T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Fatma Nur ŞAHİN

KOCAELİ 2016

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Fatma Nur ŞAHİN

Prof Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2016

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

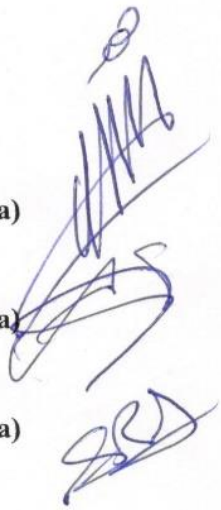
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Fatma Nur ŞAHİN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 30.06.2016/13

Jüri Başkanı: **Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU** **(İmza)**

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL** **(İmza)**

Jüri Üyesi: **Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT** **(İmza)**



KOCAELİ 2016

TEŞEKKÜR

Kamu ve özel sektörlerde faaliyet gösteren güvenlik organizasyonları dahilinde, personel arasında meydana gelebilecek çatışmalar ve bu çatışmaların yönetiminde kullanılacak stratejilerin iş performansları üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğunu araştırdığım yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, yol gösteren, yapıcı eleştiri ve önerileri, bilgisi, fikirleri ve en önemlisi iyiliği ile desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na ve bu süreçte manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli eşim Cemil ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Fatma Nur ŞAHİN

Kocaeli, Haziran 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET V

ABSTRACT VI

ŞEKİLLER VII

TABLOLAR VIII

GİRİŞ 1

1. ÇATIŞMA KONUSUNA DEĞİŞİK DİSİPLİNLERİN KATKILARI 3

1.1. FELSEFE 3

1.1.1. Plato ve Aristo 3

1.1.2. Thomas Hobbes ve John Locke 4

1.1.3. G.W.F. Hegel ve Karl Marx 4

1.1.4. John Dewey 5

1.2. BİYOLOJİ 6

1.2.1. Charles Darwin 6

1.3. SOSYOLOJİ 6

1.3.1. Georg Simmel 6

1.3.2. Elton Mayo 7

1.3.3. Talcott Parsons 7

1.3.4. Lewis Coser 8

2. ORGANİZASYONEL ÇATIŞMA 10

2.1. KLASİK GÖRÜŞ 10

2.1.1. Frederick Taylor 11

2.1.2. Henry Fayol 11

2.1.3. Max Weber 12

2.1.4. Mary Parker Follett 12

2.2. NEO-KLASİK GÖRÜŞ 13

2.3. MODERN GÖRÜŞ 13
2.4. ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ 14
3. ÇATIŞMALARIN SINIFLANDIRILMASI 17
3.1. KAYNAKLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR 17
3.1.1. Duygusal Çatışma 17
3.1.2. Anlamlı/Dayanaklı Çatışma 17
3.1.3. Çıkar Çatışması 17
3.1.4. Değer Çatışması 18
3.1.5. Amaç Çatışması 18
3.1.6. Gerçekçi ve Gerçeğe Dayalı Olmayan Çatışma 18
3.1.7. Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışma 19
3.1.8. İntikamcı Çatışma 19
3.1.9. Yanlış Nedenlere Bağlanmış Çatışma 19
3.1.10. Saptırılmış Çatışma 19
3.2. TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR 20
3.2.1. İçsel/Kişisel (*Intrapersonal*) Çatışma 20
3.2.1.1. Amaç Çatışmaları 20
3.2.1.2. Rol Çatışmaları 21
3.2.2. Kişilerarası Çatışma 23
3.3.2.1. Grup İçi Çatışma 24
3.2.2.2. Gruplararası Çatışma 25
3.3. ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR 26
4. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN ETKENLER 27
4.1. İLETİŞİM 27
4.2. SINIRLI KAYNAKLAR 28
4.3. SİSTEM FARKLILAŞTIRMASI – İŞ BÖLÜMÜ 29
4.4. GÖREV BAĞIMLILIĞI 29

4.5. YETKİ BELİRSİZLİKLERİ 29
4.6. AMAÇ FARKLILIKLARI 30
4.7. DEĞİŞEN KOŞULLARIN ÖNGÖRDÜĞÜ YENİ NİTELİKLER 30
4.8. LİDERLİK STİLİ 31
5. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 32
5.1. TOPLUMSAL VE KÜLTÜREL ORTAM 32
5.2. CİNSİYET 33
5.3. KİŞİLİK 34
6. ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ 36
6.1. REKABETE DAYALI STRATEJİLER 36
6.2. ÇATIŞMALARA GEÇİCİ ÇÖZÜMLER GETİREN STRATEJİLER 36
6.3. ÇATIŞMALARA KALICI ÇÖZÜMLER GETİREN STRATEJİLER 38
7. ÇATIŞMANIN EVRELERİ 49
7.1. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ VE İŞ PERFORMANSI 50
7.2. ÇATIŞMA VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR 54
7.3. ÇATIŞMA VE KAYNAKLARI HAREKETE GEÇİRME İLİŞKİSİ 56
8. METODOLOJİ 58
8.1. ARAŞTIRMA MODEL VE HİPOTEZLERİ 58
8.1.1. Araştırma – 1 Modeli ve Hipotezleri 58
8.1.2. Araştırma - 2 Modeli ve Hipotezleri 59
8.2. YÖNTEM 60
8.2.1. Katılımcılar ve Güvenlik Sektörü 60
8.2.2. Ön Test 61
9. VERİ ANALİZİ 62
9.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖLÇEKLER 62

9.2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ 63
9.3. VERİ ANALİZİ VE HİPOTEZLER 64
9.3.1. Ortalamalar ve Algı Farklılık Analizleri 64
9.3.1.1. Cinsiyet ve Çalışma Kademesine Bağlı Algı Farklılık Analizleri 64
9.3.1.2. Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılık Analizleri 67
9.3.1.3. Eğitim Düzeyine Bağlı Algı Farklılık Analizleri 69
9.3.1.4. Yaş Aralığına Bağlı Algı Farklılık Analizleri 71
9.3.2. Faktör Analizi 73
9.3.3. Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Performansı Korelasyon Analizi 75
9.3.4. Regresyon Analizi 77
SONUÇ VE TARTIŞMA 79
KAYNAKÇA 82
ÖZGEÇMİŞ 92

ÖZET

Bu çalışma, çatışma ve çatışma yönetimi stratejilerinin, organizasyonlarda fiziki güvenlik ile ilgili görev yapan güvenlik personelinin iş performanslarına etkilerini ve çatışma ile ilgili çeşitli faktörler konusunda varolması muhtemel çeşitli algı farklılıklarını araştırmak üzere yazılmıştır. Bu iş dalı özellikle, stresli koşullara maruz kalınması oranının ve çatışma olasılığının fazlalığı ile takım çalışması ve uyum içinde çalışmanın büyük önem arz etmesi nedeniyle seçilmiştir. Personel ve yöneticilerin, çatışmaların sebepleri, performans üzerine -olumlu ya da olumsuz – etkileri, ve çözüm stratejileri üzerine fikirlerini değerlendirebilmek ve tüm bu etmenlerin iş performansı üzerine etkilerini değerlendirmek amacıyla katılımcılara birtakım ifadeler yöneltilmiştir. Çalışanların bu ifadelere verdikleri yanıtlar, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programı kullanılarak araştırılmıştır. Bu çalışma ile yönetim stratejistlerinin, çatışma ve iş performansı ilişkisi üzerine güncel/ana akım görüşleri, Türkiye'de faaliyet gösteren güvenlik çalışanları üzerinde test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İş Performansı, Çatışma Nedenleri, Çatışma Etkileri, Güvenlik Sektörü

JEL Kodları: D74, L25, M12, P17

ABSTRACT

This paper is written in order to investigate the effects of conflict management strategies and perceptions of security personnel concerning conflict and effects (impacts) of conflict whom are dealing with physical security of organizations. This line of work is selected especially for it's high possibility of exposure to stressful situations and conflict, and it's of great importance for the personnel to work as a team and in harmony. In order to assess the opinions of both personnel and managers on the causes, effects -whether positive or negative- on performance and solution strategies of conflicts and assess the impact of these strategies on their work performance, a series of arguments were directed to the participants. The personnel's answers to these arguments are analyzed, using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). With this study, we wanted to test the mainstream conflict and work performance relationship opinions of management stragetists, on active security personnel in Turkey.

Keywords: Conflict Resolution, Job Performance, Conflict Reasons, Conflict Effects, Security Sector

JEL Codes: D74, L25, M12, P17

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Çatışma Hayat Döngüsü 49
Şekil 2: Araştırma – 1 Modeli 58
Şekil 3: Araştırma – 2 Modeli 59

TABLOLAR

Tablo 1: Çatışmanın Çıktıları 9
Tablo 2: Mahkum İkilemi 23
Tablo 3: Grup Kategorileri 24
Tablo 3: Grup Kategorileri (Devam) 25
Tablo 4: Çatışma Aşamaları 53
Tablo 5: Çatışma Etkileri 54
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi - Güvenilirlik İstatistikleri 63
Tablo 7: Çatışma Nedenleri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet 64
Tablo 8: Çatışma Etkileri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet 66
Tablo 9: Cinsiyete Bağlı Algı Farklılığı Analizi 66
Tablo 10: Çalışma Kademesine Bağlı Algı Farklılığı Analizi 67
Tablo 11: Çalışma Süresi - F ve Varyans Testleri 67
Tablo 12: Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılığı Analizi 68
Tablo 13: Eğitim Düzeyi - F ve Varyans Testleri 69
Tablo 14: Eğitim Düzeyine Bağlı Algı Farklılığı Analizi 69
Tablo 15: Eğitim Düzeyi – Negatif Etkiler ve Yönetsel Nedenler Ortalamaları 70
Tablo 16: Yaş Aralığına Bağlı Algı Farklılığı Analizi 71
Tablo 17: Yaş Aralığı – Pozitif Etkiler Ortalamaları 72
Tablo 18: Yaş Aralığı - F ve Varyans Testleri 72
Tablo 19: Faktör Analizi 73
Tablo 20: Faktörler ve Varyanslar 74
Tablo 21: Korelasyon Analizi 75
Tablo 22: Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri 77

GİRİŞ

Çatışma konusu tarih boyunca sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimleri gibi pek çok alanda tartışma konusu olmuş ve özellikle sanayi devrimi sonrası artan bir ivmeyle günümüze kadar şekil değiştirmiş bir araştırma alanıdır. Çatışma konusundaki fikirler günümüzde, önceki yüzyıllara kıyasla büyük farklılıklar arz etmektedir. Örgütün etkinliği açısından belirli düzeyde bir çatışmanın gerekli olduğu yapılan çalışmalarla gün yüzüne çıkarılmıştır.

Çatışmaların iyi yönetildiği taktirde yenilik, yaratıcılık ve değişim gibi akımları olumlu etkileyen, personel arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı arttıran, örgüte esneklik kazandıran ve en önemlisi de tüm bu bahsedilenlerin entegrasyonu ve ahengi ile örgütsel performansı olumlu etkileyen bir olgu olduğunu söylemek mümkündür.

Çatışmaların yönetiminde başarıya ulaşmada en önemli etkenlerden birisi etkili bir çözüm yolu üretilmesidir. Bunun için de çatışmanın ortaya çıkmasındaki nedenler iyi bilinmeli ve analiz edilmelidir.

İnsanlar arasında fikir çatışması olması kaçınılmazdır. İki ya da daha fazla sosyal varlık (bireyler, gruplar, organizasyonlar vb.) amaçlarına ulaşmak için birbiriyle etkileşime girdiğinde bu ilişki uyumsuz ya da tutarsız olabilir. Bu tutarsızlığın sebebi talep edilen kaynakların eşit dağılım için yetersiz olması; fikir, görüş, değer veya inanç farklılıkları olabilir. Thompson 1988 yılında çatışmayı, "İnsanlar arasındaki çıkar faklılıklarının algılanma şeklidir." şeklinde yorumlamıştır (Thompson, 1998: 4).

Çatışmanın diğer bir tanımı kaynaklar, güç, statü, inanç ve diğer arzuların üzerinde hak iddia edilmesini içeren sosyal etkileşimin bir süreci olabilir. Tarafların amacı bir kaynağın üzerinde söz sahibi olmaktan, karşı tarafı saf dışı bırakmaya ve hatta içinde bulunulan duruma göre bu kaynaklar için karşıdakini yaralamaya veya canına kastetmeye kadar gidebilir.

Çatışma olgusu insanlık varolduğu müddetçe, bizimle beraber varolmuştur. Değişik dönemlerde değişik sosyal çalışmalarda bilim adamları tarafından

incelenmiştir. Bu bilim insanlarının, bahse konu dönemler dikkate alındığında tarihçiler, filozoflar, yazarlar, teologlar gibi çeşitli sistematik alanlarda faaliyet gösteren kişiler olduğu gözlemlenebilir. Uluslar, politikacılar, partiler ve ideolojiler arasındaki çatışmalar siyasi bilimciler; ekonomik pazar çatışmaları ekonomistler; ailevi, dini, sosyal sınıfları ve ırkları içine alan çatışmalar sosyologlar ve değişik genomlara sahip canlılar arasında varolan hayatta kalma mücadeleleri biyologlar tarafından incelenmektedir.

Organizasyon teorisiyle ilgilenen akademisyenlerin çatışmayla ilgilenmeye başlamalarının tarihi çok da eski değildir. Son yıllarda organizasyonel ve sosyal bağlamda çatışma konusu ile ilgilenen yeni ve önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu yenilenen ilgiye örnek olarak, sosyal ve organizasyonel çatışmaların yönetimi adına araştırmaları, öğretileri ve eğitimleri desteklemek için kurulan Uluslararası Çatışma Yönetim Kuruluşu ve Yönetim Akademisi Çatışma Yönetimi Bölümü 'nün (*International Association for Conflict Management ve Conflict Management Division of the Academy of Management*) kurulması ve Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi (*International Journal of Conflict Management*)'nin basılmaya başlaması gösterilebilir.

Yakın zamanda Harvard, Northwestern, George Mason gibi üniversiteler sosyal ve organizasyonel çatışma konularının eğitim müfredatına girmesi ve araştırmalar yapılması konusuna yoğun ilgi göstermişlerdir.

1. ÇATIŞMA KONUSUNA DEĞİŞİK DİSİPLİNLERİN KATKILARI

Sosyal çatışma teorisine yapılan katkıların çoğu felsefe ve sosyolojiden gelmiştir. Çatışma konsepti konusunda çağlar boyunca ortaya konulan klasik görüşlerden özetle bahsedelim.

1.1. FELSEFE

1.1.1. Plato ve Aristo

Plato (İ.Ö. 427-347) ya da Aristo (İ.Ö. 384-322) sosyal çatışma üzerine çalışma yapmamış olsalar da, toplumsal düzenin gerekliliği üzerine detaylı tartışmalar yapmışlardır. Plato'ya göre toplum içerisinde gerilim oluşması doğaldır ve bu nedenle çatışma kaçınılmazdır. "Plato'ya göre, parçalar arası denge kurulduğunda, çatışma minumum olacaktır. Toplumun her birimi oynadığı rolü bilmeli ve tüm parçaların uyum içerisinde çalışabilmesi için yönlendirilmelidir." (Schellenberg, 1996: 89) Bunu başarmanın yolunun da uygun liderlikle olacağını ileri sürmüştür.

Cumhuriyet (The Republic) eserinde Plato, toplumun tatmin edilebilmesi için özel mülkün ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunun özellikle politik liderlere uygulanması gerektiğini düşünmüştür. Plato'ya göre özel çıkarlarla motive olan liderler işlerini yapamazlar.

Aristo ise Plato'nun felsefesinin aşırı uçta bir birleşim, ya da komünizm olduğunu ve bunun pratik ve uygulanabilir olmadığını düşünmüştür. Bununla birlikte, Aristo da çatışmanın çıkar sağlanabilecek bir durum olmadığını düşünmüş ve toplumsal düzenin sağlanmasının gerekliliği konusunda, yönetim şekli açısından farklı fikirlere sahip olsa dahi, Plato ile hemfikir olmuştur. Onlara göre, "Çatışma, kusurluluğun ve mutsuzluğun işaretidir". Çatışma, devletin başarısına karşı bir tehdittir ve mümkün olan en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır.

1.1.2. Thomas Hobbes ve John Locke

Thomas Hobbes (1588– 1679) and John Locke (1632–1704)'un 17. yüzyılda ortaya koydukları teorilerine göre hükûmetin görevi sosyal düzeni oturtmaktır. Düzen olmadan insanlar arasında sonu gelmeyen şiddet baş gösterecektir. Hobbes'a göre, "İnsanlar egoisttir ve günahlarının, tutkularının ve korkularının kölesidir. İnsanlar ya kendilerinin ya da başkalarının düşmanıdır, yahut her ikisi birdendir." (Lourenco ve Glidewell, 1975: 489) Hobbes'a göre mutlak yetkiye sahip bir monark, insanları kontrol etmelidir. Bu kişinin aldığı bütün kararlar kanun olmalı ve tüm insanlık da bu kanuna göre hareket etmelidir. Sosyal çatışmayı kontrol edebilmenin en etkili yolu budur.

Locke, Hobbes'un mutlak kontrolü güçlendiren görüşüne[1] karşıydı. Locke'a göre hükûmet insanların ortak rızası ile kurulan ve görevi insanların hayatlarını, özgürlüklerini ve varlıklarını korumak olan bir yapı olmalıydı. Bunun yanında, Locke da sosyal çatışmayı kontrol altında tutmanın hükûmetin görevi olduğunu düşünmekteydi.

Sosyal teoriye yaklaşımlarında bazı farklılıklar bulunsa da bu farklılıklar çoğu zaman ufaktır. Hobbes ve Lock'un sosyal çatışmaya yönelik hassasiyetleri büyüktü ve yöneticilerin, bu durumu mümkün olduğunca sıkı kontrol altında tutması gerektiğine inanmaktaydılar. Çatışmanın büyümeye ve yeniden yapılandırmaya sağlayabileceği potansiyeli görememiş, sosyal çatışmayı yapıdaki bir kusur olarak değerlendirmişlerdir. Doğrudan tüm çatışmaların ortadan kaldırılması gerektiği konusunda bir beyanları bulunmamakla birlikte, çatışmanın faydalı kullanımı konusunda da anlamlı bir çalışmaları bulunmamaktadır.

1.1.3. G.W.F. Hegel ve Karl Marx

Sosyal çatışmaya yönelik felsefedeki en büyük görüş değişikliği 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Tüm felsefi katkıları incelemek mümkün olmamakla birlikte G.W.F.

[1] Thomas Hobbes 1651'de yazdığı "The Leviathan" adlı kitabında bundan bahsetmektedir. Kitapta, mutlak güç ve yetkilere sahip egemen devleti ifade etmek için Leviathan kavramını kullanmıştır. Kitap, toplum sözleşmesi teorisinin en eski örneklerinden biridir.

Hegel (1770 -1831) ve Karl Marx (1818–1883) gibi çatışmaya yönelik felsefi yaklaşımı geliştiren etkili iki ismi inceleyelim.

Hegel'in felsefesine diyalektik[2] fikri hükmetmektedir. Diyalektik hakkında yıllar boyunca 4 farklı anlam oluşturulmuştur:

1. Doğruya ulaşma
2. Diyalog ya da müzakere
3. Kısıtsız doğruyu öğrenme süreci
4. Karşıt güçlerin çatışması sonucu oluşan değişim süreci (Reese, 1982)

Hegel'in diyalektiği ölçülebilen her konseptin (*tez*), içinde kendisinin zıt bir halini barındırdığını (*antitez*) iddia etmektedir. Bu zıtlığı ortadan kaldırmak için kişi, üçüncü bir pozisyona (*sentez*) ulaşmalıdır. Sonuç olarak bu sentez yeni bir tez oluşturur ve kesin fikir oluşana kadar tekrar eder.

Marx ve Hegel'in diyalektiği birbirinden farklıdır. Marx, insanlık tarihini proleterya ve işçi sınıfı arasında çatışmalarla dolu olan bir süreç olarak görmüştür ve kapitalistlerin[3] ellerindeki güçten feragat etmelerini istemiştir. Buradan anlaşıldığı üzere Marx'ın diyalektiği, kökü ekonomik eşitsizliğe dayanan bir sınıf çatışmasıdır ve Marx'ın amacı bu çatışmadan uzak bir toplum düzenidir.

1.1.4. John Dewey

John Dewey, sosyal çatışma konusunda büyük katkılar sağlamış bir felsefecidir. Darwin'in evrim teorisi ve Hegel'in diyalektik sürecinden etkilenmiştir. Dewey'e göre

[2] Diyalektik kavramı, başlangıçta tartışma sanatı ya da çelişkili yollardan muhataplarını ikna etme sanatı anlamına gelmektedir. Karşıtlıkları kullanarak gerçekleştirilen akıl yürütme biçimidir, diyalektik ve Sokratik yöntem, tartışma ve düşünme sanatı olarak diyalektiğin Antik Çağ'daki en yetkin halidir. Değişimin ve hareketin sürekliliği düşüncesi bu aşamada diyalektik olarak ifade edilmiştir. Bir fikirden ya da ilkeden içerdiği olumlu ve olumsuz bütün düşünceleri çıkarma yöntemine diyalektik denilmekteydi.

[3] Kapitalizm, özel mülkiyetin, üretim araçlarının büyük bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, gelir dağılımı, üretim, mal ve hizmet fiyatlarının arz ve talebin buluştuğu piyasa ekonomisi tarafından belirlendiği sosyal ve ekonomik sistemdir. Bu sistemde genellikle bireylerin ya da grupların oluşturduğu tüzel kişiliklerin ya da şirketlerin emek, yer, üretim aracı ve para (bkz: finans ve kredi) ticareti yapabilmeye hakkı vardır.

"Çatışma, düşüncenin atsineğidir.[4]" Bizi icat etmeye yönlendirir. Bizi koyun sürüsü pasifliğinden uzaklaştırır." İnsanlar ve doğa arasındaki ilişkiyi engeller ve çatışmalarla kesildiğini ve kişilerin alışageldikleri düzenleri ve inançlarını yeniden adapte etmeleri için zekalarını kullanmaları gerektiğini gözlemlemiştir. Diğer bir deyişle birey, karşılaştığı çatışmayı incelemeli ve değişik hareket tarzları planlayıp bunların en faydalısını seçmelidir.

1.2. BİYOLOJİ

1.2.1. Charles Darwin

Charles Darwin (1809–1882) Evrim Teorisi'ni formüle eden bir doğabilimcidir. Bu teoriye göre bütün biyolojik canlılar doğada karşılaştıkları güçlüklere karşı koyarak gelişir ve hayatta kalırlar. "Tüm doğa savaştadır, bir organizma diğeriyle ya da içsel doğasıyla. Doğanın mutlu yüzü görüldüğünde başlangıçta bundan şüphe duyulabilir ancak yansımalar kaçınılmaz olarak bunun doğruluğunu kanıtlayacaktır [5]" (Darwin, 1858).

Bu durum, insan gelişiminde sosyal çatışmaların yeniden incelenmesini gerektirmiştir. Darwin ve takipçileri (*Sosyal Darwinciler*) insan gelişiminde etkili olan çevresel çatışmanın farkına varmış ve bu da "Güçlü olanın hayatta kalması" doktrininin oluşturulmasına ön ayak olmuştur.

1.3. SOSYOLOJİ

1.3.1. Georg Simmel

George Simmel çeşitli çatışma biçimlerine yönelik yapılan çalışmalara büyük katkılarda bulunmuş sosyologlardan biridir. Kendisinin genel hipotezine göre belirli miktarda çatışma, grupların çalışmalarının düzgün işleyebilmesi için stabillik ve düzen

[4]Atsineklerinin yapışkan ve ısrarcı tavırlarından dolayı bu örneği vermiştir.
[5]Aşağıdaki internet adresinden Oxford Üniversitesinin 2001'de yayınladığı tam metne ulaşılabilir: https://www.weizmann.ac.il/complex/tlusty/courses/landmark/DarwinWallace1858B.pdf

kadar önemlidir. Evli çiftler gibi küçük gruplarda "Belirli miktarda fikir ayrılıkları, içsel uyuşmazlık ve dışsal anlaşmazlık kişileri bir arada tutan şeylerdendir ve sosyal yapının bütünlüğünden ayrıştırılamaz" fikrini savunmuştur. (Simmel, 1908/1955: 17-18)

1.3.2. Elton Mayo

1930'ların başlarında Elton Mayo'nun ve Talcott Parson'un 1949 yılında yaptığı çalışmalarla sosyal çatışma incelemeleri ihmal edilmeye başlandı. Mayo'nun daha sonraları insan ilişkileri hareketini başlatacak olan çalışması, organizasyonel etkinliğin artırılmasında ortak çalışmanın önemini vurgulamıştır. Ona göre çatışma, minimize edilmesi ve eğer başarılabiliyorsa organizasyonda tamamen ortadan kaldırılması gereken kötü bir durumdu.

Mayo'nun çatışmaya tahammülü yoktu ve çalışanların, yöneticilerin maliyet ve etkinlik şeklinde rasyonel olarak işlettikleri düşünce sistemlerinin aksine, duygusal bir düşünce sistemiyle hareket ediyorlardı. Bu nedenle yönetimle olan çatışma bir sapkınlıktı ve organizasyonların etkinliğini tehdit ediyordu. (Child, 1995)

1.3.3. Talcott Parsons

Talcott Parson'un yapısal-fonksiyonel teori formülasyonu 2. Dünya Savaşı boyunca sosyal bilimleri etkilemiştir. Parson'a göre toplum doğasında var olan şekliyle istikrarlı, işlevsel ve bütünleşik bir yapıya sahipti ve çatışma bu durumu bozan anormal bir haldi.

Sipka, 1969 yılında Parson'un modeli ile alakalı "Onun modeli başından sonuna tam bir denklik modelidir ve çatışma dinamikleri birer sapma düzeyine indirgenmiştir. Bunun asıl sebebi belki de Parson'un, insanların saldırganlığa olan doğal eğilimi ve kontrol edilmekteki güçlüğünü ele alan Hobbes'cu yaklaşıma olan inancıdır" demiştir[6].

[6] M. Afzalur Rahim'in 2001 basımlı Managing Conflict in Organizations kitabından alıtılanmıştır.

1.3.4. Lewis Coser

1950'lerde Mills (1959), Dahrendorf (1959), Bernard (1957) ve Coser (1956) gibi birçok teorist Parson'un analizine karşı çıkan bakış açıları sunmuşlardır. Sonuç olarak sosyal çatışmaya olan ilgi artmaya başlamıştır. 1956 yılında Coser tarafından yayınlanan Sosyal Çatışmanın Fonksiyonları (*The Functions of Social Conflict*) kitabı[7], bu yenilenen ilginin en önemli nedenlerinden birisidir.

Coser, Simmel'in denemesini yorumlamış ve büyük ölçüde genişletip, geliştirmiştir. Kitabında meslektaşlarına, çatışmanın toplum için oynadığı anahtar rolü hatırlatmıştır. Çatışmanın, yetersiz tolerasyon ve kurumsallaşmaya sahip topluluklarda olumsuz etkilere sebep olacağını anlatmış; toplumu parçalayacak düzeyde çatışmaların yalnızca gereksiz şekilde geri kalmış ve katı sosyal düzenlerde ortaya çıkacağından bahsetmiştir. Dolayısıyla Coser'a göre toplumu tehdit eden çatışma değil, toplumun kendi katı düzenidir.

Coser'ın kitabı sosyologlara 20. yüzyılın başında ortaya konan fikirleri, Park&Burgess ve Simmel'in yazılarında olduğu gibi, hatırlatma konusunda oldukça etkili olmuştur. Bu sayede çatışma konusunda yapılan çalışmalarda kayda değer bir artış gözlemlenmiştir.

Çatışmanın sonuçları hakkında iki karşıt görüş ortaya konmuştur. Çatışmanın yararlılığı hakkında, bu iki karşıt görüşün sentezinin yapılması gereklidir. Gerçekçi bir sentez gösterir ki, çatışmanın zararlı olduğu kadar yararlı sonuçları da mevcuttur. Önemli olan kullanışlı/yararlı olan sonuçların arttırılıp, kullanışsız/zararlı sonuçların minimize edilmesidir.

Bu sonuçlara dair örnekler aşağıdaki tabloda mevcuttur:

[7] Bu kitabın, Çatışma Araştırma Konsorsiyumu Personeli (Conflict Research Consortium Staff) tarafından hazırlanmış İngilizce özetine, Colorado Üniversitesinin resmi internet sitesinin bağlantısı olan http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/coser.htm adresinden ulaşılabilir.

Tablo 1: Çatışmanın Çıktıları

Kullanışlı Çıktılar	Kullanışsız Çıktılar
•Çatışma inovasyon, yaratıcılık ve gelişmeyi tetikleyebilir. •Organizasyonel karar alma mekanizması geliştirilebilir. •Bir probleme alternatif çözümler geliştirilebilir. •Bireylerin ve grupların iş performansları geliştirilebilir. •Bireyler ve gruplar yeni çözümler bulmak için motive olabilir.	•İş stresine ve tatminsizliğe neden olabilir. •Bireyler ve gruplar arası iletişim azalabilir. •Organizasyon iklimi güvensiz ve şüpheci bir hale gelebilir. •İlişkiler zarar görebilir. •İş performansı düşebilir. •Değişime direnç artabilir. •Organizasyonel bağlılık ve sadakat azalabilir.

2. ORGANİZASYONEL ÇATIŞMA

Çatışma herkesin yaşamının bir parçasıdır ve günlük olarak gerçekleşen doğal bir süreç olarak kabul edilmelidir. Çatışma toplumsal olarak varolan, kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu ölçüde, toplumun bireylerinin oluşturduğu organizasyonlarda da kaçınılmaz bir durumdur. Kişiler ailesinde, arkadaşları ile arasında ve hatta kendi içinde yaşadığı çatışmalardan nasıl kaçamıyorsa, çalıştığı yerdeki çatışmalardan da (ne kadar kaçınmacı davranırsa davransın) kaçamayacak ve bir şekilde bu çatışmalardan etkilenecektir. Bu kaçınılmazlığı gözardı eden organizasyon teorileri, organizasyonel stabilliği, etkinliği, değişim yönetimini etkileyecek olan ve organizasyon içinde olduğu kadar başka organizasyonlarla olan ilişkileri de düzenleme konusunda hayati önem arz eden bu konuya değinmemekle zayıf bir temel oluştururlar.

Çatışma konusunun iyi anlaşılması yönetici ve çalışanlar bağlamında organizasyonları ilgilendirdiği ölçüde, organizasyon teorisinin doğal bir parçası olması gerektiğinden, bilim insanlarını da ilgilendirmektedir.

Çatışma ile ilgili 3 ana görüş akımı bulunmaktadır. Bunlar Klasik, Neo-Klasik ve Modern görüş olarak adlandırılırlar.

2.1. KLASİK GÖRÜŞ

Bu görüş akımında genel kanı, çatışmanın kötü bir durum olduğudur. Çatışma ismi, şiddet, verimsizlik, yıkım gibi kelimelerle özdeşleştirilmiştir. Her türlü çatışmadan kaçınılmalıdır. Bu nedenle, organizasyon yapıları (kurallar, prosedürler, hiyerarşi, emir - komuta zinciri vb.) çıkması muhtemel çatışmaları daha baştan engellemek amacıyla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, organizasyonel hedeflere ulaşmada gerekli olan şeylerin yalnızca harmoni, işbirliği, etkin denetim olması ve çatışmanın engellenmesi varsayımını temel almaktadır.

2.1.1. Frederick Taylor

Frederick Taylor ve meslektaşları organizasyonun işlevselliğinin, organizasyonda bilimsel yönetim unsurlarının temel alınması ile arttırılabileceğine inanmışlardır. Taylor'un prensiplerinin bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

*Günlük iş bilimsel olarak net bir şekilde tanımlanmalıdır.
*Çalışanlar bilimsel olarak seçilmeli ve devamlı olarak geliştirilmelidir.
*İşçiler, işe göre seçilmelidir.
*İşçiler ve yöneticiler sürekli bir işbirliği içerisinde olmalıdır.
*Kaynaklar (maddi varlıklar), insanları en yüksek kapasitede çalıştırabilmek adına cesaretlendirmek için yeterli ölçüde sağlanmalıdır.
*Organizasyon yapısı, üretimin çeşitli adımlarını kontrol edebilecek şekilde düzenlenmelidir.

Taylor, bu prensipler uygulandığı takdirde, işçi-yönetici çatışmalarının ortadan kalkacağını savunmuştur. Bilimsel yönetim endüstriyel etkinlik konusunda önemli gelişmelere yol açmış olsa da, bu karşıt görüşler ortaya çıkmadan yapılmamıştır. İlerleyen dönemlerde Taylor, işçi kesimi tarafından yoğun eleştirilere maruz bırakılmıştır. İşçilerin eleştirilerine neden olan konu, bilimsel metot sonucunda, organizasyonlarda çalıştırılan işçilerin çalışmasının büyük ölçüde hızlandırılmış olmasıydı. Bunun yanında sendikalar, toplu sözleşmelere danışılmadan işçi maaşlarının bilimsel metotla belirlenmesine itiraz etmişlerdi. Bilimsel metot, bireyler ve gruplar arasında meydana gelen çatışmaların çözümü için de herhangi bir çözüm sunmamıştı.

2.1.2. Henry Fayol

Organizasyon teorisi, bazı açılarda daha başarılı çalışmalara sahip olan Fayol'a çok şey borçludur. Fransız bir yönetici olan Fayol planlama, organizasyon, koordinasyon, kontrol gibi yönetimsel fonksiyonların her çeşit insani uğraşa uygulanabileceğini savunmuştur. İş bölümü, yetki birleştirme ve kontrol alanının belirlenmesi gibi bazı organizasyonel prensipleri günümüzde hala uygulanmaktadır.

Fayol her ne kadar Taylor'dan daha sistemetik ve daha geniş perspektife sahip olarak çalışmış olsa da, o da diğer klasikler gibi organizasyonu kapalı bir sistem olarak görmüş ve çatışmanın organizasyona zarar verici bir unsur olduğunu varsaymıştır. Mekanik, hiyerarşik, ve diğer katı bilimsel bölümlere ayrılmış organizasyonel yapılardaki genel amaç işbirliğini artırmak ve çatışmaları en baştan bastırmaktı.

2.1.3. Max Weber

Max Weber bürokrasi olarak adlandırdığı bir organizasyon yapısını ortaya koyan Alman sosyologdur. En etkili yönetim şekli olarak savunduğu bürokrasinin takip etmesi gereken adımları şu şekilde sıralamıştır:

*İyi tanımlanmış otorite hiyerarşisi
*İşlevsel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü
*İşçilerin görev ve haklarını kapsayan kurallar sistemi
*İş konularıyla alakalı bir prosedür sistemi
*Kişiler arası ilişkilerde kişiliksiz olma
*Teknik yeteneğe dayalı olarak işçileri seçme ve terfi ettirme

Weber bürokrasi modelinde çatışmaya yer bırakmamaya özen göstermiştir. Bürokratik sistemde meydana gelecek bazı yapısal aksaklıkların varolduğunu görmüş olsa da organizasyonel etkinlik için en iyi çözümün bu olduğunu düşünmüştür.

2.1.4. Mary Parker Follett

Klasik teoricilerden sayılan Mary Parker Follett, çağdaşları arasındaki istisnai teoricilerdendir. 1920'lerdeki görüşleri kendisinin çağdaşlarından onlarca yıl ileride düşündüğünü göstermiştir. Organizasyonlarda meydana gelen yapıcı çatışmaların gerekliliğini "Çalışmalarımızın ilerleyişini, çatışmalarımızı inceleyerek ölçebiliriz. Sosyal işleyiş, bu açıdan bireysel işleyiş gibidir; çatışmalarımız yüksek seviyelere ulaştıkça biz de o düzeyde gelişmiş oluruz." (Follett, 1926/1940: 35) Organizasyonel çatışmaların çözümü konusunda, problem çözme metodunun savunuculuğunu

yapmıştır. Baskı kurma, taviz verme benzeri yöntemlerin, problemlerin çözümünde yetersiz kaldığını savunmuştur.

2.2. NEO-KLASİK GÖRÜŞ

Daha önce bahsettiğim üzere Elton Mayo'nun 1920 ve 1930'larda yaptığı çalışmalar organizasyonel etkinliğin elde edilebilmesi için çatışmaların minimize edilmesi ve yapılabiliyorsa tamamen ortadan kaldırılmasını savunmaktaydı. Mayo'ya göre çatışma ne kaçınılmaz ne de faydalıydı. Çatışma yalnızca işçi kısmında yapılan yanlış veya eksik düzenlemelerin sonucuydu.

Taylor, Fayol, Weber ve Mayo organizasyonel etkinliği artırmak için çatışmaları azaltmaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Taylor, Fayol ve Weber çatışmayı azaltmak için organizasyonun teknik yapısında düzenlemeler yapmış, Mayo ise aynı sonuca ulaşmak için bu düzenlemeleri sosyal yapıya yapmak istemiştir. Follett hariç, hiçbiri çatışmayı bir değişken olarak modellerine yerleştirmek istememişlerdir.

2.3. MODERN GÖRÜŞ

İnsan İlişkileri Görüşü de denen üçüncü görüş olan Modern Görüş, ilk olarak 1940'larda ortaya çıkmış ve 1970'lere kadar önemini korumuştur. Modern görüşte çatışma, insan doğasının doğal bir sonucu olarak ele alınmış ve kaçınılmaz bir unsur olarak tanımlanmıştır. Çatışmanın sonuçlarının pozitif ya da negatif olması ise, çatışmanın ele alınış şekliyle ilişkilendirilmiştir. Whyte "Bir organizasyonun işleyişi açısından, harmonik bir ortamın oluşturulması istenmeyen bir sonuçtur. Amaç harmonik bir çalışma ortamı yaratmak değil, karşılaştığı problemlerin farkına varabilen, bunlara çözüm olacak yöntemler üretebilen bir organizasyon yaratmak olmalıdır." yorumunu yapmıştır (Whyte, 1967).

Buradan hareketle oluşturulan yeni mantık silsilesini, yani çatışmanın organizasyonlar tarafından içselleştirilmesini doğru anlamak önemlidir. Litterer ve Whyte'ın bulgularının ışığında, çatışmanın zayıflık göstergesi olduğu klasik görüşün

tersine, başarılı organizasyonların organizasyon içi çatışmaları kontrollü olarak arttırmayı hedefledikleri gözlenmiştir. Bu yeni akıma "Etkileşimci Görüş" denmektedir.

2.4. ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ

Etkileşimci görüş her ne kadar modern görüşe benzemekte olsa da aşağıdaki özellikleriyle, tüm görüşlerden ayrılmaktadır:

a. Çatışmanın tartışmasız gerekliliğinin kabul edilmesi
b. Karşıt görüş bildirmenin açıktan teşviki
c. Çatışma yönetiminin, çözüm metotlarına ek olarak çatışma teşvik yollarını da içerecek şekilde tanımlanması

Etkileşimci görüşte çatışmalar organizasyonel çöküşün belirtisi olmak yerine, sosyal yapının işlerliğini gösteren, sosyal alışverişin bir enstrümanı olarak görülmektedir. Hatta, "Çatışmalar, hareketliliğin istek ve kapasitesini göstermek adına zaman zaman mecburen meydana gelmelidir". (Nightingale, 1974: 150) Günümüzde çatışmalar, etkili organizasyonel yönetimlerin pozitif bir göstergesi ve belirli sınırlarda tutulduğu takdirde iş performansını ve üretkenliği artırıcı etki gösteren oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Çatışmalar, problemlere yaratıcı çözümler bulunması ve başka yolla bu problemlerin göz önüne getirilmesinin mümkün olmadığı durumlarda işlevsel olabilmektedir. Organizasyonlarda çok az çatışma olması ya da hiç olmaması durumunda organizasyonlar durgunluk ve etkinlik azalması ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunun yanında kontrol edilmeyen çatışmalar da kötü çıktılara sebep olabilmektedir. Bu nedenle "Uygun miktarda çatışma, yapıcı şekilde idare edildiği takdirde organizasyonel etkinliği optimum düzeyde tutmak için gereklidir" (Rahim ve Bonoma, 1979).

Araştırmalar organizasyonel çatışmaların etkinliği artırıcı yönünün önemini belirten çalışmalar mevcut olduğu halde McDonald gibi bazı yazarlar bu çatışmaların

negatif yanları üzerinde gereğinden fazla durmuşlardır. McDonald yalnızca bu negatif yanlar üzerinde durmamış, bu tür çatışmaların yönetim kademesindeki muhtemel zararlarından ve çatışmaların nasıl azaltılabileceğinden bahsetmiştir. (McDonald, 1972: 59) Neuhauser çatışmanı yıkıcı yönleri üzerinde duran yazarlardan bir diğeridir. 1988 tarihli makalesinde çatışmalardan şu şekilde bahsetmiştir: "Çatışmalar, tüm organizasyonların tüm birimlerinde yönetici ve çalışanlar için stres artışının, iş performansı düşüşünün ana nedenidir. Neredeyse her zaman müşterilerin aldığı hizmetin kalitesini etkiler." (Neuhause, 1988: 3) Bu yazarların temel sorunlarından birisi çatışmaların negatif yönleri üzerinde bu kadar durmalarına karşın, çatışmanın hiç yaşanmadığı durumların organizasyonlar üzerinde yaratacağı etkileri araştırmalarına dahil etmemeleridir. Sosyal çatışmaların çözümünü, çatışmanın tamamen yok edilmesi ile eş tutan yazarlardan bir diğeri De Bono'dur. De Bono bu konuya, çatışma yaratma anlamına gelen "confliction" ve bu kelimenin tam tersi anlama gelen "de-confliction" tabirlerini kazandırmıştır. De-confliction, müzakere etme, anlaşma ya da çatışmayı çözme anlamlarına gelmemektedir. Tam anlamı, çatışmanın buharlaştırılması, tamamen yok edilmesi için gereken efor demektir. De Bono kitabını; " '*Confliction'*, çatışmanın hazırlanma süreci demek olduğu gibi, de-confliction da sürecin tam tersidir: çatışmanın yıkılmasıdır. Bu kitap, *de-Confliction* ile ilgilidir." şeklinde tanımlamıştır. (De Bono, 1986: 5) Bu yaklaşım, Klasik Görüş'ten farklı değildir. Dolayısıyla modern düşünce sisteminden uzaktır ve tatmin ediciliği yoktur.

Amerikan Yönetim Derneği'nin (*American Management Association - AMA*) sponsorluğunda 1976 yılında yapılan bir araştırma, orta ve üst düzey yöneticilerin "çatışma önleme ve yönetimi konusunda canlı ve artış gösteren bir ilgiye" sahip olduklarını göstermiştir. (Thomas[8] ve Schmidt, 1976: 318) Bulguların bazıları şöyledir:

> 1. CEO'lar (*Chief Executive Officer*), başkan yardımcıları ve orta düzey yöneticiler zamanlarının sırasıyla %18, %21 ve %26'sını çatışmalar ile ilgilenerek geçirmişlerdir.

[8] http://kennethwthomas.net/research.html adresinden Kenneth W. Thomas'ın yaptığı çalışmalarla ilgili daha geniş bilgi edinilebilir.

2. Katılımcılar çatışma yönetim becerilerinin son 10 yılda daha da önem kazandığını hissettiklerini belirtmişlerdir.

3. Çatışma yönetiminin, halihazırda *AMA* programında eğitim verilen konu başlıkları ile en az aynı düzeyde ve hatta bazılarından daha önemli olarak değerlendirmişlerdir. (*AMA* programlarında eğitim verilen konulardan bazıları planlama, iletişim, motivasyon ve karar almadır.)

Çatışma ile ilgili görüşlerin iş performans üzerine etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo 3: **Çatışma ile İlgili Görüşlerin Karşılaştırması**

	Klasik / Neo-Klasik Görüş	**Modern Görüş**	**Etkileşimci Görüş**
Ana Fikir	Fitneciler (Troublemakers) tarafından çıkarılır Kötüdür Kaçınılmalıdır Bastırılmalıdır	İnsanlar arasında kaçınılmazdır Her zaman kötü değildir Değişimin doğal sonucudur Yönetilebilir	Amaçlara bağlılıktan çıkar Sıklıkla fayda sağlanabilir Teşvik edilmelidir Yaratıcılık ortaya çıkarmalıdır
Performansa Etkileri	Çatışma düzeyi arttıkça performans düşer	Performans, çatışmanın ne kadar etkili idare edildiğine bağlıdır. Genel olarak, performans belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.	Performansı artırmak için bazı tür çatışmalar gereklidir. Performans çatışma ile belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer.
Tavsiye Edilen Hareket[9]	Eğer a = d ise birşey yapma Eğer if a > d ise çatışmayı çöz[10] (d = 0 olduğunda)	Eğer a = d ise birşey yapma Eğer if a > d ise çatışmayı çöz (d ~ 0 olduğunda)	Eğer a = d ise birşey yapma Eğer if a > d ise çatışmayı çöz Eğer a < d ise çatışmayı canlandır (d> 0 olduğunda)

Kaynak: Verma, Vijay K. (1998). Conflict Management. The Project Management Institute Project Management El Kitabı

[9] a = personel arasında varolan çatışma düzeyi; d = istenen çatışma düzeyi

[10] Klasik ve neoklasik görüşlerin bu tablodaki tek farkı, çatışmanın ortadan kaldırılması sırasında atılacak adımların teknik ya da sosyal düzeyde olması ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili açıklama önceki bölümlerde yapılmıştır.

3. ÇATIŞMALARIN SINIFLANDIRILMASI

Çatışmanın sınıflandırılması çok çeşitli etkenlere göre yapılabilmektedir. Çatışmaların doğasını en iyi şekilde anlayabilmek ve etkilerini öngörüp bu etkilerin zararlı olanlarını minimize etmek ve yararlı olanlarını en iyi şekilde değerlendirebilmek adına kaynaklara göre sınıflandırma yapmak önemlidir. Genel anlamıyla kaynaklarına göre çatışmaları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

3.1. KAYNAKLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR

3.1.1. Duygusal Çatışma

Etkileşime giren iki ya da daha fazla tarafın birlikte bir problemi çözmeye çalışıyorken bazı konularda ya da konuların tümünde duygularının uyumsuz ya da zıt olduğunu fark etmesiyle ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar Psikolojik Çatışma (Ross & Ross, 1989: 139), İlişki Çatışması (Jehn, 1997(a)), Duygusal Çatışma (Pelled et.al., 1999) ve Kişilerarası Çatışma (Eisenhardt et.al., 1997) olarak adlandırılmışlardır. Pelled ve meslektaşları bu tür çatışmaları, "Grup üyelerinin sinir, yılgınlık ve benzeri negatif duygularla kişilerarası çarpışmalar yaşadığı durum" (Pelled et.al., 1999: 2) olarak tanımlamıştır.

3.1.2. Anlamlı/Dayanaklı Çatışma

Organizasyon üyelerinin görev veya içerik konularında yaşadığı anlaşmazlıklardır. Bu tür çatışmalar Görev Çatışması (Jehn, 1997(a)) ve Kavramsal Çatışma (Amason, 1996) olarak adlandırılmıştır. Jehn bu tür çatışmaları "İcra edilen faaliyetler konusunda grup üyeleri arasındaki fikir ve görüş anlaşmazlıkları" (Jehn, 1997(b): 288) olarak tanımlamıştır.

3.1.3. Çıkar Çatışması

İki grubun kısıtlı kaynaklar dağıtımı konusunda yaşadığı anlaşmazlıklardır. Bu tarz çatışmalar "Belirli bir konuda aynı anlayışa sahip iki grubun eldeki problemin

çözümü konusunda, kısıtlı olan kaynakların dağıtımı ya da iş bölümü bağlamında farklı ve uyumsuz çözümleri tercih etmesi" (Druckman ve Zechmeister, 1973: 450) olarak tanımlanabilir. İki yöneticinin, boşa çıkan daha üst düzey bir kadro konusundaki çekişmesi de bu tarz çatışmalara örnek olarak verilebilir.

3.1.4. Değer Çatışması

İki sosyal birey/grubun belirli konularda değer ve ideolojiler bağlamında ayrılığa düşmeleridir. Aynı zamanda İdeolojik Çatışma olarak da adalandırılan bu tür çatışmalara kadınların kürtaj yaptırabilme özgürlükleri bağlamında taraftar ve karşıt olanlar örnek olarak gösterilebilir[11].

3.1.5. Amaç Çatışması

İki grup ya da bireyin bir olay sonucunda meydana gelmesini tercih ettiği sonucun birbirleriyle uyumsuz olması sonucunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Yöneticilerin birimleri için uygulamaya konmasını istedikleri iş dizaynlarının birbirleriyle uyumsuz olması ve sadece birinin seçilebilecek olması durumunda ortaya çıkan çatışma, bu tür amaç çatışmalarına örnek olarak verilebilir.

3.1.6. Gerçekçi ve Gerçeğe Dayalı Olmayan Çatışma

Gerçekçi çatışmalar rasyonel içeriğe (amaçlar, değerler, sonuçlar vb.) sahip çatışmalardır. Gerçeğe dayalı olmayan çatışmalarda ise taraflar düşmanlık ya da cehalet gibi davranışlar sergileyerek üzerlerindeki gerilimi dışa vurur. Gerçekçi çatışmalar çoğunlukla rasyoneldir ve amaca odaklıdır. Gerçekçi ve Gerçeğe Dayalı Olmayan Çatışmalar, Haiman'ın Gerçek (*Intrinsic*) ve Eğreti (*Extrinsic*) çatışma tanımlarına benzemektedir (Haiman, 1951: 181).

[11] Özellikle A.B.D.'de günümüzde bu konuda hararetli tartışmalar yaşanmaktadır. "Pro-Life" (Yaşam Taraftarı) grup, tecavüz sonucu hamile kalınsa bile kürtaja karşı çıkmakta, "Pro-Choice" (Tercih Taraftarı) grup ise kürtajın, kadının tercihi olması gerektirğini savunmaktadır. Bu ideolojik konu ciddi tartışmalara ve gruplaşmalara sebebiyet vermiş, Kolorado eyaletinin Colorado Springs şehrinde 27 Kasım 2015 tarihinde "Yaşam Taraftarı" silahlı bir şahıs tarafından gerçekleştirilen saldırıda biri polis 3 kişi yaşamını yitirmiş, 9 kişi yaralanmıştır.

3.1.7. Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışma

Kurumsallaşmış çatışmada aktörler belirli kuralları takip eder ve tahmin edilebilir davranışlar sergilerler. Aradaki ilişki, işçi – yönetici ilişkisinde olduğu gibi bir süreklilik arz eder. Irksal, cinsiyet ayrımcılığına dayalı vb. çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır ve yukarıdaki üç kural bu tür çatışmalarda mevcut değildir.

3.1.8. İntikamcı Çatışma

Çatışma taraflarının karşı tarafı çatışmanın içine çekerek onlara bu şekilde zarar vermeyi, oyalamayı ya da cezalandırmayı amaçlaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Başka bir deyişle tarafların, "Karşı tarafa zorluk çıkararak, kendini bir anlamda kazançlı çıkardığını düşünmesidir" (Saaty, 1990: 49).

3.1.9. Yanlış Nedenlere Bağlanmış Çatışma

Nedenlerin yanlış irdelenmesi sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tarz çatışmalara, daha üst düzeyden gelen bir emirle yöneticinin bir departmanda mali kesintilere gitmesi ve bu departmanda çalışan personel tarafından bu kesintilerin daha evvel yaşanmış birtakım tartışmalara bağlanması ve intikam olarak yapıldığını düşünmesi ve yöneticiyi protesto etmesi örnek olarak verilebilir.

3.1.10. Saptırılmış Çatışma

Çatışan tarafların, kendi hayal kırıklıkları ve/veya saldırganlıklarını çatışmaya dahil olmayan 3. şahıslara yönlendirdiği ya da çatışmaya sebep olan asıl konular dışında ikincil sebeplerden dolayı tartıştığı çatışmalardır.

3.2. TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR

3.2.1. İçsel/Kişisel (*Intrapersonal*) Çatışma

Psikologların, içsel düzeyde çatışmalar ile alakalı geniş kapsamlı çalışmaları mevcuttur. Bu tür çatışmayı, "İki ya da daha fazla, her biri aynı düzeyde özel olan aktiviteye kilitlenmek için motive olma durumu" olarak tanımlamışlardır. (Murray, 1968: 220) İçsel çatışma, bireyin bir konu hakkında birbirini etkileyen, çelişen veya şüpheye düşüren fikir veya isteklere sahip olması nedeniyle karar vermekte zorlanması, bir tercih yapamamasıdır.

İçsel çatışmalar, Amaç Çatışmaları ve Rol Çatışmaları olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir.

3.2.1.1. Amaç Çatışmaları

3 farklı amaç çatışmasından bahsedilebilir:

***Kaçınma–Yaklaşma Çatışması*:** Bu çatışma, bir kişinin çekici iki seçenek arasında seçim yapması gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Aynı düzeyde çalışma performansına, disipline ve diğer gerekli pozitif özelliklere sahip iki kişi arasında terfi için seçim yapması gereken bir yöneticinin ya da iki tane eşit düzeyde çekici iş seçme imkanına sahip olan ve halihazırda iş arayan bir kişinin yaşadığı çatışma buna örnek olarak verilebilir.

***Yaklaşma–Kaçınma Çatışması*:** Bu tür çatışma bir kişinin hem pozitif hem de negatif özelliklere sahip bir durumla karşı karşıya kaldığında ortaya çıkar. Bu tür çatışmaya, bir üniversite öğretim görevlisinin ülkenin en iyi üniversitelerinden biri tarafından iş teklifi alması ancak kadro verilmesi durumunun kesin olmaması gösterilebilir.

***Kaçınma– Kaçınma Çatışması*:** Bu tür çatışma, ikilemde kalınan seçeneklerin her birinin negatif özelliklere sahip olması durumunda ortaya çıkar. Bir çalışanın

maaşından kesinti yapılması ya da işten ayrılması seçeneklerinden birini tercih etmesinin gerekli olması bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

3.2.1.2. Rol Çatışmaları

Bu tür çatışma bir çalışanın iki ya da daha fazla birbiriyle çelişen, eşit derecede önemli olan ve/veya uyumsuz rolü üstlenmesi, görevi yetine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Rol çatışması Pandey ve Kumar tarafından "İki ya da daha fazla rol beklentisinin birinin üstlenici tarafından yerine getirilmesi halinde diğerinin yerine getirilmesinin zorlaşacağı hatta imkansızlaşacağı durumda ortaya çıkan ruh hali ya da algıdır." şeklinde tanımlanmıştır. (Pandey ve Kumar, 1997: 191). 6 tür Rol Çatışması'ndan bahsedilebilir:

***Gönderici İçi (Intrasender) Rol Çatışması*:** Bu tür çatışma göndericinin (emir/görev veren kişi), alıcıya (görevi yerine getirecek kişi) birbiriyle çelişen, aykırı roller vermesiyle oluşur. Örneğin bir yönetici bir görevin yapılmasını istiyor, rolün yapılması için bazı kuralların gözardı edilmesi gerekiyorsa ama gönderici herhangi bir kuralın çiğnenmesine izin vermiyorsa bu tür çatışma ortaya çıkar.

***Göndericiler Arası (Intersender) Rol Çatışması*:** Bir alıcıya iki ya da daha fazla gönderici tarafından rol yüklendiğinde ve göndericilerin yüklediği rollerin birbirleriyle çeliştiği ya da uyumsuz olduğu durumda ortaya çıkan çatışma türüdür. Üstlerden gelen işlerin "hızlandırılması" baskısı ile astlardan gelen durumu "idare et" baskısı bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

***Rol İçi Çatışma*:** Bu tür çatışma, bir bireyin beklentileri birbirinden farklı iki ya da daha fazla rol üstlenmesi durumunda ortaya çıkar. Sosyal faaliyetlere katılıp organizasyonun dış çevredeki imajını iyileştirmesi beklenen bir yöneticinin evine ve ailesine vakit ayırmakta zorlanması ve ebeveyn rolünü boşlamak durumunda kalması bu tür çatışmalara örnek olarak verilebilir.

***Kişi-Rol Çatışması*:** Bu tür çatışma rol üstlenici bireyin kendi değerleriyle üstlenmesi gereken rolün gerektirdiklerinin birbirleriyle uyumsuz olması halinde

ortaya çıkar. Bir organizasyonun çalışanından borsada şirket hisselerinin değerinin artmasını sağlamak için birtakım dedikodular yaymasını istemesi ve bu durumun çalışanın etik değerleriyle uyuşmaması bu tür çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

***Aşırı/Eksik Rol Yükleme*:** Bu tür rol çatışması bir diğer karmaşık çatışma türü olan aşırı rol yüklenmesi durumuna da neden olabilir. Bu tür bir çatışma, alıcıya farklı göndericiler tarafından yüklenen rollerin o kişi tarafından yerine getirilemeyecek kadar fazla olması durumunda ortaya çıkar. Aşırı rol yükleme kalitatif/nitel ve kantitatif/nicel olabilir. French ve Caplan nicel ve nitel aşırı rol yüklemeleri ayrı birer tür olarak tanımlamıştır. (French and Caplan, 1972) Nitel aşırı yük yükleme, alıcıya yüklenen yüklerin belirli bir zamanda başarılamayacak kadar fazla olmasını; nicel aşırı yük yükleme ise alıcının yüklenen rolleri gerçekleştirebilecek özelliklere sahip olmaması durumunu belirtmektedir. Yöneticiler, sürekli olarak zaman kısıtıyla çalışmaları nedeniyle nicel aşırı yük yüklemeyi sık sık hissederler. Bu nedenle kendilerine yüklenen işleri önem sırasına koyup bu sıraya göre yerine getirmek yöneticilerin bu tür çatışmayla başa çıkma yöntemlerine örnek olarak gösterilebilir. Çoğu yönetici ve çalışan bu tür durumlarla başa çıkmak için fazla mesai yapma yoluna gider.

Eksik rol yükleme de modern organizasyonlarda karşılaşılan sorunlardan birisidir. Eksik rol yükleme de nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel eksik yük yükleme yükleniciye verilen rolün o kişinin rutin işlerle vakit kaybetme hissine kapılmasına ve zihinsel olarak teşvik edilememesine yol açarken, nitel olarak eksik rol yükleme ise yüklenicinin mesai saatleri içerisinde işini çabucak tamamlayıp geri kalan zamanda boş oturmasına neden olabilmektedir.

***Rol Belirsizliği*:** Rol çatışmasıyla yakından ilgili bir diğer çatışma türü ise Rol Belirsizliği'dir. Alıcıya yüklenen rolün beklentiler, gereklilikler vb. yönünden alıcı tarafından anlaşılamaması durumunu ifade etmektedir. Rol ile ilgili bilgilerin varolmaması ya da alıcıya anlaşılır şekilde aktarılamaması buna neden olur. 1995 yılında Mark F. Peterson ve meslektaşlarının 21 ülke çapında gerçekleştirdiği

araştırma[12] Asya ve Afrika ülkelerinde, güç merkezli yönetimin baskın olması ve bireyselliğin düşük olması nedeniyle, rol belirsizliği çatışmasının düşük olduğunu; Avrupa ve diğer batı ülkelerinde ise bireyselliğin fazla olması nedeniyle organizasyonların bu tür çatışmaya daha açık olduğunu göstermiştir.

3.2.2. Kişilerarası Çatışma

Etkileşime giren iki yada daha fazla birey arasında anlaşmazlık, uyumsuzluk ya da görüş faklılıklarının ortaya çıkmasına kişilerarası çatışma denmektedir. Kişiler arası çatışmayı açıklamak için Oyun Teorisi kullanılabilir. Bu duruma en sık verilen örneklerden biri, Mahkum İkilemi'dir (*Prisoner's Dilemma*) (Luce & Raiffa, 1957: 95).

Ciddi bir suç işledikleri şüphesiyle iki bireyin tutuklandıklarını varsayalım. Bu kişilerin suçlu olduklarını bilmemize rağmen elimizdeki delillerle bu ciddi suçtan dolayı yargılayamasak da, daha hafif bir suçu kanıtlayabilecek delillere sahip olduğumuzu düşünelim. Bu kişiler ayrı tutulmakta ve birbirleriyle iletişim kurmalarına izin verilmemekte. Bölge savcısı bu kişilerle birer birer konuşup kendilerine aşağıdaki tabloya göre seçeneklerini anlatmakta:

Tablo 2: Mahkum İkilemi

Suçlu A	Suçlu B	Hapis Cezası
İtiraf Ederse	İtiraf Ederse	10 yıldan 6 yıla düşecek
İtiraf Etmezse	İtiraf Ederse	"A" 10 yıl, "B" 4 yıl alacak
İtiraf Ederse	İtiraf Etmezse	"B" 10 yıl, "A" 4 yıl alacak
İtiraf Etmezse	İtiraf Etmezse	İki taraf da hafif suçtan dolayı 2'şer yıl alacak

Mahkum İkilemiyle bağdaştırarak kişiler arası ikilemi incelersek, kişilerin kendi bireysel çıkarlarını maksimize etmesinin yolunun uyum içinde çalışmak olduğu açıkça görülmektedir. Aynı bu ikilemde olduğu gibi eğer bireyler sadece kendisini düşünüp kendi çıkarını artırmaya çalışırsa karşıdakine zarar vermekte ve aynı zamanda da elde edebileceği birtakım çıkarlardan da vazgeçmek durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla daha fazla kazanmanın yolu birlikte kazanmaktan geçmektedir. Her ne kadar

[12] Araştırmanın tam metni ile katılımcıların listesine University of South Florida (Güney Florida Üniversitesi) resmi internet sitesinin aşağıda yazılı bağlantısından ulaşılabilir:
http://www.rc.usf.edu/~jdorio/Articles/Role%20conflict,%20ambiguity,%20and%20overload.pdf

organizasyonel çatışmaların kişiler arası çatışma boyutu bu düzeyde basite indirgenmesi zor olsa da bu ikilem konuya bakış açısı geliştirebilmemiz adına kullanışlıdır.

3.3.2.1. Grup İçi Çatışma

Gruplar organizasyonların yapı taşlarını oluşturmaktadır. Hem organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi hem de grup üyelerinin birbirlerine sosyal, psikolojik ve profesyonel anlamda destek olmaları nedeniyle grupların yapıları ve işlevleri konusunda sosyal bilimciler tarafından geniş çaplı araştırmalar yapılmıştır. Grup olma koşulları şu şekilde sıralanabilir:

- Bir grupta en az 2 ya da daha fazla üye bulunmalıdır.
- Bir grubun sabit ve dayanıklı bir yapısı olmalıdır. (aynı otobüste yolculuk yapan bireyler grup olarak adlandırılamazlar)
- Üyeler birbirlerine çeşitli yönlerden bağımlı olmalıdırlar.
- Üyeler birbirleriyle etkileşimde olmalıdırlar.
- Üyeler ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelidirler.

Organizasyondaki gruplar Formal ve İnformal olmak üzere 2 kategoriye ayrılabilir:

Tablo 3: Grup Kategorileri

FORMAL/RESMİ GRUPLAR	**INFORMAL GRUPLAR**
Organizasyonlar tarafından belirli hedefleri gerçekleştirilmek için kurulan gruplardır**.**	Yönetimin herhangi bir katkısı olmadan çalışanlar tarafından kurulan gruplardır. Formal gruplar tarafından karşılanamayan belirli ihtiyaçları karşılamak adına kurulurlar.Amaçları her zaman formal gruplarla aynı yönde olmayabilir, yani çatışma içinde olabilirler.
Görev Grupları: Belirli fonksiyon ve görevleri yerine getirmek için uzun süre faaliyet göstermek üzere kurulan gruplardır. 3 Alt gruba ayrılabilirler (Fiedler 1967): ***Etkileşimci Gruplar*:** Bir üyenin iş performansının diğer bir üyeye bağlı olduğu gruplardır (Örn. Montaj hattındaki personel) ***Koçluk (Coaching) Grupları*:** Grup üyelerinin fornksiyonlarını birbirlerinden bağımsız olarak gerçekleştirdikleri gruplardır. (Örn. Eğitim ve araştırma çalışmalarını bağımsız olarak gerçekleştiren fakülte grupları)	**İlgi Grupları:** Ortak ilgi alanlarına yönelik istekleri tatmin etmek için kurulan gruplardır. (Örn. Bilgisayar yazılımları hakkında gelişmeleri tartışmak ya da yönetimle ilgili sıkıntıları tartışmak için kurulan gruplar gibi)

Tablo 4: Grup Kategorileri (Devam)

FORMAL/RESMİ GRUPLAR	INFORMAL GRUPLAR
***Önleme Grupları*:** Pazarlık ve arabuluculuk gibi faaliyetleri yerine getirmek amacıyla kurulan gruplardır. (Örn. İşçi-işveren arabulucu grupları)	**Arkadaş Grupları** Çalışanların arkadaşlık, aidiyet, destek gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak adına kurdukları gruplardır. Çalışanlar bu gruplara kağıt oynamak, film izlemek vb. nedenlerle katılabilirler. Organizasyon sınırları dışında da faaliyet gösterebilirler. Bu tür gruplar çalışanlar arası bağları ve dolaylı olarak da organizasyona olan bağlılığı güçlendirirler.
Proje Grupları: Belirli projeleri tamamlamak için kurulan gruplardır. Belirli bir süre boyunca (genellikle proje tamamlanana kadar) faaliyet gösterirler. Sonrasında grup üyeleri dağıtılır ya da başka gruplara entegre edilebilirler.	

Grup İçi Çatışma, grup üyeleri ya da bu grubun alt grupları arasında amaçlar, fonksiyonlar ya da grup aktiviteleri yönünden uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da fikir ayrılıklarının ortaya çıkmasıdır. Grup ya da alt grup üyelerinin çoğunluğunun bu anlaşmazlıkta taraf olması, bu durumun grup içi anlaşmazlık olarak adlandırılabilmesi için ön koşuldur.

3.2.2.2. Gruplararası Çatışma

Gruplararası çatışma iki ya da daha fazla grup/bölüm arasında görevler, kaynaklar, bilgi vb. konularda kollektif uyumsuzluk/anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Roloff bu gruplararası çatışmayı, "Bu tür çatışmalarda her bir grup üyesinin diğer grup üyeleriyle çatışma içinde olduğu ima edilse de sıklıkla esas anlaşmazlık grup temsilcileri arasındadır." şeklinde yorumlamıştır. (Roloff, 1987: 501) Gruplararası çatışma karmaşık organizasyonlarda kaçınılmazdır. "Farklı amaçlar, normlar ve oryantastonlara sahip farklılaştırılmış alt sistemlerden (gruplardan) oluşan karmaşık organizasyonlarda gruplararası çatışma organizasyonel yaşamın kaçınılmaz bir parçası gibi görünmektedir." (Lawrence ve Lorsch, 1967(a): 42) Karmaşık organizasyonlar etkinliği artırmak için, homojen görevlere ve kendine has amaçlara sahip alt sistemler yaratırlar. Bu gruplar her ne kadar kendilerine has amaç ve görevlere sahip olsalar da organizasyonel amaçlar doğrultusunda birbirleriyle çalışmak durumundadırlar. Grupların görevler, kaynaklar vb. yönünden bu şekilde birbirlerine bağlı olması ve aralarındaki temel farklılıklar, çatışmaların nedenini oluşturur. Organizasyon içindeki gruplar arasındaki klasik çatışmalar arasında üretim-satış çatışmaları, işçi-yönetim çatışmaları vb. sayılabilir.

3.3. ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Organizasyon içi çatışmalar çatışma taraflarının mevkilerine göre 3'e ayrılabilir. Bunlar "Dikey Çatışma", "Yatay Çatışma" ile "Emir-Komuta ve Kurmay Arası" çatışmalardır. Bu çatışmalar süreç içerisinde birbirleriyle kesişebilseler de her birinin kendine has özellikleri bulunmaktadır.

Dikey Çatışmalar: Genel olarak organizasyonun farklı düzeyleri arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Ast-üst çatışması veya genel müdürlük – bölge müdürlüğü çatışması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu tür çatışma genellikle üst kademedeki yöneticilerin alt kademedeki personellerini kontrol altına almak istemeleri, süreçlerine müdahalede bulunmaları ya da alt kademenin elinde bulundurduğu özerkliğe müdahale etmeleri gibi nedenlerle çıkabilir.

Yatay Çatışmalar: Hiyerarşik düzende aynı seviyede bulunan kişi ya da gruplar arasında çıkan çatışmaları ifade eder. Bu tür çatışmalar sınırlı kaynaklardan daha fazla faydalanma, daha üst kademelerdeki kadrolar/görevler için yarışma vb. nedenlerle çıkabilir.

Emir-Komuta ve Kurmay Çatışmaları: Birçok organizasyon, yapısı içerisinde standart emir-komuta yetki ve sorumlulukları taşıyan birimler ve bu birimlere uzmanlık alanlarından ötürü danışmanlık vb. faaliyetlerle destek olan Kurmay personeli barındırmaktadır. Kurmay personel genellikle daha yüksek düzeyde eğitime sahip, farklı çevrelerden yetişmiş ve emir komuta personelinden daha genç yaşlarda olmaktadır. Bu değişik kişisel özellikler ise birey ve grupların farklı inanç ve değerlere sahip olmasına ve dolayısıyla fikir ayrılıklarına düşülmesine sebep olabilmektedir. Sonuç olarak eldeki problemlerin çözümü veya yapılan faaliyetlerin işletilme esasları ve benzeri nedenlerle bu iki grup arasında çatışmalar yaşanabilmektedir.

4. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN ETKENLER

4.1. İLETİŞİM

İletişim insan ilişkileri ve organizasyonel işleyiş bakımından çok önemli bir faktördür ve kusursuz işletilmesi gerekmektedir. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında genel olarak mesajın içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil vb. unsurlar adlandırılabilir (Gökçe, 2002: 147). İletişim kanallarının düzgün olarak işletilemediği organizasyonlarda faaliyetler aksayacak, yanlış anlaşılmalar vb. neticesinde verimlilik düşecek ve çatışmalara zemin hazırlanacaktır. Kişiler ve gruplar arasındaki ileti akışındaki gecikmeler, iletilerin filtrelenmesi, yanlış anlaşılması, iletinin açık olmaması, iletinin algılanmasındaki farklılıklar, örgütlerde çeşitli düzeylerde çatışmalara neden olabilir (Koçel, 1993: 401). İletişim engelleri şu şekilde özetlenebilir (Şahin ve Karaçor, 2008: 105):

***Kişisel Engeller*:** Kaynak ve alıcının kişilikleri, birbirlerine karşı tutumları, inançları, güvenleri, önyargıları gönderilen mesajların farklı anlamlara gelecek şekilde değerlendirilmesine ve dolayısıyla yanlış anlaşılmalara neden olmasıdır.

***Fiziksel ve Teknik Engeller*:** Bu engellerin başında çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü ve iletişim kanallarındaki teknik bozukluklar gelmektedir. Organizasyon içerisindeki yazılı, elektronik vb. iletişim kanallarının düzgün işletilememesi halinde işlerin aksaması ve dolayısıyla bu aksaklıkların çatışmalara dönüşmesi muhtemeldir.

***Dil Engelleri*:** Farklı anlamlar taşıyan kelimelerin alıcı tarafından hiç bilinmemesi ya da kendi tecrübesine bağlı olarak ona değişik bir anlam yüklemesi, bu tarz iletişim sorunlarına yol açmaktadır. Bu duruma örnek olarak mesleki jargonda kullanılan kelimeler verilebilir. Üretim aşamasında çalışan bireylerin kullandığı jargonu bilmeyen yönetim kademesi anlatılanları anlamakta zorluk çekecektir. Aynı şekilde yönetimin olmazsa olmaz olarak nitelendirdiği unsurları, kendine has jargona sahip üretim kademesi anlamakta güçlük çekiyorsa bu durum, üretilen ürünlerin istenmeyen sonuçlar vermesine neden olabilecektir.

***Statüden Kaynaklanan Engeller*:** Merkeziyetçi ve aşırı hiyerarşik yapılı örgütlerde ast-üst arasında meydana gelen iletişim kopukluklarıdır. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular yaratabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316).

***Zaman Engeli*:** Zaman engeli ile ilgili iletişim sorunu iki açıdan değerlendirilebilir. Birincisi, kaynağı dinlemek için yeterli vakit ayıramamasıdır. Bu durum çoğunlukla telefon, yüzyüze görüşme vb. sesli iletişim kanallarında meydana gelir. İkinci sorun ise kaynağın doğrudan alıcı tarafından değil de aracı bir kişi tarafından dinlenmesidir. Bu durumda aracı kişi kaynak tarafından iletilen mesajı kendine göre algılayıp ona bir anlam verecektir.

***Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Engeller*:** İnsanların içinde yaşadığı ortam ve kültürel değerler, kullandığı dile de yansımaktadır; dolayısıyla iletişim kurmak istenilen bireyin sosyo-kültürel yapısına uygun kelimeler seçmek gerekmektedir. Kaynak ve alıcının iletişim esnasındaki psikolojileri de etkili bir iletişim açısından çok önemlidir. alıcının içinde bulunduğu psikolojik durumu, kaynak hakkında bir takım önyargıları beraberinde getirebilir. Bu durum gönderilen mesajın ya hiç algılanmamasına ya da bilerek yanlış anlamlandırılmasına neden olabilmektedir.

4.2. SINIRLI KAYNAKLAR

Brett ve Rognes gruplararası çatışmaların temel sebeplerinin özellikle iş bölümü ve karşılıklı bağımlılık olmasına karşın bu çatışmaların şiddetinin kısıtlı kaynakların dağıtımına olan bağımlılık ile ilgili olduğunu savunmuştur (Brett ve Rognes, 1986: 210) Organizasyonların alt grupları çoğunlukla ortak kullanılan kaynaklarla iş görmektedirler. Bu grupların ihtiyaçları talep edilen ölçüde tatmin edilemediğinde daha fazlası talep edilmektedir. Organizasyon yönetimi bu taleplerden birini dahi kabul etse kaynaklar kısıtlı olduğundan dolayı sonuç olarak başka bir gruptan kesinti

yapılmak zorunda kalınmaktadır. Bu durumun doğal sonucu da bahse konu iki grup arasında bir çatışma ortamının doğmasıdır. Bu durum Walton ve Dutton'un kısıtlı kaynaklar ile ilgili görüşünü de doğrular niteliktedir: "Ortak kaynaklara olan bağımlılık arttıkça, gruplar arası çatışma ihtimali de artar" (Walton ve Dutton, 1969).

4.3. SİSTEM FARKLILAŞTIRMASI – İŞ BÖLÜMÜ

Kompleks organizasyonlar mevcut işlerin konrollü ve aksamadan ilerleyebilmesi adına sistem farklılaştırmasına giderek organizasyonun üstlendiği görevleri alt sistemler/gruplar arasında dağıtarak bir iş bölümü oluştururlar. Bu alt sistemler kendilerine has fonksiyonlar, görevler ve normlar oluşturup kaynaklar, güç ve statü için birbirleriyle mücadele ederler. "Alt sistemler kendilerine özgü iş çevrelerine yanıt verebilmek adına yapı, amaç, zaman, kişilerarası oryantasyon gibi iç yapılar geliştirirler." (Lawrence ve Lorsch, 1967(b)) Bu kendine özgü iç yapıların departmalar, alt sistemler arasındaki çatışmalar üzerinde önemli etkileri vardır. Manheim'ın deneysel çalışması, gruplar arası çatışmaların "Gruplar arası farklılıklarla doğrudan ilişkili" bulgusuna ulaşmıştır (Manheim, 1960: 426).

4.4. GÖREV BAĞIMLILIĞI

Thompson görev bağımlılığını Toplu, Sıralı ve Karşılıklı olarak 3 grupta incelemiştir. Toplu Bağımlılık grupların nazaran birbirinden bağımsız, otonom olduğu ancak büyük çerçevede organizasyonun amaçlarına hizmet ettiği durumudur. Sıralı Bağımlılık bir grubun çıktısının diğer bir grubun girdisi olduğu durumu ifade etmektedir. Karşılıklı Bağımlılık da bir grubun çıktısının diğer bir grubun girdisi olduğu durumunu ifade etmekle birlikte bu tür bağımlılıkta ilişki tek yönlü değildir. Ters yöne doğru da işleyebilir. Gruplararası çatışmanın en büyük kaynağı Sıralı ve Karşılıklı bağımlılıklardır (Thompson, 1967). Gruplararası bağımlılıkların derecesi yükseldikçe çatışmalar da aynı doğrultuda artış göstermektedir.

4.5. YETKİ BELİRSİZLİKLERİ

Alt sistemler arasındaki otorite ve sorumluluk yetkileri her zaman ayrıntılı ve açık olarak belirlenmemektedir. Bu nedenle bir organizasyonun örneğin satınalma ve

üretim birimleri arasında "Eldeki ortak efor gerektiren bir problemin çözümüne yapılacak katkılar konusunda anlaşmazlıklar çıkabilmektedir" (Walton et.al., 1969). Bu belirsizlikler eldeki kaynakların ve otoritenin kullanımı konusunda tartışmalara yol açmakta ve boşa enerji ve zaman harcanmasına neden olabilmektedir.

4.6. AMAÇ FARKLILIKLARI

Karmaşık örgütlerde oluşturulan alt sistemler, departmanlar ve gruplar bağımsızlaştıkça ve kendine özgü hedefler edindikçe diğer gruplarla vb. çatışma yaşamaya başlayabilirler. Bunun nedenleri arasında bu grupların, amaçlarını gerçekleştirmek için kısıtlı kaynak içerisinden talep ettikleri payların ya da kazanmak istedikleri otoritelerin vb. diğer grupların amaçları ile uyuşmaması ya da organizasyon politikasının organizasyonun ana hedefleri etrafında toplanmak yerine rekabeti özendirmek üzerine kurulmuş olması sayılabilir.

4.7. DEĞİŞEN KOŞULLARIN ÖNGÖRDÜĞÜ YENİ NİTELİKLER

Örgütler içerisinde varolan sistemler, uzmanlıklar, otorite yapıları, kaynak dağıtımları vb. çatışmaların minimuma indirgenebilmesi ya da çatışmaların yöneticiler vasıtasıyla sağlıklı düzeylerde tutulup bunlardan fayda sağlanabilmesi üzerine kurulu olsa da günümüzde teknoloji, pazarlar ve diğer dış faktörlerin değişimi neticesinde organizasyonlar global düzene ayak uydurabilmek için gerekli konularda değişim yapmak durumunda kalabilmektedirler. Bu yapılan değişiklikler, organizasyonlar her ne kadar sağlam temellere oturtulmuş olurlarsa olsunlar değişime karşı personel tarafından gösterilen dirençle karşılaşabilmektedirler. Bunun nedeni değişimin bir gereklilik olduğu algısının çalışanlarda oturmamış olması, yeniliklerin varolan düzende köklü değişiklikler getirmesi ve bu değişikliklerin birey, grup, departman gibi organizasyon birimlerinde varolan hedef veya çıkarlarla çatışması olabilmektedir. Yeni getirilen teknolojiler varolan sistemlerle değiştirildiklerinde yeni uzmanlık alanları ortaya çıkabilmekte ve/veya eski uzmanlık alanları ortadan kalkabilmektedir. Bunu neticesinde çalışanların statüleri değişebilmekte, daha önce ast konumunda olanlar üst ya da tam tersi olabilmektedir. Tüm bu ve benzeri nedenlerle koşulların değişmesi çatışmalara neden olabilmektedir.

4.8. LİDERLİK STİLİ

Bir lider çatışmalara etki eden neredeyse tüm faktörler üzerinde etki sahibi olabilir. Maier ve Verser tarafından liderin grup çatışmalarındaki etkileri üzerine geliştirilen, A,B ve C örnekleri şu şekildedir (Maier ve Verser,1982: 153):

A Durumu: Bu durum liderlerin grup üyelerine farklı muameleler yaptığında ortaya çıkar. Liderler grup içindeki üyelerden bir ya da birkaçına özel muamele yaptığında, grup üyeleri arasında çatışma çıkabilir.

B Durumu: Grup üyeleri lidere karşı birleştiğinde grup içi çatışma baş gösterir. Bu tür çatışmalar liderler görev yapısını, programları veya prosedürleri değiştirdiğinde ya da bazı ayrıcalıkları geri aldığında ve bu değişiklikler üyeler tarafından haksızlık olarak algılandığında ortaya çıkabilir.

C Durumu: Bu durum grup içerisinde ayrışmalar olmasını ifade etmektedir. Statüler, iş çıkarları, büroların dağıtım şekiller vb. konulardaki değişiklikler grup içerisinde lidere karşı ve liderle birlikte olanlar gibi alt grupların oluşmasına sebebiyet verebilir.

Burada grup içi çatışmalarda liderlik stilinin rolü ile alakalı özel olarak empirik/deneysel çalışmalar yapılmadığını belirtmeliyim. Yine de diğer çalışmaların (bu tezdeki çalışma dahil olmak üzere) hipotezleri neticesinde anlaşma ve ilişkilerin iyi yönetilmesi üzerine kurulu liderlik stillerinin çatışmaların azaltılması ve çatışmalardan fayda sağlanabilmesi açısından faydalı olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

5. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

5.1. TOPLUMSAL VE KÜLTÜREL ORTAM

LeBaron'a göre kültür çatışma ve çatışma yönetiminin önemli bir parçasıdır. Kültür "Hayatlarımızın ve ilişkilerimizin içinden geçen bir yeraltı nehri gibidir. Algılarımızı, tepkilerimizi, kararlarımızı ve fikirlerimizi şekillendiren mesajlar verir" (LeBaron, 2003)

Kültürün çatışma yönetimi ile ilişkisi konusunda Avruch iki gözlem yapmıştır. Bunların birincisi, kültürün en temel düzeyde iletişimle doğrudan bağlantılı olduğu ve iletişimin de bağlamında sağlanabildiğidir. İkincisi ise soyut çatışma teoristlerinin kültür öğesini genellikle gözardı ettikleridir (Avruch, 1998). Çatışma insan ilişkilerinin doğal bir çıktısı olduğundan dolayı kültür öğesi çatışmaların içinde gizli ya da açık olarak mevcuttur. Kültür çatışmaların yönetilişini, şekillenmesini ve gösterilen çabaları etkiler.

De Dreu ve Gelfand, kollektivist[13] kültürlerin, çatışmaların pozitif etkilerini bastırabildiğini iddia etmişlerdir. Bunun nedeni, bireysel kültürlerin tersine, kollektivist kültürlerde uyumlu olmak baskısının varolmasıdır. Bu nedenle bireysel kültürlerde pozitif etkilere neden olan açıktan yapılan tartışmalar kollektivist kültürlerde aynı etkiyi göstermemektedir (De Dreu ve Gelfand, 2008). Bireysel kültürlerde tartışma konusu olan bir durumla alakalı fikirler genellikle açıktan dile getirilirken kollektivist kültürlerde bireyler ya fikirlerini kendine saklamakta ya da fiziksel eylemlerle dile getirmektedir. "Kollektivist kültürlerde yüz ifadeleri, sesin tonu ve jestler en az kelimelerin gerçek anlamları kadar önemlidir" (James ve Gillibrand, 2005)

Organizasyon Kültürü de çatışmaların yönetimi ile ilgili önemli bir faktördür. Organizasyonda genel algı yumuşak başlılık olduğunda yöneticiler bu bağlamda

[13] Kolektivizm, insanların doğaları gereği birbirlerine bağımlı olduğu vurgulayan bir görüştür. Yapı olarak Bireyciliğin tam tersidir. Kollektivist kültürlerde grubun amaçları, bireysel amaçların üzerindedir ve genellikle halk, ulus veya ülke gibi kavramlara odaklanılmaktadır.

hareket etmekteyken, rekabetçilik ön planda olduğunda yöneticiler aynı düzeyde çatışma yönetiminde rekabetçi davranışlar sergileyebilirler. Organizasyon kültürünü toplumsal kültürden ayıran en önemli özellik ise organizasyon kültürünün nazaran daha kolay geliştirilip değiştirilebilecek bir yapıya sahip olmasıdır.

5.2. CİNSİYET

Juliana E. Birkhoff'a göre; kadın ve erkeklerin çatışmaya gösterdikleri tavır arasında farklılıklar olduğunu gösteren ve hiç bir fark olmadığını iddia eden iki farklı sav mevcuttur. Toplumun kadın ve erkek rolleri ve bu rollere sahip kişilerden bekledikleri davranış şekilleri farklı olabilmektedir. Kendisinin görüşüne göre kadınlar doğaları itibarıyla erkeklerden oldukça değişiktir ve odaklılık, işbirliği içinde ve barışçıl olma yönleri ile erkeklerden farklı bir gerçeklik içinde yaşamaktadırlar (Birkhoff, 2013). Robbins ve meslektaşlarının yaptıkları çalışmalara göre, "Duygusal reaksiyonlar ve başkalarını okuyabilmek konularında erkekler ve kadınlar arasında faklılıklar mecuttur" (Robbins et.al. 2008). Bu durumun 3 muhtemel açıklamasının olduğunu iddia etmektedirler. Bunlardan birincisi, kadınların yetiştirici - büyütücü olmaları itibarıyla erkek ve kadınların birbirinden farklı sosyalleşmeleridir. İkincisi kadınların duygularını daha iyi ifade edebilmeleri ve karşısındakini daha doğru okuyabilmeleri ve sonuncusu kadınların sosyal kabul için bu tarz yeteneklerini daha iyi geliştiriyor ve pozitif duygular sergiliyor olma ihtimalleridir. Çalışanlar arasında birbirleriyle alakalı yönetim tarafından yapılan muameleleri cinsiyet bakımından kabullenmeleri zorlaşabilmektedir. Örneğin, kadın yöneticinin emrinde çalışan erkek bir personel o yöneticinin amiri konumuna terfi ettirildiğinde kadın yöneticinin bu durumu kabul etmesi oldukça zorlaşacaktır. Tersi durum için de aynı tepki söz konusudur.

Kısacası, kadın ve erkeklerin aynı olası çatışma için göstereceği tepkilerin birbirinden farklı olacağını gösteren çalışmalar olduğu gibi bir farklılık olmayacağını iddia eden çalışmalar da mevcuttur. Bunun yanında Thatcher'ın 2008 çalışması iş yerindeki alt sosyal grupların cinsiyet kültür vb. türünden sosyal kategoriler çerçevesinde oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla olası gruplararası çatışmalar kadın-erkek bağlamında oluşabilmektedir (Thatcher, 2008).

5.3. KİŞİLİK

Modern çalışmaların çoğunluğu çatışmaların yaratıcılığı ve iş performansını tetikleyeceğini belirtmektedir. Bunun yanında kişiliğin temel alındığı çatışmalar yıkıcı olabilmektedir. Kişilik temelli çatışmalar iyi yönetilmediklerinde insanların dikkatini dağıtmakta, onları kutuplaştırmakta, yetenekli çalışanların iş bırakmasına sebebiyet verebilmektedir. 2008 tarihli Küresel İnsan Sermaye Raporu[14] (*Global Human Capital Report*) kapsamında yapılan 9 ülkeden 5000 çalışanın katıldığı bir araştırmaya göre katılımcılar %49 oranla çalışma ortamlarında çatışmaya neden olan ana sebebin kişisel çarpışmalar olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmaya göre %34 ile stres ikinci sırada, %33 ile iş yükü üçüncü sıradadır. Çalışanlar ego çarpışmalarının çatışmalara neden olduğuna vurgu yapmışlardır.

Turner ve Weed'e göre çatışmalar ya insanların yapılan işe yönelik fikirleri, kararları veya hareketleri karşıt olduğunda ya da birbirleriyle kişisel olarak anlaşamadıklarında ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin kişilerarası çatışmaların sebepleri arasında kişilikleri sorumlu tutmaktan kaçınmamaları gerektiğini, bunu yaptıkları taktirde altta yatan temel unsurlardan, gerçek nedenlerden birini es geçeceklerini ve dolayısıyla iş performansının düşüşüne sebebiyet vereceklerini belirtmişlerdir. (Turner ve Weed, 1983)

Çatışmanın ortaya çıkışı ile bağlantılı olduğu düşünülen kişilik değişkenleri şu şekilde sıralanabilir:

***Olumsuz Duygulanım*:** Sinir, iğrenme, suçluluk ve korku gibi birçok negatif duyguyu içinde barındıran bir kişilik değişkenidir. "Çoğunlukla psiko-sosyal ortamla sınırlı olmak üzere, içinde bulunulan durumu tehdit edici olarak algılama eğilimidir" (Spector ve Bruk-lee, 2008).

[14]https://www.cpp.com/pdfs/CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf internet adresinden çalışmanın tam metnine ulaşıabilir.

***Sürekli Öfke (Trait Anger)*:** İçinde bulunulan birçok durumu öfkelendirici olarak algılama eğilimidir. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler çatışmaların normal seyrinden daha ciddi düzeylere tırmanmasına sebebiyet verebilmektedir.

***A Tipi Kişilik*:** Bu kişilik değişkenine sahip kişiler genellikle aceleci olup birden fazla işi aynı anda yapma eğilimi gösterirler. Bununla bağlantılı olarak sabırsız olabilirler, rekabeti severler ve aciliyet hissi tahammülsüz davranabilirler.

***İç/Dış Kontrol Noktası*:** İç Kontrol Noktası'na sahip bireyler başlarına gelen olayların kontrolünün kendilerinde olduğuna inanırken, Dış Kontrol Noktası'na sahip bireyler başlarına ne gelirse gelsin kendi kontrollerinde olmadığına inanırlar. Her iki kişilik değişkeninin de kendine has yönleriyle çatışmaları tırmandırma ya da yumuşatma ihtimalleri mevcuttur.

6. ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

Genel olarak 3 gruba ayrılan Çatışma Yönetim Stratejilerinin açıklamaları özetle şöyledir;

6.1. REKABETE DAYALI STRATEJİLER

***Kazan-Kazan*:** Çatışmaların tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. En olumlu sonucu veren stratejidir.

***Kazan-Kaybet*:** Bir tarafın, karşılığını başka zaman, başka şekilde almayı düşünerek yenilgiyi kabul etmesi ve çatışmaya son vermesi durumudur.

***Kaybet-Kaybet*:** Çatışmadaki her iki tarafın da kaybettiği stratejidir. Çözüm için çeşitli bürokratik yollar denenebilir veya hakeme başvurulabilir.

6.2. ÇATIŞMALARA GEÇİCİ ÇÖZÜMLER GETİREN STRATEJİLER

***Kaçınma*:** Taraflar gerek karşı tarafın gerekse kendilerinin ihtiyaçlarına az önem verdikleri ya da hiç önem vermedikleri zaman kullanılır. Göz ardı etme stratejisi olarak da adlandırılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir (Karip, 2003: 64). Ayrıca bu strateji çatışmayla daha uygun bir zamanda ilgilenme ve zaman kazanma amaçlarıyla da kullanılabilir. Kaçınma stratejisinin kullanılmasının uygun olabileceği durumlar, çatışma konusunun önemli ve zahmete değer olmadığı durumlar; daha önemli konuların karar verici üzerinde baskı kurduğu ve başka konularla vakit kaybedilmesinin imkansız olduğu durumlar; doğru zaman ve doğru yerde karar vermek durumunda kalındığı durumlar ve konu ile duygusal bağlamda gereğinden fazla ilişkili olmak vb. yönünden sağlıklı karar verebilecek konumda olunmadığı durumlar olarak sıralanabilir. Bu stratejinin, karşı tarafın güçlü olarak bastırdığı ve kaybın minimuma indirilmesinin geri çekilmekle sağlanabileceği ve daha güçlü karşılık verilebilmesi için zamana ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılması, kullanıcıya avantaj sağlayacaktır. Bununla birlikte bulunulan pozisyonun zayıflaması

ya da kullanıcıdan hareket bekleyen grup/kişilerin gözündeki imajın negatif olarak etkilenmesi gibi kötü yönleri ve mevcuttur.

***Güç (Yetki) Kullanma*:** Hiyerarşik düzenlerde sorunu çözme yetkisinin üste ait olduğu ve astlar tarafından ondan karar beklenilen stratejidir. Yönetici gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme ulaştırır. Yetki ve otoritesi tanınan üste ait kararlar sorgulanmadan kabul edilecek ve bağlayıcı olacaktır. Sonuca ulaştırsa da çatışmanın kaynağına inilmesini sağlamaz. Taraflar her ne kadar verilen kararı uygulamak zorunda kalsalar da problemin esas kaynağına inilmediği için başka konularda ya da aynı konu hakkında ilerleyen zamanlarda çatışmalar çıkabilir.

***Yumuşatma*:** Bu yöntemde tarafların birbirlerinin olumlu yönlerini görmeleri amaçlanarak ortak konular ve değerler üzerine odaklanılır. Ancak bunun sonucunda çatışmaların ileriki zamanlarda tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir. Yumuşatma stratejisi; çatışmadan kısa süreli olarak uzaklaşmak gerektiğinde veya daha iyi bir pozisyona gelinene kadar zaman kazanmak gerektiğinde, çatışma konusunun taraflardan biri için çok büyük önem arz etmediği hallerde veya çatışmanın devam etmesi halinde zarar görülmesi kaçınılmaz olduğunda kullanılabilir. Yumuşatma stratejisi ile çok önemli olduğu düşünülmeyen konularda taviz verilerek esasen önemli olan konular için avantaj sağlanabilir. Bunun yanında verilen tavizin karşı taraf için kötüye kullanılacak bir yol olarak benimsenmesi, yumuşatan taraf için özgüvenin düşme ihtimalinin olması ya da ilerleyen zamanlarda bu verilen tavizin kazan-kazan stratejisine dönülmesini zorlaştırması gibi etkenler bu stratejinin dezavantajlı yanlardır.

***Uzlaşma*:** Karşılıklı olarak kabullenmelerde bulunma ile veya kısa süre için ortak bir nokta bulunan durumlarda kullanılır. Bu stratejide, adından da anlaşılacağı üzere, her iki tarafında ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir hal tarzı ve yaklaşım belirlenerek orta nokta bulunur. Kazanan ya da kaybeden yoktur. Uzlaşma stratejisinin uygun olduğu haller; amaçların orta düzeyde önemli olduğu ve güç kullanma vb. stratejiler kullanmanın gerekli olmadığı durumlar, karmaşık konularda geçici olarak uzlaşmaya varılmasının gerekli olduğu durumlar, tarafların birbirlerine güven duymaları için yeterli zaman geçmediği durumlar ve güç kullanma vb. stratejilerin işe

yaramadığı durumlar olarak sıralanabilir. Uzlaşmanın avantajları arasında hızlı çözüm, kazan-kazan stratejisinin zaman gerektirdiği durumlarda zaman kazanmak için kullanılabilmesi ve çatışma stresini azaltırken kaybetmeyi bir miktar önlemesi sayılabilir. Bunun yanında iki tarafın da kaybetmiş gibi hissetmesine yol açabilir ve uzun vadede karşılıklı güven oluşturmaya çok katkı sağlamaz.

***Oylama*:** Çatışmaya neden olan fikir, görüş, talep vb. anlaşma, uzlaşma gibi yöntemlerle seçilemediğinde, çatışma tarafları arasında oylama yapılarak çoğunluk olan tarafın istediği yol ve yöntemin seçilmesidir. Demokratik bir teknik olmasına karşın zayıf olanın susturulmasına neden olabilecek bir stratejidir. Çatışmayı geçici olarak durdurur, ancak kaynağına inemez.

***Kura Çekme*:** Yöneticiler tarafından çatışma taraflarının her birinin haklı yönleri olduğu düşünüldüğünde, sonuç olarak öne sürülen fikirlerin bir tanesinin seçilerek tarafların uzlaşmalarının gerekli olduğu durumlarda varolan seçeneklerden bir tanesini kura ile belirleyerek sonucu tarafların şansına göre belirledikleri yöntemdir.

6.3. ÇATIŞMALARA KALICI ÇÖZÜMLER GETİREN STRATEJİLER

***Sorun Çözme*:** Tarafların tümünün ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdikleri durumlar içindir. Entegrasyon-İşbirliği olarak da isimlendirilir. Ortaya çıkan problem tüm açıklığıyla ele alınır ve tartışılır. Farklılıkların ve benzerliklerin analizi yapılır. Burada esas olan tüm şeffaflıkla her şeyin açık açık konuşulmasıdır. Bu sayede taraflar sorunu çözmeye yönelik bir yol üretirler. Ayrıca bu stratejide iletişim oldukça önemli bir faktördür. Yapılan incelemeler göstermiştir ki bu strateji bir zayıflık göstergesi olarak düşünülebileceğinden astlar ile uygulanamaz. Türkiye'de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok entegrasyon stratejisini tercih ederken, astlarla çatışmada bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmektedir (Kozan ve İlter, 1994).

Özellikle gruplararası çatışmalar için uygulanması kullanışlı olan Problem Çözme yöntemi aşağıdaki adımları içermektedir (Rahim ve Bonoma, 1979):

1. Problemin Formülasyonu: Problem formülasyonu çatışmanın doğası ve kaynaklarının teşhis edilmesiyle başlar. 4 adımda gerçekleştirilir:

a. Grupların liderleri ya da temsilcileri üyelere teşhis verilerini sunar.

b. Katılımcılar alt gruplara ayrılır ve ayrı ayrı buluşarak grupların kendi aralarındaki problemleri tartışarak gereksiz çatışmalara neden olan problemleri tanımlar.

c. Gruplar, alt gruplar tarafından tanımlanan problemleri tartışır ve problem listesinin son halini oluşturur.

d. Oluşan liste önem sırasına konur.

2. Problemlerin Çözümü: Bu bölüm tanımlanan problemler için hazırlanan çözümlerin formülasyonunu içerir. 3 adımda gerçekleştirilir:

a. Gruplar çözüm kriterlerini belirler.

b. Alt gruplar ayrı olarak buluşur ve daha önceki adımları referans alarak alternatif çözümler formüle eder.

c. Gruplar toplanıp getirilen çözüm tekliflerini irdeler. Her bir problem için bulunan çözümleri önem sırasına koyar.

3. Uygulama Planının Hazırlanması: Bu bölümde hazırlanan çözümlerin uygulamaya konması için bir plan hazırlanır. 5 adımda gerçekleştirilir:

a. Alt gruplar kontrol adımını da ekleyerek bir uygulama planı hazırlar.

b. Gruplar, alt gruplar tarafından hazırlanan uygulama planlarını tartışır ve uygulama planının son halini oluşturur.

c. Gruplar uygulama planının (varsa) problemlerini belirler. Değişime karşı meydana gelebilecek direnç için bir strateji belirler.

d. Gruplar, belirli bireylere süreç içinde uygulama ve kontrol bağlamında görevlendirmeler yapar.

e. Gruplar, takip için bir takvim belirler.

4. Planın Uygulamaya Konması: Planın uygulamaya konmasıdır ve aşağıdaki adımları içerir:

a. Sorumlu temsilciler planı uygulamaya koyar.

b. Sorumlu temsilciler kontrolleri gerçekleştirir.

5. Uygulamanın Değerlendirilmesi: Problem çözümündeki son adımdır. İlk toplantı 1,2 ve 3. Adımların kazanımlarına ayrılır. 4. Adım için ayrıca bir toplantı yapılır. İkinci toplantıda:

a. Gruplar, belirlenen planın etkilerini değerlendirmek üzere toplanır.

b. Gruplar (varsa) meydana gelen sapmalar için düzeltici tedbirleri belirler.

c. Gruplar, problem çözme adımlarını yeniden başlatıp-başlatmamaya karar verir.

Yukarıdaki problem çözme adımları, alt gruplar oluşturabilecek büyüklükte gruplar için Grup İçi Çatışmalar'da da kullanılabilir.

***Kapsamlı Amaçlar Belirleme*:** Bu yöntemde, çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçilerek her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulunarak çatışma konusu unutturulmaya çalışılır (Ertürk,

1995). İletişim bozukluklarından doğan çatışmalar için en etkin yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Özellikle grup içi çatışmaların yönetiminde kullanılması olumlu sonuçlar getirebilecek kapsamlı amaçlar belirleme yönteminin örneklerinden biri *Takım Geliştirme* uygulamasıdır. Takım Geliştirme, organizasyon geliştirme uygulamasının bir kolu olarak da kullanılmaktadır. Grup içindeki çatışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi için uygulanan bu yöntemin adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Organizasyonun amaçlarıyla uyumlu yeni amaçlar oluşturmak veya varolan amaçları organizasyonunkilerle uyumlu olacak şekilde formüle etmek
2. Varolan görevleri yeni amaçlarla uyumlu olacak şekilde düzenlemek
3. Grup üyelerinin görevlerini yeni haliyle paylaştırmak
4. Grup iş yapma sürecinin etkinliğini iletişim, çatışma, motivasyon vb. bağlamda kontrol etmek

Takım geliştirme yönteminin düzgün uygulanmadığı durumlarda zararları da olabilmektedir. Örneğin, "Aşırı uyum içinde çalışacak takımlar oluşturmak, çatışma yaşayan gruplardan daha fazla düzeyde işlev bozukluklarına yol açabilir." (Bobbitt et.al., 1978: 339). Aşırı uyumun engellenebilmesi adına aşağıdaki adımların takip edilmesi kullanışlı olabilir (Janis, 1971: 76):

1. Grup lideri, üyelerin grup kararlarını kritik etmesini özendirebilir. Lider bu uygulamayı meşrulaştırmak maksadıyla, kendine yönelik gelen eleştirileri de kabul etmelidir.
2. Lider, üyeler bir çözüm üzerine tartışıyorlarken kendi fikrini beyan etmekten kaçınmalıdır.
3. Bir problem tartışılıyorken bu tartışma kendine ait liderlere sahip alt gruplar oluşturularak yapılmalı bulunan çözümler tekrar toplu halde tartışılmalıdır.

Bu uygulama problem çözme uygulamasıyla benzerlikler göstermektedir.

***Kaynakların Arttırılması*:** Çatışma, kaynaklar sınırlı olduğundan meydana gelmişse bu yöntem uygulanır. Çatışma tarafları arzu ettikleri kaynaklara kavuştuklarında çatışmanın ana unsuru da ortadan kalkmış olur. Bunun yanında "Kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmasının mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır." (Ertürk, 1995). Bu yöntemin uygulanması kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminde, kaynakların miktarının ve dağıtım şekillerinin kolaylıkla değiştirilemeyecek olması nedeniyle oldukça zordur.

***Yapısal Değişkenleri Değiştirme*:** Temel olarak örgüt yapısının değiştirilmesini esas alır. Her personelin farklı gruplarda çalışarak onların düşünce ve yapılarını da kavramaları sağlanır. Böylece sorun çözmede daha yapıcı ve yaratıcı olunur. Bunun gibi, çatışan bölümlerin sınırlarını değiştirerek, tampon görevi gören yapılar oluşturarak ve çatışmaya neden olabilecek koşulları ortadan kaldırarak da çatışmalar giderilebilir.

Grup içi çatışmalarda çatışmayı azaltma işlemi gruplararası çatışmalara nazaran daha kolay yapılabilmektedir. Bu işlem grubu daha uyumlu ve homojen yapmak üzere dizayn edilebilir. Bunun yanında eğer yönetici grubunda üzerinde çalışmak için gerekli gördüğü çatışma düzeyinin altında çatışma olduğunu düşünüyorsa çatışmayı yapısal değişkenleri değiştirerek yapmalıdır. Atılacak adımlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Yöneticinin, grup içinde çatışmaları ateşlemek adına yapabileceği işlemlerden biri, grup içi üyelikleri değiştirmektir. Varolan alt gruplara eklenen yeni üye/üyeler alt grubun hakim olan görüşlerinden faklı görüş, eğitim ve tecrübelere sahipse çatışma düzeyi gözle görülür ölçüde değişebilir. Aynı şekilde, çatışma düzeyi düşürülmek istendiğinde de çatışmaya neden olan üye başka bir gruba aktarılabilir.

2. Çatışma düzeyi grubun boyutu üzerinde oynanarak da değiştirilebilir. Grubun boyutu büyüdükçe çatışma ihtimali de artar. Yapılan bir araştırma "Küçük grupların büyük olanlara nazaran daha etkin olduğunu" iddia etmektedir (Gist et.al., 1987: 251).

3. Grup yöneticisi görevlerin çeşitliliği ve zorluğu üzerinde oynamalar yaparak da çatışma düzeyini değiştirebilir. Çatışma düzeyi alt grupların görevleri ve birbirlerine bağımlılığı düşürüldükçe azalacaktır.

4. Çatışma düzeyini değiştirmenin diğer bir yolu da ödül sistemini değiştirmektir. İş performansı üzerine kurulu bir ödül sistemi yapıcı çatışmaları ve grup etkinliğini artırabilir.

5. Grup içi çatışmanın düzeyini değiştirmenin bir yolu da kurallar, prosedürler ve müracaat sisteminin değiştirilmesi olabilir.

***Ombudsmanlar*:** Ombudsman kullanmak, yönetimde çatışmaların çözümü için nazaran yeni bir yöntemdir. Özellikle yüksek öğretim kurumlarında[15] kullanımı gittikçe artmaktadır. Bu kurumlar öğrenci-öğretmen çatışmalarında (özellikle sınav değerlendirmeleri ile alakalı konularda) kanuni yollara başvurulmadan çözüm üretmek adına ombudsmanları kullanmaktadır.

Kolb'un 1988 çalışmasına göre organizasyonlarda bu tür oluşumlar yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Kolb'a göre 2 tür ombudsman bulunmaktadır: Yardımcı ve Araştırmacı. (Kolb, 1988) Yardımcı ombudsmanlar çatışma yönetiminde duruma özel çözümler üretmeye çalışıyorken, Araştırmacı ombudsmanlar uygun kurallar ve prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığını ve şikayet için gerekli ortamın oluşup oluşmadığını araştırmaktadır. Etkili bir ombudsman bu iki yöntemi de kullanıp karar verebilmelidir. Bu tür 3. şahıs girişimleri bireysel çatışmalarda etkili iken, organizasyonlarda gruplar arası çatışmalarda kullanılması uygun değildir.

***Davranış Değiştirme*:** Çatışmanın profesyonel sınırlar içerisinde kalması, kişilik özellikler vb. nedenlerle yaşanan fikir ayrılıklarının gereksiz şekilde kişiselleştirilip takıntı haline gelmesinin önlenmesi maksadıyla yöneticilerin, çatışma taraflarının davranışlarını yönetmesidir. Bu sayede yöneticiler çatışma taraflarını daha etkili dinleyerek çatışma taraflarının, olumsuz duygusal tetikleyicileri engelleyebilme, o

[15] Harvard, Cornell, Orta Doğu Teknik ve Kocaeli Üniversitelerinde vb. olduğu gibi.

anki kazanma hissinden daha çok geleceğe odaklanabilme ve yeni yaklaşımlar sergileyebilme gibi davranışlar geliştirmelerini sağlayabilir. Bununla alakalı personele eğitimler, konferanslar verilebilir. Kişilik özelliklerinin profesyonel yaşamda yönetilmesi üzerine bilgilendirmeler yapılabilir.

***Örgütsel Ayna*:** Bu strateji, 3 ya da daha fazla grup arasındaki ilişkileri iyileştirmek, çatışmaları yönetmek için oluşturulmuştur. Genellikle, iş bakımından birbirleriyle alakadar grupların temsilcileri ev sahibi olan gruba onların nasıl algılandığına dair geri besleme yapar. Diğer gruplarla çatışma yaşayan ev sahibi grup, Örgütsel Ayna egzersizi için diğer grupların anahtar üyelerini, temsilcilerini davet eder. Bu egzersizde 8 adım mevcuttur (Fordyce ve Weil, 1971):

1. Ev sahibi grubun yöneticisi toplantının amaçlarını ve programını açıklar.
2. Gruplardan bağımsız bir danışman, katılımcı gruplara uygulanan çatışma teşhisine dair bulguları sunar.
3. Dış katılımcılar kendi aralarında bulguları tartışırken, ev sahibi grup not tutar.
4. Ev sahibi grup kendi arasında aldıkları notlar ve ne öğrendikleri üzerinde tartışırlar. Anlaşılmayan konular hakkında dış katılımcılara soru sorabilirler.
5. Ev sahibi ve dış katılımcılar tarafından karma olarak alt gruplar oluşturulur ve ev sahibi grubun etkinliğini arttırmak için çözülmesi gerekli olan önemli gruplararası problemleri tanımlamaları istenir.
6. Alt gruplar, tanımladıkları problemleri sunarlar. Katılımcıların tümü bu problemleri tartışır ve atılması gereken adımlara dair bir liste hazırlarlar.
7. Alt gruplar tarafından bildirilen her bir probleme dair uygulanacak stratejiler ve uygulama planı hazırlanır.
8. Grupların tamamı bu planları ve stratejileri inceler ve takip toplantıları için tarihleri belirler.

Bu strateji özellikle iş konusunda birbirleriyle bağlantılı fazla sayıda gruplar arasındaki çatışmaların çözümü için faydalıdır. Dikkatli bir planlama ve yönetim gerektirdiğinden dolayı bağımsız ve etkili bir danışman gerektirir.

***Rol Analizi*:** Bir çalışan gerekli tecrübe, yeterlilik ve bağlılığının olmadığı bir göreve atandığında nitel aşırı rol yüklenmesi meydana gelir. Argyris'in kişilik ve organizasyon teorisi araştırması, bireylerin ihtiyaçlarının organizasyon amaçlarıyla genelde zıt olduğunu göstermektedir. Bu araştırmaya göre yalnızca üst yönetimin bireysel amaçlarıyla organizasyonun amaçları arasında çatışma mevcut değildir ya da yok denecek kadar azdır. Organizasyondaki mevki arttıkça bireylerin organizasyonun amaçlarını yerine getirirken, kendi istediklerini yapma şansları artmaktadır. (Argyris, 1974: 7)

Eğer bir birey tam kapasitede çalışsa dahi organizasyondaki pozisyonunun gereklerini yerine getiremiyorsa nicel aşırı rol yüklemesi meydana gelir. Tam tersi, eğer bir bireyin kapasitesi pozisyonunun gereklerinin üzerine çıkıyorsa o kişi işini çekici, meydan okuyucu bulmayacaktır. Bir birey kendine verilen görevin, kişisel beklentilerinin düşük bir miktar üzerine çıkması durumunda ilgisi artar ve motive olur. Yetersiz rol talebi ve az rol yüklenmesi yeni mezun çalışanlar için sıklıkla karşılaşılan bir problemdir. "...yeni mezunlar genellikle işlerini, işverenlerin tarif ettiği gibi meydan okuyucu bulmazlar." (Newton & Keenan, 1987)

Organizasyon yapısının rol çatışmasında büyük bir etkisi vardır. Organizasyonlar birbirleriyle çatışan roller, politikalar ve kararlarla rol çatışmalarına sebep olurlar. Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalar[16], organizasyonel etkinlik azalması ve rol çatışmalarının organizasyon yöneticileri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Morris ve meslektaşları bir çalışanın, yaptığı iş ile alakalı yazılı kurallar ve prosedürlerin varolduğu ölçüde, karar almada katılımcı olmasının, rol çatışmasıyla negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. (Morris et.al. 1979: 58-71) Aynı

[16] N. Kaplan'ın 1959 tarihli "The Role of The Research Administrator" ve W. M. Evan'ın 1962 tarihli "Role Strain and The Norm of Reciprocity in Research Organizations" isimli araştırmaları bahse konu araştırmalara örnek olarak verilebilir.

çalışmaya göre, bir çalışanın resmi olarak sorumlu olduğu ast sayısının ve bir çalışana iş verme yetkisi olan üst sayısının rol çatışmasıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, bir yöneticinin emir verdiği çalışan sayısı ve bir çalışanın kendine emir veren amir sayısı arttıkça rol çatışması da artış eğilimi göstermektedir.

Yönetim stili, rol çatışmalarının en büyük nedenleri arasında sayılabilir. House ve Rizzo yaptığı çalışma neticesinde rol çatışması ile yönetim desteği ve takım oryantasyonu arasında negatif bir ilişki bulmuştur. (House ve Rizzo, 1972) Yönetim tarafından verilen destek arttıkça, verilen roller standartlaştırılıp iyi tanımlandıkça ve benzeri yönetimsel düzenlemelerle rol çatışmalarında düşüş izlenmiştir.

Rol çatışması, yüksek yönetimsel sorumluluk içeren görevlerle daha yakından ilişkilidir. Orta düzey yöneticiler üst yönetimden gelen baskılar ve astlarının talepleri arasında sıkışmaktadır. Kahn ve meslektaşlarının yaptığı çalışmalara göre organizasyon dışı iletişime geçmekle görevli personelin daha sıklıkla rol çatışması yaşadığını göstermiştir. (Kahn et.al. 1964; Organ ve Greene, 1974; Miles ve Perreault, 1976; Rogers ve Molnar, 1976) Bunun yanında Keller, Szilagyi, ve Holland'ın 1976 tarihli saha çalışması rol çatışması ve belirsizliği ile bu aktivite arasında bir ilişki bulamamıştır. (Keller et.al. 1976)

Rotter'ın teorisine göre kişilerin iç veya dış kontrol noktası sahibi olmasına bağlı olarak gözle görülür bireysel farklılıkları vardır. Bu teoriye göre İç Kontrol Noktasına sahip bireyler hayatta başlarına gelen olayların kendi yaptıkları işlerin sonucu olduğuna, Dış Kontrol Noktasına sahip kişiler ise başkalarının yaptığı işlerin sonucu olduğuna ve kendi kontrollerinde olmadığına inanmaktadır. (Rotter, 1966) Szilagyi ve meslektaşlarının buradan yola çıkarak yaptıkları araştırmaya göre İç Kontrol Noktasına sahip kişiler, Dış Kontrol Noktasına sahip olanlara kıyasla daha nadiren rol çatışması yaşamaktadır.

Rol analizi organizasyonel etkinliği artırmak için başvurulan bir yöntemdir. İlk defa Dayal ve Thomas tarafından Hindistan'da konuşlu yeni bir organizasyon için 1968 tarihinde uygulanmıştır. Amaç bireysel, grupsal ve gruplararası düzeyde

müdahalelerde bulunarak etkinliği arttırmaktır. 5 adım mevcuttur (Dayal ve Thomas, 1968):

1. Rolün Amacı : Rolün sahibi, rol ile alakalı tartışmayı başlatır. Grup üyeleri ya da temsilciler, bu rolün organizasyonun amaçları çerçevesinde nereye ve ne kadar uygun olduğunu tartışır.

2. Rol Algısı : Rol sahibi, kendisine verilen görevleri yerine getirmek için gerekli olduğunu hissettiği aktiviteleri sıralar. Katılımcılar bu aktiviteleri açıklatır gerekiyorsa yeni aktiviteler eklenebilir ya da varolanlar çıkartılabilir.

3. Rol Sahibinin Beklentileri : Rol sahibi grup üyelerinden beklentilerini sıralar. Grup üyeleri bu beklentiler üzerine tartışır ve karşılıklı bağımlılıkları açıklığa kavuşturur. Sorumluluklar ve beklentiler konusunda ortak kabul gören bir görüşe ulaşılır.

4. Rol Sahibinden Beklentiler : Grup üyeleri rol sahibine, kendisinden beklentilerini sıralar. 3. Maddede olduğu gibi bu beklentiler her bir katılımcı için tartışılır.

5. Rol Profili : Rol sahibi, tartışmanın ana noktalarını not alır. Buna "Rol Profili" denir. Bu notlar 1. Tanımlanan aktiviteler, 2. Rolün, diğer rollerle ilişkisi, sorumlulukları ve 3. Rol sahibinin diğer rollerden beklentilerini içerir. Bu teknikle bireysel, grup ve gruplararası roller, aktiviteler, beklentiler vb. daha sistematik olarak birbirinden ayrıştırılıp analiz edilebilir.

6.İş Dizaynı : Bu bölüm işin içeriği, metotları ve diğer işlerle ilişkisini içermek üzere planlamanın yapılmasından oluşmaktadır. İş Dizaynı iki yaklaşımı takip edebilir. Klasik yaklaşım bölümün görev ve özelliklerinin tam olarak kullanılabilmesi için görev aktivitelerinin yapılandırılmasıdır. İkinci yöntem ise İş Zenginleştirme'dir. Bu yaklaşım Herzberg'in yaklaşımında olduğu gibi; başarma, tanınma, sorumluluk ve gelişme gibi motivasyon faktörlerinin artırılması gibi geliştirmeleri içerir. Bu yaklaşımdaki varsayım, iş zenginleştirmenin iş tatminini arttırdığı varsayımına

dayanmaktadır. Herzberg, Hijyen Faktörler'in (maaş, çalışma koşulları vb.) çalışanların motivasyonunu arttırmadığını öne sürmüştür. (Herzberg et.al. 1959). Bu teori, 1.Motivasyon ve Hijyen faktörlerinin varlığına dair kanıtları tam olarak ortaya koyamaması ve 2. Motivasyon faktörlerinin tüm çalışanlar için motivasyonu arttırdığını varsayması ve 3. Varolan işler için bu motivasyon faktörlerinin nasıl ölçülebileceğini ortaya koyamaması nedeniyle eleştirilmiştir (Hackman & Oldham, 1976). Hackman ve Oldham tarafından 1980 yılında geliştirilen yeni iş zenginleştirme yaklaşımı; işlere Yetenek Çeşitliliği, Görev Kimliği, Görev Önemi, Otonomi ve Geri Besleme gibi iş karakteristikleri ekleyerek bu işleri daha anlamlı hale getirmek üzere kurulmuştur (Hackman & Oldham, 1980):

1.Yetenek Çeşitliliği : İşin yapılması için gerekli olan yeteneklerin ne denli çeşitli ve çalışanların ne denli yetenekli olması gerektiği ile alakalıdır.

2.Görev Kimliği : Bir çalışanın tam anlamıyla işin tamamlanması için neler yaptığı ile alakalıdır. Bir işin başından sonuna kadar tamamlanıp görünen bir sonuç elde edilmesidir.

3.Görev Önemi : Yapılan işin organizasyon içinde ya da dışında insanların hayatında ya da yapılan diğer işler üzerinde ne gibi bir etkisi olduğu ile alakalıdır.

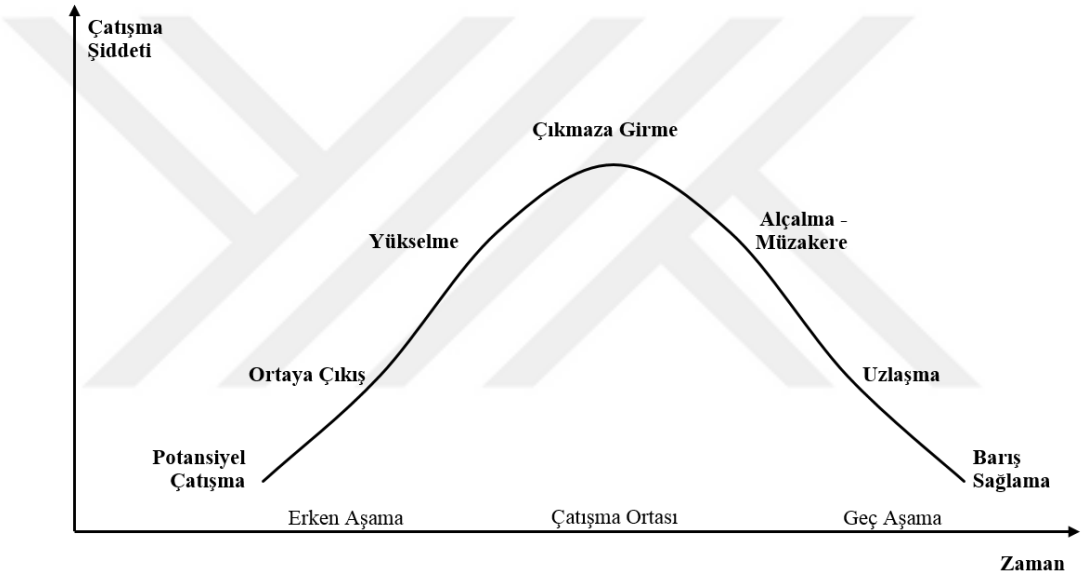
4.*Otonomi* : İşi yapan personelin süreç içerisinde ne denli inisiyatif ve söz sahibi olduğu, prosedürlere ne denli kendisinin karar verdiği vb. ile alakalıdır.

5.Geri Besleme/Feedback : Personelin yaptığı işle alakalı kendisine yapılan bilgilendirmeler, geri dönüşler vb. alakalıdır.

7. ÇATIŞMANIN EVRELERİ

Çatışmalar, ortaya çıkışları ve sona ermeleri arasında belirli bir hayat döngüsü izlemektedir. Her bir çatışmanın meydana gelmesinin öncesinde organizasyon yapısında yapılan değişiklikler, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve benzeri nedenlerle tansiyon birikir. Bu noktadan itibaren çatışmanın ortaya çıkmasına kadar izlenen hayat döngüsü şu şekilde gösterilebilir :

Şekil 1 : Çatışma Hayat Döngüsü



Potansiyel Çatışma : Çatışmaya neden olması muhtemel anlaşmazlıklar, amaç farklılıkları ve benzeri diğer çatışmaya neden olabilecek unsurların birikmesidir. Çatışmanın ortaya çıkmasına kadar bu nedenler birikir.

Ortaya Çıkış : Anlaşmazlık içindeki taraflardan birinin memnuniyetsizliğini karşıya bildirmesidir. Potansiyel çatışmanın ortaya çıkışı hemen olmayabilir. Kişilerin kendi iç kontrolüne veya parçası oldukları grup, birim ya da organizasyona bağlılıklarına vb. etkenlere bağlı olarak bu süre değişiklik gösterir.

Yükselme : Çatışan taraflar çatışmanın ortaya çıkış aşamasında ortak karara varamamaları ve kendi istek, amaç ve fikirlerinde ısrarcı olmaları

neticesinde tansiyon yükselebilir. Taraflar çeşitli yollar deneyerek kendi amaçlarına ulaşmaya çalışır.

Çıkmaza Girme **:** Çatışma tarafları ellerindeki kozları kullanıp kazançlı çıkan taraf olmaya gayret eder. Bu durumda herkes kazanan taraf olmak istemektedir. Yükselme aşamasında taraflardan birisinin çatışmadan geri adım atmaması ve iki tarafın da ellerindeki tüm imkan ve kabiliyetleri kullanmaları durumuna Çıkmaza Girme (*Stalemate*) denir. Bu durumda iki taraf da zarar görmektedir.

Alçalma/Müzakere **:** Taraflar biraz içinde bulunulan çıkmazdan gördükleri zararın da etkisiyle yumuşamaya ve ortak paydalar bulup minimum zararla çıkmazdan kurtulmaya çalışır ve bu amaçla karşılıklı müzakereye otururlar.

Uzlaşma **:** Karşılıklı tavizler verilip kâr-zarar hesaplarının yapılmasının ardından taraflar uzlaşmaya varır. Bu noktada halen barış sağlanmış sayılmaz. Taraflar kendi istekleriyle uzlaşmak adına kabul ettikleri kayıplarının etkilerini tartarlar.

Barışma **:** Uzlaşmanın neticesinde herhangi bir sıkıntı çıkmaması halinde taraflar arasında barış sağlanmış olur.

7.1. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ VE İŞ PERFORMANSI

Çatışma her ne kadar farklı geçmiş, ortam ya da gruplara sahip olsalar da ortaya çıkmalarının öncesinden sonuçlandıkları zamana kadar 5 ana aşamada değerlendirilebilirler. Bu aşamalar Potansiyel Çatışma, Algılama ve Kişiselleştirme, Amaçlar, Davranışlar ve Sonuçlardır (*Bkz. Tablo 4*).

1. Aşama: ***Potansiyel Çatışma***

Çatışma Yönetim sürecinin 1. Aşaması çatışmanın oluşumuna neden olan sorunların, fikir ayrılıklarının ortaya çıkmasıdır. Bu nedenlerin doğrudan çatışmaya sebep olması gerekmemektedir. Bu nedenler örnek olarak bu çalışmanın **Çatışmanın**

Nedenleri bölümünde belirtildiği üzere; İletişim Engelleri (Kişisel Engeller, Dil Engelleri, Statüden Kaynaklanan Engeller, Zaman Engeli, Sosyo-kültürel/Psikolojik Engeller), Sınırlı Kaynaklar, Sistem Farklılaşması - İş Bölümü, Görev Bağımlılığı, Yetki Belirsizliği ya da Amaç Farklılıkları olabilir.

2. Aşama: ***Algılama ve Kişiselleştirme***

1. aşamadaki durum taraflardan birinin önemsediği bir şeyi negatif olarak etkilediğinde 2. aşamaya geçilmiş olur. Bu aşamada isminden de anlaşılacağı üzere Algılama, yani taraflardan birinin bunun çatışma nedeni olduğunu algılaması oldukça önemlidir. Bunun yanında algılama başlıbaşına Kişiselleştirme olarak şartını sağlamamaktadır. Örneğin; A kişisi B'nin davranışlarının çatışmaya yönelik olduğunu algılayabilir ancak bu durumu kişiselleştirip B'ye yönelik tutumunu değiştirmediğinde çatışma yaşanmayacaktır. Kişiler ancak çatışma unsurları kişiselleştirdiğinde kendilerini duygusal olarak olaya bağlamakta; kendilerini sinirli, tedirgin hissetmekte veya düşmanlık beslemeye başlamaktadır.

3. Aşama: ***Niyetler***

Sonraki aşama Niyetler'dir ve insanların algı ve duyguları ile davranışları arasındaki bağı oluşturmaktadır. Niyetlerin ayrı bir aşama olarak kendini göstermesinin sebebi kişilerin, kendi davranışlarını belirlemeden önce karşıdakinin niyetlerini tartıp bundan sonra kendi yapacaklarına karar vermeleridir. Birçok çatışma bireylerin, karşısındaki insanların niyetlerini yanlış yorumlamaları neticesinde çıkabilmektedir. Buna ek olarak kişilerin niyetleri ile davranışları da birbirini tutmayabilmekte yani insanlar her zaman niyetlendikleri şekilde davranmayabilmektedir.

Temel olarak bireyler veya gruplar liderleri vasıtasıyla ya da kendi başlarına karşı karşıya kaldıkları çatışmalarla baş edebilmek adına niyetlerini belirler ve Çatışma Yönetim Stratejileri bölümünde bahsedildiği üzere Rekabete Dayalı (Kazan-Kazan, Kazan-Kaybet, Kaybet-Kaybet), Geçici Çözümler Getiren (Kaçınma, Güç/Yetki Kullanma, Yumuşatma, Uzlaşma, Oylama, Kura Çekme) ya da Kalıcı Çözümler Getiren (Sorun Çözme, Kapsamlı Amaçlar Belirleme, Kaynakların

Arttırılması, Yapısal Değişkenleri Değiştirme, Davranış Değiştirme, Örgütsel Ayna, Rol Analizi) stratejilerden biri ya da birkaçını aşamalı olarak uygulamak üzere bir karar alırlar.

4. Aşama: *Davranışlar*

Çatışma dendiğinde en çok akla gelen kısım Davranışlar'dır. Çünkü niyetlerin harekete geçirildiği ve çatışmanın beden aldığı aşama budur ve karşılıklı düşünce alışverişlerini, hareketleri ve reaksiyonları içerir. Bireyler niyetlerini ne kadar ayrıntılı planlamış olsalar da bu aşamada yapılan hatalardan, karşıdakinin niyetlerini doğru okuyamamaktan ya da başka tür dış etkenlerden dolayı istediklerinin ve planladıklarının dışında davranışlar sergileyebilirler. Tüm bu planlanamayan unsurlardan dolayı çatışmaların bu aşaması diğerlerinden daha dinamik/hareketli geçer. Çatışmalar bu aşamada şiddetlenebilir ya da yumuşama gösterebilir. Örneğin bir öğrenci, ders sunumu esnasında sunum yapan profesörün anlattıklarına karşı bir tavır takınıp buna itiraz ettiğinde profesör karşılığında bir yanıt verir. Bu yanıtın içeriği, profesörün öğrencinin girdisinden ne düzeyde ve şekilde etkilendiğine göre şekillenir. Profesör sinirlenirse ve bu yönde bir yanıt verirse öğrenci bu tutum karşısında ya şaşırıp korkarak çekingen bir tavır takınacak ya da bu davranışı beklediği için aynı ölçüde karşılık vererek profesörün tepkisini bekleyecektir. Bu örnek daha uzatılabilir. Ana nokta, sürecin dinamik olarak ilerlediği ve sonraki adımın karşıdaki çatışılan birey ya da grubun tepkisine bağlı olarak anlık olarak şekillenebileceğidir. Çatışmanın sonucunun Yapıcı ya da Yıkıcı olması, bu tutumların ne kadar sertleştiğine, çatışmanın ne kapsamda yönetildiğine ve benzeri birçok etmene bağlı olmakla birlikte bir genelleme olarak çatışma şiddetinin ölçüsünün spektrumun üst düzeylerinde seyretmesinin çoğunlukla yıkıcı sonuçlar verdiği (fiziksel kavgalar, isyanlar, grevler vb.) söylenebilir.

5. Aşama: *Sonuçlar*

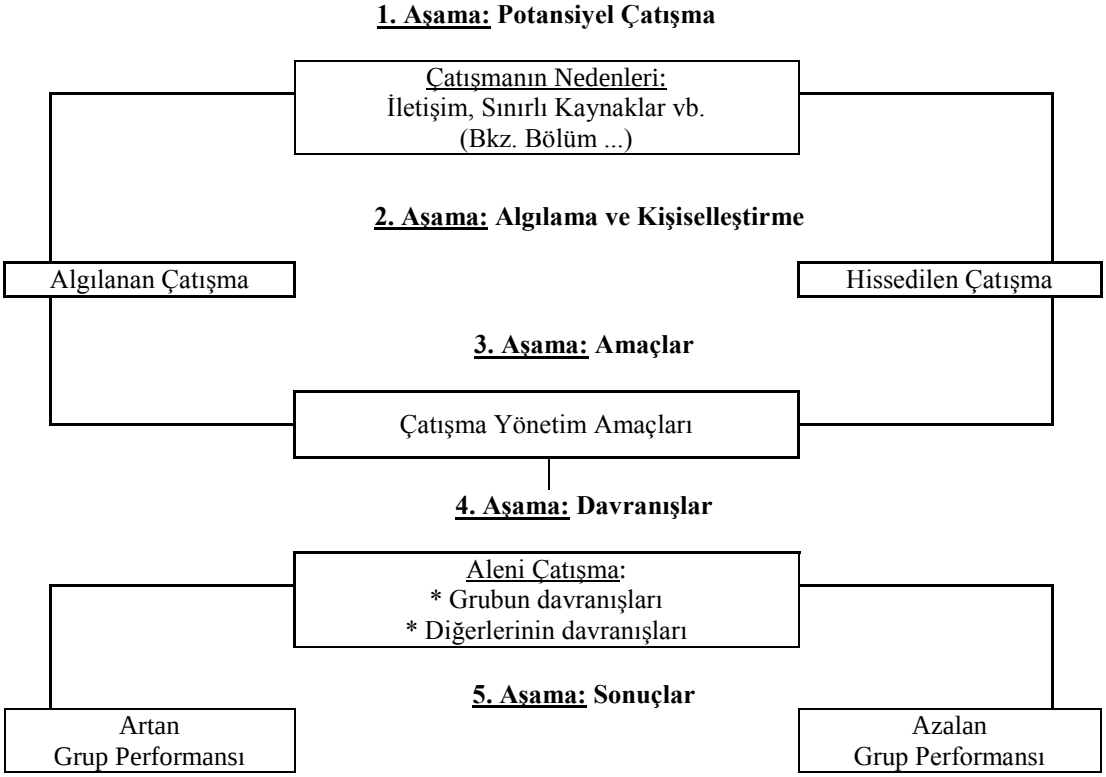
Yapılan araştırmalar incelendiğinde çatışmalara doğrudan "İyi" ya da "Kötü" damgasının vurulmasının ne kadar zor olduğu görülecektir. Bir çatışmanın iyi ya da

kötü olması çatışmanın nedenleri, yönetilme stratejileri vb. faktörlere bağlıdır. Bunun yanında çatışmalar en temel düzeyde iki ana gruba ayrılabilir:

a. ***İşlevsel – Yapıcı Çatışmalar*** **:** Etkileşimci Görüş tüm çatışmaların iyi olduğunu savunmamaktadır. Daha çok, bazı çatışmaların birey, grup ya da organizasyonların amaçlarını destekleyebileceğini ve iş performanslarını arttırıcı etki gösterebileceğini öne sürmektedir. Eğer çatışma gruplar arasında normal bir çekişme/yarışa neden olursa, gruplar kazanmak için daha sıkı çalışır ve daha çok, daha kaliteli daha hızlı üretim gerçekleştirirler ve organizasyonlar bu çatışmalardan kazançlı çıkabilir.

b. ***Yıkıcı Çatışmalar*****:** Grupların iş performansına kötü etki edebilecek çatışmalar da mevcuttur. Çatışmalar organizasyonlarda kaçınılmaz ve istenen durumlar olduğu halde başta da belirtildiği gibi eğer doğru idare edilemezler ise gruplar ve organizasyon departmanları arasında kaynak dağılımını, ilişkileri, iletişimi ve fikir alışverişlerini bozabilir. Bunun sonucu da organizasyonun amaçlarına ulaşamaması olacaktır.

Tablo 5: Çatışma Aşamaları



Kaynak: Çatışma Süreci (Robbins, 2005)

Çatışmaların, o organizasyonda görev yapan bireyler üzerindeki etkileri ve çatışma neticesinde elde edilecek sonucun neler olacağına doğrudan etki etmektedir. Örneğin bir birey çalıştığı organizasyondaki biriminde başına gelen olaylar ve içinde bulunduğu çatışmalar neticesinde kendi psikolojisi ve fizyolojizinde iyi etkiler (adrenalin, mutluluk, heyecan, başarma hissi vb.) görürse iş performansı artacaktır. Bunun yanında eğer kötü etkiler (stres, psikolojik rahatsızlıklar, tedirginlik vb.) hissederse o bireyin ve dolayısıyla organizasyonun verimliliği düşüş gösterecektir. Bireylerin çatışmalara karşı hissedebileceği etkiler şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 6: Çatışma Etkileri

POZİTİF ETKİLER	NEGATİF ETKİLER
Psikolojik Etkiler: Kişiyi ön plana çıkarması ve üstünlük kurma, ego vb. psikolojik ihtiyaçların giderilmesine ve dolayısıyla negatif olarak ortaya çıkabilecek duyguların kontrollü bir ortamda tatmin edilmesine yardımcı olur. Motivasyonu artırır. İş Performansı: Kişiler çatışmalardan galip çıkabilmek adına bilgilerini artırma ihtiyacı hissedebilirler ve dolayısıyla bilgilerini ve tecrübelerini arttırırlar. Yaratıcı ve inovatif fikirlerin bulunmasına yardımcı olur. Grup üyelerini birbirlerine yakınlaştırır.	Psikolojik Etkiler : İlgi azalması, anksiyete, yabancılaşma vb. Davranışsal Etkiler: Aşırı sigara-alkol kullanma, obezite/anoreksi, agresiflik, iş sabotajı vb. Fizyolojik Etkiler: Mide rahatsızlıklar, yüksek tansiyon, baş ağrıları/migren vb. Zaman ve Kaynaklar: Daha verimli işlerde kullanılabilecek zaman ve kaynaklar çatışmaların çözümü için harcanabilir.

7.2. ÇATIŞMA VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Julian ve Perry'nin deneysel çalışmaları, çekişme içerisinde bulunan takımların çalışma performanslarının hem nicel hem de nitel anlamda işbirliği içerisinde olanlara nazaran daha yüksek olduğunu göstermiştir (Julian ve Perry, 1967). Benzer şekilde Hoffman ve Maier'in deneysel olarak gruplar üzerinde yaptığı çalışma da standart

problemlere heterojen üyelere ve çıkar faklılıklarına sahip grupların daha iyi çözümler ürettiğini göstermiştir (Hoffman ve Maier, 1961). Buna benzer örnekler[17] çoğaltılabilir.

Yapılan daha güncel çalışmalar grup içi çatışmalar ve bireysel ve grup çıktıları ya da sonuçları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Baker, Tjosvold ve Andrews tarafından yapılan bir çalışma çatışmalara yardımcı, hakaret ve suçlamadan uzak yaklaşım sergileyen yöneticilerin yönetim etkinliği ve yapıcı çatışma yönetimi konularında proje takım üyelerinden yüksek not aldığını göstermiştir (Baker et.al., 1988). Wall ve Nolan'ın 1986 yılında iş tabanlı gruplarla yaptığı deneysel çalışma aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Wall ve Nolan, 1986):

1. Haksızlık tatminle negatif, çatışma ile negatif olarak ilişkili bulunmuştur. Duygusal çatışma, sağlam temellere dayalı çatışmalardan daha negatif ilişkili bulunmuştur.

2. Çatışmalara yönelik bütünleştirici ve pozitif yaklaşımlar, yıkıcı ve kaçınmacı yaklaşımlardan daha pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Duygusal çatışmalara yönelik kaçınmacı, sağlam temellere dayalı çatışmalara yönelik olarak ise yapıcı çatışma yönetim stratejileri pozitif ilişkili bulunmuştur.

Rahim'in üretim personeli ile yaptığı saha çalışmasında çatışma işe İş Tükenmesi[18] (*Job Burnout*) arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bunun yanında çatışma ve iş değerlendirmesi arasında kaydadeğer bir ilişki bulunamamıştır (Rahim, 1990).

Jehn tarafından 1995 yılında yapılan bir çalışma ise orta düzeyde sağlam temellere dayalı çatışmanın müzakere ortamı yaratması nedeniyle yapıcı olduğunu ortaya koymuştur (Jehn, 1995). Dolayısıyla orta düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle

[17] Torrence'in 1954 tarihli, Pelz ve Andrews'in 1976 ve Blau'nun 1963 tarihli çalışmaları bu çalışmalara örnektir (Torrance, 1954; Pelz ve Andrews, 1976; Blau, 1963).
[18] Kelimenin buradaki karşılığı duygusal bitkinilik, kişiliğini kaybetme (*depersonalization*) ve kişisel başarının toplamıdır.

yönetilen çatışmalar farklı bakış açılarının ortaya koyulabilmesi ve alternatif çözümlerin bulunabilmesi sayesinde iş performansını arttırabilecektir. Jehn'in çalışması rutin dışı faaliyet gösteren (standartlaştırılmış ve belli bir rutin düzen içinde işleyen gruplar dışında faaliyet gösteren) gruplarda çatışmaların iş performansı üzerinde faydalı etkileri olduğunu göstermektedir.

Julian ve Perry'nin 1967 tarihli çalışması çekişmeli durumlarda ve ortamlarda çalışan grupların, işbirliği içerisinde faaliyet gösteren gruplara nazaran iş çıktılarının nicelik ve nitelik bakımından daha yüksek çıktılar ortaya koyduğunu bulmuştur.

7.3. ÇATIŞMA VE KAYNAKLARI HAREKETE GEÇİRME İLİŞKİSİ

Kaynak harekete geçirme iki kategoride incelenebilir. Bunlardan birincisi duygusal, ahlaki ve sembolik harekete geçirmedir. Buradaki temel içerik toplu ritüellerdir denebilir. Randall Collins'in çatışma konusuna en büyük katkılarından biri budur. Collins, "Çatışmalarda kullanılan ana silahların" sembolik kazançlar ve duygusal kardeşlik olduğunu ileri sürmüştür (Collins, 1975). Bu yaklaşım kendine has bir bulgudur ve çatışma bakış açısına yeni bir soluk ve güç kazandırmıştır. Bu bakış açısındaki ana öğe ise toplu ritüellerdir. Grupların savaşmalarındaki amaç sadece maddi kazançlar değildir. Bunun yanında duygusal ve sembolik arzular da çatışmalara neden olmaktadır. Genel bir bakış açısıyla gruplar, bu tür arzular ve amaçlarla ne kadar fiziksel ve duygusal olarak bir araya gelirse, bu ritüelleri gerçekleştirmek için kendine sınırlar yaratırsa ve ortak bir odak noktası paylaşırsa (Collins, 1975):

- Kendine has bir grup kimliği kazanır
- Dünyayı ikiye ayıran bir görüşe sahip olur (biz ve diğerleri)
- Kendi bakış açılarını ahlaki olarak doğru bulmaya başlar ve
- Grup ve amaçlar uğrunda fedakarlık yapmak için gerekli duygusal enerjiyi ortaya çıkarır

İkinci kategori ise maddi kaynakların harekete geçirilmesidir. Bu maddi grup üyelerini çatışma esnasında destekleyecek kaynaklar iletişim, ulaşım, teknolojik

olanaklar, para ve insan kaynaklarını vb. içerir. Bu durum şu önermeyi doğurur: Eğer kazanmak için iki kaynak varsa, kaybetmek için de iki neden vardır. Örneğin eğer maddi kaynaklar çatışma esnasında tükenirse çatışma kaybedilecektir. Dolayısıyla çatışmayı kazanmanın yolu, maddi kaynakların yenilenebilir ya da yeterli düzeyde depolanmış olmasından geçmektedir. Diğer durum da duygusal kaynakların tükenmesidir. Çatışma içerisinde iken grup üyeleri, savunulan ahlaki değerleri sorgulamaya başlarsa ya da kardeşlik duygularını örseleyici grup içi anlaşmazlıklar çıkarsa çatışma kaybedilecektir. Bununla birlikte maddi kaynaklar kısıtlı ve hatta yetersiz olsa bile çatışma kardeşlik duyguları ve savunulan fikirlerin üstünlüğüne ve ahlaki saflığına inanış, insanların çatışmalardan galip çıkmasına da yardımcı olabilmektedir[19]. Sonuç olarak, bireylerin bu iki tür kaynağı harekete geçirebilmeleri halinde içinde bulunulan çatışmalarda ve girişilen işlerdeki performans artacaktır denebilir.

[19] Mahatma Karamçand Gandi'nin Hindistan'daki İngiliz yönetimine karşı yürüttüğü hareket ve Martin Luther King'in liderlik ettiği Amerikan yurttaş hakları hareketi'nin başarıları, yeterli maddi kaynaklardan ancak başarılı olmuş hareketlere örnek olarak verilebilir.

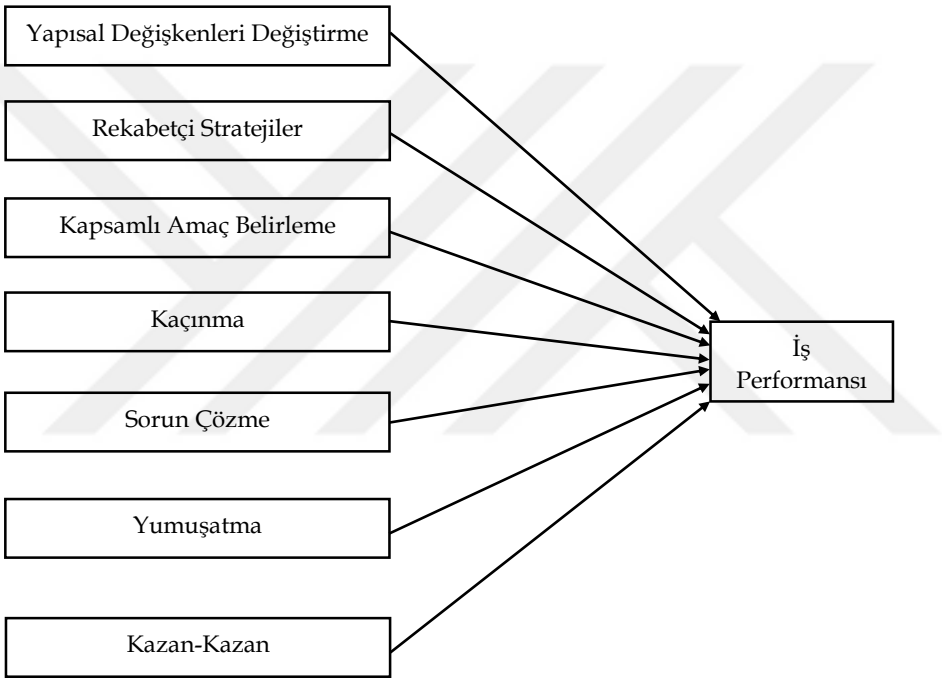
8. METODOLOJİ

8.1. ARAŞTIRMA MODEL VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada kullanılan araştırma modeller ve hipotezler aşağıda sunulmuştur**:**

8.1.1. Araştırma – 1 Modeli ve Hipotezleri

Şekil 2: Araştırma – 1 Modeli



H (Hipotez) 1: Yapısal değişkenleri değiştirme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H2: Rekabetçi stratejilerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: Kapsamlı amaç belirleme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H4: Kaçınma stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

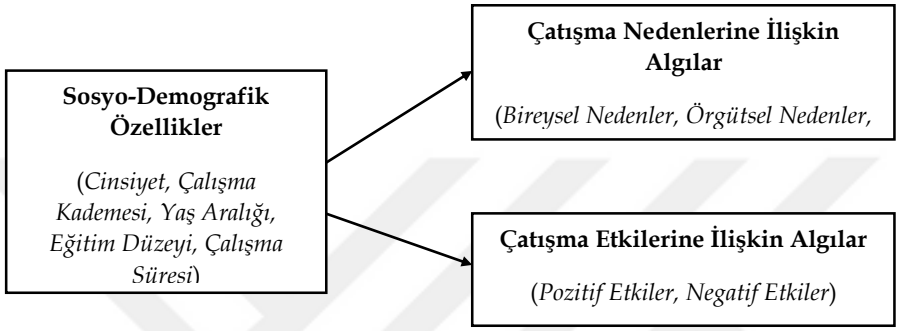
H5: Sorun çözme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H6: Yumuşatma stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H7: Kazan-kazan stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

8.1.2. Araştırma - 2 Modeli ve Hipotezleri

Şekil 3: Araştırma – 2 Modeli



H8: Çatışma nedenleri konusunda cinsiyete bağlı algı farklılıkları vardır.

H9: Çatışma nedenleri konusunda yaş aralığına bağlı algı farklılıkları vardır.

H10: Çatışma nedenleri konusunda çalışma süresine bağlı algı farklılıkları vardır.

H11: Çatışma nedenleri konusunda eğitim düzeyine bağlı algı farklılıkları vardır.

H12: Çatışma nedenleri konusunda çalışma kademesine bağlı algı farklılıkları vardır.

H13: Çatışmanın pozitif etkileri konusunda cinsiyete bağlı algı farklılıkları vardır.

H14: Çatışmanın pozitif etkileri konusunda yaş aralığına bağlı algı farklılıkları vardır.

H15: Çatışmanın pozitif etkileri konusunda çalışma süresine bağlı algı farklılıkları vardır.

H16: Çatışmanın pozitif etkileri konusunda eğitim düzeyine bağlı algı farklılıkları vardır.

H17: Çatışmanın pozitif etkileri konusunda çalışma kademesine bağlı algı farklılıkları vardır.

H18: Çatışmanın negatif etkileri konusunda cinsiyete bağlı algı farklılıkları vardır.

H19: Çatışmanın negatif etkileri konusunda yaş aralığına bağlı algı farklılıkları vardır.

H20: Çatışmanın negatif etkileri konusunda çalışma süresine bağlı algı farklılıkları vardır.

H21: Çatışmanın negatif etkileri konusunda eğitim düzeyine bağlı algı farklılıkları vardır.

H22: Çatışmanın negatif etkileri konusunda çalışma kademesine bağlı algı farklılıkları vardır.

8.2. YÖNTEM

Bu bölümde katılımcılar tanıtılmış ve yapılan ön testler açıklanmıştır.

8.2.1. Katılımcılar ve Güvenlik Sektörü

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 15 güvenlik organizasyonuna toplamda 250 adet anket elden teslim edilmiştir. Bu dağıtılan anketlerden 180 tanesi doldurulmuş olarak geri teslim edilmiş ve bu 180 adet anketin 162 tanesi uygun olarak

doldurulduğundan sadece 162 anket değerlendirmeye katılmıştır. Hesaplamalar IBM (*International Business Machines*) firmasının SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programının 20.0.0 versiyonu ile yapılmıştır.

Güvenlik sektörünün araştırma konusu olarak seçilmesinin ana sebebi, sektörün çalışma koşulları açısından strese ve fikir ayrılıklarına maruz kalma olasılığının yüksek olması, takım çalışmasının önemli olması, bireyler arası çatışmanın etkilerinin diğer sektörlerden daha farklı sonuçlara sebebiyet verebilecek olmasıdır.

8.2.2. Ön Test

Anket uygulaması ile ilgili yapılan ön görüşmelerde yöneticiler, anket içinde bulunan soruların özellikle çatışma sebepleri ile ilgili kısmının inceleme yapılan organizasyonlarla ilgili olumsuz yorum yapılmasını gerektirebileceği yönünde görüş bildirmişler ve bu nedenle herhangi bir şekilde organizasyon ismi, katılımcı ismi vb. bilgilerin araştırma sonucunda kullanılmamasını istemişlerdir. Bu sebeple sadece sayısal ve sosyo-demografik veriler kullanılmıştır.

9. VERİ ANALİZİ

Bu bölümde veri toplama yöntemlerinden bahsedilmiş ve hipotezlerle alakalı SPSS analizleri yapılmıştır.

9.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ÖLÇEKLER

Anket 1. bölüm demografik bilgi toplama, 2. bölüm çatışma – performans ilişki analizi olmak üzere toplam iki ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde Cinsiyet, Yaş Aralığı, Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Kademesi olmak üzere 5 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde 5 adet alt grup ve toplamda 48 adet ifade bulunmaktadır;

- 15 ifade Çatışma Nedenleri ile ilgilidir. Çatışma nedenleri bölümü 3 alt bölüme ayrılmaktadır. 4 ifade Bireysel Nedenler (Örn. *"Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir."*), 6 ifade Örgütsel Nedenler (Örn. *"İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir."*) ve 5 ifade Yönetsel Nedenler (Örn *"İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir."*) ile ilgilidir.

- 20 ifade Çatışma Yönetim Stratejileri (Örn. *"Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir."*),

- 5 ifade Çatışmanın Pozitif Etkileri (Örn. *"Çalıştığım örgütte ortaya çıkan çatışmaların, çalışanlar arasında işbirliğinin oluşumuna katkıda bulunduğunu düşünüyorum."*),

- 5 ifade Çatışmanın Negatif Etkileri (Örn. *"Çalıştığım örgütte ortaya çıkan çatışmaların kötü iş operasyonlarına neden olduğunu düşünüyorum."*) ve

- 3 ifade Bireysel İş Performansı (Örn. *"İşlerimi zamanında tamamlarım."*) ile ilgilidir.

Bu gruplandırmalar katılımcılara belirtilmemiştir.

Katılımcılara bu ifadeleri 5'li Likert Ölçeği'ne göre A- Kesinlikle Katılmıyorum, B- Katılmıyorum, C- Fikrim Yok, D- Katılıyorum, E- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir.

9.2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Yapılan anketin ölçümlerde sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğini anlamak adına yapılan ilk analiz güvenilirlik analizidir. Doğru bir analiz sonucu elde edebilmek adına, 41-45 arası 5 adet ifadeye verilen yanıtlar, bu ifadelerin negatif olması nedeniyle 5'li Likert Ölçeği kapsamında ters çevrilmiştir (1-5'e, 2-4'e, 4-2'ye ve 5-1'e olacak şekilde).

Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi - Güvenilirlik İstatistikleri

Durum	N	%	**Cronbach's Alpha**	Madde Sayısı
Geçerli	162	100,0		
Hariç	0	0,0	**0.760**	48
Toplam	162	100,0		

Tablo 4'te görüldüğü üzere Cronbach's Alpha değeri 0.760 olarak "Kabul Edilebilir" düzeydedir, dolayısıyla anket güvenilirliği ölçüsü değerlendirme yapılabilecek düzeydedir.

Silindiğinde güvenilirlik değerine en yüksek artışı sağlayan 25 numaralı ifadedir ancak bu ifade de 0.005 gibi düşük bir artış sağladığından ve anket bu haliyle de kabul edilebilir ölçüde güvenilir olduğundan değerlendirme sürecinde herhangi bir silme işlemi yapılmamıştır.

9.3. VERİ ANALİZİ VE HİPOTEZLER

Sosyo-Demografik istatistikler incelendiğinde:

-Katılımcıların 134'ünün (%82.7) Erkek, 28'inin (%17.3) Kadın; 130'unun (%80.2) Personel, 32'sinin (%19.8) Yönetici olduğu,

-Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde 3 kişinin (%1.9) ilköğretim, 20 kişinin (%12.3) lise, 95 kişinin (%58.6) önlisans ve 44 kişinin (%27.2) Lisans ve üstü düzeyinde eğitime sahip olduğu,

-Katılımcıların 18'i (%11.1) 1 yıl ve daha az süredir, 24'ü (%14.8) 2 yıldır, 24'ü (%14.8) 3 yıldır ve 96'sı (%59.3) 4 yıl ve daha uzun süredir mevcut işinde çalıştığı ve

-Katılımcıların 2'si (%1.2) "20 yaş ve altı", 18'i (%11.1) 21-30, 68'i (%42) 31-40, 74'ü (%45.7) "45'ten fazla" yaş aralığında olduğu görülmektedir.

9.3.1. Ortalamalar ve Algı Farklılık Analizleri

9.3.1.1. Cinsiyet ve Çalışma Kademesine Bağlı Algı Farklılık Analizleri

Tablo 8: Çatışma Nedenleri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet

	Çalışma Kad.	Ort.	Görüş	Cinsiyet	Ort.	Görüş
Bireysel Nedenler	Personel	3.61	Katılıyorum	Erkek	3.69	Katılıyorum
	Yönetici	3.93	Katılıyorum	Kadın	3.60	Katılıyorum
	Toplam	3.67	Katılıyorum			
Örgütsel Nedenler	Personel	3.02	Fikrim Yok	Erkek	3.08	Fikrim Yok
	Yönetici	3.20	Fikrim Yok	Kadın	2.91	Fikrim Yok
	Toplam	3.05	Fikrim Yok			
Yönetsel Nedenler	Personel	4.14	Katılıyorum	Erkek	4.16	Katılıyorum
	Yönetici	4.28	Kesinlikle Katılıyorum	Kadın	4.20	Katılıyorum
	Toplam	4.17	Katılıyorum			

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde çalışma kademesi ve cinsiyet açısından çatışma nedenlerine yönelik verilen yanıtların her ne kadar ağırlıkları bir miktar

değişiklik gösterse de büyük oranda aynı doğrultuda olduğu göze çarpmaktadır. Toplam ortalamalar incelendiğinde, çatışma nedenlerine verilen ağırlıkların büyüklüğünün sırasıyla Yönetsel Nedenler, Bireysel Nedenler ve Örgütsel Nedenler olduğu görülmektedir. Bu durum Çalışma Kademesi açısından ele alındığında Yönetici olarak çalışan kişilerin 4.28 ortalama ile Yönetsel nedenlere Personel düzeyinde çalışanlardan daha büyük ağırlık verdikleri görülmektedir. Benzer şekilde Örgütsel Nedenlere verilen yanıtlar incelendiğinde de her ne kadar iki tarafın ortalamaları da Fikrim Yok olarak görülse de, Yöneticilerin 3.20 ortalama ile Personelin 3.02 ortalamasından daha büyük oranda Katılıyorum seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Bireysel Nedenler incelendiğinde de farklı bir sonuç ortaya çıkmamakta, Yöneticiler 3.93 ortalama ile Personelden daha büyük bir ortalama ortaya koymaktadır. Çatışma Nedenleri bölümüne verilen yanıtlar yönetim kademesi açısından incelendiğinde en dikkat çekici özellik, yanıtların ortalamaları toplamda aynı sonuca yaklaşsa da , yöneticilerin verdiği yanıtların daha güçlü olduğudur. Bu bölümde her bir bölüm için geçerli olmak üzere yöneticiler, personelden daha yüksek ortalama çıkarmışlardır. Bu durumun en ilginç yanı, yönetsel nedenler kısmı için de geçerli olmasıdır. Yöneticiler, çatışmanın nedenleri konusunda personelle aynı fikirde ve hatta daha da yüksek bir ortalama ile Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde yönetsel nedenleri seçmişlerdir. Bunun nedeninin yöneticilerin, kendi eksikliklerini itiraf etmiş olmaları mı, ya da personelin sorumluluğu yöneticilere atmak konusunda bir miktar çekingen davrandıkları mı olduğu kesin olmamakla birlikte oldukça ilginç bir bulgudur.

Cinsiyet açısından incelendiğinde, Bireysel ve Örgütsel nedenler açısından Erkek'lerin ortalamaları daha yüksek çıkmasına karşın, Kadın'ların Yönetsel Nedenler ortalaması 4.20 ile Erkek'lerin ortalamasından daha büyük çıkmıştır. Örgütsel Nedenler kısmına verilen yanıtlarda her iki taraf da Fikrim Yok ortalamasına sahip iken, Erkek'lerin ortalaması 3.08 ile Katılıyorum'a daha yakın çıkmıştır. Toplamda, çatışma nedenleri konusunda kadın ve erkeklerin yanıtlarının ortalamaları çok düşük farklılıklar göstermektedir. Buradan, cinsiyet faktörünün çatışma nedenleri konusunda fikirleri göz ardı edilebilecek ölçüde az etkilediği yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 9: Çatışma Etkileri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet

	Çalışma Kad.	Ort.	Görüş	Cinsiyet	Ort.	Görüş
Pozitif Etki	**Personel**	2.64	Fikrim Yok	**Erkek**	2.74	Fikrim Yok
	Yönetici	3.09	Fikrim Yok	**Kadın**	2.67	Fikrim Yok
	Toplam	2.73	Fikrim Yok			
Negatif Etki	**Personel**	3.54	Katılıyorum	**Erkek**	3.53	Katılıyorum
	Yönetici	3.52	Katılıyorum	**Kadın**	3.59	Katılıyorum
	Toplam	3.54	Katılıyorum			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Pozitif Etkiler ortalamasının 2.64 ile Fikrim Yok'a, Negatif Etkiler ortalamasının ise 3.54 ile Katılıyorum'a denk geldiği görülmektedir. Çalışma Kademesi açısından incelendiğinde Personel tarafından Negatif Etki ifadelerine verilen yanıtların ortalamasının yöneticilerin ortalamasından 0.02 daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çok büyük bir farklılık göze çarpmamaktadır. Pozitif Etkiler incelendiğinde ise Yöneticilerin 3.09 ortalama ile, Personelin 2.64'lük ortalamasından daha fazla oranda Katılıyorum yanıtına eğilim gösterdikleri görülebilmektedir. Verilen yanıtlar incelendiğinde ortalamalar açısından aynı sonuca ulaşıldığı görülse de, personelin ortalaması genel anlamıyla yöneticilerden oldukça düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerin, çatışmaların pozitif çıktılarının olabileceği görüşüne daha yatkın oldukları çıkarımı yapılabilmektedir.

Cinsiyet açısından incelendiğinde Pozitif ve Negatif Etkiler açısından Erkek ve Kadın'ların yanıtlarının büyük farklılıklar göstermediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, Çatışma etkilerine yönelik algılara cinsiyetten çok çalışılan kademenin etki ettiği çıkarımına varılmıştır.

Tablo 10: Cinsiyete Bağlı Algı Farklılığı Analizi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		t-testi	
	F	p	T	p
Pozitif Etki Ortalama	0.140	0.709 [a]	0.367	0.714
Negatif Etki Ortalama	6.328	0.013 [b]	-0.391	0.697
Bireysel Nedenler Ortalama	0.230	0.632 [a]	0.603	0.548
Örgütsel Nedenler Ortalama	0.668	0.415 [a]	1.379	0.170
Yönetsel Nedenler Ortalama	0.667	0.415 [a]	-0.282	0.778

a: $p>0.05$, Varyanslar Eşit
b: $p<0.05$,Varyanslar Eşit Değil

Tablo 9'da t-testi bölümündeki **p** değerleri incelendiğinde, herhangi bir anlamlılık düzeyinde değişkenlerimize ait algı farklılığı bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H8, H13 ve H18 hipotezleri reddedilmiştir.

Ortalamalara ait F değerleri ve varyans eşitlik varsayımları Lavene testi bölümünde görüldüğü gibidir.

Tablo 11: Çalışma Kademesine Bağlı Algı Farklılığı Analizi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		**t-testi**	
	F	p	t	p
Pozitif Etki Ortalama	0.201	0.654[a]	-2.605	0.010**
Negatif Etki Ortalama	0.148	0.701 [a]	0.141	0.888
Bireysel Nedenler Ortalama	1.082	0.300 [a]	-2.534	0.012**
Örgütsel Nedenler Ortalama	6.235	0.014 [b]	-1.269	0.212
Yönetsel Nedenler Ortalama	0.366	0.546 [a]	-1.215	0.226

a: p>0.05, Varyanslar Eşit, b: p<0.05, Varyanslar Eşit Değil
**.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 10'da t-testi bölümündeki **p** değerleri incelendiğinde, Pozitif Etki ve Bireysel Nedenler bölümlerine verilen yanıtlarda Çalışma Kademesine göre 0.01 düzeyinde anlamlı algı farklılıkları olduğu, diğer bölümlerde ise herhangi bir anlamlılık düzeyine ait algı farklılığı bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H12 ve H17 hipotezleri kabul, H22 hipotezi reddedilmiştir.

9.3.1.2. Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılık Analizleri

Çalışma Süresi Ortalamaları'na ait F değerleri ve varyans eşitlik varsayımları Lavene testi bölümünde görüldüğü gibidir.

Tablo 12: Çalışma Süresi - F ve Varyans Testleri

	F	**Varyans Testi** (p)
Pozitif Etki Ortalama	1.400	0.037 [b]
Negatif Etki Ortalama	0.243	0.713 [a]
Bireysel Nedenler Ortalama	0.314	0.318 [a]
Örgütsel Nedenler Ortalama	0.688	0.856 [a]
Yönetsel Nedenler Ortalama	1.050	0.167 [a]
a: p>0.05, Varyanslar Homojen b: p<0.05, Varyanslar Homojen Değil		

Ortalamalara ait F değerleri ve varyans homojenlik varsayımları Tablo 11, Varyans testi bölümünde görüldüğü gibidir.

Tablo 13: Çalışma Süresine Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	Tukey HSD Testi (p)
Pozitif Etki Ortalama	1 yıl ve altı	2 yıl	0.981
		3 yıl	0.260
		4 yıl ve üstü	0.604
	2 yıl	3 yıl	0.399
		4 yıl ve üstü	0.821
	3 yıl	4 yıl ve üstü	0.680
Negatif Etki Ortalama	1 yıl ve altı	2 yıl	0.946
		3 yıl	0.999
		4 yıl ve üstü	1.000
	2 yıl	3 yıl	0.886
		4 yıl ve üstü	0.852
	3 yıl	4 yıl ve üstü	0.999
Bireysel Nedenler Ortalama	1 yıl ve altı	2 yıl	1.000
		3 yıl	0.869
		4 yıl ve üstü	0.976
	2 yıl	3 yıl	0.823
		4 yıl ve üstü	0.956
	3 yıl	4 yıl ve üstü	0.938
Örgütsel Nedenler Ortalama	1 yıl ve altı	2 yıl	0.554
		3 yıl	0.672
		4 yıl ve üstü	0.824
	2 yıl	3 yıl	0.997
		4 yıl ve üstü	0.842
	3 yıl	4 yıl ve üstü	0.940
Yönetsel Nedenler Ortalama	1 yıl ve altı	2 yıl	0.394
		3 yıl	0.527
		4 yıl ve üstü	0.346
	2 yıl	3 yıl	0.995
		4 yıl ve üstü	0.992
	3 yıl	4 yıl ve üstü	1.000

Tablo 12 incelendiğinde Tukey testi **p** değerlerinden herhangi birinin 0.05'ten küçük çıkmadığı, herhangi bir anlamlılık düzeyinde değişkenlerimize ait algı farklılığı bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H10, H15 ve H20 hipotezleri reddedilmiştir.

Güvenlik sektöründe çalışılan sürenin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Etkilerine yönelik algı farklılığı oluşturmamasının, bu meslekle uğraşan kişilerin daha farklı faktörler neticesinde algı farklılığı yaşadığı anlamına gelebileceği değerlendirilmiştir.

9.3.1.3. Eğitim Düzeyine Bağlı Algı Farklılık Analizleri

Tablo 14: Eğitim Düzeyi - F ve Varyans Testleri

	F	**Varyans Testi** (p)
Pozitif Etki Ortalama	0.233	0.002[b]
Negatif Etki Ortalama	4.844	0.087[a]
Bireysel Nedenler Ortalama	0.503	0.420[a]
Örgütsel Nedenler Ortalama	0.034	0.269[a]
Yönetsel Nedenler Ortalama	5.649	0.309[a]
a: p>0.05 Varyanslar Homojen, b: p<0.05 Varyanslar Homojen Değil		

Ortalamalara ait F değerleri ve varyans homojenlik varsayımları Tablo.13, Varyans testi bölümünde görüldüğü gibidir.

Tablo 15: Eğitim Düzeyine Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Bağımlı Değişken	**Eğitim Düzeyi**	**Eğitim Düzeyi**	**Tukey HSD Testi (p)**
Pozitif Etki Ortalama	İlköğretim	Lise	1.000
		Önlisans	0.989
		Lisans ve üstü	0.991
	Lise	Önlisans	0.881
		Lisans ve üstü	0.879
	Önlisans	Lisans ve üstü	1.000
Negatif Etki Ortalama	İlköğretim	Lise	**0.002****
		Önlisans	**0.016****
		Lisans ve üstü	**0.012****
	Lise	Önlisans	0.240
		Lisans ve üstü	0.217
	Önlisans	Lisans ve üstü	0.998
Bireysel Nedenler Ortalama	İlköğretim	Lise	0.836
		Önlisans	0.850
		Lisans ve üstü	0.943
	Lise	Önlisans	0.999
		Lisans ve üstü	0.869
	Önlisans	Lisans ve üstü	0.836
Örgütsel Nedenler Ortalama	İlköğretim	Lise	0.991
		Önlisans	0.989
		Lisans ve üstü	0.989
	Lise	Önlisans	1.000
		Lisans ve üstü	1.000
	Önlisans	Lisans ve üstü	1.000
Yönetsel Nedenler Ortalama	İlköğretim	Lise	**0.002****
		Önlisans	**0.001****
		Lisans ve üstü	**0.000****
	Lise	Önlisans	0.994
		Lisans ve üstü	0.977
	Önlisans	Lisans ve üstü	0.998

**.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 14 Tukey testi **p** değerleri incelendiğinde, Negatif Etkiler ve Yönetsel Nedenler bölümlerine verilen yanıtlarda Eğitim Düzeyine bağlı; spesifik olarak İlköğretim düzeyinde eğitim görmüş personel ve diğerleri arasında, 0.01 anlamlılık düzeyinde algı farklılıklarının mevcut olduğu görülmektedir.

Diğer bölümlerle alakalı herhangi anlamlı bir algı farklılığına rastlanmamıştır. Dolayısıyla H11 ve H21 hipotezleri kabul H16 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16: Eğitim Düzeyi – Negatif Etkiler ve Yönetsel Nedenler Ortalamaları

	Negatif Etkiler		**Yönetsel Nedenler**	
Eğitim Düzeyi	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Ortalama**	**Std. Sapma**
İlköğretim	2.0000	0.52915	2,8000	0.52915
Lise	3.9300	0.72045	4.1500	0.68939
Önlisans	3:5045	0.78532	4.1909	0.53692
Lisans ve üstü	3.5305	0.88811	4.2084	0.58413
Total	3.5444	0.86800	4.1704	0.60974

Tablo 10 incelendiğinde, çalışma kademesi baz alındığında Pozitif Etkiler ve Bireysel Nedenler bölümlerinde ortaya çıkan algı farklılıklarının; eğitim düzeyi baz alındığında Negatif Etkiler ve Yönetsel Nedenler bölümlerinde ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 15'te eğitim düzeyi esas alınarak hesaplanmış ortalamalar incelendiğinde bu farklılıkların ne ölçüde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tabloya göre ilköğretim mezunu çalışanlar diğer tüm personele göre çatışmaların negatif etkilerine ve yönetsel nedenlere daha olumsuz yaklaşmıştır. Yani, çatışmaların negatif etkileri olabileceğine ve çatışmaların yönetimsel nedenlerden kaynaklandığı ifadesine katılmamışlardır. Bu sonucun, ilköğretim mezunu personel sayısının azlığından kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir.

9.3.1.4. Yaş Aralığına Bağlı Algı Farklılık Analizleri

Tablo 17: Yaş Aralığına Bağlı Algı Farklılığı Analizi

Bağımlı Değişken	Yaş Aralığı	Yaş Aralığı	Tukey HSD Testi (p)
Pozitif Etki Ortalama	20 ve altı	21-30 arası	0.319
		31-40 arası	0.853
		41 'den fazla	0.894
	21-30 arası	31-40 arası	**0.043***
		41 'den fazla	**0.020***
	31-40 arası	41 'den fazla	0.977
Negatif Etki Ortalama	20 ve altı	21-30 arası	0.867
		31-40 arası	0.641
		41 'den fazla	0.758
	21-30 arası	31-40 arası	0.737
		41 'den fazla	0.960
	31-40 arası	41 'den fazla	0.838
Bireysel Nedenler Ortalama	20 ve altı	21-30 arası	0.951
		31-40 arası	0.994
		41 'den fazla	0.950
	21-30 arası	31-40 arası	0.860
		41 'den fazla	1.000
	31-40 arası	41 'den fazla	0.641
Örgütsel Nedenler Ortalama	20 ve altı	21-30 arası	0.918
		31-40 arası	0.998
		41 'den fazla	0.996
	21-30 arası	31-40 arası	0.545
		41 'den fazla	0.631
	31-40 arası	41 'den fazla	0.996
Yönetsel Nedenler Ortalama	20 ve altı	21-30 arası	0.246
		31-40 arası	0.146
		41 'den fazla	0.213
	21-30 arası	31-40 arası	0.952
		41 'den fazla	1.000
	31-40 arası	41 'den fazla	0.845

**.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 16 Tukey testi **p** değerleri incelendiğinde, Pozitif Etkiler bölümüne verilen yanıtlarda Yaş Aralığına bağlı; spesifik olarak 21-30 arası yaşta personel ile 31 yaş üstü personel arasında, 0.01 anlamlılık düzeyinde algı farklılıklarının mevcut olduğu görülmektedir.

Diğer bölümlerle alakalı herhangi anlamlı bir algı farklılığına rastlanmamıştır. Dolayısıyla H14 hipotezi kabul, H9 ve H21 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 18: Yaş Aralığı – Pozitif Etkiler Ortalamaları

Yaş Aralığı	Ortalama	Frekans	Std. Sapma
20 ve altı	2.2000	2	0.56569
21-30 arası	3.3111	18	0.72671
31-40 arası	2.7000	68	0.92559
41 'den fazla	2.6405	74	0.84787
Total	2.7346	162	0.88629

Tablo 17 incelendiğinde Pozitif Etkiler bölümüne verilen yanıtlarda 21-30 yaş arası personelin 31 yaş üstü personele göre çatışmaların pozitif sonuçlanabileceği ile ilgili ifadelere daha ılımlı yaklaştıkları görülmektedir. Bu durumdan güvenlik sektöründe çalışan bireylerin orta yaş ve sonrasında çatışmalara daha temkinli yaklaştıkları sonucu çıkarılabilir. 20 ve daha düşük yaşta olan katılımcı sayısı 2 olduğundan dolayı sağlıklı bir varsayımda bulunulamamaktadır.

Tablo 19: Yaş Aralığı - F ve Varyans Testleri

	F	**Varyans Testi** (p)
Pozitif Etki Ortalama	3.222	0.270
Negatif Etki Ortalama	0.810	0.148
Bireysel Nedenler Ortalama	0.583	0.454
Örgütsel Nedenler Ortalama	0.629	0.589
Yönetsel Nedenler Ortalama	1.641	0.190

p>0.05, Tüm Varyanslar Homojen

Ortalamalara ait F değerleri ve varyans homojenlik varsayımları Varyans testi bölümünde görüldüğü gibidir.

9.3.2. Faktör Analizi

Örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını ölçmeye yarayan Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.653 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.5'ten büyük olması nedeniyle örneklem uygun büyüklüktedir. "p" değeri ise 0.000, yani anlamlı olarak ölçülmüştür. Faktör yükü 0.40'tan küçük olan ifadeler matrise dahil edilmemiştir ve Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler tabloya katılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde 7 Faktör bulunmuştur:

Tablo 20: Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler						
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7
İfade 28	.872						
İfade 29	.859						
İfade 30	.762						
İfade 22		.699					
İfade 26		.687					
İfade 23		.623					
İfade 24		.587					
İfade 17			.735				
İfade 16			.699				
İfade 18			.664				
İfade 19			.594				
İfade 35				.835			
İfade 34				.831			
İfade 33				.583			
İfade 31					.726		
İfade 27					.660		
İfade 32					.573		
İfade 21						.824	
İfade 20						.734	
İfade 25							.852

Faktörlerin **α** katsayıları sırasıyla 0.82, 0.62, 0.63, 0.67, 0.62 ve 0.65 olarak saptanmıştır. 25 numaralı İfade, 7. Faktör olarak tek başına olduğundan Güvenilirlik analizi yapılmamıştır.

1. Yapısal Değişkenleri Değiştirme - ***YDD*** (Kalıcı Yöntem)
2. Rekabetçi Stratejiler - ***RS*** (Rekabetçi Yöntem)
3. Kapsamlı Amaç Belirleme - ***KAB*** (Kalıcı Yöntem)
4. Kaçınma - ***KAÇ*** (Geçici Yöntem)
5. Sorun Çözme - ***SOÇ*** (Kalıcı Yöntem)
6. Yumuşatma - ***YMŞ*** (Geçici Yöntem)
7. Kazan - Kazan - ***KK*** (Rekabetçi Yöntem)

Bu 7 faktör, toplam varyansın % 64.13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 21: Faktörler ve Varyanslar

Faktör[20]	**Özdeğerler**		
	Toplam	**Varyans %**	**Kümülatif %**
1 Yapısal Değişkenleri Değiştirme	3.377	16.887	16.887
2 Rekabetçi Stratejiler	2.814	14.070	30.957
3 Kapsamlı Amaç Belirleme	1.696	8.481	39.438
4 Kaçınma	1.466	7.330	46.768
5 Sorun Çözme	1.302	6.509	53.277
6 Yumuşatma	1.111	5.557	58.835
7 Kazan – Kazan	1.059	5.294	64.129

İlk faktör olan "Yapısal Değişkenleri Değiştirme" toplam 3 değişken ile ifade edilmektedir ve ilk faktörün toplam varyansı açıklama oranı %16.9'dur. İkinci faktör olan "Rekabetçi Stratejiler" 4 değişken ile açıklanmaktadır ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 14'tür. "Kapsamlı Amaç Belirleme" faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %8.4'tür ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. "Kaçınma" faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %7.3; "Sorun Çözme" faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %6.5'tir ve ikisi de 3'er değişken ile ifade edilmektedir. 6. faktör olan "Yumuşatma" 2 değişken ile açıklanmaktadır ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5.5'tir. Son faktör "Kazan-Kazan"ın toplam varyansı açıklama oranı %5.3'tür ve tek değişken ile ifade edilmektedir.

[20] Özdeğerleri 1'den düşük olanlar tabloya alınmamıştır.

9.3.3. Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Performansı Korelasyon Analizi

Bu bölümde iş performansı ve faktör analizi sonucu bulunan faktörler arasındaki muhtemel ilişkileri inceleyebilmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda olduğu gibidir.

Tablo 22: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	Std.S.	İş Perf.	YDD	RES	KAB	KAÇ	SOÇ	YMŞ	KK
İş Performansı	4.07	0.59	-	.172*	-.206**	.091	-.189*	.114	.156*	-.086
1. YDD	3.65	0.84	-	-	.114	.274**	-.112	.275**	.114	.126
2. RES	2.39	0.73	-	-	-	.092	.322**	-.136	.141	-.016
3. KAB	3.72	0.69	-	-	-	-	-.048	.236**	.225**	.157*
4. KAÇ	2.07	0.76	-	-	-	-	-	-.188*	-.079	.027
5. SOÇ	3.85	0.68	-	-	-	-	-	-	.157*	.130
6. YMŞ	3.50	0.83	-	-	-	-	-	-	-	.033
7. KK	3.02	1.13	-	-	-	-	-	-	-	-

**.01 seviyesinde (çift taraflı) *.05 seviyesinde (çift taraflı)

YDD: Yapısal Değişkenleri Değiştirme (*1. Faktör*), RES: Rekabetçi Stratejiler (*2. Faktör*), KAB: Kapsamlı Amaç Belirleme (*3. Faktör*), KAÇ: Kaçınma (*4. Faktör*), SOÇ: Sorun Çözme (*5. Faktör*), YMŞ: Yumuşatma (*6. Faktör*), KK: Kazan-Kazan (*7. Faktör*)

Korelasyon tablosu incelendiğinde İş Performansının;

- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (*1. Faktör*) ile arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,

- Rekabetçi Stratejiler (*2. Faktör*) ile arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Kaçınma (*4. Faktör*) ile arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,

- Yumuşatma (*6. Faktör*) ile arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir.

Faktörlerin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde;

- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (*1. Faktör*) ile Kapsamlı Amaç Belirleme (*3. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (*1. Faktör*) ile Sorun Çözme (*5. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Rekabetçi Stratejiler (*2. Faktör*) ile Kaçınma (*4. Faktör*) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Kapsamlı Amaç Belirleme (*3. Faktör*) ile Sorun Çözme (*5. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Kapsamlı Amaç Belirleme (*3. Faktör*) ile Yumuşatma (*6. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,

- Kapsamlı Amaç Belirleme (*3. Faktör*) ile Kazan-Kazan (*7. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,

- Kaçınma (*4. Faktör*) ile Sorun Çözme (*5. Faktör*) arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,

- Sorun Çözme (*5. Faktör*) ile Yumuşatma (*6. Faktör*) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir.

9.3.4. Regresyon Analizi

Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkilerini incelemek üzere bir regresyon modeli geliştirilmiştir.

Tablo 23: Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri

Bağımsız Değişkenler	**Çatışma – İş Performansı Modeli**		
	β	**t**	**p**
Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör)	.174*	2.132*	.02*
Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör)	-.228**	-2.762**	.006**
Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör)	.044	.535	.593
Kaçınma (4. Faktör)	-.078	-.954	.342
Sorun Çözme (5. Faktör)	.002	.020	.984
Yumuşatma (6. Faktör)	.157*	1.989*	.03*
Kazan Kazan (7. Faktör)	-.121	-1.581	.116
Model F	3.307		
Model R^2	.131		
Model p	.003**		
**p<.01 *p<.05 (tek taraflı)			

Model incelendiğinde **Rekabetçi Stratejiler**'in -.228 β katsayısı ve p<0.01 anlamlılık seviyesi ile iş performansını negatif yönde, **Yapısal Değişkenleri Değiştirme**'nin .174 β katsayısı ve p<0.05 anlamlılık seviyesi ile iş performansını pozitif yönde, **Yumuşatma**'nın .157 β katsayısı ve p<0.05 anlamlılık seviyesi ile iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H1, H2 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Kapsamlı Amaç Belirleme, Kaçınma, Sorun Çözme ve Kazan-Kazan faktörleri ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin saptanmaması nedeniyle H3, H4 H5 ve H7 hipotezleri kabul edilmemiştir.

Model anlamlı (Sig: .003) olup R^2 değeri 0.131, F=3.307 olarak hesaplanmıştır.

Regresyon tablosu incelendiğinde Yapısal Değişkenleri Değiştirme ve Yumuşatma faktörlerinin, iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu faktörlerden YDD Kalıcı, YMŞ geçici bir çözüm olsa da bu tarz yaklaşımların Güvenlik Sektörü gibi tartışmaların kötü sonuçlara varabileceği bir ortamda yatıştırıcı ve yapısal olarak sorunların çözülmesini sağlayıcı yöntemlerin performansı olumlu etkilediğini göstermesi nedeniyle oldukça anlamlıdır.

Bunun yanında başta belirttiğim üzere takım çalışması, güç birliği ve uyum gerektiren güvenlik sektöründe, Rekabetçi Stratejilerin hem bireyler arası ilişkileri hem de iş performansını olumsuz etkilemesinin bu sektörde beklenen bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Güvenlik sektörü, günümüzde varolan gerilim dolu ortamda çok yoğun stres altında çalışmakta ve karar mekanizmalarının kusursuz olarak işlemesi zorlaşmaktadır. İnsan doğasının bir gereği olarak kişiler arası çatışma kaçınılmaz gibi görünse de, bu çatışmaların sonuçlarının nasıl iyileştirilebileceğine yönelik organizasyonel yönetim bilimleri alanında geniş kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. Endüstri Devriminden bu yana çalışma ortamlarında meydana gelen çatışmalar üzerine araştırmalar yapılagelmiştir. 19. Yüzyıldan günümüze çatışma üzerine görüşler ve stratejiler büyük bir evrim geçirmiştir. Günümüz küresel organizasyon görüşüne göre çatışmalar, kaçınılmaz olmaları münasebetiyle iyi yönde kullanılabilir hale getirilmelidir. Yöneticiler, bu maksatla çok çeşitli eğitimlerden geçirilmektedirler.

Bu araştırmada güvenlik sektörü çalışanlarının çatışmanın nedenleri ve etkileri konusundaki görüşleri yönetici, personel ve cinsiyet faktörü dikkate alarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak hem yönetici hem çalışanlar çatışmanın öncelikli olarak yönetsel nedenlerden daha sonra bireysel nedenlerden kaynaklandığını düşünmekte, yöneticiler bu duruma daha çok katılım göstermekte, çatışmanın örgütsel nedenlerden de kaynaklanabileceği fikrinde ise kararsız kalmaktadırlar. Kadın ve erkek ayrımı dikkate alındığında ise aynı durum söz konusudur. Çatışmanın etkileri değerlendiğinde ise, çatışmanın genel olarak negatif etkileri olabileceği düşünülmekte pozitif etkileri olabileceği konusunda kararsız kalınmaktadır. Bu durum kadın erkek, yönetici, personel açısından bir farklılık arz etmemektedir. Çalışmamızın esas konusu oluşturan çatışmanın yönetilmesi ile ilgili stratejilerin iş performansı açısından değerlendirilmesinde ise önemli bulgulara erişilmiştir. Bireylerin can ve mal güvenliğinin korunmasının amaçlandığı stresli ve ağır bir faaliyet alanını oluşturan güvenlik sektöründe bir tarafın kazanıp bir tarafın kaybına dayalı yada her iki tarafın kaybına dayalı bir çatışma çözümünün negatif algılandığı, çalışanların iş performansını düşürdüğü ve çözümcül görünmediği dikkat çekmektedir. Çatışmanın yapısal değişkenleri değiştirme stratejisi ile çözümlenmesi ise çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Bu nedenle bu strateji çatışmanın çözümlenmesinde kullanılabilecek önemli bir strateji olarak görünmektedir. Buna

göre, personelin farklı gruplarda çalışarak onların düşünce ve yapılarının kavranarak sorunları etraflıca kavramalarının sağlandığı, sorun çözümünde yapıcı ve yaratıcı olunduğu bu strateji çalışanların iş performansını yükseltmektedir. Buna benzer şekilde, çatışan bölümlerin sınırlarını değiştirerek, tampon görevi gören yapılar oluşturarak ve çatışmaya neden olabilecek koşulları ortadan kaldırarak çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili çabalar pozitif algılanmaktadır.

Sonuç olarak; çatışma konusu Türkiye'de üzerinde durulması, geniş kapsamlı araştırmalar yapılması ve eğitimler verilmesi gereken bir konu olarak geçerliliğini korumaktadır. Güvenlik sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada çatışmanın genel olarak negatif bir durum olarak algılandığı görülmektedir. Çatışmanın yönetiminde yapısal değişkenleri değiştirme ve kazan-kazan stratejilerinin iş performansını arttırdığı diğer yandan rekabete dayalı stratejilerin iş performansını düşürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda güvenlik sektörü yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Organizasyon içi uyum artırıcı çalışmalar yapılarak, çatışmaların korkulacak durumlar olmadığı ve performans artırıcı bir unsur olarak kullanılabileceği konusunda yöneticilere eğitimler verilebilir.

- Çalışanların, organizasyonlarını eleştirmekten çekinip çekinmedikleri araştırılabilir. Bu konuda bir korku varsa nedeni araştırılabilir.

- Etkili çatışma yönetimi konusunda yönetici olarak çalışan kişilerin yanında daha alt kademelerde çalışan kişilere de eğitimler verilebilir ve bu tür durumlarla başa çıkma konusunda personel–yönetici işbirliği konusunda çalışmalar yapılabilir.

- Yöneticilerin çalışanlar arası çatışmaları fırsata dönüştürerek iş performansını artırıcı stratejiler ile sorunları çözmesi ve performansı düşürücü stratejilerden kaçınmaları sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams". Academy of Management Journal, Sayı 39, ss. 123-148.

Argyris, C. (1974). "Personality vs. Organization". Organizational Dynamics, Sayı 3, ss. 3-17.

Avruch, K. (1998). Conflict and Resolution. Yayın Yeri: United States Institute of Peace Press, Kongre Kütüphanesi İç Basımı, Washington, ss. 57-73.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. Yayın Yeri: Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

Birkhoff, J.E. (2013). Gender, Conflict and Conflict Resolution. Resourceful Internet Solutions Şirketi. http://www.mediate.com/articles/birkhoff.cfm, Erişim Tarihi: 13.01.2016.

Blau, P. M. (1963). The Dynamics of Bureaucracy: A study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies (rev. ed.). Yayın Yeri: University of Chicago Press, Chicago.

Bobbit, H. R., Jr., Breinholt, R. H., Doktor, R. H. ve McNaul, J. P. (1978). Organizational Behavior: Understanding and Prediction (2nd ed.). Yayın Yeri: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Brett, J. M. ve Rognes, J. K. (1986). "Intergroup Relations in Organizations". Şu Kitapta: Haz/Ed P. S. Goodman and Associates. Designing Effective Work Groups. Yayın Yeri: Jossey-Bass. San Francisco, Amerika, ss. 202–236.

Darwin, C. R. (1858). On the Tendency of Species to Form Varieties; and on the Perpetuation of Varieties and Species by Natural Means of Selection. Yayın Yeri: Linnean Society, Ternate, London.

Darwin, C. R. (1871). The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex. Yayın Yeri: Modern Library, New York.

Child, J. (1995). "Follett: Constructive conflict". Şu Kitapta: Haz/Ed P. Graham. Mary Parker Follett - Prophet of Management: A Celebration of Writings From The 1920s. Yayın Yeri: Harvard Business School Press, Boston, Amerika.

Collins, R. (1975). Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science. Yayın Yeri: Academic Press, New York.

Dayal, I. ve Thomas, J. M. (1968). "Operation KPE: Developing a New Organization". Journal of Applied Behavioral Science, Sayı 4, ss. 473-506.

De Bono, E. (1986). Conflicts: A better Way to Resolve Them. Yayın Yeri: Penguin Books, Middlesex, İngiltere.

De Dreu, K. ve Gelfand, M. (2008). "Conflict in the Workplace." Şu Kitapta: Haz/Ed K. De Dreu ve M. Gelfand. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organization. Yayın Yeri: Lawrence Erlbaum Associates, New York, ss. 291-320.

Druckman, D. ve Zechmeister, K. (1973). "Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict". Human Relations, Sayı 26, ss. 449-466.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. ve Bourgeois, L. J. (1997). "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree". California Management Review, Sayı 39, ss. 42-62.

Ertürk, M. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Yayın Yeri: Beta Yayınevi, İstanbul.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. Yayın Yeri: McGraw-Hill, New York.

Follett, M. P. (1940). "Constructive conflict". Şu Kitapta: Haz/Ed H. C. Metcalf ve L. Urwick. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Yayın Yeri: Harper & Row, New York, ss. 30-49.

Fordyce, J. K. ve Weil, R. (1971). Managing With People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods. Yayın Yeri: Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

French, J.R.P. ve Caplan, R. D. (1972). "Organizational stress and individual strain". Şu Kitapta: Haz/Ed A. J. Marrow. The Failure of Success. Yayın Yeri: AMACOM, New York, ss. 30–66.

Gist, M. E., Locke, E. A. ve Taylor, M. S. (1987). "Organizational behavior: Group structure, Process, and Effectiveness". Journal of Management, Sayı 13, ss. 237-257.

Gökçe, O. (2002). İletişim Bilimine Giriş (4. Basım). Yayın Yeri: Turhan Kitabevi, Ankara.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). "Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory". Organizational Behavior and Human Performance, Sayı 16, ss. 250-279.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Yayın Yeri: Addison-Wesley Reading, Massachusetts.

Haiman, F. S. (1951). Group Leadership and Democratic Action. Yayın Yeri: Houghton Mifflin, Boston.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. Yayın Yeri: Wiley Yayın Şirketi, New York.

Hoffman, L. R. ve Maier, N.R.F. (1961). "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups". Journal of Abnormal and Social Psychology, Sayı 62, ss. 401-407.

House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior". Organizational Behavior and Human Performance, Sayı 7, ss. 467-505.

James, R. ve Gillbrand, B. (2005). Crisis Intervention Strategies. Yayın Yeri: Books/Cole, Belmont, California.

Janis, I. J. (1971). "Groupthink". Psychology Today, Kasım Sayısı, ss. 43-44, 74-76.

Jehn, K. A. (1995). "A Multimethod Examination of the Benefits and Determinants of Intragroup Conflict". Administrative Science Quarterly, Sayı 40, ss. 256-282.

Jehn, K. A. (1997(a)). "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups". Administrative Science Quarterly, Sayı 42, ss. 530-557.

Jehn, K. A. (1997(b)). "To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict of Workgroup Outcomes". International Journal of Conflict Management, Sayı 8, ss. 287-305.

Julian, J. W. ve Perry, F. A. (1967). "Cooperation Contrasted With Intra-group and Intergroup Competition". Sociometry, Sayı 30, ss. 79-90.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). Organization Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. Yayın Yeri: Wiley Yayın Şirketi, New York.

Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 8, ss. 97-117.

Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi (3. Baskı). Yayın Yeri: Pegem Yayıncılık, Ankara.

Keller, R. T., Szilagyi, A. D., Jr. ve Holland, W. E. (1976). "Boundary-Spanning Activity and Employee Reactions: An Empirical Study". Human Relations, Sayı 29, ss. 699-710.

Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği. Yayın Yeri: Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kolb, D. M. (1988). "Corporate Ombudsman and Organizational Conflict Resolution". Journal of Conflict Resolution, Sayı 31, ss. 673-691.

Kozan, M.K. ve İlter S.S. (1994). "Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts". Journal of Organizational Behavior, Cilt 15, Sayı 5 ss. 453-466.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967(a)). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". Administrative Science Quarterly, Sayı 12, ss.1-47.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967(b)). Organization and environment. Yayın Yeri: Irwin-Dorsey Yayın Şirketi, Homewood, Illinois, Amerika.

LeBaron, M. (2003). "Culture and conflict". The Beyond Intractability Project, Çatışma Bilgi Konsorsiyumu, Colorado Üniversitesi, www.beyondintractability.com/essay/culture-conflict , Erişim Tarihi: 01.02.2016.

Lourenco, S. V. ve Glidewell, J. C. (1975). "A Dialectical Analysis of Organizational Conflict". Administrative Science Quarterly, Sayı 20, ss. 489-508.

Luce, R. D. ve Raiffa, H. (1957). Games and Decisions. Yayın Yeri: Wiley Yayın Şirketi, New York.

Maier, N.R.F. ve Verser, G. C. (1982). Psychology in Industrial Organizations (5th ed.). Yayın Yeri: Houghton Mifflin Yayın Şirketi, Boston.

Manheim, H. L. (1960). "Intergroup Interaction as Related to Status and Leadership Differences Between Groups". Sociometry, Sayı 23, ss. 415-427.

McDonald, A. (1972). "Conflict at the Summit: A Deadly Game". Harvard Business Review, Sayı 50, ss. 59-68.

Miles, R. H. ve Perreault, W. D., Jr. (1976). "Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences". Organizational Behavior and Human Performance, Sayı 17, ss. 19-44.

Morris, J. H., Steers, R. M. ve Koch, J. L. (1979). "Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings". Academy of Management Journal, Sayı 22, ss. 58-71.

Murray, E. J. (1968). "Conflict: I. Psychological Aspects". Şu Kitapta: Haz/Ed D. L. Sills. International Encyclopedia of the Social Sciences. Yayın Yeri: Crowell & Macmillan, New York, Cilt 3, ss. 220-226.

Neuhauser, P. (1988). Tribal Warfare in Organizations. Yayın Yeri: Ballinger Yayın Şirketi, Cambridge, Massachusetts.

Newton, T. J. ve Keenan, A. (1987). "Role Stress Reexamined: An İnvestigation of Role Stress Predictors". Organizational Behavior and Human Decision Processes, Sayı 40, ss. 346-368.

Nightingale, D. (1974). “Conflict and conflict resolution”. Şu Kitapta: Haz/Ed G. Strouss, R. E. Miles, C. C. Snow ve A. S. Tannenbaum. Organizational Behavior: Research and Issues. Yayın Yeri: WI: Industrial Relations Research Association, Madison, Wisconsin, Amerika, ss. 141–163.

Organ, D. W. ve Greene, C. N. (1974). “Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction”. Journal of Applied Psychology, Sayı 59, ss. 101-102.

Pandey, S. ve Kumar, E. S. (1997). “Development of a Measure of Role Conflict”. International Journal of Conflict Management, Sayı 8, ss. 187-215.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). “Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance”. Administrative Science Quarterly, Sayı 44, ss. 1-28.

Pelz, D. C. ve Andrews, F. M. (1976). Scientists in organizations: Productive Climates for Research and Development. Yayın Yeri: Wiley Yayın Şirketi, New York.

Rahim, A. ve Bonoma, T. V. (1979). “Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention”. Psychological Reports, Sayı: 44, ss. 1323-1344.

Rahim, M. A. (1990). “Moderating Effects of Hardiness and Social Support on The Relationships of Conflict and Stress to Job Burnout and Performance”. Şu Kitapta: Haz/Ed M. A. Rahim. Theory and Research in Conflict Management. Yayın Yeri: Praeger, New York, ss. 4–14.

Reese, H. W. (1982). “A Comment on the Meanings of Dialectics”. Human Development, Sayı 25, ss. 423-429.

Robbins, S. (2005). Organizational Behavior. Yayın Yeri: Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, S. Judge, T. Millett, B. ve Waters-Marsh, T. (2008). Organisational Behaviour. Yayın Yeri: Pearson Yayın Şirketi, Sydney.

Rogers, D. L. ve Molnar, J. (1976). "Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators". Administrative Science Quarterly, Sayı 21, ss. 598-610.

Roloff, M. E. (1987). "Communication and Conflict". Şu Kitapta: Haz/Ed C. R. Berger ve S. H. Chaffee. Handbook of Communication Science. Yayın Yeri: Sage, Newbury Park, California, ss. 484-534.

Ross, R. S. ve Ross, J. R. (1989). Small Groups in Organizational Settings. Yayın Yeri: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Rotter, J. B. (1966). "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement". Psychological Monographs, Sayı 80, ss. 1-28.

Saaty, T. L. (1990). "The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management". International Journal of Conflict Management, Sayı 1, ss. 47-68.

Schellenberg, J. A. (1996). Conflict Resolution: Theory, Research, and Practice. Yayın Yeri: State University of New York Press, Albany, Georgia, Amerika.

Simmel, G. (1955). Conflict and the Web of Group-Affiliations (K. H. Wolff ve R. Bendix Çevirisi. Orijinal Basım Almanca, 1908). Yayın Yeri: Free Press, Glencoe, Illinois, Amerika.

Spector, E. P. ve Bruk-lee, V. (2008). Conflict, Health and Well-Being. Yayın Yeri: Jossey-Bass, San Francisco.

Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A. ve Bezrukova, K. (2008). "Conflict, diversity, and faultlines in workgroups". Şu Kitapta: Haz/Ed C.K.W. DeDreu & M.J. Gelfand. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. The SIOP Frontiers Series. Yayın Yeri: Lawrence Erlbaum, New York, ss. 179-210.

Thomas, K. W. ve Schmidt, W. H. (1976). "A Survey of Managerial Interests With Respect to Conflict". Academy of Management Journal, Sayı 19, ss. 315-318.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. Yayın Yeri: McGraw-Hill, New York.

Thompson, L. (1998). The Mind and Heart of the Negotiator. Yayın Yeri: Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Torrance, E. P. (1954). "The Behavior of Small Groups Under the Stress of Conditions of Survival". American Sociological Review, Sayı 19, ss. 751-755.

Turner, S. ve Weed, F. (1983). Conflict in Organization. Yayın Yeri: Practice-hall, Englewood Cliff, New Jersey.

Verma, V. K. (1998). "Conflict Management". Şu Kitapta: Haz/Ed J. Pinto. The Project Management Institute Project Management Handbook (Chapter 22). Yayın Yeri: Josse Bass, San Fransisco, ss. 353-376.

Wall, V. D., Jr. ve Nolan, L. L. (1986). "Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups". Human Relations, Sayı 39, ss. 1033-1052.

Walton, R. E. ve Dutton, J. M. (1969). "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review". Administrative Science Quarterly, Sayı 14, ss. 73-84.

Walton, R. E., Dutton, J. M. ve Cafferty, T. P. (1969). “Organizational Context and Interdepartmental Context”. Administrative Science Quarterly, Sayı 14, ss. 522-542.

Whyte, W. H. (1967). “Models for Building and Changing Organizations”. Human Organizations, Sayı 26, ss. 22-31.

ÖZGEÇMİŞ

Fatma Nur ŞAHİN

Kişisel Bilgiler

Uyruğu	: Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri/Tarihi	: Karşıyaka / 01.01.1991
Medeni Hali	: Evli
Askerlikle İlişiği	: Deniz Subayı

Eğitim

2014 –	Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı
2013 – 2014	Karamürselbey Eğitim Merkezi Komutanlığı, Lojistik Subaylığı
2009 – 2013	Deniz Harp Okulu Komutanlığı, Kontrol Mühendisliği
2008 – 2009	Marmara Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Matematik Bölümü
2004 – 2008	Göztepe İhsan Kurşunoğlu Anadolu Lisesi, İstanbul

Yabancı Dil

İngilizce (İleri Seviyede)

Tecrübe

2014 –	Envanter Kontrol Merkezi Komutanlığı, Malzeme Araştırma ve İnceleme Kısım Amiri, Gölcük/Kocaeli