23,5	10	9,8	102	100	2,75
14	İş arkadaşlarımın şirket kurallarına yeterince uymamaları	20	19,6	31	30,4	19	18,6	21	20,6	11	10,8	102	100	2,73
15	İş arkadaşlarımın bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri	25	24,5	27	26,5	26	25,5	15	14,7	9	8,8	102	100	2,57
16	İş arkadaşlarıma daha zevkli işler verilirken benim hep sıkıcı işler yapmak zorunda kalmam	61	59,8	17	16,7	13	12,7	3	2,9	8	7,9	102	100	1,82
17	Mevcut performans değerlendirme sisteminin iş arkadaşlarımla aramda aşırı rekabet yaratması	70	68,6	14	13,8	8	7,8	3	2,9	7	6,9	102	100	1,66
18	İş arkadaşlarımın işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi	32	31,4	27	26,5	21	20,6	14	13,7	8	7,8	102	100	2,40
19	İş arkadaşlarımın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	35	34,3	32	31,4	17	16,7	14	13,7	4	3,9	102	100	2,22
20	İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen onlarla aynı konuma ve ücrete tabi olmam	55	53,9	18	17,6	4	3,9	14	13,8	11	10,8	102	100	2,10
21	İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması	72	70,6	15	14,7	9	8,8	5	4,9	1	1,0	102	100	1,51
22	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	27	26,5	33	32,4	27	26,5	9	8,8	6	5,9	102	100	2,35
23	İş yerinde sürekli bir gerilim ortamının olması	21	20,6	32	31,4	28	27,5	12	11,8	9	8,8	102	100	2,57
24	İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları	66	64,7	19	18,6	11	10,8	4	3,9	2	2,0	102	100	1,60
25	İş arkadaşlarımın beni işimden edebileceği endişesini yaşamam	77	75,5	14	13,7	8	7,8	1	1,0	2	2,0	102	100	1,40
26	İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması	20	19,6	32	31,4	27	26,5	14	13,7	9	8,8	102	100	2,61
27	İş arkadaşlarımın kendi işlerini benimkinden daha öncelikli ve önemli görmesi	22	21,6	30	29,4	19	18,6	21	20,6	10	9,8	102	100	2,68
28	İş arkadaşlarım ile aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması	29	28,4	29	28,4	21	20,6	13	12,8	10	9,8	102	100	2,47

Ek 3. ÇATIŞMA BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÖLÇEĞİNE AİT FREKANS TABLOSU		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum		T(n)	T%	X(ort)
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1	Her ikimiz tarafından kabul görecektir bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım	5	4,9	5	4,9	6	5,9	62	60,8	24	23,5	102	100	3,93
2	İş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim	2	2,0	20	19,6	9	8,8	57	55,9	14	13,7	102	100	3,60
3	Zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.	19	18,7	24	23,5	23	22,5	29	28,4	7	6,9	102	100	2,81
4	Birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	5	4,9	17	16,7	14	13,7	47	46,1	19	18,6	102	100	3,57
5	Her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	3	2,9	10	9,8	9	8,8	53	52,0	27	26,5	102	100	3,89
6	Farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.	27	26,5	37	36,3	13	12,7	16	15,7	9	8,8	102	100	2,44
7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	1	1,0	7	6,9	7	6,9	62	60,8	25	24,5	102	100	4,00
8	İş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	16	15,7	34	33,3	19	18,6	21	20,6	12	11,8	102	100	2,79
9	İstediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	18	17,6	40	39,3	18	17,6	20	19,6	6	5,9	102	100	2,57
10	İş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım	10	9,8	23	22,5	24	23,5	32	31,5	13	12,7	102	100	3,15
11	İş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm	11	10,8	36	35,3	29	28,4	19	18,6	7	6,9	102	100	2,75
12	Sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımın açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum	4	3,9	5	4,9	10	9,8	45	44,1	38	37,3	102	100	4,06
13	İş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	41	40,2	32	31,4	15	14,7	9	8,8	5	4,9	102	100	2,07
14	Çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	1	1,0	13	12,7	12	11,8	53	52,0	23	22,5	102	100	3,82
15	Uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımın müzakere ederim.	5	4,9	6	5,9	9	8,8	56	54,9	26	25,5	102	100	3,90
16	İş arkadaşımın anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	10	9,8	17	16,7	14	13,7	44	43,1	17	16,7	102	100	3,40
17	İş arkadaşımın anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	24	23,5	24	23,5	16	15,7	30	29,5	8	7,8	102	100	2,75
18	İstediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden yararlanırım.	7	6,9	12	11,8	12	11,8	42	41,2	29	28,4	102	100	3,73
19	Çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım	8	7,8	44	43,2	30	29,4	16	15,7	4	3,9	102	100	2,65
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.	31	30,4	33	32,4	20	19,6	13	12,7	5	4,9	102	100	2,29
21	Kararım istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	11	10,8	17	16,7	17	16,7	40	39,2	17	16,7	102	100	3,34
22	Gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	3	2,9	5	4,9	21	20,6	48	47,1	25	24,5	102	100	3,85
23	Her ikimizce de kabul görecektir bir karara varmak için iş arkadaşımın işbirliği yaparım.	4	3,9	4	3,9	7	6,9	63	61,8	24	23,5	102	100	3,97
24	İş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	8	7,8	17	16,7	29	28,4	36	35,3	12	11,8	102	100	3,26
25	Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	17	16,7	28	27,5	15	14,7	24	23,5	18	17,6	102	100	2,98
26	Duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için yaşadığım anlaşmazlıklarımı içime atarım.	19	18,6	31	30,4	21	20,6	21	20,6	10	9,8	102	100	2,73
27	Bir çatışma durumunda karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.	9	8,8	18	17,6	14	13,7	33	32,4	28	27,5	102	100	3,52
28	Sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımın birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	4	3,9	7	6,9	11	10,8	56	54,9	24	23,5	102	100	3,87

	Ek 4. ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T-TEST SONUÇLARI	X <sub>ort</sub>		Anlamlılık 2-üçlü p<.05	X <sub>ort</sub>		Anlamlılık 2-üçlü p<.05
		Cinsiyet			Medeni Durum		
		Erkek=57	Kadın=45	Evli=55	Bekar=47		
1	İş arkadaşlarımın bana eksik ve hatalı bilgi vermesi	2,53	2,62	.653	2,62	2,51	.616
2	İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerimizin farklı olması	2,75	2,84	.655	2,82	2,77	.791
3	Bazı iş arkadaşlarımın yöneticiler tarafından kayrılması	2,35	2,33	.949	2,49	2,17	.230
4	İş arkadaşlarımın özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşmaları	2,60	2,33	.221	2,45	2,51	.800
5	Bazı iş arkadaşlarımın hak etmedikleri halde ödüllendirilmeleri	1,95	2,00	.837	2,09	1,83	.295
6	İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması	2,11	2,07	.862	2,09	2,08	.979
7	İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin ve dünya görüşlerimizin uyuşmaması	2,82	2,60	.326	2,63	2,83	.394
8	İş yerindeki araba, bilgisayar, kırtasiye malzemesi gibi araç ve gereçlerin kullanımında yaşanan sorunlar	2,44	2,13	.204	2,31	2,3	.963
9	İş arkadaşlarımın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	2,11	1,80	.130	1,96	1,98	.941
10	İş arkadaşlarımın yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları	2,37	2,33	.886	2,31	2,4	.703
11	İş arkadaşlarımın şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri	2,44	2,76	.260	2,44	2,74	.266
12	İş arkadaşlarımın yeterli bilgiye ve eğitime sahip olmadıkları için işlerini düzgün yapamamaları	2,81	2,31	.057	2,62	2,57	.872
13	İş arkadaşlarımın sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri	2,86	2,62	.370	2,8	2,7	.707
14	İş arkadaşlarımın şirket kurallarına yeterince uymamaları	2,79	2,64	.576	2,6	2,87	.288
15	İş arkadaşlarımın bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri	2,58	2,56	.927	2,45	2,7	.323
16	İş arkadaşlarıma daha zevkli işler verilirken benim hep sıkıcı işler yapmak zorunda kalmam	2,04	1,56	<b>.047</b>	1,82	1,83	.963
17	Mevcut performans değerlendirme sisteminin iş arkadaşlarımla aramda aşırı rekabet yaratması	1,89	1,36	<b>.016</b>	1,6	1,72	.606
18	İş arkadaşlarımın işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi	2,53	2,24	.271	2,4	2,4	.987
19	İş arkadaşlarımın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	2,19	2,24	.832	2,31	2,11	.391
20	İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen onlarla aynı konuma ve ücrete tabi olmam	2,21	1,96	.372	2,04	2,17	.647
21	İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması	1,54	1,47	.674	1,56	1,45	.519
22	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	2,21	2,53	.168	2,2	2,53	.148
23	İş yerinde sürekli bir gerilim ortamının olması	2,51	2,64	.571	2,53	2,62	.707
24	İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları	1,63	1,56	.695	1,53	1,68	.432
25	İş arkadaşlarımın beni işimden edebileceği endişesini yaşamam	1,47	1,31	.316	1,36	1,45	.617
26	İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması	2,63	2,58	.822	2,56	2,66	.691
27	İş arkadaşlarımın kendi işlerini benimkinden daha öncelikli ve önemli görmesi	2,60	2,78	.494	2,58	2,79	.428
28	İş arkadaşlarım ile aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması	2,40	2,56	.566	2,42	2,53	.663

	Ek 5. ÇATIŞMA BAŞA ÇIKMA TARZLARI BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM T-TESTİ SONUÇLARI	X <sub>ort</sub>		Anlamlılık 2-uçlu p<.05	X <sub>ort</sub>		Anlamlılık 2-uçlu p<.05
		Cinsiyet			Medeni Durum		
		Erkek=57	Kadın=45	Evli=55	Bekar=47		
1	Her ikimiz tarafından kabul görecektir bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım	4,05	3,78	.163	3,96	3,89	.715
2	İş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim	3,65	3,53	.579	3,69	3,49	.329
3	Zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.	2,98	2,60	.115	2,84	2,79	.839
4	Birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	3,63	3,49	.534	3,58	3,55	.898
5	Her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	3,86	3,93	.707	4,02	3,74	.176
6	Farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.	2,37	2,53	.520	2,44	2,45	.968
7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	3,98	4,04	.710	4,04	3,98	.727
8	İş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	2,75	2,84	.723	2,8	2,79	.960
9	İstediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	2,75	2,33	.069	2,53	2,62	.700
10	İş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım	3,07	3,24	.469	3,07	3,23	.498
11	İş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm	2,68	2,84	.473	2,78	2,72	.791
12	Sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum	4,00	4,13	.499	4,05	4,06	.964
13	İş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	2,16	1,96	.389	2,05	2,09	.896
14	Çıkılmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	3,68	4,00	.090	3,78	3,87	.637
15	Uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımınla müzakere ederim.	3,84	3,98	.499	4,05	3,72	.103
16	İş arkadaşımınla anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	3,39	3,42	.882	3,35	3,47	.618
17	İş arkadaşımınla anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	2,63	2,89	.331	2,8	2,68	.654
18	İstediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.	3,79	3,64	.539	3,73	3,72	.987
19	Çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım	2,56	2,76	.327	2,49	2,83	.082
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.	2,23	2,38	.525	2,31	2,28	.890
21	Kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	3,39	3,29	.701	3,18	3,53	.158
22	Gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	3,86	3,84	.936	3,91	3,79	.524
23	Her ikimizce de kabul görecektir bir karara varmak için iş arkadaşımınla işbirliği yaparım.	3,91	4,04	.467	4,13	3,79	.067
24	İş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,19	3,36	.473	3,13	3,43	.172
25	Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	2,93	3,04	.676	2,85	3,13	.319
26	Duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşımınla yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.	2,81	2,62	.458	2,75	2,7	.862
27	Bir çatışma durumunda iş arkadaşımınla karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.	3,44	3,62	.473	3,47	3,57	.694
28	Sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	3,79	3,98	.334	3,82	3,94	.543



	Ek 6. ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU ÖLÇEĞİ TEK YÖNLÜ ANOVA SONUÇLARI	X <sub>ort</sub>				Anova tek yönlü p<.05	X <sub>ort</sub>				Anova tek yönlü p<.05
		Öğrenim Durumu (N=102)					Yaş (N=102)				
		İlkö n=15	Lise n=32	Üniv n=49	Y.lis+ n=6		18-25 n=24	26-33 n=39	34-41 n=25	42-üst n=14	
1	İş arkadaşlarımın bana eksik ve hatalı bilgi vermesi	2,73	2,56	2,45	3,17	.402	2,79	2,36	2,76	2,43	.295
2	İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerimizin farklı olması	3,13	2,53	2,84	3,00	.224	3,00	2,67	2,96	2,50	.307
3	Bazı iş arkadaşlarımın yöneticiler tarafından kayrılması	2,67	2,53	2,22	1,50	.240	2,58	2,21	2,36	2,29	.758
4	İş arkadaşlarımın özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları	2,87	2,41	2,41	2,50	.534	2,46	2,46	2,92	1,79	<b>.019</b>
5	Bazı iş arkadaşlarımın hak etmedikleri halde ödüllendirilmeleri	2,87	1,94	1,78	1,50	<b>.019</b>	2,00	1,77	2,20	2,07	.590
6	İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması	2,53	2,00	2,02	2,00	.437	2,25	1,95	1,80	2,71	.068
7	İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin ve dünya görüşlerimizin uyuşmaması	3,27	2,59	2,63	2,83	.241	2,96	2,69	2,52	2,79	.600
8	İş yerindeki araba, bilgisayar, kırtasiye malzemesi gibi araç ve gereçlerin kullan.yaşanan sor.	2,67	2,28	2,22	2,17	.649	2,29	2,23	2,56	2,07	.619
9	İş arkadaşlarımın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	2,47	2,00	1,78	2,17	.132	2,04	1,97	2,00	1,79	.900
10	İş arkadaşlarımın yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları	2,60	2,31	2,31	2,33	.874	2,50	2,41	2,36	1,93	.560
11	İş arkadaşlarımın şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri	2,47	2,59	2,61	2,50	.986	3,13	2,44	2,44	2,29	.168
12	İş arkadaşlarımın yeterli bilgiye ve eğitime sahip olmadıkları için işlerini düzgün yapamamaları	2,93	2,78	2,47	1,83	.278	2,67	2,59	2,68	2,36	.899
13	İş arkadaşlarımın sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri	3,00	2,94	2,63	2,17	.425	2,79	2,69	2,96	2,50	.742
14	İş arkadaşlarımın şirket kurallarına yeterince uymamaları	2,67	2,72	2,76	2,67	.995	3,08	2,64	2,76	2,29	.304
15	İş arkadaşlarımın bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri	2,80	2,63	2,53	2,00	.610	2,83	2,33	2,56	2,79	.419
16	İş arkadaşlarıma daha zevkli işler verilirken benim hep sıkıcı işler yapmak zorunda kalmam	2,40	1,69	1,78	1,50	.250	2,00	1,74	1,84	1,71	.862
17	Mevcut performans değerlendirme sisteminin iş arkadaşlarımla aramda aşırı rekabet yaratması	1,87	1,41	1,82	1,17	.282	1,63	1,82	1,44	1,64	.663
18	İş arkadaşlarımın işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etki.	2,73	2,47	2,33	1,83	.488	2,67	2,33	2,56	1,86	.255
19	İş arkadaşlarımın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	2,53	2,47	2,02	1,67	.154	2,13	2,13	2,44	2,21	.741
20	İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen aynı konuma ve ücrete tabi.	3,00	2,09	1,94	1,17	<b>.029</b>	2,29	1,90	2,52	1,57	.163
21	İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması	1,80	1,16	1,69	1,17	<b>.027</b>	1,63	1,49	1,24	1,86	.209
22	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	2,53	2,41	2,31	2,00	.782	2,88	2,23	2,36	1,79	<b>.028</b>
23	İş yerinde sürekli bir gerilim ortamının olması	2,47	2,59	2,61	2,33	.938	2,83	2,56	2,40	2,43	.609
24	İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları	1,60	1,50	1,69	1,33	.745	1,71	1,67	1,44	1,50	.730
25	İş arkadaşlarımın beni işimden edebileceği endişesini yaşamam	1,73	1,28	1,41	1,17	.323	1,46	1,41	1,36	1,36	.976
26	İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması	2,80	2,50	2,65	2,33	.801	2,92	2,67	2,20	2,64	.208
27	İş arkadaşlarımın kendi işlerini benimkinden daha öncelikli ve önemli görmesi	2,87	2,72	2,65	2,17	.732	3,00	2,64	2,68	2,21	.347
28	İş arkadaşlarım ile aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması	2,67	2,41	2,47	2,33	.923	2,83	2,38	2,36	2,29	.477

	Ek 7. ÇATIŞMA BAŞA ÇIKMA TARZLARI ÖLÇEĞİ TEK YÖNLÜ ANOVA SONUÇLAR	X <sub>ort</sub>				Anova tek yönlü p<.05	X <sub>ort</sub>				Anova tek yönlü p<.05
		Öğrenim Durumu (N=102)					Yaş (N=102)				
		İlkö n=15	Lise n=32	Üniv n=49	Y.lis+ n=6		18-25 n=24	26-33 n=39	34-41 n=25	42-üst n=14	
1	Her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım	3,93	4,06	3,88	3,67	.761	3,88	3,95	3,92	4,00	.983
2	İş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim	3,67	3,75	3,49	3,50	.713	3,38	3,82	3,56	3,43	.332
3	Zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.	2,73	2,97	2,76	2,67	.861	2,63	2,97	2,92	2,50	.515
4	Birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.	3,67	3,66	3,49	3,50	.905	3,63	3,69	3,28	3,64	.528
5	Her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.	4,07	4,03	3,67	4,50	.132	3,46	3,95	4,12	4,07	.094
6	Farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.	2,47	2,19	2,57	2,67	.587	2,63	2,26	2,36	2,79	.494
7	İçinden çıkılamayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.	4,00	3,94	4,02	4,33	.765	4,04	3,97	4,00	4,07	.980
8	İş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.	2,40	3,09	2,69	3,00	.299	2,58	3,13	2,48	2,79	.180
9	İstediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.	2,40	2,34	2,67	3,33	.214	2,54	2,59	2,52	2,64	.989
10	İş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım	2,80	3,28	3,12	3,50	.537	3,21	3,21	2,92	3,29	.749
11	İş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm	2,67	2,66	2,90	2,33	.561	2,83	2,97	2,52	2,43	.254
12	Sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşımınla açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum	3,93	4,38	3,90	4,00	.204	4,00	4,21	4,08	3,71	.476
13	İş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.	1,73	1,91	2,29	2,00	.311	2,08	2,15	1,72	2,43	.286
14	Çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.	3,53	4,09	3,73	3,83	.229	3,96	3,87	3,68	3,71	.731
15	Uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşımınla müzakere ederim.	3,93	4,03	3,80	4,00	.774	3,83	3,90	4,04	3,79	.862
16	İş arkadaşımınla anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.	3,67	3,44	3,35	3,00	.697	3,33	3,44	3,24	3,71	.701
17	İş arkadaşımınla anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	3,27	2,88	2,49	2,83	.211	2,71	2,51	2,88	3,21	.356
18	İstediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden yararlanırım.	4,00	3,66	3,61	4,33	.414	3,54	3,79	3,84	3,64	.807
19	Çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım	2,33	2,81	2,59	3,00	.332	2,71	2,72	2,48	2,64	.796
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.	2,53	2,41	2,14	2,33	.635	2,46	1,92	2,28	3,07	<b>.013</b>
21	Kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.	3,40	3,50	3,22	3,33	.810	3,50	3,46	3,08	3,21	.580
22	Gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	3,93	3,84	3,86	3,67	.953	3,83	3,92	3,88	3,64	.822
23	Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşımınla işbirliği yaparım.	3,80	4,25	3,86	3,83	.215	3,79	4,13	3,92	3,93	.533
24	İş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,13	3,34	3,16	4,00	.341	3,38	3,21	3,24	3,29	.950
25	Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.	3,40	2,94	2,90	2,83	.651	2,79	3,08	2,88	3,21	.764
26	Duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.	3,60	2,66	2,49	2,83	<b>.026</b>	2,83	2,44	2,80	3,21	.220
27	Bir çatışma durumunda karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.	3,67	3,16	3,67	3,83	.297	3,54	3,56	3,36	3,64	.910
28	Sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşımınla birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.	3,60	3,97	3,90	3,83	.687	3,92	3,92	3,84	3,71	.912

## Ek 8. ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU ÖLÇEĞİ\*

### **Örgütsel Nedenler:**

- İş yerindeki araba, bilgisayar, kırtasiye malzemesi gibi araç ve gereçlerin kullanımında yaşanan sorunlar
- İş arkadaşlarımın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri
- İş arkadaşlarımın yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları
- İş arkadaşlarımın yeterli bilgiye ve eğitime sahip olmadıkları için işlerini düzgün yapamamaları
- İş arkadaşlarıma daha zevkli işler verilirken benim hep sıkıcı işler yapmak zorunda kalmam
- İş arkadaşlarımın işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi
- İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması
- İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması
- İş yerinde sürekli bir gerilim ortamının olması
- İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması
- İş arkadaşlarım ile aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması

### **Bireysel Nedenler:**

- İş arkadaşlarımın bana eksik ve hatalı bilgi vermesi
- İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikirlerimizin farklı olması
- İş arkadaşlarımın özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları
- İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması
- İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin ve dünya görüşlerimizin uyuşmaması
- İş arkadaşlarımın şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri
- İş arkadaşlarımın sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri
- İş arkadaşlarımın şirket kurallarına yeterince uymamaları
- İş arkadaşlarımın bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri
- İş arkadaşlarımın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri
- İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları
- İş arkadaşlarımın beni işimden edebileceği endişesini yaşamam
- İş arkadaşlarımın kendi işlerini benimkinden daha öncelikli ve önemli görmesi

### **Yönetsel nedenler:**

- Bazı iş arkadaşlarımın yöneticiler tarafından kayrılması
- Bazı iş arkadaşlarımın hak etmedikleri halde ödüllendirilmeleri
- Mevcut performans değerlendirme sisteminin iş arkadaşlarımla aramda aşırı rekabet yaratması
- İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen onlarla aynı konuma ve ücrete tabi olmam

---

\* Canlı (2001) ve Uysal (2004) tarafından kullanılan ölçekten uyarlanmıştır

## **Ek 9. RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ENVANTERİ-II\***

### **Problem Çözme Tarzı**

- İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımda her ikimiz tarafından kabul görececek bir çözüme ulaşmak için meseleyi onunla birlikte ele alırım
- Çatışma yaşadığımızda birlikte bir karara varabilmek için fikirlerimi iş arkadaşımın fikirleriyle uyumlaştırmaya çalışırım.
- İş arkadaşım ile çatışma yaşadığımızda her ikimizin de beklentilerine cevap verecek bir çözüme ulaşmaya çalışırım.
- Bir çatışma durumunda sorunu birlikte çözebilmek için iş arkadaşım ile açık ve tam bir bilgi alışverişinde bulunurum
- Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için gerek benim gerekse iş arkadaşımın endişe ve beklentilerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.
- Her ikimizce de kabul görececek bir karara varmak için iş arkadaşım ile işbirliği yaparım.
- Bir çatışma durumunda sorunun tam olarak anlaşılabilmesi için iş arkadaşım ile birlikte hareket etmeye gayret gösteririm.

### **Uzlaşma Tarzı**

- İçinden çıkılmayacak anlaşmazlıkların çözümü için bir orta yol bulmaya çalışırım.
- Bir çatışma durumunda çıkmaz bir durumun çözümü için orta yolda buluşmayı öneririm.
- Bir çatışma durumunda uzlaşmaya varabilmek için meseleyi iş arkadaşım ile müzakere ederim.
- Bir uzlaşmaya varabilmek için "al gülüm ver gülüm " politikasını kullanırım.

### **Uyma Tarzı**

- Çatışma yaşadığımızda iş arkadaşımın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye devam ederim
- Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerine uyum sağlamaya çalışırım
- Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın isteklerini yerine getiririm
- Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın benden tavizler koparmasına izin veririm.
- Bir çatışma durumunda çoğu zaman iş arkadaşımın önerilerine göre davranırım
- Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın beklentilerini karşılamaya çalışırım.

### **Zorlama Tarzı**

- Bir çatışma durumunda iş arkadaşımın, fikirlerimi kabul etmesi için tüm gücümü kullanırım.
- Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için otoritemi kullanırım.
- Bir çatışma durumunda istediğim yönde bir karara varılması için mesleki bilgi ve tecrübemden (uzmanlığımdan) yararlanırım.
- Bir çatışma durumunda kararın istediğim yönde olması için meseleyi sonuna kadar takip ederim.
- Rekabet söz konusu olduğunda kazanmak için gücümü kullanırım.

### **Kaçınma Tarzı**

- İş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıklarda zor durumda kalmamak için ilk adımı ben atmam.
- İş arkadaşımdan farklı düşündüğüm konuları açıkça tartışmaktan kaçınırım.
- İş arkadaşım ile anlaşmazlığa düşmekten uzak kalmaya çalışırım.
- İş arkadaşım ile anlaşamadığımız konularda karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
- Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için iş arkadaşım ile yaşadığım anlaşmazlıkları içime atarım.
- Bir çatışma durumunda iş arkadaşım ile karşılıklı tatsız sözlerin söyleneceği konuşmalardan kaçınırım.

\* Kaynak: Frederickson, J.D., Assessing the Validity of the ROCI-II, A Thesis of The Uni of Min., s.47-48

## Ö Z G E Ç M İ Ş



### Kişisel Bilgiler

**Adı ve Soyadı** : Ali Zengin  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 1983 / Antalya  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : N.B. Saatçioğlu Anadolu Dış T.M.L.  
**Lisans Diploması** : Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
**Yüksek Lis. Diploması** : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.  
**Tez Konusu** : Örgütlerde Yaşanan Çatışmaların Algılanan Nedenleri ve Başa Çıkma Tarzları: Antalya İli Tarım Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobi'lerde Bir Araştırma  
**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

### İş Deneyimi

**Stajlar** : Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, (2002 yaz dönemi), Haspak Tarım Ltd. Şti. (2005 yaz dönemi)  
**Çalıştığı Kurumlar** : Hapsak Tarım Ltd. Şti. (2006-Eylül/2007), T.C. Maliye Bakanlığı, Gazipaşa/Antalya (2007-....)

### İletişim Bilgileri

**Adres** : Konuksever Mah. Kızılırmak Cad. Bilgin Apt. No: 93/2, Antalya  
**Tel. no** : 0 242 325 21 24  
**E-mail** : alizengin07@gmail.com