

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE TÜRKİYE CUMHURİYET
MERKEZ BANKASI'NA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

İsa UYSAL

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü
Ankara, Şubat 2004

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması ve anketin değerlendirilmesi aşamasında, samimi ilgisini ve desteğini esirgemeyen, çalışmamı sabırla okuyarak bana yol gösteren danışmanım Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç.Dr. Canan ERGİN'e, anket çalışmasına katılan ve soruları içtenlikle yanıtlayan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İsa UYSAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
GRAFİK LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
EK LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI.....	8
1.1. Çatışmanın Tanımı.....	8
1.2. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar.....	10
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	10
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	10
1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	11
1.3. Çatışma Süreci.....	12
1.4. Örgütlerde Çatışma Türleri.....	13
1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma.....	13
1.4.1.1. Birey İçi Çatışma.....	14
1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma.....	15
1.4.1.3. Grup İçi Çatışma.....	15
1.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma.....	15
1.4.1.5. İşletmeler Arası Çatışma.....	16
1.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	16

1.4.2.1. İşlevsel Çatışmalar.....	16
1.4.2.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar.....	16
1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	17
1.4.3.1. Dikey Çatışma.....	17
1.4.3.2. Yatay Çatışma.....	17
1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması.....	17
1.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma.....	18
1.4.4.1. Potansiyel Çatışma.....	18
1.4.4.2. Algılanan Çatışma.....	18
1.4.4.3. Hissedilen Çatışma.....	18
1.4.4.4. Açık Çatışma.....	19
1.5. Çatışmanın Nedenleri.....	19
1.5.1. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı.....	19
1.5.2. Görevlerarası Karşılıklı Bağımlılık.....	20
1.5.3. İletişime İlişkin Nedenler.....	21
1.5.4. Statü Farklılıkları.....	22
1.5.5. Değişim ve Belirsizlik.....	23
1.5.6. Ödül ve Teşvik Sistemleri.....	24
1.5.7. Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar.....	24
1.5.8. Organizasyonun Büyüklüğü.....	25
1.5.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	25
1.5.10. Bireysel Davranışlara İlişkin Nedenler.....	25
1.5.10.1. Kişisel Farklılıklar.....	27
1.5.10.2. Engelleme.....	27
1.5.10.3. Değer ve İnanç Farklılıkları.....	27
1.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	28
1.6.1. Olumlu Etkileri.....	28
1.6.2. Olumsuz Etkileri.....	29
1.7. Çatışma ve Birim Performansı İlişkisi.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ	32
2.1. Problem Çözme.....	34
2.2. Uzlaşma.....	35
2.3. Zorlama.....	36
2.4. Kaçınma.....	36
2.5. Uyma.....	38
2.6. Diğer Stratejiler.....	39
2.6.1. Üçüncü Tarafın Müdahalesi.....	39
2.6.2. Örgütün Yapısında ve İşleyişinde Yapılan Değişiklikler.....	40
2.6.3. Kaynakların Arttırılması.....	40
2.7. Çatışma Konusunda Türkiye’de Yapılmış Ampirik Çalışmalar.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR	44
3.1. Evren ve Örneklem.....	44
3.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Dağıtılması.....	49
3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanmasına İlişkin Bilgiler.....	51
3.4. Bulgular.....	54
3.4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	54
3.4.2. Güvenilirlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	57
3.4.3. Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler	58
3.4.4. Demografik Değişkenlerin Düzeyleri Arasındaki Karşılaştırmalar.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA	83
EKLER	88

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	11
Tablo 2.1. Çatışma Yönetim Tarzının Kullanılmasının Uygun Olduğu Koşullar.....	41
Tablo 3.1. Anketi Yanıtlayanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı.....	45
Tablo 3.2. Anketi Yanıtlayanların Unvanlara Göre Dağılımı.....	45
Tablo 3.3. Anketi Yanıtlayanların Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Medeni Durum ve Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 3.4. Çatışma Yoğunluğu Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 3.5. Cronbach Alpha Katsayıları.....	57
Tablo 3.6. Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	60
Tablo 3.7. Ölçeklere İlişkin Olarak Evli ve Bekarların Elde Ettikleri Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.8. Ölçeklere İlişkin Olarak Kadın ve Erkeklerin Elde Ettikleri Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 3.9. Ölçek Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 3.10. Ölçek Puanlarının Personelin Hizmet Sürelerine Göre Ortalamaları.....	64
Tablo 3.11. Ölçek Puanlarının Personelin Yaş Grubuna Göre ANOVA Sonuçları.....	65
Tablo 3.12. Ölçek Puanlarının Personelin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	66
Tablo 3.13. Ölçek Puanlarının Personelin Unvanlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	67
Tablo 3.14. Ölçek Puanlarının Personelin Unvanlarına Göre Ortalamaları.....	69
Tablo 3.15. Ölçek Puanlarının Personelin Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	69
Tablo 3.16. Ölçek Puanlarının Personelin Birimlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	70

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1. Çatışma Süreci.....	13
Şekil 1.2. Johari Penceresi.....	26
Şekil 1.3. Çatışma ve Birim Performansı İlişkisi.....	30
Şekil 2.1. Çatışma Yönetim Stratejileri İçin İki Boyutlu Model.....	34

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 3.1. Anketi Yanıtlayanların Unvan Gruplarına Göre Yüzdeleri.....	46
Grafik 3.2. Anketi Yanıtlayanların Yaş Gruplarına Göre Yüzdeleri	47
Grafik 3.3. Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Yüzdeleri.....	47
Grafik 3.4. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumlarına Göre Yüzdeleri.....	48
Grafik 3.5. Anketi Yanıtlayanların Medeni Durumlarına Göre Yüzdeleri.....	48
Grafik 3.6. Anketi Yanıtlayanların Hizmet Sürelerine Göre Yüzdeleri.....	49

KISALTMALAR LİSTESİ

TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
ÇY	: Çatışma Yoğunluğu
ÇYT	: Çatışma Yönetim Tarzları
ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

EK LİSTESİ

Sayfa No

Ek:1- İdare Merkezinde Unvanların Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı.....	88
Ek:2- Araştırmanın Uygulandığı Genel Müdürlükler ve Unvanlar.....	89
Ek:3- Araştırmanın Örnekleme.....	90
Ek:4- Anket Formu.....	91
Ek:5- Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II).....	97

ÖZET

Bu çalışmada, TCMB mensuplarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ve bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümlenebilmek için kullandıkları stratejileri analiz etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları adında iki ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın örneklemini 248 çalışan oluşturmuştur.

Çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda, bu ölçeğin, “işin yapılma şekli”, “kişisel farklılıklar” ve “yönetim” başlıkları altında 3 faktörden oluştuğu görülmüştür.

Çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları ölçeklerinin alt ölçekleri için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğunu göstermiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

Banka çalışanlarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların en fazla yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıktığı bulunmuştur. Bunu, işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler ve çalışanların kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler izlemektedir.

Çalışanların bu çatışmaları çözümlenebilmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma tarzını, en az ise zorlama tarzını kullandıkları görülmüştür.

Çatışmalarla başa çıkma tarzlarının bazılarının birbiriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. En yüksek ilişkinin uzlaşma tarzı ile uyma tarzı arasında olduğu gözle çarpmaktadır. Yine uyma tarzı ile kaçınma tarzı arasında ve uzlaşma tarzı ile problem çözme tarzı arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur.

Çatışma yoğunluğu ölçeği ile problem çözme tarzı arasında negatif, kaçınma ve zorlama tarzı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki

bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş arkadaşlarıyla aralarındaki çatışmalar arttıkça, çalışanların bu çatışmaları çözmek için problem çözme tarzını daha az kullanmakta, buna karşın, kaçınma ve zorlama tarzlarını daha fazla kullanmaktadırlar.

Çeşitli demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında; hizmet süresi ve yaş yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun yaşandığı, yönetimden kaynaklanan çatışmaları memur, şef yardımcısı ve şeflerin daha sık yaşadığı, müdürlerin en az çatışma yaşayan unvan grubu olduğu görülmüştür. Ayrıca, yönetici özellikleri olan müdür ve müdür yardımcılarının problem çözme tarzını, uzman yardımcılarının uzlaşma tarzını, memur ve şef yardımcılarının kaçınma tarzını daha sık kullandıkları saptanmıştır. Ancak, çalışanların medeni durumlarına ve çalıştıkları birimlere göre, çatışmaların nedenleri ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yoğunluğu, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Tarzları, Çatışmanın Nedenleri, Problem Çözme, Uzlaşma, Kaçınma, Uyma, Zorlama

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze causes of conflicts that employees engaged in with their peers and resolution styles that are utilized by employees during a conflict period. For that purpose, a questionnaire, which consists of two scales, called "Intensity of Conflict" and "Conflict Management Styles", has been conducted to a sample of 248 employees.

In order to determine the factor structure of the intensity of conflict scale, a factor analysis has been performed and as a result of the analysis, it was found that this scale is composed of three factors; which could be named as "task-based", "personality differences", and "management-based".

The coefficients of internal consistency, which have been calculated for the sub-scales of the intensity of conflict scale and the conflict management styles scale, revealed that the reliability of these scales is sufficient.

According to the findings of this study;

It was found that most of the conflicts that employees experience with their peers are caused by the management-based issues. Then, the conflicts that are caused by task-based issues and by personality differences come in the second and third place, respectively.

The results also indicated that in order to resolute the conflicts employees utilize "problem-solving" and "compromising" styles at the greatest extent, while "forcing" style is revealed to be the least used one.

Some of these styles are interrelated with each other; especially compromising style and accommodating style have the highest correlation. Besides, positive correlations are found between accommodating style and avoiding style and between compromising style and problem-solving style, as well.

The research also indicated that the intensity of conflict scale is appeared to be negatively and significantly related with problem-solving style, whereas it is positively related with avoiding style and forcing style. In other words, the more the employees engage in conflicts with their peers, the less they utilize problem-solving style and the more they use avoiding and forcing styles.

Considering the demographic variables:

It was seen that as the seniority and the age of an employee increases, the intensity of conflict increases. The results also revealed that clerks, assistant chiefs, and chiefs experience management-originated conflicts at the greatest extent, while managers and assistant managers are faced with conflicts at a lesser extent than any other title group. Moreover, it was indicated that managers and assistant managers, who have managerial duties, frequently employ problem solving as a conflict resolution style. On the other hand, the most frequently used style is compromising for assistant specialists and avoiding for both clerks and assistant chiefs. However, there is no differentiation amongst the causes of conflict and the resolution styles in terms of employee's marital status and the department where s/he works.

Key Words: Conflict, Intensity of Conflict, Conflict Management, Conflict Management Styles, Causes of Conflicts, Problem Solving, Compromising, Avoiding, Accommodating, Forcing.

GİRİŞ

İletişimin hızla geliştiği ve değişimin kurumların ve toplumların değişmez tek özelliği halini aldığı günümüz organizasyonlarında ve toplumlarında farklılıkların artması kaçınılmazdır. Bu olgu çatışma yönetimi üzerine yoğunlaşmayı ve sadece kurumlarda değil toplumun her kesiminde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Değişimin ve farklılıkların kaçınılmaz olduğu örgütlerde çatışma, çalışanları birkaç yönden etkileyebilmektedir:

- Astlar arasında bir çatışma durumunda yönetici, çatışmayı bir şekilde ortadan kaldırmak için ya doğrudan veya dolaylı müdahale etmek ya da kendi haline bırakmak alternatiflerini seçecektir.

- Başka bir çalışan ile çatışma halinde kişi, çatışmaya hiç girmeme, uzlaşma, çatışmadan çekilme, çatışmaya devam etme gibi alternatiflerden birini seçme durumunda kalacaktır. Ayrıca, çatışmaya devam etme durumunda bunun ne düzeyde ve şekilde yürütüleceği önemlidir.

- Kişi kendisi çatışma yaşamıyor da olabilir, amirler ya da akranlar arasında çatışma olması durumunda, kişi iki ateş arasında kalmış da olabilir. Kuşkusuz bu çatışmayı sonlandıracak olan iki ateş arasında kalan kişi değildir, ancak bu çatışma sürecinden ve çatışmanın sonuçlarından etkileneceği açıktır. Bu yüzden çatışmayı “en az sıyrıkla atlatmak” için konumunu ve tavrını belirlemek durumunda kalacaktır. Dolayısıyla, örgütlerde yaşanan çatışmalar, bireyler üzerinde ve örgütün performansı üzerinde etkide bulunmaktadır.

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma gerçeğinin kabulü, örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı

örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile, önceleri bir sorun olarak görülen çatışma, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırmada ve örgütün sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarı derecesine bağlıdır.

Yönetimin görevi, çatışmayı örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde yönetmektir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin ise en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortamın yaratılmasını mümkün kılar. Bunun için çatışmaya yol açan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, hangi çatışma türü ile karşı karşıya olunduğunun saptanması ve çatışmayı yönetmekte kullanılacak en uygun stratejinin belirlenmesi gerekir.

Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları departmanlarının giderek önem kazandığı günümüz organizasyonlarında, çatışmanın yönetilmesi, yöneticilerin temel sorumlulukları haline gelmiştir. Çatışmaya yol açan faktörlerin anlaşılması, örgütün etkililiğini ve verimliliğini etkileyen, yöneticilerin enerji ve zamanlarının önemli bir kısmını alan çatışmayı yönetmekte kullanılacak en uygun stratejinin saptanması açısından önemlidir. Çatışma, organizasyonlarda çeşitli davranış biçimleri ve farklı kararların ortaya çıkmasına yol açarak esneklik sağladığı gibi, zihinsel çabaları arttırarak yaratıcılığı güçlendirir. Bu yüzden iyi yönetilen çatışmalar kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) mensuplarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. TCMB çalışanlarının çatışma olgusuna bakışına ve nedenlerinin saptanmasına yönelik böyle bir çalışma, yönetimin etkililiğinin arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

Çatışmaya yol açan etkenlerin ve çatışmaları çözme yöntemlerinin incelenmesinin, örgütlerde yaşanan çatışmaların daha yapıcı bir şekilde sonuçlandırılması veya gerekirse bunların önlenmesi için bir takım tedbirlerin alınmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, çatışmaların olası nedenleri ve çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin görüşleri belirlemek yerine, konuyu doğrudan yaşanmış olaylara dayalı olarak incelenmesi yönünden çatışma konusunda Türkiye’de yapılmış olan diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir. Bu nedenle ankete katılanlardan son bir yıl içinde iş arkadaşlarıyla aralarında geçen (bizzat yaşadıkları) çatışma ya da anlaşmazlık durumlarını düşünmeleri ve soruları buna göre cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amaçlarını;

- TCMB mensuplarının iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaların sebeplerini ve bu sebeplerden dolayı ne sıklıkla çatışma yaşadıklarını tespit etmek,
- TCMB mensuplarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalar karşısında ne tür davranış tarzları sergilediklerini, diğer bir deyişle çatışma yönetim stratejilerini belirlemek,
- Çatışmanın nedenleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek,
- Kullanılan ölçeklere ilişkin olarak birim, unvan, yaş, çalışma süresi, medeni durum ve eğitim düzeyleri yönünden karşılaştırmalar yapmak,
- Elde edilecek bulgular ışığında öneriler geliştirmek,

olarak sıralayabiliriz.

Bu araştırmada temel amacımız olan örgütlerde kişiler arasında yaşanan çatışmaların nedenleri ve yoğunluğu ile çatışma sürecindeki çalışanların davranış tarzlarını tespit edebilmek için iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar, Canlı (2001)'dan uyarlanan çatışma yoğunluğu ölçeği ile çatışma yönetim stratejileri konusunda geliştirilmiş ölçeklerden günümüzde en fazla kullanılan Rahim (1983)'in "Rahim Organizational Conflict Inventory-II" (ROCI-II) dır. Anket formlarının hazırlanması ve dağıtılması ile ilgili ayrıntılı bilgi 3.bölümde sunulmuştur.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Örgütlerde kişiler arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çalışmada, kişilerin birbirleriyle yaşadıkları çatışmalar üzerine yoğunlaşılmıştır. Diğer taraftan, kişiler arası çatışmalarda çatışmanın taraflarının statüleri, diğer bir deyişle, çatışmanın kiminle yaşandığı önemli bir husustur. Çatışmanın sebepleri ve çatışan tarafların bu süreçteki davranış tarzları, çatışmanın kiminle yaşandığına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Kişiler farklı statüdeki kişilerle farklı sebeplerden dolayı çatışma yaşayabilirler. Bu yüzden amirlerle veya astlarla (dikey çatışma) yaşanan çatışmanın sebepleri, akranlar (yatay çatışma) arasında yaşanan çatışmanın sebeplerinden farklı olabilir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, yaşanan çatışmalarda karşı tarafın çoğunlukla akranlardan (% 43) ve amirlerden olduğunu (% 36) ortaya çıkarmıştır (Kozan ve Ergin, 1999). Aynı Şey, çatışma yönetim tarzları içinde geçerlidir. İnsanların çatışma yaşadıklarında, amirlerine, astlarına ya da akranlarına gösterecekleri tepkiler farklı olabilir. Nitekim, Jameson (1999, s.274) taraflar arasındaki statü farklılıklarının, çatışma yönetim tarzlarından hangisinin seçileceğini etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu hususlar göz önüne alındığında, bu çalışma sadece kişilerin bir çalışma ortamında beraber çalıştığı iş arkadaşlarıyla (akranlarıyla) yaşadıkları çatışmalar üzerinedir.

Araştırmanın yapıldığı İdare Merkezi'nin örgüt yapısı incelendiğinde, İdare Merkezi'nin Genel Müdürlüklerden oluştuğu, Genel Müdürlüklerin de kendi içinde Müdürlük olarak yapılandıkları görülmektedir.

Genel Müdürlüklerde yer alan unvan gruplarına hiyerarşik olarak bakıldığında ise, Genel Müdürlüklerin Memur, Şef Yardımcısı, Şef, Kısım Amiri, Müdür Yardımcısı, Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür unvanlarından oluştuğu görülmektedir. Bu unvanlara son üç yıl içinde Uzman ve Uzman Yardımcısı unvanları da eklenmiştir. Bu yapılanma büyük ölçüde "Genel İdare Hizmetleri Sınıfı"nı oluşturmaktadır. Bu unvanların yanısıra "Teknik Hizmetler" ve "Yardımcı Hizmetler" sınıfında yer alan unvanlar da bulunmaktadır. Dolayısıyla, birim sayısının ve unvan gruplarının fazla ve heterojen bir yapıya sahip olması, unvan ve birim bazında karşılaştırmalar yapabilmek amacıyla birimleri ve unvan gruplarını seçme zorunluluğunu doğurmuştur. Bu nedenle, TCMB İdare Merkezi'ndeki Genel Müdürlüklerde 01 Temmuz 2003 tarihi itibarıyla fiilen çalışanların sayısı tespit edilmiş ve anket uygulaması sadece genel idare hizmetleri sınıfında çalışan memur, şef yardımcısı, şef, uzman yardımcısı, kısım amiri, uzman, müdür yardımcısı ve müdür unvanlarına yapılmıştır.

Bu unvanların İdare Merkezinde Genel Müdürlüklere göre dağılımına baktığımızda ise (Ek:1), bu unvanların bazı birimlerdeki sayısının az olduğu görülmüştür. İdare Merkezinde yer alan ve idari hizmetler sınıfında bu unvanlarda çalışan personel sayısı 20'nin altında olan 6 Genel Müdürlük, birimler arası sağlıklı karşılaştırmaların yapılamayacağı düşünülerek kapsama alınmamıştır. Ayrıca, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nün örgüt yapısının farklı olduğu dikkate alınarak, uygulama kapsamına alınmamıştır. Böylece, araştırmanın uygulandığı evren TCMB İdare Merkezi'nde 11 Genel Müdürlükte çalışan toplam 870 kişiden oluşmuştur. (Ek:2) Araştırmanın örneklemini ise 248 kişiden oluşmaktadır. (Ek:3)

Yöntem

Kapsamını belirlediğimiz bu birimlere bir hafta içinde 298 adet anket dağıtılmış ve bunlardan 255 adedi dönmüştür. (Geri dönüş oranı=% 85,57) Ancak, dönen bu anketlerden toplam 248 anket değerlendirilmeye uygun bulunmuştur. Bu örneklemin aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistiksel analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Geri dönen anketlere ilişkin veriler, değişkenler sayısal olarak kodlandıktan sonra SPSS 11.0 ortamına aktarılmış ve analizlerin yapılmasına hazır hale getirilmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda 1.ölçeğin faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Beş boyuttan oluşan (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeği için, bu beş boyut daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda da desteklendiğinden ayrıca faktör analizi yapılmamıştır. Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra alt ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

Çatışma Yoğunluğu (ÇY) ve Çatışma Yönetim Tarzı (ÇYT) ölçeklerinin ve bunların alt boyutlarının puanlarının demografik değişkenlere ve çalışılan birime göre değişip değişmediğini incelemek üzere t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Birim, unvan, yaş, hizmet süresi, eğitim düzeylerine göre ortalama puanların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek için varyans analizi, medeni durum ve cinsiyete göre ortalama puanların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek için ise t-testi yapılmıştır.

Tezin Planı

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çatışma kavramının farklı bakış açılarını yansıtan tanımlarına yer verilmiştir. Örgütsel çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar, geleneksel, davranışçı ve etkileşimci görüşler ışığında ele alınmıştır. Literatürde örgütsel çatışma ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Burada da farklı sınıflandırmalardan en çok sözü edilen dört sınıflandırmaya yer verilmiştir. Bunlar, çatışmaya taraf olanlara, çatışmanın niteliğine, çatışmanın örgüt içindeki yerine ve ortaya çıkış şekline göre yapılan sınıflandırmalardır. Bu bölümün son kısmında da çatışma nedenleri, örgüt üzerindeki etkileri ve çatışma düzeyi ile birim performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır.

İkinci bölümde, örgütlerde ortaya çıkan bireyler arası, grup içi, gruplar arası, işletme içi ve işletmeler arası çatışmaların sonlandırılmasında başvurulan başlıca çatışma yönetim stratejileri üzerinde durulmuştur. Bu stratejilerden özellikle literatürde en çok sözü edilen 5 strateji - zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma ve problem çözme- üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Burada, anket formlarını hazırlanmasına ilişkin bilgiler, örneklemin unvan, birim, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet sürelerine göre frekans dağılımları, ölçeklerin ve alt ölçeklerin güvenilirlik düzeylerine ilişkin bulgular ile bunlar arasındaki korelasyonlar, ANOVA ve t-testlerinin sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Son bölümde, bulgulara ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve bu bulgular ışığında bir takım öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi v.b. bilimlerde çatışma kavramını incelemektedir. Çatışma kavramının farklı bakış açıları ve farklı boyutlarda ele alınmış olması nedeniyle bu kavramın çok farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan örgütsel çatışmanın yapıcı ve fonksiyonel yönlerini yansıtan bazıları aşağıda verilmektedir.

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışmayı bireysel bakımdan tanımladıktan sonra, onu örgütlerde taşıdığı anlam olarak ifade edebiliriz. Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1989, s.449).

Benzer şekilde çatışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak bakan Deutsch da çatışmayı, "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili hale getirme süreci" şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold, 1989, s.43).

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları bulunan Rahim'de çatışmayı "birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu" olarak tanımlamıştır (Rahim, 1985, s.81).

Şimşek (2002, s.288)'e göre çatışma, "örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmaktadır.

Erdoğan (1999, s.146) ise yaptığı tanımda, bireylerin duygu ve davranışlarına odaklanmaktadır. Ona göre, ".....çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı" olarak tanımlamak mümkündür.

Filley (1975, s.7) ise çatışmayı, "iki ya da daha fazla birey, grup ya da örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli derecelerde gelişen bir süreç" olarak tanımlamıştır.

Karip'e göre (1999) çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyuşmazlıklar çoğu kez şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (Karip, 1999, s.2).

Ergin'e göre, bir kişi, başka bir kişi ya da grup tarafından engellendiği ya da rahatsız edildiği ve kendi lehine ya da aleyhine sonuçlanacak bir tepki gösterdiği zaman çatışma içindedir (Ergin, 2000, s.244).

Literatürde, örgütsel çatışmanın yukarıdakilere benzer ya da farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma ve birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir. Ayrıca, örgütsel çatışmanın dinamik bir süreç olduğu da önemli bir noktadır.

Şu halde bu tanımların ışığında, örgütsel çatışma genel olarak şöyle tanımlanabilir: örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların kendi

içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyumsuzluk, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.

1.2. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Günümüze kadar çatışma konusunu ele alan kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, bunları üç ana grup altında toplanabileceği görülmektedir. Bunlar, geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2002, s.288).

1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Bu yaklaşımda çatışmaya olumsuz bir süreç olarak bakılmakta ve çatışma şiddet, yıkmak, rasyonel olmamak gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. 1930 ve 1940 yılları arasında Neo-klasik örgüt görüşü de bu görüşü desteklemiş ve bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğu ortaya koymuştur.

Bu görüşe göre, ne şekilde olursa olsun çatışmalardan kaçınmak gerekmektedir. Çatışmaların çözümlenmesi için biçimsel otoritenin çatışmaya müdahale etmesi gerektiği savunulmaktadır (Erdoğan, 1999, s.160).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu görüş, çatışmanın tüm grup ve örgütlerde doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Çatışma kötü değildir, ancak yönetilmesi gereklidir. Yönetildiğinde olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Çalışanların gereksinimleri, amaçları, çıkarları birbiriyle çatışabilir. Çatışmanın kimi zaman altta yatan problemlere işaret etmesi bakımından yararlı olabileceğini kabul etmekte, ancak çatışmayı zararlı ve ortaya çıktığı anda çözümlenmesi veya yok edilmesi gereken bir olgu olarak görülmektedir.

1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden bu görüş, yoğunlaşan çatışmaların örgüte zarar vereceğini, bu nedenle de, bu tür çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini vurgular. Bu görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Etkileşimci görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı, eleştirmeyi ve yaratıcılığı arttırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır.

Çatışma konusunda kısaca açıklamaya çalıştığımız bu üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik ve neoklasik yönetim anlayışına, üçüncüsünün ise, modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşımı “geleneksel”, üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi bir tablo halinde vermek mümkündür (Şimşek, 2002, s.290)

TABLO 1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA GELENEKSEL VE MODERN YAKLAŞIMLAR

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılabilir.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb.nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımını çatışmanın iş başarımının ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

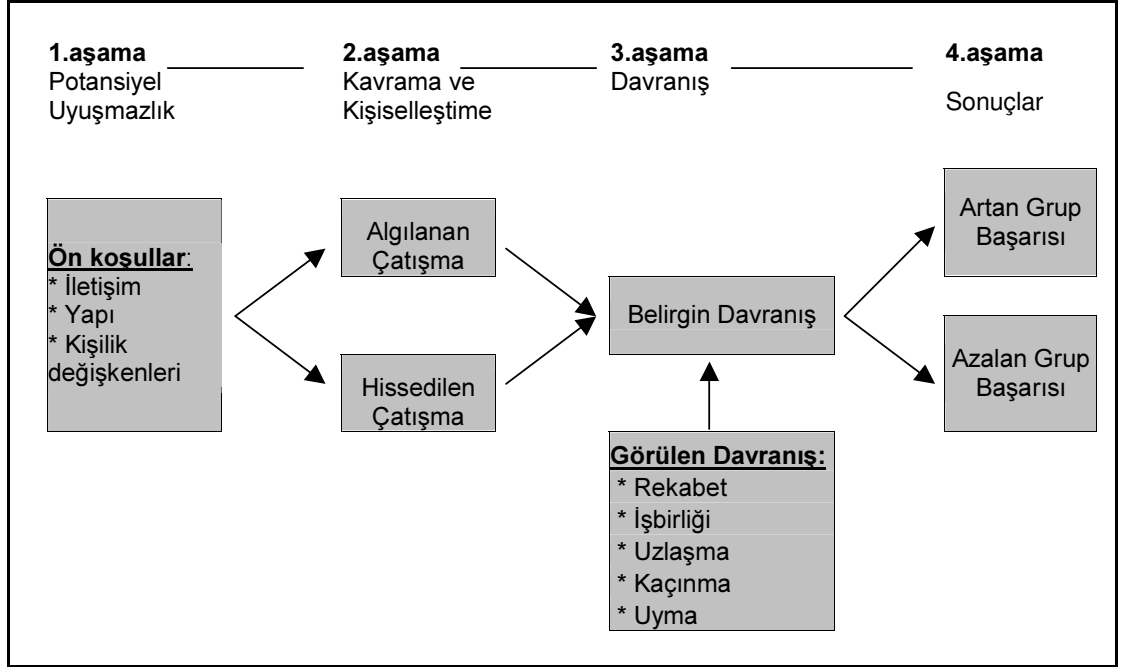
Kaynak: Şimşek, 2002, s.290.

1.3. Çatışma Süreci

Robbins'e göre, organizasyonlarda çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde, potansiyel uyuşmazlıklar, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada gerçekleşir. (Şekil 1.1.)

Çatışma sürecinde ilk aşama, çatışmayı doğuran nedenlerin varlığını ifade eden ön koşullardır. Bu koşullar, iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ancak, çatışmanın varlığı için gereklidir. İletişim nedenleri, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki bozukluklar gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler, organizasyonun büyüklüğü, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginliği durumu, liderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Örneğin yapılan araştırmalar otoriter ve dogmatik kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir (Can, 2002, s.328). Çatışma sürecinde ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında kavrama ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Çatışmanın üçüncü aşaması, davranış aşamasıdır. Açık çatışma boyutunda beş türde davranış ortaya çıkar, rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma.

Son aşamada ise, organizasyona yararlı katkıda bulunan yani grup başarısını arttıran olumlu sonuçlar ile grup başarısını düşüren olumsuz sonuçlardır.



Şekil 1.1. Çatışma Süreci

Kaynak: Can, 2002, s.328.

1.4. Örgütlerde Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları taraflarına, ortaya çıkış şekillerine, niteliğine ve organizasyon içindeki yerine göre sınıflandırmak mümkündür.

1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma

Bu çatışma türü, organizasyonlarda çatışmaya taraf olanlarla ilgilidir ve beş grupta incelenebilir (Koçel, 1999, s.491).

1. Birey içi çatışma
2. Bireyler arası çatışma
3. Grup içi çatışma
4. Gruplar arası çatışma
5. İşletmelerarası çatışma

1.4.1.1.Birey İçi Çatışma

Bu çatışma, kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Bu tarz çatışma bireyin kendisi için belirlemiş olduğu hedefler ile işletmenin kendisi için belirlemiş olduğu rol arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bazı durumlarda belli bir rolü üstlenmesi gereken kişi ile bu rolü arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu uyumsuzlukları iki grup altında toplayabiliriz.

Yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun olmayan bir rolü üstlenmek zorunda kalan kişi ile bu rol arasında anlaşmazlık çıkabilir. Masa başında çalışmayı tercih eden bir kişi işletme dışında müşteri ziyaretlerine pazarlama faaliyetleri için gönderildiğinde bu tarz çatışma ile karşı karşıya kalır.

Çalışanın sahip olduğu roller birbiri ile çatışıyor ise bu çatışmayı algılayan kişi birey içi anlaşmazlıklarla karşı karşıya kalır. Astları tarafından sevilmeyi istenen ancak işlerin yürütülmesi için gerektiğinde sert tutumlar alması gereken yöneticilerin karşılaştığı çatışma türüdür.

Bu tarz rol çatışmalarında birey üç tür anlaşmazlıkla karşı karşıya kalabilir:

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Birey her ikisi de kendisi için olumlu olan alternatiflerden birini seçmek durumunda kaldığında bu tarz çatışmayı yaşar. Bir bireyin çalışmak istediği her iki işletmeden iş teklifi aldığı anda yaşadığı ve birey için karar vermesi ve çözümlenmek zorunda kaldığı en zor çatışma türüdür.

Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bireyin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı çatışma türüdür. Örneğin bir işletmenin çalışanını çok daha iyi bir maaş karşılığında başka bir yerleşim bölgesine göndermek istediğinde bireyin içine düştüğü anlaşmazlık durumudur.

Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Birey her ikisi de kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracak iki alternatiften birini seçmek durumunda kaldığında yaşadığı çatışma türüdür. Yeni işe başlayacak kişiye bir

işletmenin hem düşük maaş hem de şehir dışına yolculuk yapmasını gerektirecek bir iş önermesinde bireyin yaşadığı anlaşmazlık durumudur.

1.4.1.2. Bireyler arası Çatışma

İşletme içinde iki birey birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düştüklerinde bu tarz çatışmalar ortaya çıkar. İşletmelerde en çok rastlanan bireyler arası çatışmalar ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğar. Bunlara ilave olarak, aynı örgütsel düzeyde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdür, şef, memur arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 1989, s.459).

1.4.1.3. Grup İçi Çatışma

Bu tarz çatışma bireyler arası çatışma gibidir ancak bu sefer grup içinde birlikte çalışması gereken kişiler arasındaki fikir ve görüşlerdeki farklılıklardan ortaya çıkar. Organizasyonlarda bulunan gruplar içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur (Ertürk, 2000, s.220-21). İyi yönetilmezse grubun etkililiğine büyük zararlar verir.

1.4.1.4. Gruplar arası Çatışma

Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Aynı bölümde çalışan ve aynı zevk, görüş ve duyguları paylaşan insanlar kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler. Aynı organizasyon içinde yer alan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnektir (Eren, 1989, s.459). Bu çatışma, organizasyonda bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Yöneticiler, gruplar arası ilişkilerin ve oluşabilecek çatışmaların merkezindedirler ve bu bakımdan

organizasyonda bulunan gruplar arasında birleştirici bir rol oynamalıdır (Ertürk, 2000, s.221).

1.4.1.5. İşletmelerarası Çatışma

Burada, bir organizasyonun kendi dışında bulunan diğer organizasyonlarla olan çatışmaları söz konusudur. İki rakip firmanın pazar paylarını büyötmek için birbiri ile rekabete girmesi ya da bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları yüzünden görüş ayrılıklarına düşmeleri (Eren, 1989, s.460), vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar (Ertürk, 2000, s.221) bu tarz çatışmalara örnektir.

1.4.2. Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma

1.4.2.1. İşlevsel Çatışmalar

İşlevsel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekteşirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır. Örneğ olarak, bir çatışmanın nedeni araştırılır ve kaynakların kıtlığından meydana geldiği ortaya çıkarsa, çatışan taraflara kaynak aktarılması ve yeni imkanlar verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Koçel, 1999, s.491).

1.4.2.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar

İşlevsel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekteşirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Bir çatışmanın işlevsel olup olmaması yönetimin çatışma sürecini deđerlendirilē tarzına bağlıdır (Aktaran Solmuş, 2001, s.42).

1.4.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma

1.4.3.1. Dikey Çatışma

Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, bir örgütte ast üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir (Luthans, 1995, s.287). Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar. Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyumsuzlıklardan, çalışanların performansı ile ilgili sorunlardan v.b. doğabilir.

1.4.3.2. Yatay Çatışma

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişi veya kademeler arasında yaşanan çatışmalardır. Çalışma arkadaşları arasında yaşanan veya bir işletmenin üretim ve satış bölümleri arasında yaşanan çatışmalar, yatay çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzlıklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır (Luthans, 1995, s.287).

1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu olan emir komuta personeli ile kurmay personel arasında da çatışma yaşanabilir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman ve iyi eğitim almıştır. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verir. Yapılan işle ilgili sorumluluk emir komuta personeline aittir. Burada çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına, yönetim

politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Bu durumda ortaya yetki ve konumdan kaynaklanan çatışma ortaya çıkar (Ertürk, 2000, s.222-23).

1.4.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma

Örgütsel çatışmalar, bir süreç niteliği taşımakta ve çatışma potansiyeli taşıyan durumlardan, açık müdahale ve anlaşmazlıklar düzeyine kadar uzanabilen evrelerden geçerek gelişir ve gerçekleşir. Bu bağlamda, süreçsel çatışma olgusu dört ayrı düzeyde incelenmektedir.

1.4.4.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Örneğin, sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, bir örgütte gruplar arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, çatışma yaratabilecek potansiyel duruma örnek gösterilebilir.

1.4.4.2. Algılanan Çatışma

Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları, baskı ya da dikkatini başka bir yere yoğunlaştırması gibi savunma mekanizmaları yolu ile bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın bazı göstergeleridir. Ancak, dışarıdan gözlenebilen bir davranışa dönüşmemiştir.

1.4.4.3. Hissedilen Çatışma

Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Bu evrede, taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da, “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini

suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça, taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkinlik de azalır. Kızgınlık, aygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Solmuş, 2001, s.41).

1.4.4.4. Açık Çatışma

Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın bu düzeyi örgütlerde yasaklanmış olmasına rağmen, bir bireyin, örgütün bir başka üyesinin çalışmasını sabote etmesi gibi birçok olaya işletmelerde rastlanmaktadır. Açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmemeye ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir.

1.5. Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışmalar oldukça çok sayıda faktörden kaynaklanabilmektedirler. Literatürdeki görüşler ışığında, en yaygın çatışma kaynağı oluşturan bir kaç temel faktör üzerinde durulacaktır.

1.5.1. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Ekonomik gereksinmelere oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmamaları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü, paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az

kaynak olarak yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olacaktır (Taştan, 2003).

Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine gitmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya dahi girmekten kaçınmayacaklardır. Kurumsal kaynakları üretkenlik temeline göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grubun kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme ve uyuşmazlığa düşme olasılığı her zaman mevcuttur. Birbirine rakip olan iki bölüm müdürünü, bütçe tahsisi esnasındaki çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüştürebilir ve özellikle taraflarda birisinin rekabeti kaybederek, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesi durumunda çatışmalar daha da şiddetli olabilmektedir. Çalışanların, maaşlarını en üst düzeye çıkarma çabaları ve yöneticilerin, ücret artış imkanından kendilerinin yararlanması konusunda rekabet içinde olmaları sınırlı kaynakların paylaşımı konusunda yapılan mücadelelere örnektir (Solmuş, 2001, s.44).

1.5.2. Görevlerarası Karşılıklı Bağımlılık

İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktıklarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine paralel olarak artacak veya azalacaktır. Taraflar arasındaki ilişkilerin çoğu tam bağımlılık ve bağımsızlık arasında yer alırlar. Tarafların paylaştığı sorumluluklar arttıkça, aktivitelerin programlanmasının, koordinasyonu ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır. Bir ilişkiler düzlemi olarak düşünülecek olursa, iki birimin birbiriyle direkt olarak temasa nadiren geçtiği fakat sonuç olarak her birimin organizasyonel performansı etkilemesi dışında birbirleri üzerinde bağlayıcı olmadıkları durumlarda çatışma olasılığı düşüktür. İkinci olarak, bir tarafın, başka bir birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan

daha fazla veya daha az bağımlı olması halidir ve 'tek yönlü' bağımlılık olarak ifade edilir. Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf, bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir. Örneğin, gereken zamanlarda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin 'satın-alma' bölümünce alınmaması üretim işini aksatmakta ve üretim kalitesini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü de üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelecektir.

Çok yönlü karşılıklı bağımlılık durumu ise her tarafın çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide her iki taraf da birbirine gerekli girdinin sağlayıcısı durumundadır. Bu tip bağımlılıklarda yüksek derecede etkin bir koordinasyona ihtiyaç olması dolayısıyla çatışma olasılığı her zaman çok yüksektir. Pazarlama departmanlarının müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri büyük ölçüde, üretim gibi değer katan birimlere bağlı oluşu çok yönlü bir bağımlılığı teşkil eder. Bu tip bağımlılıklara sahip birimlerin başarıları etkin bir iletişimi ve ortak kararları gerektirir.

1.5.3. İletişime İlişkin Nedenler

Organizasyonlardaki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardır (Ertürk, 2000, s.227). Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci 'anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi' şeklinde tanımlandığında, örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel değişkenler, anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir (McKenna, 2000, s.418-419).

Anlam güçlükleri genel olarak, belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi, mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Hatalı ya da önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır. Birbirlerine kendi çalışma koşulları ve kısıtlamaları hakkında bilgi sağlamayan muhasebe ve pazarlama departmanları kendi amaç ve çıkarlarından başka bir şey düşünmeyecek, ilişkilerde doğabilecek aksamalardan dolayı karşı tarafı suçlayacak veya savunmacı bir davranış eğilimi gösterecektir.

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki bozukluklar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

1.5.4. Statü Farklılıkları

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim, hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışma ortaya çıkabilir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, bireyin kendisini bulunduğu pozisyondan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır.

Bunun yanında, organizasyon içinde yer alan bölümlerin kazanmış olduğu statü ve farklılıkları da çatışmaların önemli nedenlerinden birini oluşturur. Örnek olarak, satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim ve diğer bölümlerden daha fazla önem kazanır. Bu bölümlerin biçimsel statü ve güçleri eşit olmasına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan bir statü ve güç kazandığı için, diğer bölümlerle pazarlama bölümü arasında çatışma potansiyeli ortaya çıkar (Ertürk, 2000, s.229).

1.5.5. Değişim ve Belirsizlik

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığında yükseltmektedir.

Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki bu da iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.

Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda 'değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta' kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok çalışan ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir.

Değişim hızının her zamankinden daha fazla olduğu günümüzde, değişimin çatışma kaynağı halini aldığıının en iyi kanıtı son beş yıl içerisinde "değişim yönetimi" odaklı eğitim seminerlerine, bu döneme kadar hiç olmadığı ölçüde talebin oluşudur.

İşletmeler sürekli olarak yeniliklere ve değişimlere açıktırlar. Bu yeniliklerin getirmediği bilgilere karşı bazı eski yöneticiler esneklik gösteremeyebilirler. Bu yeni uygulamaları yürürlüğe koyamadıklarında çatışmalar ortaya çıkabilir.

1.5.6. Ödül ve Teşvik Sistemleri

Bir çok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Her ne kadar adil bir sistem olsa da bu tarz ödüllendirme sistemleri kişileri psikolojik açıdan birbirleriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve birbirlerini engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (Ertürk, 2000, s.230). Eğer işin içine değerlendirme hataları da girerse işletme içindeki bireylerin birbirlerine karşı düşmanca tutumlar sergilemeleri kaçınılmazdır. Bu tarz çatışmalar önemlidir ve doğru yönetilmezlerse tüm işletme etkinliğini ve iş birliğini bozarlar.

1.5.7. Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş organizasyonel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. İşletme içindeki görevler birbirlerini izleyen ve tamamlayan bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda bir kaç birim tarafından yapılması gereken ya da paylaşılamayan görevler olduğu gibi hiç bir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler de ortada kalmakta ve bu durumlar çatışmalara neden olmaktadır. Özetleyecek olursak, bir bölüm tarafından iyi belirlenmediği için sahiplenilmeyen ve ortada kalan görev ve sorumluluklar çatışmanın doğmasına yol açar.

Organizasyon yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbirleriyle sıkı ilişkisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar da

bölümlerin sorumluluklarının birbirine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmaların da yine organizasyonlarda görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emrecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 1989, s.453).

1.5.8. Organizasyonun Büyüklüğü

Organizasyonun büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Organizasyon büyüdükçe, organizasyonun amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlarda örgütte çatışmanın artmasına uygun zemin oluşturmaktadır. Küçük organizasyonlarda, organizasyonun amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca götürecek araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece organizasyonlar küçüldükçe, çatışma ortamı azalmaktadır (Ertürk, 2000, s.228).

1.5.9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme v.b. konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu yönetim uslubunu her zaman benimsemeyebilirler Bu da yönetici ile astlar arasında bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Koçel, 1999, s.495).

1.5.10. Bireylerin Davranışlarına İlişkin Nedenler

Bireylerin davranışlarından kaynaklanan kişiler arası çatışma nedenlerinin analizinde kullanılan yaklaşımlardan biri "Johari Penceresi" modelidir. (Şekil: 2) Joseph Luft ve Harry Ingham (bu nedenle adı Johari) tarafından geliştirilen bu model, özellikle kişiler arası çatışmaların analizinde kullanılmaktadır. Bu model bireylerin kendilerini diğer insanlara ne kadar açtıkları ile ilgilidir. Buna göre kişinin kendisi hakkında bildiği ve bilmediği şeyler vardır. Aynı şey diğer insanlar içinde geçerlidir. Yani diğer insanların

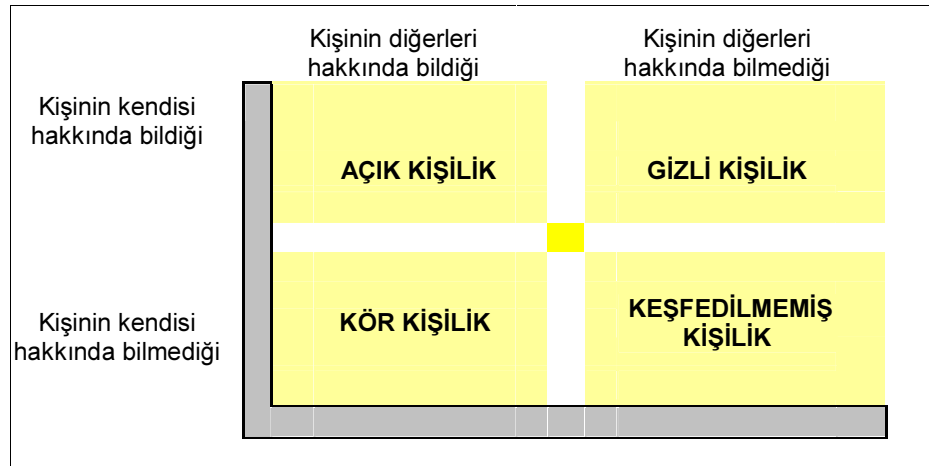
başkaları hakkında bildiği ve bilmediği şeyler vardır. Böylece ortaya dört durum çıkar (Luthans, 1995, s.279-280).

- Açık kişilik: Bu bölgede kişi hem kendisi hemde diğerleri hakkında bilgi sahibidir. Kişiler arası ilişkilerde, genellikle açıklık, uyumluluk(bağdaşma) ve kendini korumak için çok az bir neden olduğundan bireyler arası çatışma yok denecek kadar azdır.

- Gizli kişilik: Bu durumda, kişi kendisini bilir ancak diğer kişiler hakkında bilgi sahibi değildir. Sonuçta, diğerlerinin tepkilerine ilişkin endişe nedeniyle kendini diğerlerinden gizler. Kişi gerçek duygularını ve davranışlarını gizler, diğerlerine kendini açmaz. Bu durum potansiyel bir çatışma kaynağıdır.

- Kör kişilik: Bu durumda da, kişi diğerlerini bilir ancak kendini tam anlamıyla tanımaz. Kişi diğerlerini farkında olmadan kızdırabilir. Diğerleri bu durumu ona söyleyebilir ancak duygularının incinmesinden korktukları için söylemeyebilirler. Bu durum potansiyel bir çatışma kaynağıdır.

- Keşfedilmemiş kişilik: Potansiyel olarak, çatışmanın en fazla yaşanacağı bir bölgedir. Bu durumda kişi, hem kendisi hakkında hem de diğerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Diğer bir deyişle, çok fazla yanlış anlaşılma olur ve bu durumlar çatışmayla sonuçlanabilir.



Şekil 1.2. Johari Penceresi

Kaynak: F. Luthans, 1995, s.279.

Aşağıda bireysel davranışlara ilişkin çatışma nedenleri üzerinde kısaca durulmuştur:

1.5.10.1. Kişisel Farklılıklar

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden birisidir. Her birey, farklı bir yetiştiriliş tarzına, kültür ve aile geleneklerine sahip olduğu ve farklı sosyalleşme sürecinden geçtiğinden farklı geçmişleri vardır. Bireylerin ayrı aile geçmişi ve değerlerdeki farklılıkları çatışmaların önemli bir kaynağı olabilmektedir (Luthans, 1995, s.278). Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık gibi kişisel özellikleri de çatışmaların ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar. Bu arada, kişilerin yaşları ile çatışma düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Yani yaş arttıkça çatışma azalmaktadır. Yaşlı çalışanlar, kimi zaman, genç çalışanların iş ahlakını sorgulamaktayken, genç çalışanlar da, yaşlı çalışanların değişime karşı direnç gösterdiklerini ve kurumlarına “körü körüne bağlı” olduklarını savunmaktadırlar (Durbin'den aktaran Solmuş, 2001, s.45). Yine personel devir hızının¹ yüksek olduğu organizasyonlarda çatışma düzeyi de yüksektir. Eski personel, gruba yeni giren personeli kısa sürede benimsemekte zorlanır. Personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyinin de düştüğünü görüyoruz (Aydın, 1984, s.26-27).

1.5.10.2. Engelleme

Engelleme, çatışma yaratan önemli faktörlerden biridir. Birey, amaçlarına ulaşmasının başkası tarafından engellendiği takdirde çaresizliğe düşecektir. Engelleme saldırganlık yaratır (Canlı, 2001, s.22).

1.5.10.3. Değer ve İnanç Farklılıkları

Değer ve inanç farklılıkları dendiğinde genellikle akla dini ve ahlaki değerler ile inançlar gelir. Bu değerler ve inançlar çatışmalarda önemli yer

¹ Personel devir hızı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülle göstermek gerekirse: Personel Devir Hızı=(İşten ayrılanlar/Ortalama personel sayısı)x100

tutmakla birlikte, organizasyonlarda çatışmalar, amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilir (Moore, 1986, s.27). Örgütsel çatışma için potansiyel kaynak oluşturan yukarıdaki faktörlere ek olarak, örgüt bireylerinin farklı tutumları ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar gibi unsurları da eklemek mümkündür.

1.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çatışmanın birey ve örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz bir takım etkileri vardır. Uygun bir biçimde yönetilen çatışmalar örgüte önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek, amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Karip, 1999, s.21).

Çatışma birey ve örgüt için sağlayacağı olumlu etkiler yanında, etkili bir şekilde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeylerinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi bir çok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek, kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir (Karip: 1999, s.23).

1.6.1. Olumlu Etkileri

Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı olumlu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz; (Alp, 1997; Solmuş, 2001; Karip, 1999)

- Farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu, genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilir.
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtılması sağlanır.

- Tarafları, birbirlerinin bakış açılarını bilmeleri ve anlamaları yönünde motive eder.
- Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınmasını cesaretlendirir.
- Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerin etkinliği ve verimliliği artar.
- Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkinliğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı bakış açılarını dikkate alarak düşüncelerin birleştirilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.
- Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması dolayısıyla örgütsel değişiminin sağlanması için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

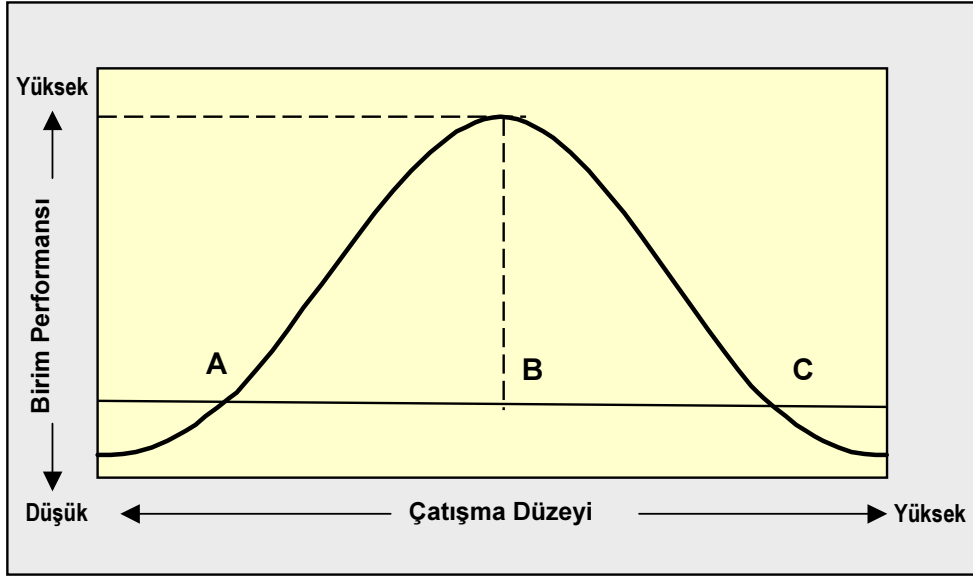
1.6.2. Olumsuz Etkileri

Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir; (Başaran, 1992; Karip, 1999)

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumu ve performansın düşmesi,
- Değişime karşı direnmenin artması,
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması,
- Örgütte emek, zaman ve para savurganlığının artması,

1.7. Çatışma ve Birim Performansı İlişkisi

Çatışma ile birim performansı arasında ters yönlü “U” biçiminde bir ilişki vardır. (Şekil.1.3.)



Şekil 1.3. Çatışma ve Birim Performansı İlişkisi

Kaynak: Şimşek, 2002, s.293.

Görüldüğü gibi çatışmanın optimum olduğu düzeyi işaret eden “B” noktasında, birim performansı en yüksek seviyededir. Bu nokta, çatışmanın fonksiyonel niteliğinin en yüksek olduğu noktadır. Optimum çatışma noktasının solundaki noktalar, düşük çatışma düzeylerini, sağındaki noktalar ise, yüksek çatışma düzeyini temsil eder. Örgütsel çatışmanın olmadığı ya da düşük olduğu “A” noktasında, birim performansı da düşüktür. Durgunluk ve dinamizm yokluğu olarak nitelendirilen böyle bir durumda, çatışma teşvik edilmelidir. Aksi takdirde, bu noktada ısrar eden yönetim, örgütsel çatışmayı düşük düzeyde tutmayı, örgütün performansını ya da diğer bir deyişle, örgütsel etkinliği tehlikeye sokmak pahasına gerçekleştirmiş olacaktır. Burada, çatışma ne kadar yoğunsa organizasyon için o kadar iyidir sonucu çıkmamalıdır. Şekildeki “C” noktası, aşırı düzeydeki çatışma sonucu ortaya çıkan kaos durumunu ve düşük birim performansını gösterir.

Şekildeki ilişkinin çatışma yönetiminin temel felsefesini ortaya koyduğu görülür. “B” noktası, ılımlı miktarda çatışmayı gösterir. Çatışma bu miktardan az ise artırılmalıdır. Bu durumda yönetimin görevi, rekabeti teşvik etmek, örgütü yeniden yapılandırmak gibi yollarla çatışmayı uyarmaktır. Aksi takdirde, çatışmanın fonksiyonel niteliğinden yararlanılamaz. “B” noktasının sağındaki çatışma düzeyi ise, organizasyon için yıkıcıdır. Dolayısıyla yönetim, bu yoğunluğa ulaşan çatışmaları alacağı bir takım önlemlerle azaltmak zorundadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

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

Organizasyonlarda ortaya çıkan bireyler arası, grup içi, gruplar arası, işletme içi ve işletmeler arası çatışmaların sonlandırılmasında bireyler çeşitli yollara başvururlar. Çatışmayı çözebilmek için çaba gösterirler veya çeşitli davranışlarda bulunurlar. Literatür incelendiğinde, bu davranışların çatışmalarla başa çıkma tarzları, çatışma çözümleme yöntemleri veya çatışma yönetim stratejileri gibi isimler aldıkları görülmektedir. Ancak, yaygın olarak çatışma yönetim tarzları (conflict management style) kullanılmaktadır.

Çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş bir literatür vardır. Blake ve Mouton (1964), çatışma çözüm yöntemlerini ele aldığı insana yönelik olma ve işe yönelik olmadan oluşan iki boyuta dayalı örgütsel bir model geliştirmiştir. Blake ve Mouton modelinde 5 tarz tanımlamışlardır: zorlama (forcing), kaçınma (withdrawing), yumuşatma (smoothing), uzlaşma (compromising) ve problem çözme (problem solving). Blake ve Mouton'ın modeli, çok az farklı bir terminoloji ile bir çok araştırmacı tarafından benimsenmiştir (Goodwin, 2000, s.4).

Blake ve Mouton'ın modeli Thomas tarafından yeniden gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Buna göre, çatışma yönetim tarzlarının sınıflandırılmasında tarafların niyetleri (işbirliğine yönelik olmaları veya iddialı olmaları) üzerinde durulmuştur (Aktaran Canlı, 2001, s.23).

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan modellerden birisi, Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim (1983)'in modelidir². Rahim çatışmalarla çatışma yönetim tarzlarını şu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak sınıflandırmıştır: Kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme. Bunlardan birincisi, kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme derecesini açıklarken, diğeri ise, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma derecesini açıklamaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak elde edilen beş başa çıkma tarzı şunlardır: **baskın olma/zorlama (dominating/forcing)**, **kaçınma (avoiding)**, **uyuma (accommodating)**, **uzlaşma (compromising)** ve **bütünleştirme/problem çözme (integrating/problem solving)**. Rahim'in geliştirdiği ölçek bir çok çalışmada test edilmiş ve yüksek derecede geçerliliğe ve iç tutarlığa sahip olduğu bulunmuştur (Goodwin, 2000, s.4).

Farklı termonolojiye karşın, bu tarzlar büyük ölçüde Blake and Mouton (1964)'un tarzlarıyla paralellik göstermektedir.

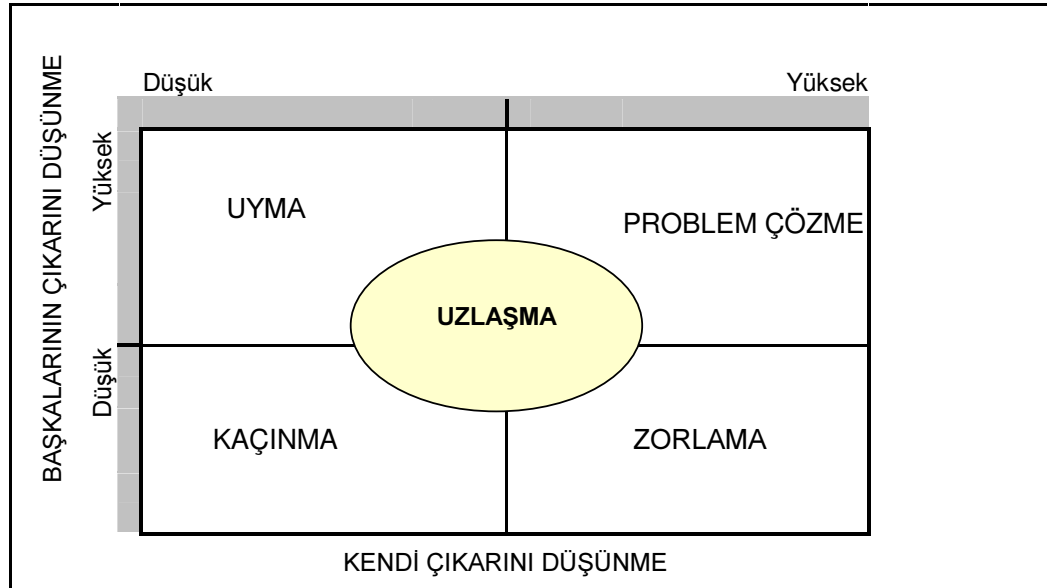
Bireyler arası çatışmalarda, çatışma yaşayan tarafların bu tarzlardan hangisini seçeceği bir çok faktör tarafından belirlenmektedir. Öncelikle içinde yaşadığımız kültür, hangi tarzın seçileceğinin önemli belirleyicisi olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar ulusal kültürün çatışma yönetim tarzlarının kullanımında nasıl bir etki gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Kozan, 1989; Kozan ve Ergin, 1999; Tinsley, 1998; Wei ve diğerleri, 2001).

Bu tarzların kullanımı çatışmanın yaşandığı tarafların konumlarıyla da yakından ilgilidir. Astıyla çatışma yaşadığında zorlama tarzını kullanan bir kişi, üstüyle çatışma yaşadığında muhtemelen aynı tarzı kullanmayacaktır. Bu problem Rahimin her biri astlar, üstler ve akranlar arasında yaşanan çatışmalar için olmak üzere üç farklı ölçek geliştirmesine yol açmıştır. Bu, insanların, kendilerinden daha güçlü, eşit güçte veya daha az güçlü insanlarla karşılaştıklarında farklı tarzları sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Friedman ve diğerleri, 2000, s.33).

² Çatışma Yönetimi alanında yaygın olarak kullanılan diğeri iki ölçek Kilmann ve Thomas(1977)'in geliştirdiği Management of Differences Exercise (MODE) ile Putnam ve Wilson(1982) tarafından geliştirilen Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI) ölçeğidir.

Çatışmanın söz konusu olduğu ortamlarda bireyler, yukarıda sözü edilen çatışma yönetim stratejilerinden birini ya da birkaçını kullanmayı tercih edebilirler. Çatışma yönetim stratejilerinden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır. (Şekil 2.1.)

Bu stratejilerden başka üçüncü tarafın müdahalesine başvurma, kaynakların artırılması gibi yöntemlerde kullanılabilir. Aşağıda bu beş tarz ve diğerlerinin üzerinde kısaca durulacaktır.



Şekil 2.1. Çatışma Yönetim Stratejileri İçin İki Boyutlu Model

Kaynak: Rahim ve Magner, 1995, s.123.

2.1. Problem Çözme

Problem çözme tarzı, taraflar arasında işbirliğini kapsar ve iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek amacıyla bilgi alış verişiyle taraflar arasındaki farklılıklar ortaya koyulur. Bu stratejinin temel kuralı "kartların ortaya konulmasıdır". Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya

koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açılarını aşabilirler.

Bu stratejinin diğerlerinden ayırıcı öğeleri karşılaşma ve problem çözmedir. Tarafların biraraya gelerek açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir (Karip, 1999, s.62).

Bu strateji özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda, tarafların karşı karşıya getirilerek sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 1999, s.465). Çatışmaların çözümünde bu yaklaşım pratik olduğundan ve gelecekte de ilişkilerin olumlu bir şekilde devam etmesine olanak sağladığından tercih edilir.

2.2. Uzlaşma

Bu stratejiyi kullanan kişiler hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına orta düzeyde önem verirler. Taraflar kendi ve karşı tarafın çıkarını dikkate alarak, çatışmanın çözülmesi için karşılıklı fedakarlıkta bulunmaya ve her iki tarafında kabul edebileceği orta bir nokta bulmaya çalışırlar. Bu süreç, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Dolayısıyla da bir çözüm yolunun bulunması ve bir anlaşmaya varılması için çaba göstermeleri söz konusudur. Ancak taraflar bu çözüm yolundan, problem çözme yönteminde olduğu kadar memnun kalmazlar. Bununla birlikte, problem çözme tarzının kullanılmadığı durumlarda, uzlaşma tarzının en etkili başa çıkma yöntemi olduğu söylenebilir.

Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiç bir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık

görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

2.3. Zorlama

Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Bu tarzı benimseyen birey, kendi istediğini yaşama geçirerek çatışmayı çözme gayreti içindedir. Karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının giderilmesi önemli görülmez ve dikkate alınmaz. Temelinde, bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve sadakat yatar, işbirliğine kapalılık son derece belirgindir.

Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda bu strateji yaygın olarak kullanılır.

Burada, taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmeye çalışması söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümden çok zorlama vardır. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği bulunmadığı için çözümü kabul eder. Çözümün hükmedilen tarafın moralini verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenir. Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasında çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözüксе de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür.

Bu stratejide, kazan-kaybet durumu söz konusudur.

2.4. Kaçınma

Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma

stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez.

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir (Karip, 1999, s.64-65).

İşletme içindeki bireyler mevcut çatışmadan kaçınmak, anlaşmazlıkları görmezlikten gelmek ya da tarafsız kalabilmek için bu yaklaşımı benimserler. Bu yaklaşımda bireyin pasif kalıp çatışmanın devam etmesine izin vermesi çatışmadan kaynaklanan gerginliği yükseltir. Çünkü önemli konuların askıya alınması ya da ihmal edilmesi çatışmanın yok olmasından çok, zaman içinde büyümesine sebep olur. Bu tarz çatışmada bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim" (Taştan, 2003).

Bu stratejinin çok fazla kullanılması, bireyin kendi içerisinde çatışma doğmasına yol açabilmektedir.

2.5. Uyma

Bu strateji bazı kaynaklarda, yatıştırma, yumuşatma olarak adlandırılmaktadır. Bu tarzda karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmek amacıyla farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki ortak noktalar üzerinde yoğunlaşılır (Rahim ve Magner, 1995, s.123).

Bu tarzı kullanan kişiler, kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın çıkarını düşünürler. Bu durumda uyma davranışı gösteren taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğer, ancak birey bu şekilde sürekli kendi düşüncelerinden fedakarlıkta bulunarak ve kendini istediği gibi ifade edememekten uzun vadede işine karşı olan bağlılığını yitirebilir (Taştan, 2003).

Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar “durumu kurtarmak” amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında “güç mesafesi” daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 1999, s.62-63).

Böylece çatışma, bir “kaybet-kazan” durumu olarak görülecektir. Diğer bir anlatımla, uyma davranışı gösteren taraf kaybederken, diğer taraf kazanmaktadır.

2.6. Diğer Stratejiler

Çatışmanın yönetiminde, yukarıda sayılan beş temel stratejinin dışında, yöneticilerin kullanabileceği bazı teknikler şunlardır:

2.6.1. Üçüncü Tarafın Müdahalesi

Çatışmada taraflar çatışmayı farklı yaklaşımlarla çözmeye çalışabilirler. Taraflardan her biri tek taraflı çözüm (zorlama, kaçınma, uyma), karşı tarafla ortak bir çözüm (uzlaşma, problem çözme) ve üçüncü bir tarafın yardımıyla çözüm yaklaşımlarını tercih edebilir.

Üçüncü tarafın müdahalesiyle çatışma çözümünde, üçüncü taraf, toplumsal, yönetsel veya yasal bir yetkili olabilir. Her üç durumda da üçüncü taraf, çatışma çözümünde kurumun ya da toplumun normlarını temsil eder. Üçüncü taraf, sahip oldukları bilgi, beceri, formal ve informal yaptırım güçleri ile çatışmanın çözümünde etkili olabilirler. Yaptırım gücünün olmaması durumunda bile üçüncü tarafın müdahalesinin ve bu süreci belirleyen normların meşruluğu karara uyma sonucunu doğurur. Tarafların üçüncü tarafın kararını yaptırım gücünden çok meşruluğu nedeniyle kabul etmeleri durumunda, çözümün daha yapıcı olması beklenir (Karip, 1999, s.104).

Üçüncü taraf, bir arabulucu ya da hakem gibi davranabilir.

Arabuluculuk, bir pazarlık ya da çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla ya da çok sınırlı olan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir (Karip, 1999, s.111). Diğer bir deyişle, arabulucu kimin haklı ya da haksız olduğuna karar vermez, sadece taraflar arasındaki diyaloğu ve müzakereyi kolaylaştırarak, ilişkinin taraflar arasında en az zararla sona ermesine yardımcı olur.

Bununla birlikte, taraflar arasındaki sorunları çözüme kavuşturamadıkları takdirde üçüncü tarafın hakemliği de devreye girebilir. Hakem, tarafları biraraya getiren, onları tek tek dinledikten sonra onlar adına karar veren tarafsız bir kişidir. Hakemler, talep edildiği takdirde gönüllü

olabileceği gibi tarafların isteği dışında zorunlu olarak da (genellikle yöneticiler) görev alabilirler (Solmuş, 2001 s.48).

2.6.2. Örgütün Yapısında ve İşleyişinde Yapılan Değişiklikler

Örgütün yapısında yapılan değişikliklerle çatışmanın giderilmeye çalışılması da başka bir çözüm tekniğidir. Bu tekniğe uygun olan ana seçenekler, grup üyelerini karşılıklı olarak değiştirme ve atama, bir itiraz sistemi geliştirme, ödöl sistemini gözden geçirme ve örgütün veya grubun sınırlarını genişletmektir (Solmuş, 2001, s.47). Çatışmaya taraf olan çalışanların görev yerlerinin değiştirilmesi ya da örgüt içinde görev dağılımının yeniden yapılması da bir yöntemdir. Çatışmaya yol açan işler başka bir birime bağlanır. İş tanımları yeniden yapılır ve yeni bölümler kurulur.

2.6.3. Kaynakların Arttırılması

Kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle ortaya çıkan çatışmalarda bu yöntem kullanılabilir. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olur. Örnek olarak, bir bilgisayar paylaşamayan iki kişiye birer tane bilgisayar, belirli bir kadroyu paylaşamayan iki kişiye birer kadro verildiğinde çatışma konusu ortadan kalkar ve çatışma biter. Ancak kaynakların sınırlı ve arttırılması mümkün olmayan durumlarda bu yöntemin uygulanması zorlaşır (Ertürk, 2000, s.234).

Çatışma yönetim tarzından literatürde en çok üzerinde durulan beş tarzın kullanılmasının uygun olduğu koşullar Tablo 2.1.de gösterilmiştir.

TABLO 2.1. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZININ KULLANILMASININ UYGUN OLDUĞU KOŞULLAR

1. Zorlama (Rekabet)	<ul style="list-style-type: none">- Çabuk ve katı hareket etmek gerektiğinde- Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda, örneğin maliyeti azaltmak, yaygın olmayan kuralları uygulamak ya da disiplin için- İşletmenin huzuru için yaşamsal öneme sahip olan konularda kendinizin haklı olduğunu bildiğinizde- Rekabetçi olmayan davranışlardan kendilerine avantaj sağlayan kişilere karşı
2. Problem Çözme (İşbirliği)	<ul style="list-style-type: none">- Her iki iş için uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve bütünleştirici bir çözüm bulmak şart olduğunda- Amacınız öğrenmek olduğu zaman- Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için- Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için- Bir ilişki ile çatışan duygular ile birlikte çalışabilmek için
3. Kaçınma	<ul style="list-style-type: none">- Bir konu önemsiz olduğunda ya da daha önemli bir konu baskı yaratıyorsa- İşlerinizi halletmek konusunda hiçbir şans algılamıyorsanız- Potansiyel bir bozulma, çözümün sağlayacağı faydalardan daha ağır geliyorsa- İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açlarına dönmeleri için- Ani karar vermek, bilgi toplamanın yerini alıyor ise- Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyor ise- Konular yüzeysel görüldüğünde ya da diğer konuların belirtisi ise
4. Uyma	<ul style="list-style-type: none">- Yanlış yaptığınızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı göstermek için- Konular başkaları için sizin için olduğundan daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için- Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak için- Yenildiğinizde kayıplarınızı en aza indirmek için- Uyum ve denge çok önemli olduğunda- Astların hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için
5. Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none">- Amaçlar önemli ise, ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değil ise- Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise- Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için- Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için

Kaynak: McKenna, 2000, s.426.

2.7. Çatışma Konusunda Türkiye’de Yapılmış Ampirik Çalışmalar

Çatışma konusunda ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu alandaki ilk karşılaştırmalı çalışmalardan biri, Kozan tarafından yapılmış ve Türk, Ürdünlü ve Amerikalı yöneticilerin çatışma çözüm tarzları karşılaştırılmıştır. Türk ve Ürdünlü yöneticilerin, çatışma çözüm tarzları konusundaki tercihleri birbirine çok benzer bulunmuş, hepsinin en çok tercih ettiği tarzın problem çözme olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, Amerikalı yöneticilerle aralarında bir fark bulunmamıştır. Ancak, Türk ve Ürdünlü yöneticilerin, ast, üst ve akranlarına karşı farklı çözüm tarzları kullanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Türk yöneticilerin astlarına karşı baskın olma, üstlerine karşı uyma akranlarına karşı karşı da ya baskın olma ya da kaçınma eğilimleri olduğu bulunmuştur (Ergin, 2000, s.249).

Bir başka çalışmada, Kozan ve İter (1994), Türk yöneticilerin yanlarında çalışanların çatışmalarında oynadıkları üçüncü taraf rollerini ve bunların çatışmaların çözümünde izledikleri yöntemlerle ilişkilerini incelemiştir. Yöneticilerin arabuluculuk ve kolaylaştırma rollerinin, otoriter müdahale ya da serbest bırakmaya göre daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Yöneticiler, üçüncü taraf olarak arabuluculuk ve kolaylaştırma yaptıklarında, çalışanlar çatışmalarında daha çok problem çözme ve uzlaşmaya yönelmekte, yöneticiler otoriter davrandıklarında ise, çalışanlar daha baskıcı (zorlamacı) bir tavır almaktadırlar. Dolayısıyla, Türk toplumunda insanların karşı tarafla yüzyüze gelmeyi gerektiren problem çözme ve uzlaşma tarzlarını kendi kendilerine uygulamadıkları, ancak üçüncü tarafın arabuluculuk ve kolaylaştırma şeklindeki müdahalesi söz konusu olduğunda bu tarzları uygulayabildikleri sonucuna varmışlardır.

Kozan ve Ergin (1999), örgütlerdeki çatışmalarda üçüncü tarafların rolünü ve çatışmaları çözme tarzlarını inceledikleri çalışmada, çatışmalarda karşı tarafın çoğunlukla akranlardan (% 43) ve amirlerden (% 36) oluştuğu, üçüncü taraf olarak akranlarında amirler kadar işe karıştıkları, amirlerin kendilerinden istendiğinde, akranların ise kendiliklerinden üçüncü taraf olarak işe karıştıkları, amirler üçüncü taraf olarak devreye girdiklerinde daha çok

kendi konumlarından güç alarak, özendirici, yeniden düzenleyici ve otoriter tarzları kullandıkları, akranların ise görüş belirtici tarzları kullandıkları sonuçlarına varmışlardır.

Canlı (2001)'da çalışmasında, yönetici olmayan grubun zorlama tarzını alt düzey yöneticilere göre daha çok kullandıklarını, ayrıca, yönetici olmayanların hem yöneticilere göre, hem de alt düzey yöneticilere göre üçüncü tarafın müdahalesine daha sık başvurdukları görülmüştür.

Türkiye'de yapılan bir araştırmada (Kalkan, 1999) çalışanların örgüt içinde en fazla uygulanmasını istedikleri stratejinin problem çözme olduğu, ancak gerçekte problem çözmenin en az uygulanan yöntem olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, zorlama tarzının çatışmanın çözümünde en fazla kullanılan yöntem olduğu, hatta çalışanların beklentilerinin üzerinde kullanıldığı görülmüştür. Bir başka araştırmada (Tulunay, 1990), yöneticilerin öncelikle uzlaşma, problem çözme ve zorlama tarzını kullanmak istediklerini, ancak, gerçekte uzlaşma, uyma ve zorlama tarzlarını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi arzu edilen problem çözme tarzı sık kullanılan tarzlar arasında yer almamaktadır. Tuğlu (1996)'da, kütüphane çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, problem çözme tarzının fazla kullanılmadığını saptamıştır.

Başka bir araştırmada ise, yukarıdaki bulguların aksine, problem çözme tarzının en fazla kullanılan strateji olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanların amirleriyle ve astlarıyla yaşadıkları çatışmalarda en az kaçınma tarzını, iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalarda ise en az zorlama tarzını kullandıkları saptanmıştır. Bunun yanı sıra, üst yöneticilerin, problem çözme ve zorlama tarzını orta düzey yöneticilere ve astlara göre daha çok tercih ettikleri görülmüştür (Yağcıoğlu'ndan aktaran Canlı, 2001, s.31).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, çatışma ve çatışmaların yönetimi konusunda yapılan bir uygulama sunulmuştur. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çalışanları üzerinde anket tekniği kullanarak yapılan bu çalışmada, iş arkadaşları arasında yaşanan çatışmaların nedenleri ve yoğunluğu ile bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümleyebilmek için kullandıkları stratejileri analiz etmek amaçlanmıştır.

Öncelikle, araştırmanın örnekleme ait demografik özelliklere, veri toplamak için kullanılan anketin nasıl geliştirildiğine ve verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ortaya konulmuştur.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın uygulandığı evreni TCMB İdare Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, TCMB İdare Merkezi'nde 11 genel müdürlükte genel idare hizmetleri sınıfında çalışan 248 banka mensubu oluşturmaktadır. (Ek:3)

Her bir Genel Müdürlüğe ait katılımcı sayısı ve yüzdesi Tablo 3.1. de gösterilmektedir. Tablodan ankete yanıt verenlerin birimlere göre dağılımına baktığımızda, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün yaklaşık % 14, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü ile Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün de % 12'şerlik paylarla ilk sıralarda yer aldıkları göze çarpmaktadır. Tabloya bütün olarak bakıldığında ise toplam evrenimize (Ek:2) göre birimlerdeki dağılımın tatmin edici düzeyde olduğunu söylenebilir.

TABLO 3.1. ANKETİ YANITLAYANLARIN ÇALIŞTIKLARI BİRİMLERE GÖRE DAĞILIMI

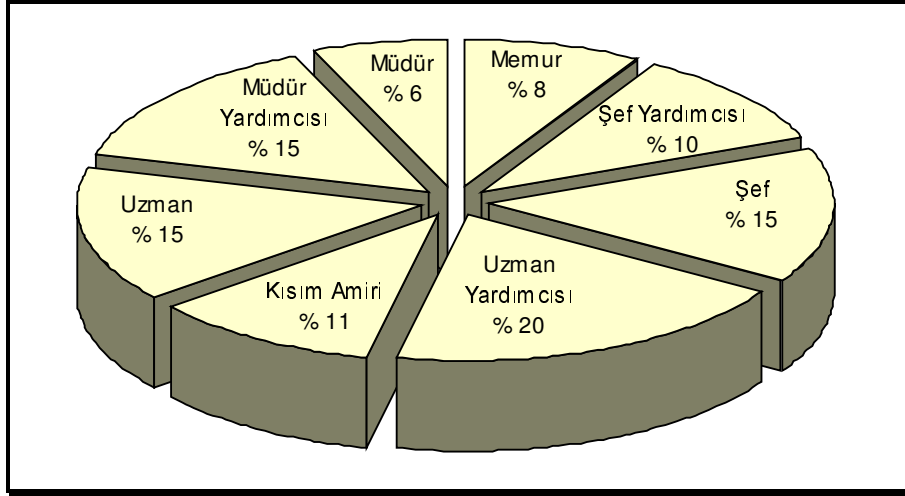
Birimler	n	Yüzde
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	29	11,7
Dış ilişkiler	29	11,7
Emisyon	18	7,3
İletişim	18	7,3
İnsan Kaynakları	35	14,1
İnşaat ve Malzeme	17	6,9
İstatistik	27	10,9
İşçi Dövizleri	12	4,8
Muhasebe	22	8,9
Piyasalar	21	8,5
Sosyal İşler	20	8,1
Toplam	248	100

Her bir unvana göre katılımcı sayısı ve yüzdesi Tablo 3.2.'de gösterilmektedir.

TABLO 3.2. ANKETİ YANITLAYANLARIN UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI

Unvanlar	n	Yüzde
Memur	21	8,5
Şef Yardımcısı	26	10,5
Şef	37	14,9
Uzman Yardımcısı	48	19,4
Kısım Amiri	27	10,9
Uzman	37	14,9
Müdür Yardımcısı	36	14,5
Müdür	16	6,5
Toplam	248	100

Tablo 3.2.'den de görüleceği gibi ankete yanıt verenlerin yaklaşık % 19'unu Uzman Yardımcıları oluşturmakta, Uzman Yardımcılarını %14,9'luk paylarla Uzmanlar ve Şefler izlemektedir. Unvan grupları içerisinde en düşük pay ise % 8,5 ile memurlar ve % 6,5 ile müdürlerdir. Bu oranlar grafik 3.1.'den de açıkça görülebilir.



Grafik 3.1. Anketi Yanıtlayanların Unvan Gruplarına Göre Yüzdeleri

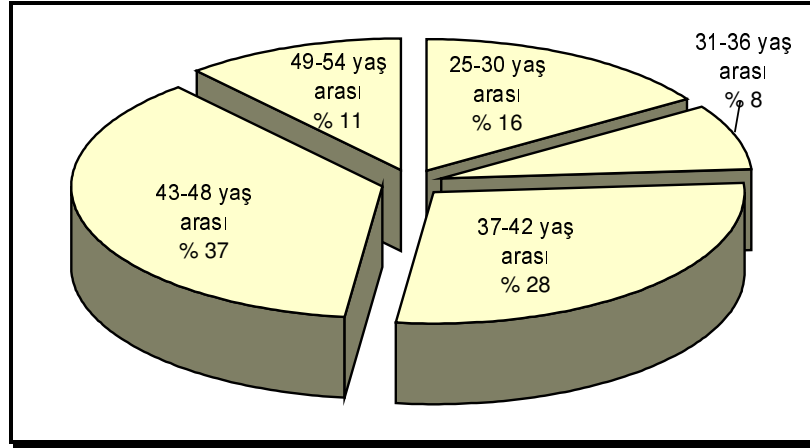
Örneklemin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet sürelerine ilişkin dağılımı Tablo 3.3. de verilmiştir.

TABLO 3.3. ANKETİ YANITLAYANLARIN YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM DURUMU, MEDENİ DURUM VE HİZMET SÜRELERİNE GÖRE DAĞILIMI

YAŞ	n	Yüzde
25-30 yaş arası	39	16
31-36 yaş arası	20	8
37-42 yaş arası	70	28
43-48 yaş arası	91	37
49-54 yaş arası	28	11
CİNSİYET		
Kadın	130	52,4
Erkek	118	47,6
EĞİTİM DURUMU		
Lise	26	10,5
Üniversite	168	67,7
Master ve Doktora	54	21,8
MEDENİ DURUM		
Evli	181	73
Bekar	67	27
HİZMET YILI		
0-5 Yıl	28	11,3
6-10 Yıl	20	8,1
11-15 Yıl	26	10,5
16-20 Yıl	82	33,1
21-25 Yıl	70	28,2
26-30 Yıl	22	8,9
Toplam	248	100

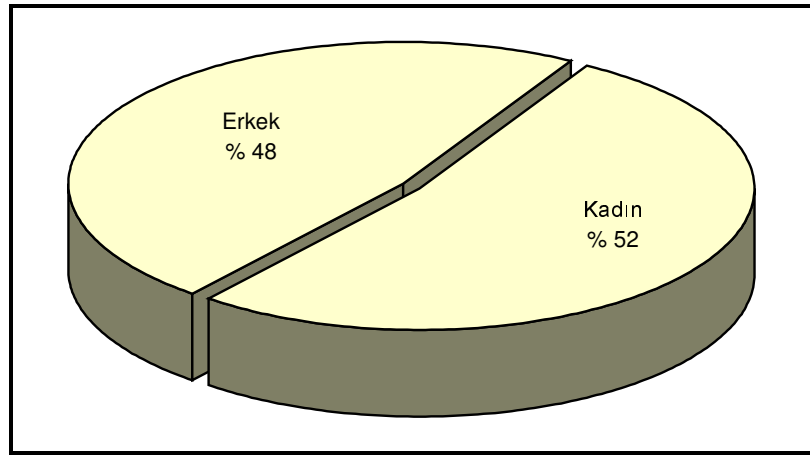
Tablo 3.3. incelendiğinde, anketi yanıtlayanların % 37'sinin 43-48 yaş arası gruba girdiği, bunu, % 28 ile 37-42 yaş arası grubun izlediği görülmektedir. Diğer bir deyişle, ankete katılanların % 65'i orta ve orta üstü yaş grubundan oluşmaktadır. Ankete katılanların yaş ortalaması ise 40,66'dır.

Yaş gruplarının toplam içindeki payları Grafik 3.2.'den de görülebilir.



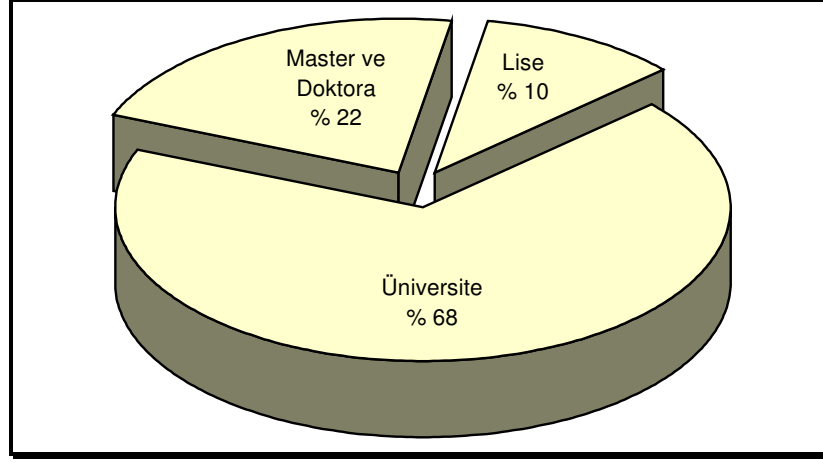
Grafik 3.2. Anketi Yanıtlayanların Yaş Gruplarına Göre Yüzdeleri

Tablo 3.3.'den anketi yanıtlayanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, anketi yanıtlayanların kadın erkek oranlarının dengeli olduğu dikkat çekmektedir. (Grafik 3.3.)



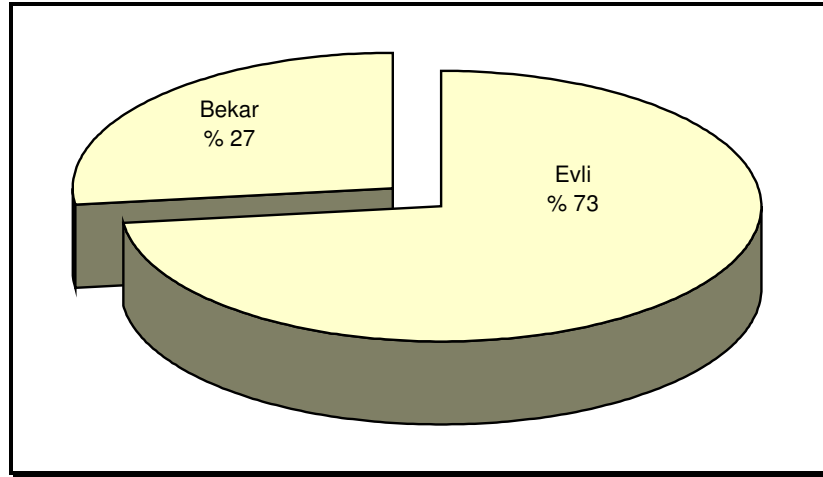
Grafik 3.3. Anketi Yanıtlayanların Cinsiyete Göre Yüzdeleri

Tablo 3.3. öğrenim durumu açısından incelendiğinde, anketi yanıtlayanların büyük bir kısmının (% 67,7) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı ise % 10,5'dur. (Grafik 3.4.)



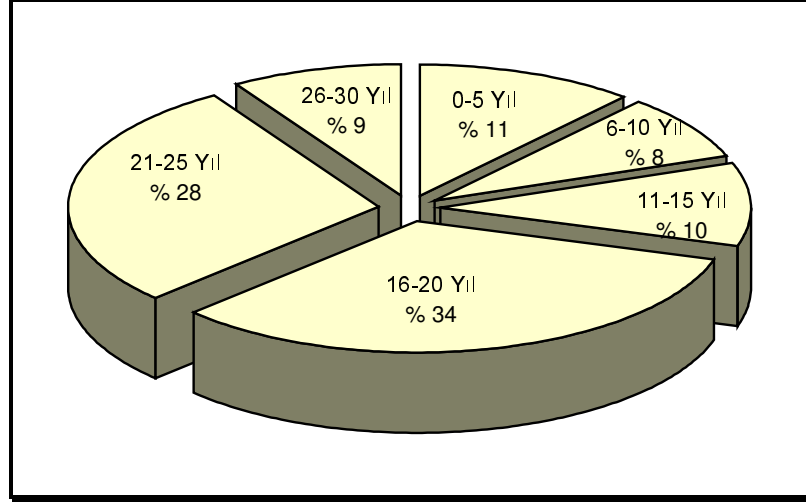
Grafik 3.4. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumlarına Göre Yüzdeleri

Anketi yanıtlayanları medeni durumları açısından inceleyecek olursak, anketi katılanların büyük bir kısmının (% 73) evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. (Grafik 3.5.)



Grafik 3.5. Anketi Yanıtlayanların Medeni Durumlarına Göre Yüzdeleri

Anketi yanıtlayanların hizmet sürelerine göre dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Buna göre, örneklemimizin yarısından fazlasını "16-20 hizmet yılı" ile "21-25 hizmet yılı" arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır.



Grafik 3.6. Anketi Yanıtlayanların Hizmet Sürelerine Göre Yüzdeleri

3.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Dağıtılması

Bu çalışma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. (Ek:4) Birinci bölüm, kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmuştur. Bu sorular daha sonra analizlerde kullanmayı düşündüğümüz birim, unvan, yaş, çalışma süresi, medeni durum ve öğrenim durumları değişkenleridir. Birim, unvan ve yaş açık uçlu sorularla, diğerleri ise kapalı uçlu sorularla ölçülmüştür.

İkinci bölüm, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nedenleri ve ne kadar sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan çatışma yoğunluğu (ÇY) ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Canlı'nın (2001) bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır.¹ Canlı (2001)'nin geliştirmiş olduğu 28 ifadeden oluşan ölçek, maddelerinin dil ve anlatım bakımından anlaşılabilir ve Merkez Bankası'na uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu ön uygulamanın örneklemini banka içinden seçilen 12 mensup oluşturmuştur. Katılımcılardan maddeleri yanıtlamaları istenmemiş, maddelerin anlaşılır olup olmadığı ve bankaya uygunluğunu

¹ Canlı (2001) çalışmasında, çatışmanın yoğunluğunu ölçmek için amirler ve çalışma arkadaşları için iki ayrı ölçek geliştirmiş, bu ölçeklerden sadece çalışma arkadaşları için geliştirdiği ölçeği uygulayabilmiştir.

değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca, alan uzmanlarının da görüşleri alınarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Bunun sonucunda, 12., 18. ve 22. maddeler daha anlaşılır hale getirilmiş, 1., 8. maddeler uygun olmadığı düşünülerek anketten çıkarılmış, ayrıca 2 yeni madde eklenerek, 28 ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan ölçek, çatışmalarla tarafların başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları (ÇYT) ölçeğidir. Rahim tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır.² Rahimin geliştirdiği ölçekle (ROCI-II) ilgili bir çok çalışmada faktör analizi yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya çıkan bu beş faktör, ölçeğin beş faktörlü modeli (beş çatışma yönetim tarzını) desteklediğini göstermiştir (Rahim ve Magner, 1995). Ölçekte yer alan 28 ifadeden 7 ifade problem çözme, 6'şar ifade uyma ve kaçınma, 5 ifade zorlama ve 4 ifade de uzlaşma tarzı ile ilgilidir. (Ek:5)

Bu ifadeler ölçeğe karışık sırada dağıtılmıştır. Anketin üçüncü bölümünü oluşturan;

1, 4, 6, 7, 12, 18, 20 numaralı ifadeler problem çözme tarzını,

2, 15, 25, 27 numaralı ifadeler uzlaşma tarzını,

8, 10, 16, 19, 23, 26 numaralı ifadeler uyma tarzını,

3, 5, 9, 11, 13, 28 numaralı ifadeler kaçınma tarzını,

14, 17, 21, 22, 24 numaralı ifadeler zorlama tarzını,

ifade etmektedir.

Ölçekler, 5 dereceli likert tipi şeklindedir. Birinci ölçeğin cevap seçenekleri şunlardır; “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Arasına”, “Çoğu zaman” ve “Her zaman”.

² Rahim tarafından geliştirilen bu ölçeğin amirlerle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla (akranlar) yaşanan çatışmalar için ayrı ayrı geliştirilmiş üç formu vardır.

İkinci ölçeğin cevap seçenekleri şunlardır; “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum”.

Bu ölçekler sırayla 1’den 5’e kadar puanlanmaktadır. Her bir alt ölçek için toplam puanlar hesaplanarak, puanların ortalaması alınmıştır. Alt-ölçeklerden alınan ortalama puanların yüksek olması, çatışma yoğunluğu ölçeği için o alt ölçekte çatışmanın yoğun olduğunu, çatışma yönetim tarzı ölçeği için alt ölçeğin ilgili olduğu tarzın sık kullanıldığını ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nden birimlere ve unvan gruplarına göre çalışan sayıları elde edilmiştir. Anketler dağıtılmadan önce birimlere ve unvanlara göre dengeli dağılımı sağlamak açısından dağıtılması gerekli sayı yüzde olarak hesaplanmıştır. Ancak, bazı unvanların (memur ve müdür) genel sayısı az olduğundan bu unvanlara yüzde olarak daha fazla dağıtılmaya çalışılmıştır. Örneğin, toplam sayısı 50 olan Müdürlerin yarısına anket dağıtılmasına karşın, izin dönemi olması ve yoğun iş tempoları nedeniyle ancak 16 tanesi geri dönmüştür.

Kullanıma hazır hale gelen anket çoğaltılmış ve bir hafta içinde dağıtılmıştır. Katılımcılara, dağıtılan anketlerin üç gün sonra araştırmacı tarafından bizzat toplanacağı, yönergede olmasına rağmen neden böyle bir çalışma yapıldığı ve ankete verilen cevapların gizli tutulacağı tekrar izah edilmiştir. Böylece, 7-14 Temmuz 2003 tarihleri arasında anketlerin dağıtım ve geri toplama işlemleri gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanmasına İlişkin Bilgiler

Dağıtılan 298 anketten 255 adedi geri dönmüştür. (Geri dönüş oranı= % 85,57) Ancak, bütün sorulara aynı cevabı veren üç kişi ile ölçeklerdeki soruların büyük bir kısmını veya demografik bölümü boş bırakan dört kişinin anket cevapları değerlendirmeye alınmayarak, analizler toplam 248 anket üzerinden yapılmıştır. Bu örneklemin aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistiksel analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Geri dönen anketlere ilişkin veriler, değişkenler sayısal olarak kodlandıktan sonra SPSS 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ortamına aktarılarak analizler yapılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda çatışma yoğunluğu ölçeğın (ÇY) faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Çatışma yoğunluğu ölçeği, çatışmaların ne kadar sıklıkla yaşanmasını ölçmesinin yanında çatışmaların nedenleri ölçen bir ölçektir. Literatürdeki görüşlerde dikkate alındığında, temelde çatışmaların çok fazla nedenden kaynaklandığı, ancak, akranlar arasında temelde çatışmaların işın yapılışı (işın ya da görevin özelliğinden), yönetim kademesindeki kişilerin çeşitli uygulamalarının çalışanlara yansımından ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir. Çatışma yoğunluğu ölçeğini oluşturan 28 ifadenin de esasında bu ana faktörler etrafında oluşturulduğunu söyleyebiliriz. Böylece, literatürde çok sayıda nedenin bu üç ana faktör etrafında toplanmasını beklemekteyiz. Yapılacak faktör analizinde bu yapının destekleyip desteklemediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış olan ve beş faktörlü modeli (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) desteklenen Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeği için faktör analizi yapılmamıştır. Birinci ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra söz konusu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra alt ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

Çatışma Yoğunluğu (ÇY) ve Çatışma Yönetim Tarzı (ÇYT) ölçeklerinin ve bunların alt boyutlarının puanlarının demografik değişkenlere ve çalışılan birime göre değişip değişmediğini incelemek üzere t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Birim, unvan, yaş, hizmet süresi, eğitim düzeylerine göre ortalama puanların farklılaşp farklılaşmadığı incelenmek için varyans analizi, medeni durum ve cinsiyete göre ortalama puanların farklılaşp farklılaşmadığı incelenmek için ise t-testi yapılmıştır.

Analizlerde cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, birim ve unvan değişkenleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni kadın ve erkek, medeni durum değişkeni evli ve bekar olmak üzere iki grup altında incelenmiştir. Öğrenim durumu ise lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora olmak üzere 3 kategori, hizmet süresi değişkeni 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26-30 yıl olmak üzere 6 kategori altında incelenmiştir.

Yaş değişkeni ise, ortalama ve standart sapma ($\bar{x}=40.66$, $sd=7.24$) değerleri, anketi yanıtlayanların alt ve üst yaşları (25 ve 54 yaş) göz önünde bulundurularak, 30 olan alt ve üst yaş arasındaki farkın eşit olarak 6'şar yıllık aralıklarla 25-30, 31-36, 37-42, 43-48 ve 49-54 yaş gruplarından oluşan 5 kategori oluşturulmuştur. Yaş değişkenine ilişkin analizler bu kategoriler üzerinden yapılmıştır.

Anket kapsamına 11 genel müdürlük alınmıştır, ancak geri dönen anket sayılarına baktığımızda bazı birimlerden geri dönen anket sayısının birimler arası karşılaştırma analizleri için yeterli olmadığı görülmüştür. (Bknz.Tablo 3.1.) Frekansı 20'nin altında olan Emisyon (n=18), İletişim (n=18), İnşaat ve Malzeme (n=17) ve İşçi Dövizleri (n=12) Genel Müdürlükleri vardır. Böyle bir durumda ANOVA testi yapabilmek için, bu 4 birimi çıkarıp, geriye kalan 7 birim ile analiz yapılmıştır. Bu 7 birimin toplam örnekleme 183'dür.

3.4. Bulgular

Bu bölümde, çatışma yoğunluğu ölçeği ile çatışma yönetim tarzı ölçeklerinin psikometrik özelliklerine ilişkin bulgular sunulacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi, çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi yapılmıştır. Bu ölçeği (çatışma yoğunluğu ölçeği) oluşturan boyutlar ortaya çıktıktan sonra her iki ölçeğin bütün olarak ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları hakkında bilgiler verilecektir. Daha sonra alt ölçekler arasındaki korelasyon analizi sonuçları değerlendirilecektir.

Son olarak, ele alınan değişkenlere ilişkin olarak demografik değişkenlerin düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapılacaktır.

3.4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Anastasi, 1988, s.154).

Faktör analizinde kullanılan bir çok teknik vardır. Temel bileşenler analizi (principle component analysis, PCA) faktörleştirme tekniği olarak çok sık kullanılmaktadır. Temel bileşenler analizi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda bir çok maddenin ilk faktörlerde toplanması nedeniyle ölçek, bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine (rotation) tabi tutulmuştur. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında, maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktörlerdeki yükleri azalmaktadır. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmakta ve daha kolay yorumlanabilmektedirler. (Büyüköztürk, 2002, s.120).

Bu çalışmada varimax metoduyla yapılan rotasyon sonucunda, üç faktörden oluşan bir yapının olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi üç faktörlü

yapı beklentilerimizle uyumlu sonuç vermiştir. Ancak, ölçeğimizdeki 7. maddenin eksi değerde olması ve toplam korelasyonunun (.21) düşük olması nedeniyle bu madde analizden çıkarılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.4.de görülmektedir.

TABLO 3.4. ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU ÖLÇEĞİNE UYGULANAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI*

MADDELER	FAKTÖRLER		
	İşin Yapılma Şekli	Kişisel Farklılıklar	Yönetim
12	.768		
22	.766		
27	.723		
17	.678		
25	.655		
5	.653		
14	.611	.425	
13	.594		
24	.541		
18	.525		
2	.468		
6		.674	
19		.673	
3		.628	
16		.619	
11		.583	
15		.581	
20		.579	
21		.561	
8		.552	
23		.543	
1		.487	
4		.469	
10		.425	
26			.869
9			.814
28			.772

* Sadece faktör yükü .40 ve üzerinde olanlar gösterilmiştir.

Faktör analizi sonucunda;

2, 5, 12, 13, 14, 17, 18, 22, 24, 25 ve 27 numaralı maddelerin işin yapılması sırasında karşılaşılan kural ve yordamlarla ilgili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu maddelerin işin yapılış şeklinden kaynaklanan

çatışma düzeyini ölçtüğü söylenebilir. “iş arkadaşlarının emir vermesi”, “iş arkadaşlarının kendisinden daha az çalışmaları”, “iş arkadaşlarının işlerini düzgün yapmamaları”, “görev dağılımı konusunda anlaşamamaları” gibi maddeler işin yapılma şekliyle ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü **“işin yapılma şekli”** olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

1, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20, 21 ve 23 numaralı maddelerin de insanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan çatışma düzeylerini ölçtüğünü söyleyebiliriz. “Kişiliklerin uyuşmaması”, “iş arkadaşlarının kendisini kıskanmaları”, “işlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması”, “iş arkadaşlarımızın ileri sürdüğü fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri” gibi maddeler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarla ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü **“kişisel farklılıklar”** olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

9, 26 ve 28 numaralı maddelerin yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan çatışma düzeyini ölçtüğü söylenebilir. “iş arkadaşlarına amirleri tarafından ayrıcalık tanınması”, “iş arkadaşlarının hakettiğinden fazla ödüllendirilmeleri” gibi maddeler yönetimin bir takım uygulamalarından memnun olunmadığını ifade ettiğinden oluşan bu faktörü **“yönetim”** olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerini analiz etmede kullanacağımız çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısının büyük oranda literatürde yer alan yapı ile örtüştüğü söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre, belirlenen 3 faktörün kümülatif varyansı (percent of cumulative variance) % 51,45 olarak belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, bu üç faktör, ölçülmek istenen kavramın (çatışmanın nedenleri) % 51,45’ini açıkladığı söylenebilir. Burada, 1.faktör toplam varyansın % 20, 2.faktör % 19,7’ ve 3.faktör % 11,6’sını açıklamaktadır.

3.4.2. Güvenilirlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılığı olarak tanımlanmaktadır (Anastasi, 1988, s.109). Çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısını belirledikten sonra faktörlerin güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, her faktör için ayrı ayrı ve anketin tümü için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi çatışma yoğunluğu ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı oldukça yüksektir. (Cronbach Alfa= .94) Ayrıca, bu ölçeğin her boyutuna ait alfa değerlerinin .88 ile .90 arasında değişmesi ve tüm ölçeğin alfa katsayısının .94 gibi yüksek bir değer alması, tutum cümlelerinin iyi derecede iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.³

TABLO 3.5. CRONBACH ALPHA KATSAYILARI

ÖLÇEKLER	ALT ÖLÇEKLER	ALFA KATSAYISI
Çatışma Yoğunluğu Ölçeği		.94
	İşin Yapılma Şekli	.90
	Kişisel Farklılıklar	.88
	Yönetim	.90
Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği		.79
	Problem Çözme	.81
	Uzlaşma	.54
	Uyma	.81
	Kaçınma	.65
	Zorlama	.70

Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı da yüksektir. Bu ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları ise .54 ile .81 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi uzlaşma boyutunun iç tutarlılık katsayısı düşük bulunmuştur. Uzlaşma boyutunun güvenilirlik

³ Canlı (2001)'nin geliştirdiği orjinal ölçeğin bütünü için hesapladığı Cronbach Alfa katsayısı ise .93'dür.

düzeyinin düşük olması bu boyut altındaki madde sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir. Çatışma yönetim tarzları açısından ele alınacak değişkenlere göre aralarında farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik böyle bir çalışma için güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir. Ancak, yine de uzlaşma boyutuna ilişkin yorumlarda bu boyutun iç tutarlılığının düşük olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Aiken'e göre (1996), bir ölçme aracının kullanışlı olarak nitelendirilip nitelendirilmeyeceği konusunda verilecek karar, araçtan elde edilecek puanların ne amaçla kullanılacağına bağlıdır. Puanlar, iki grubun belli bir değişkende anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini kanıtlamada kullanılacaksa, .65'e kadar düşük bir güvenilirlik katsayı bile karara katkıda bulunabilmektedir.

3.4.3. Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Burada, önce Çatışma Yoğunluğu (ÇY) ile Çatışma Yönetim Tarzı (ÇYT) ölçeklerinin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları değerlendirilecek, daha sonra bu ölçeklerin alt boyutlarının kendi aralarında ve diğer ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyonları üzerinde durulacaktır. Tablo 3.6.'da değişkenler arasındaki ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3.6.dan alt ölçeklere ilişkin ortalamalara baktığımızda, çatışmanın en fazla yönetimden kaynaklanan nedenlerden ($x=2.534$) ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bunu, işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler ($x=2.209$) ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan nedenler ($x=2.038$) izlemektedir. Çalışanların bu çatışma sürecindeki davranış tarzlarına baktığımızda ise, en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı ($x=3.840$) olduğu görülmektedir. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma ($x=3.088$), uzlaşmayı, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Zorlama tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı ($x=2.298$) olduğu görülmektedir.

ÇYT'nin alt ölçekleri aralarındaki ilişkilere bakacak olursak, en yüksek ilişkinin uzlaşma tarzı ile uyma tarzı arasında olduğu göze çarpmaktadır. Yine uyma tarzı ile kaçınma tarzı arasında ve uzlaşma tarzı ile problem çözme tarzı arasında orta derecede olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Problem çözme tarzı ile uyma tarzı; uzlaşma tarzı ile kaçınma tarzı ve zorlama tarzı ile kaçınma tarzı arasında da zayıf derecede de olsa olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur.

ÇY ile ÇYT ölçeklerinin alt ölçeklerini karşılaştıracak olursak, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile problem çözme tarzı arasında negatif yönde ilişki; işin yapılma şeklinden, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile kaçınma tarzı arasında pozitif yönde ilişki, ve son olarak, işin yapılma şeklinden ve kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ile zorlama tarzı arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Çatışma yoğunluğu ölçeğini bütün olarak düşündüğümüzde, bu ölçek ile problem çözme tarzı arasında negatif yönde ilişki; kaçınma ve zorlama tarzı arasında da pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir anlatımla, çalışanlar arasında çatışma arttıkça, çalışanlar bu çatışmaları çözmekte problem çözme tarzınının kullanımı azalırken, kaçınma ve zorlama tarzınının kullanımı artmaktadır.

TABLO 3.6.
BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE ÖLÇEKLERİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ PEARSON KORELASYON
KATSAYILARI (n=248)

Alt Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Çatışma Yönetimi Ölçeği	1. Problem Çözme	4.840	.64	1							
	2. Uzlaşma	3.088	.66	.394**	1						
	3. Uyma	2.414	.75	.170**	.474**	1					
	4. Kaçınma	2.853	.70	-.072	.232**	.417**	1				
	5. Zorlama	2.298	.67	-.018	.013	.172**	.016	1			
Çatışma Yoğunluğu Ölçeği	6. İşin yapılma Şekli	2.209	.70	-.118	-.005	.105	.133*	.244**	1		
	7. Kişisel Farklılıklar	2.038	.60	-.208**	.086	.107	.188**	.134*	.693**	1	
	8. Yönetim	2.534	1.15	-.225**	.037	-.004	.140*	.053	.515**	.578**	1
9. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği	2.115	.60	-.187**	.060	.108	.174**	.188**	.893**	.907**	.726**	1

* p< .05 ** p< .01 (iki uçlu)

3.4.4. Demografik Değişkenlerin Düzeyleri Arasındaki Karşılaştırmalar

Araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin olarak demografik değişken düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri için t testi; diğer değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuşsa, bu farkın ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunun bulunması amacıyla, grupların ortalama puanları için çoklu karşılaştırma tekniklerinden “Tukey” testi uygulanmıştır. Çatışma yönetimi ölçeğinin toplam puanı bir anlam ifade etmediğinden analizlerde kullanılmamıştır.

Çatışmanın nedenleri ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözümlemek için kullandıkları çatışma yönetim tarzları bakımından **evli ve bekar** çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.7.’de gösterilmektedir.

TABLO 3.7. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN OLARAK EVLİ VE BEKARLARIN ELDE ETTİKLERİ ORTALAMA(X), STANDART SAPMA (SD) VE T-TESTİ SONUÇLARI

	EVLİ (n=181)		BEKAR (n=67)		t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2 uçlu)
	x	sd	x	sd			
Çatışma Yoğunluğu	2.14	.55	2.22	.75	-.92	246	.36
İşin Yapılma Şekli	2.18	.63	2.27	.85	-.90	246	.37
Kişisel Farklılıklar	2.02	.57	2.08	.69	-.66	246	.51
Yönetim	2.49	1.11	2.65	1.25	-.94	246	.35
Problem Çözme	3.85	.64	3.83	.68	.23	246	.82
Uzlaşma	3.07	.67	3.13	.61	-.68	246	.50
Uyma	2.43	.77	2.37	.71	.55	246	.58
Kaçınma	2.87	.68	2.81	.76	.65	246	.52
Zorlama	2.31	.65	2.28	.75	.25	246	.80

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi, medeni durum değişkeni için yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir anlatımla, çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları bakımından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Çatışmanın nedenleri ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma yönetim tarzları bakımından **kadın ve erkek** çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.8.'de gösterilmektedir.

TABLO 3.8. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN OLARAK KADIN VE ERKEKLERİN ELDE ETTİKLERİ ORTALAMA(X), STANDART SAPMA(SD) VE T-TESTİ SONUÇLARI

	KADIN (n=130)		ERKEK (n=118)		t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2 uçlu)
	x	sd	x	sd			
Çatışma Yoğunluğu	2.18	.66	2.14	.57	.61	246	.54
İşin Yapılma Şekli	2.17	.74	2.25	.65	-.80	246	.34
Kişisel Farklılıklar	2.09	.63	1.97	.56	1.65	246	.10
Yönetim	2.62	1.14	2.43	1.17	-1.28	246	.20
Problem Çözme	3.81	.69	3.87	.59	-.80	246	.42
Uzlaşma	3.09	.62	3.08	.69	.07	246	.94
Uyma	2.32	.74	2.51	.75	-2.04*	246	.04
Kaçınma	2.83	.71	2.88	.70	-.53	246	.59
Zorlama	2.21	.68	2.39	.65	-2.01*	246	.04

*p<.05

Cinsiyetler arası karşılaştırmalara baktığımızda, Tablo 3.8.'de görüleceği üzere, uyma ve zorlama tarzları için kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu iki tarzın ortalamalarına bakıldığında, erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, çatışmaları çözme tarzlarından erkeklerin kadınlara göre zorlama ve uyma tarzlarını daha fazla kullandıkları söylenebilir.

Çatışmanın nedenlerinin ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözmek için kullanılan çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların **hizmet sürelerine** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.9.'da verilmiştir.

TABLO 3.9. ÖLÇEK PUANLARININ HİZMET SÜRELERİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Çatışma Yoğunluğu	6.237	5	1.247	3.47*
İşin Yapılma Şekli	4.939	5	.988	2.07
Kişisel Farklılıklar	6.245	5	1.249	3.60*
Yönetim	23.027	5	4.605	3.64*
Problem Çözme	1.624	5	.325	.77
Uzlaşma	5.406	5	1.081	2.60**
Uyma	3.497	5	.699	1.24
Kaçınma	3.130	5	.626	1.28
Zorlama	1.736	5	.347	.76

* $p < .01$ ** $p < .05$

Analiz sonuçları incelendiğinde, sadece çatışma yoğunluğu ölçeği, kişisel nedenlerden ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile uzlaşma tarzının personelin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunun hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan Tukey testi sonuçlarına göre;

- Çatışma yoğunluğu ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, hizmet süresi 6-10 yıl arası olanların ortalamalarının, 16-20 yıl ($p = .018$) ve 21-25 yıl hizmeti olanların ($p = .003$) ortalamalarından daha düşük olduğu,
- Kişisel Farklılıklar alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, hizmet süresi 6-10 yıl arası olanların ortalamalarının, 16-20 yıl ($p = .006$) ve 21-25 yıl hizmeti olanların ($p = .001$) ortalamalarından daha düşük olduğu,

- Yönetim alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, hizmet süresi 0-5 yıl arası olanların ortalamalarının, 21-25 yıl hizmeti olanların (p= .026) ortalamalarından düşük, hizmet süresi 6-10 yıl arası olanların (p= .028) ortalamalarından ise daha büyük olduğu,

- Uzlaşma tarzı alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, hizmet süresi 0-5 yıl arası olanların ortalamalarının, 26-30 yıl hizmeti olanların (p= .028) ortalamalarından daha büyük olduğu, bulunmuştur.

Anlamli farklılık gösteren alt ölçeklere ilişkin hizmet sürelerine göre ortalamalar Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

TABLO 3.10. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN HİZMETİNE GÖRE ORTALAMALARI

	0-5 yıl (n=28)	6-10 yıl (n=20)	11-15 yıl (n=26)	16-20 yıl (n=82)	21-25 yıl (n=70)	26-30 yıl (n=22)
Çatışma Yoğunluğu	1.99	1.73	2.18	2.21	2.31	2.12
Kişisel Farklılıklar	1.99	1.55	2.05	2.07	2.17	1.97
Yönetim	2.08	1.98	2.56	2.63	2.86	2.17
Uzlaşma	3.38	3.30	3.12	3.05	3.02	2.82

Buna göre, hizmet süresi yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun olarak yaşandığı, özellikle kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmaların personelin hizmet süresinin 11 ile 25 yıl arası döneminde daha yoğun yaşandığı, özellikle 20-25 yıl arası hizmet süresi döneminin personelin yaşadıkları çatışmalarda en yoğun dönem olduğu, 25 yıldan fazla hizmeti olanlarda ise çatışmaların azaldığı görülmektedir.

Hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösteren uzlaşma tarzının kullanımı ise hizmet süresiyle ters orantılıdır. Diğer bir deyişle, hizmet süresi arttıkça çatışmaların çözümünde uzlaşma tarzının kullanımı azalmaktadır. Uzlaşma tarzı, personelin işe ilk başladığı yıllarda daha sık kullanılmaktadır.

Çatışmanın nedenlerinin ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözümlmek için kullanılan çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların **yaş**

gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.11.'de gösterilmektedir.

TABLO 3.11. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN YAŞINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Çatışma Yoğunluğu	5.641	4	1.410	3.91*
İşin Yapılma Şekli	6.204	4	1.551	3.29*
Kişisel Farklılıklar	3.810	4	.953	2.68**
Yönetim	14.515	4	3.629	2.80**
Problem Çözme	1.402	4	.350	.83
Uzlaşma	7.096	4	1.774	4.35*
Uyma	2.579	4	.645	1.14
Kaçınma	2.205	4	.551	1.12
Zorlama	.468	4	.117	.25

* $p < .01$ ** $p < .05$

Buna göre, işin yapılışından, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile uzlaşma tarzının çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunun hangi düzeyler arasındaki farklılıktan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan Tukey testi sonucunda;

- Çatışma yoğunluğu ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, 25-30 yaş grubundakilerin ortalamalarının, 37-42 yaş grubundakilerin ortalamalarından düşük ($p = .005$), 43-48 yaş grubundakilere göre ise daha büyük olduğu ($p = .016$),
- İşin yapılma şekli alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, 25-30 yaş grubundakilerin ortalamalarının, 37-42 yaş grubundakilerin ortalamalarından düşük ($p = .013$), 43-48 yaş grubundakilere göre ise daha büyük olduğu ($p = .028$),

- Kişisel farklılıklar alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, 25-30 yaş grubundakilerin ortalamalarının, 37-42 yaş grubundakilerin ortalamalarından düşük ($p= .035$) olduğu,
 - Yönetim alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, 25-30 yaş grubundakilerin ortalamalarının, 37-42 yaş grubundakilerin ortalamalarından düşük ($p= .026$) olduğu,
 - Uzlaşma tarzı alt ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda ise, 25-30 yaş grubundakilerin ortalamalarının, 37-42 yaş grubu ($p= .014$), 43-48 yaş grubu ($p= .003$) ve 49-54 yaş grubundakilerin ($p= .006$) ortalamalarından düşük olduğu,
- bulunmuştur.

Anlamlı farklılık gösteren alt ölçeklere ilişkin yaş gruplarına göre ortalamalar Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

TABLO 3.12. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN YAŞ GRUPLARINA GÖRE ORTALAMALARI

	25-30 yaş (n=39)	31-36 yaş (n=20)	37-42 yaş (n=70)	43-48 yaş (n=91)	49-54 yaş (n=28)
Çatışma Yoğunluğu	1.88	2.05	2.30	2.24	2.04
İşin Yapılma Şekli	1.91	2.10	2.35	2.30	2.09
Kişisel Farklılıklar	1.81	1.96	2.16	2.10	1.91
Yönetim	2.06	2.37	2.74	2.66	2.36
Uzlaşma	3.47	3.00	3.06	3.01	2.92

İşin yapılışından, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmaların en çok 37-42 yaş grubunda yaşandığı, 31-48 yaşları arasında ise çatışmaların en yoğun yaşanılan orta yaş grubu olduğu söylenebilir. Çatışmalar bu nedenlerden dolayı en az 25-30 yaş grubunda yaşanmaktadır.

Ayrıca, yaşanan çatışmalarda uzlaşma tarzının 25-30 yaş grubunda daha sık kullanıldığı, 49-54 yaş grubunda ise en az kullanıldığı, yaş ilerledikçe bu tarzın kullanımının azaldığı söylenebilir.

Çatışmanın nedenlerinin ve çatışma sürecinde bu çatışmaları çözümlmek için kullanılan çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların **unvanlarına** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.13.'de gösterilmektedir.

TABLO 3.13. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN UNVANLARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Çatışma Yoğunluğu	7.401	7	1.057	2.95*
İşin Yapılma Şekli	7.066	7	1.009	2.13**
Kişisel Farklılıklar	6.289	7	.898	2.57**
Yönetim	41.327	7	5.904	4.92*
Problem Çözme	5.922	7	.846	2.07**
Uzlaşma	8.145	7	1.164	2.85*
Uyma	2.430	7	.347	.61
Kaçınma	13.803	7	1.972	4.38*
Zorlama	9.739	7	1.391	3.26*

* p< .01 ** p< .05

Unvan değişkeni için yapılan varyans analizi sonuçları incelendiğinde, çatışma yoğunluğu ölçeğinin bütünü ve bunun alt ölçeklerinin, çatışma yönetim tarzı ölçeğinin uyma tarzı hariç diğer alt ölçeklerinin unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu farklılığın hangi unvan grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre;

- Çatışma yoğunluğu ölçeği bakımından karşılaştırdığımızda, iş arkadaşlarıyla en fazla çatışma yaşayan unvan grubu uzmanlar ($x=2.35$) ile şef yardımcılardır. ($x=2.34$) Bu unvanları memurlar izlemektedir. ($x=2.29$) İş arkadaşlarıyla en az çatışma yaşayan unvan grubu ise Müdürler ($x=1.77$) ve Uzman Yardımcılardır. ($x=1.95$)

- İşin yapılma şeklinden kaynaklanan çatışmayı daha ziyade müdür yardımcıları($x=2.39$) ve uzmanlar($x=2.38$) yaşamaktadırlar. Bu konuda en az çatışmayı ise müdürler($x=1.96$) ve uzman yardımcıları($x=1.95$) yaşamaktadır.

- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları, memur ($x=2.22$), şef yardımcılığı ($x=2.14$), uzmanlar ($x=2.21$) ve kısım amirleri ($x=2.17$) daha sık yaşamaktadırlar. Kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmaları en az yaşayanlar ise Müdürlerdir. ($x=1.65$)

- Yönetimden kaynaklanan çatışmaları memur ($x=2.76$), şef yardımcılığı ($x=3.26$) ve şefler ($x=2.68$) daha sık yaşamaktadırlar. İşin yapılma şeklinden ve kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalarda olduğu gibi Müdürler bu nedenden kaynaklanan çatışmalarıda en az yaşayan unvan grubudur.

Çatışma yönetim tarzlarına göre karşılaştırma yapacak olursak;

- Problem çözme tarzını en fazla kullananlar yönetici özellikleri olan müdür ($x=4.15$) ve müdür yardımcılığıdır. ($x=3.95$) Bu unvanları uzmanlar izlemektedir.

- Uzlaşma tarzını daha yoğun kullananlar ise uzman yardımcılığıdır. Bu unvanları memurlar ve şef yardımcılığı izlemektedir.

- Müdür yardımcılığı ve uzmanlar zorlama tarzını daha sık kullanmaktadırlar. Bu tarzı en az kullananlar ise memurlar, şefler ve uzman yardımcılığıdır.

- Problem çözme tarzını en fazla kullanan müdür ve müdür yardımcılığı, kaçınma tarzını ise en az kullanan iki unvan grubudur. Kaçınma tarzını memur ve şef yardımcılığı daha sık kullanmaktadır.

Anlamli farklılık gösteren alt ölçeklere ilişkin unvan gruplarına göre ortalamalar Tablo 3.14.'de gösterilmiştir.

TABLO 3.14. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN UNVANLARINA GÖRE ORTALAMALARI

	Memur	Şef Yardımcısı	Şef	Uzman Yardımcısı	Kısım Amiri	Uzman	Müdür Yardımcısı	Müdür
Çatışma Yoğunluğu	2.29	2.34	2.15	1.95	2.24	2.35	2.17	1.77
İşin Yapılma Şekli	2.26	2.32	2.17	1.95	2.25	2.38	2.39	1.96
Kişisel Farklılıklar	2.22	2.14	2.01	1.89	2.17	2.21	1.96	1.65
Yönetim	2.76	3.26	2.68	2.17	2.51	2.45	2.31	1.60
Problem Çözme	3.84	3.86	3.54	3.80	3.82	3.88	3.95	4.15
Uzlaşma	3.26	3.22	2.89	3.37	2.97	3.03	2.94	2.91
Kaçınma	3.14	3.10	3.09	2.93	2.73	2.77	2.56	2.34
Zorlama	2.04	2.36	2.04	2.15	2.39	2.51	2.59	2.24

Çatışmanın nedenlerinin ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözümlmek için kullanılan çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların **öğrenim durumlarına** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA'ya ilişkin sonuçlar Tablo 3.15.'de gösterilmektedir.

TABLO 3.15. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Çatışma Yoğunluğu	.826	2	0.413	1.09
İşin Yapılma Şekli	.200	2	.100	.20
Kişisel Farklılıklar	.959	2	.479	1.31
Yönetim	5.979	2	2.990	2.27
Problem Çözme	.883	2	.441	1.05
Uzlaşma	.630	2	.315	.73
Uyma	.690	2	.345	.61
Kaçınma	1.646	2	.823	1.68
Zorlama	2.824	2	1.412	3.17*

* p<.05

Analiz sonuçlarına göre, sadece zorlama tarzının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Zorlama tarzı için yapılan gruplararası karşılaştırmalarda, üniversite mezunlarının ($x=2.35$), lise ($x=1.99$) ve yüksek lisans/doktora ($x=2.29$) öğrenimi görmüş olanlara göre çatışmaların çözümünde zorlama tarzını daha sık kullandıkları bulunmuştur. ($p= .33$) Lise mezunları ise, diğer gruplara göre bu tarzı en az kullanmaktadırlar.

Çatışmanın nedenlerinin ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözümlmek için kullanılan çatışma yönetim tarzlarının, çalışanların **birimlerine** göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçları ise Tablo 3.16.'da gösterilmektedir.

TABLO 3.16. ÖLÇEK PUANLARININ PERSONELİN BİRİMLERİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F
Çatışma Yoğunluğu	1.470	6	.245	.69
İşin Yapılma Şekli	2.281	6	.380	.85
Kişisel Farklılıklar	1.445	6	.241	.73
Yönetim	9.730	6	1.622	1.26
Problem Çözme	2.735	6	.456	1.02
Uzlaşma	5.330	6	.888	1.98
Uyma	5.141	6	.857	1.70
Kaçınma	3.850	6	.642	1.30
Zorlama	2.185	6	.364	.77

Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi, personelin görev yaptıkları birimler için yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir anlatımla, çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları bakımından çalışılan birimler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ile bunların örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir bölümünü alan konuların başında gelmektedir. Yapılan bir araştırma (Baron, 1989), yöneticilerin zamanlarının yaklaşık beşte birini çatışmaları çözmeye çalışarak geçirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bir yönüyle yönetici çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan çalışanların gerek kendi aralarında, gerekse kendileriyle örgüt arasındaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek kişi olmaktadır. Bütün bu farklılıkların (kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıklar) örgütlerde çeşitli uyumsuzluk ve çatışmalara yol açması kaçınılmazdır.

Örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyumsuzluk, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilecek örgütsel çatışmaların literatürde yer alan oldukça çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Bunlardan en fazla üzerinde durulanları, kıt kaynakların örgütün birimleri arasında paylaşılması, görevlerarası karşılıklı bağımlılık, iletişimde meydana gelen aksaklıklar, statü farklılıkları, değişim ve belirsizlik, yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar, ödül ve teşvik sistemleri, organizasyonun büyüklüğü, yönetim biçimindeki farklılıklar ve bireylerin davranışlarına ilişkin nedenler olarak sıralayabiliriz.

Yukarıda saydığımız nedenlere bağlı olarak bazen üstü kapalı, bazen de açık şekilde ortaya çıkan çatışmalar, personelin davranışlarını organizasyonun hedef ve yönetimine karşı gizli karşı koymaktan açık

muhalefete ve hatta sabotaja kadar gidebilen şekilde olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, çoğu uyumsuzluk ve çatışma, çatışmaya taraf olan personel üzerinde baskılara neden olabilmekte ve bu baskılar sonuçta söz konusu kişilerde çeşitli davranış bozukluklarına yol açabilmektedir.

Birey ve örgüt açısından arzettiği önem dolayısıyla, yönetici, çatışma konusunda yeterli ve sağlıklı bilgilere zamanında sahip olmak zorundadır. Çünkü, günümüzde yöneticilik, temelinde insan davranışının bulunduğu örgüt içi çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yönetme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.

Çatışmanın söz konusu olduğu ortamlarda bireyler, çatışma yönetim stratejilerinden birini ya da bir kaçını kullanmayı tercih edebilirler. Literatürde en çok üzerinde durulan beş tarz, problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve zorlama tarzıdır.

TCMB mensuplarının iş arkadaşlarıyla (akranlarıyla) yaşadıkları çatışmaların nedenlerini ve bu çatışma sürecinde çatışmaları çözümleme yöntemlerini yani çatışma yönetim tarzlarını tespit edebilmek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları adında iki ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. Bu anket, TCMB’de “Genel İdare Hizmetleri Sınıfı”nda çalışan 298 kişiye uygulanmış ve 248 kişilik örneklem elde edilmiştir.

Öncelikle, çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda, 3 faktörden oluşan bir yapının olduğu görülmüştür. Daha sonra analizlerimizde kullandığımız bu faktörler, “işin yapılma şekli”, “kişisel farklılıklar” ve “yönetim” başlıkları altında toplanmıştır. Bulunan bu üç faktörlü yapının, beklentilerimizi destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Çatışma yoğunluğu ölçeğinin faktör yapısını belirledikten sonra çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzı ölçekleri için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğunu

göstermektedir. Çatışma yoğunluğu ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin alfa değerleri de oldukça yüksek bulunmuştur; işin yapılma şekli(.90), kişisel farklılıklar (.88), yönetim (.90). Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları ise .54 ile .81 arasında değişmektedir. Problem çözme tarzının güvenilirlik katsayısı .81, uzlaşma tarzının güvenilirlik katsayısı .54, uyma tarzının güvenilirlik katsayısı .81, kaçınma tarzının güvenilirlik katsayısı .65 ve zorlama tarzının güvenilirlik katsayısı ise .70 olarak bulunmuştur. Uzlaşma boyutunun iç tutarlılık katsayısı diğerlerine göre daha düşük bulunmuştur. Uzlaşma boyutunun güvenilirlik düzeyinin düşük olması bu boyut altındaki madde sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir. Ancak, yine de uzlaşma boyutuna ilişkin yorumlarda bu boyutun iç tutarlılığının düşük olmasının göz önünde tutulması gerekmektedir.

Betimleyici istatistiklere baktığımızda;

- Bankada çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların en fazla yönetimden kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıktığı bulunmuştur. “iş arkadaşlarına amirleri tarafından ayrıcalık tanınması”, “iş arkadaşlarının hakettiğinden fazla ödüllendirilmeleri“ gibi yönetimin uygulamalarından hoşnut olmama ve bu durumun kişiler arası ilişkilere yansımaları yaşanan çatışmaların en önemli nedeni olarak görünmektedir. Bunu, işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler izlemektedir. “iş arkadaşlarının emir vermesi”, “iş arkadaşlarının kendisinden daha az çalışmaları”, “iş arkadaşlarının işlerini düzgün yapmamaları”, “görev dağılımı konusunda anlaşamamaları” gibi işin yapılışından kaynaklanan nedenlerle yaşanan çatışmalar ikinci sırada yer almaktadır. Çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların yoğunluğu ise diğer iki nedene göre daha az bulunmuştur. “Kişiliklerin uyuşmaması”, “iş arkadaşlarının kendisini kıskanmaları”, “işlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerin farklı

olması”, “iş arkadaşlarının ileri sürdüğü fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri” gibi kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalar daha az yaşanmaktadır.

- Çalışanların bu çatışma sürecindeki davranış tarzlarına baktığımızda ise, en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı olduğu saptanmıştır. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma tarzıdır. Uzlaşma tarzını, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Zorlama tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı olduğu görülmektedir.

Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin alt ölçeklerinin birbiriyle ilişkilerine baktığımızda bulgularımız şu şekildedir:

- Alt ölçeklerin orta düzeyde de olsa birbiriyle pozitif yönde ilişkili oldukları bulunmuştur. En yüksek ilişkinin uzlaşma tarzı ile uyma tarzı arasında olduğu göze çarpmaktadır. Yine uyma tarzı ile kaçınma tarzı arasında ve uzlaşma tarzı ile problem çözme tarzı arasında orta derecede olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Problem çözme tarzı ile uyma tarzı; uzlaşma tarzı ile kaçınma tarzı ve zorlama tarzı ile kaçınma tarzı arasında da zayıf derecede de olsa olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur.

- Burada dikkat çeken bir nokta uzlaşma ile problem çözme tarzları arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunmasıdır. Çatışmaların çözümünde her iki taraf içinde en çok arzu edilen bu iki tarz arasında bir çok çalışmada da olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur (Kozan ve Ergin, 1999; Canlı, 2001). Bu iki başa çıkma tarzı çatışmanın çözümlenmesi ve bir anlaşmaya varılması için çaba göstermeyi ve bir araya gelmeyi ifade ettiğinden bu tür bir ilişkinin çıkması da olağandır.

- Bulgularımızda dikkat çeken diğer bir nokta, kaçınma tarzı ile uzlaşma tarzı arasında zayıfda olsa pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. Kaçınma tarzı ile problem çözme tarzı arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Kaçınma tarzı çatışmayla yüzleşmekten kaçma, çatışmanın çözümüne kayıtsız kalma ve çatışma ortamından kendini geri çekme davranışını içerir. Uzlaşma veya problem çözme tarzını kullanan kişiler ise, çatışmayı çözmek için bir araya gelmek ve herkesin memnun

kalabileceği bir şekilde orta yol bulma çabası içerisindeydirler. Bu bakımdan uzlaşma veya problem çözme tarzı ile kaçınma tarzı arasında olumsuz bir ilişkinin çıkması beklenmekteydi. Olumsuz yönde ilişkili çıkması beklenen zorlama tarzı ile problem çözme veya uzlaşma tarzı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çatışma yönetim tarzlarıyla çatışmanın nedenleri arasındaki ilişkilere baktığımızda ise bulgularımız şu şekildedir:

- Çatışma yoğunluğu ölçeğini bütün olarak düşünürsek, bu ölçek ile problem çözme tarzı arasında negatif, kaçınma ve zorlama tarzı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş arkadaşlarıyla aralarındaki çatışma düzeyi yükseldikçe, çalışanların bu çatışmaları çözmek için kullandıkları problem çözme tarzı azalırken, kaçınma ve zorlama tarzının kullanımını arttırmaktadırlar. Bu son derece ilginç bir sonuçtur. Yukarıda da belirtildiği gibi yapılan çalışmada en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı olmasına karşın, çatışmanın yoğunluğunun ya da düzeyinin daha da artması durumunda bu tarzın kullanımı azalırken çatışmaları çözmeye zorlama ve kaçınma tarzının kullanımı artacaktır. Çatışmaların çözümünde çatışmanın tarafları ve örgütün sağlığı açısından daha yararlı ve sorun çözücü kabul edilen yaklaşım yerine, çatışmayı çözmekten ziyade sorunların çözümünü daha sonraya erteleyen kaçınma ve sadece bir tarafın istediği çözüm yolu olarak görülen zorlama tarzı ikame edilmiş olacaktır.

- Kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile problem çözme tarzı arasında negatif yönde ilişki; işin yapılma şeklinden, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmalar ile kaçınma tarzı arasında pozitif yönde ilişki, ve son olarak, işin yapılışından ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ile zorlama tarzı arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadığı kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar arttıkça, çalışanların bu çatışmaları çözmek için problem çözme tarzını daha az kullanmakta, buna karşın, kaçınma ve zorlama tarzlarını daha fazla kullanmaktadırlar. Aynı

şekilde, çalışanların iş arkadaşlarıyla yaşadığı yönetimde kaynaklanan çatışmalar arttıkça, çalışanların bu çatışmaları çözmek için problem çözme tarzını daha az kullanmakta, buna karşın, kaçınma tarzını daha fazla kullanmaktadırlar. Ayrıca, işin yapılma şeklinden kaynaklanan çatışmalar arttıkça çalışanlar kaçınma ve zorlama tarzını daha fazla kullanmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli demografik değişkenlerin düzeyleri arasında karşılaştırmalar da yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri için t testi; diğer değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan bulgularımızı alt ölçekler boyutunda inceleyecek olursak;

- İşin yapılma şeklinden kaynaklanan çatışmalarda yaş ve unvan değişkenleri için anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu nedenden kaynaklanan çatışmaların en çok 37-42 yaş grubunda yaşandığı, 31-48 yaşları arasındaki orta yaş dönemi diyebileceğimiz dönemde çatışmaların daha yoğun olduğu saptanmıştır. 25-30 yaş grubunda ise çatışmalar daha az yaşanmaktadır.

Ayrıca unvanlara göre incelendiğinde, işin yapılma şeklinden kaynaklanan çatışmayı müdür yardımcıları ve uzmanlar diğer unvanlara göre daha yoğun yaşamaktadırlar. Bu konuda en az çatışmayı ise müdürler ve uzman yardımcıları yaşamaktadır.

- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda yaş, hizmet süresi ve unvan değişkenleri için anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu nedenden kaynaklanan çatışmalarda işin yapılışından kaynaklanan çatışmalarda olduğu gibi en çok 37-42 yaş grubunda, en az ise 25-30 yaş grubunda yaşanmaktadır.

Hizmet sürelerine göre incelendiğinde, hizmet süresi 6-10 yıl arası olanların, 16-20 yıl ve 21-25 yıl hizmeti olanlara göre daha az çatışma yaşadıkları, hizmet süresi yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun olarak

yaşandığı, 25 yıldan fazla hizmeti olanlarda ise çatışmaların azaldığı görülmektedir.

Unvanlara göre incelendiğinde, kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmaları memur, şef yardımcıları, uzman ve kısım amirleri daha sık yaşamaktadırlar. En az yaşayanlar ise uzman yardımcıları ve müdürlerdir.

- Yönetimden kaynaklanan çatışmalarda yaş, hizmet süresi ve unvan değişkenleri için anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Burada da önceki iki nedende olduğu gibi çatışmaların en çok 37-42 yaş grubunda yaşandığı, 31-48 yaşları arasındaki orta yaş dönemi diyebileceğimiz dönemde çatışmaların daha yoğun, 25-30 yaş grubunda ise çatışmalar daha az yaşandığı saptanmıştır.

Bu nedenden dolayı en fazla çatışmayı 21-25 yıl hizmeti olanlar yaşamaktadır. En az çatışma ise hizmet süresi 6-10 yıl arası olanlar yaşamakta olup, hizmet süresi yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun olarak yaşandığı, 25 yıldan fazla hizmeti olanlarda ise çatışmaların azaldığı görülmektedir.

Yönetimden kaynaklanan çatışmaları memur, şef yardımcısı ve şefler daha sık yaşamaktadırlar. İşin yapıma şeklinden ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda olduğu gibi müdürler bu nedenden kaynaklanan çatışmaları da en az yaşayan unvan grubudur.

Çatışmaların nedenlerine ilişkin bulguları genel olarak yorumlayacak olursak, yaş değişkeni bakımından 3 nedende benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. İşin yapılışından, kişisel farklılıklardan ve yönetimden kaynaklanan çatışmaların yaş arttıkça daha yoğunlaştığı, ancak 49 yaşından sonra azalmaya başladığı görülmektedir. Çatışmalar, 31-48 yaşları arasındaki orta yaş dönemi diyebileceğimiz dönemde ise en yoğun yaşanmaktadır.

Hizmet süreleri bakımından da yaş değişkenine benzer bir durum söz konusudur. Hizmet süresi yükseldikçe, çatışmaların daha yoğun olarak yaşandığı, hizmet süresi 16-25 yıl arası olan çalışanlarda çatışmaların daha

yoğun yaşandığı, 25 yıldan fazla hizmeti olanlarda ise çatışmaların azaldığı görülmektedir.

Şüphesiz yaş ve hizmet süresi bakımından bu orta dönem, çalışma yaşamında çalışanların işe bağlılığının ve verimliliklerinin en üst noktaya ulaştığı dönem olarak kabul edilir. Çalışanların beklentileri de en üst noktadadır. Kaynakların sınırlı ve beklentilerin yüksek olması çalışanları rekabet içine sokmuş olabilir. Bu nedenlerle bu dönemde çatışmalar daha yoğun yaşanıyor olabilir. Çatışmaların yoğun olması bireysel yaratıcılık, dolayısıyla örgütsel etkililiğe olumlu etkisi de oluyor olabilir.

Çatışmaların bu üç nedenine ilişkin bulgularda farklı unvanlar göze çarpmaktadır. İşin yapılma şeklinden kaynaklanan çatışmalarda müdür yardımcıları ve uzmanlar, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda memur, şef yardımcıları, uzman ve kısım amirleri, yönetimden kaynaklanan çatışmalar da ise memur, şef yardımcısı ve şeflerin daha yoğun çatışma yaşadıkları görülmektedir.

Yönetimden kaynaklanan çatışmalarda dikkat çeken bir husus genel idare hizmetleri sınıfının alt kademesinin daha çok çatışma yaşamasıdır. Diğer bir ifadeyle, genel idare hizmetleri sınıfının alt kademesi yönetimin tutumundan rahatsız ve bu durum çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla ilişkilere yansımakta ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu üç nedenden dolayı akranlarıyla en az çatışma yaşayanlar ise Müdürlerdir. Bu duruma belki yönetici özelliklerinin gereği ve akranlarıyla daha az ilişki içinde olmaları rol oynamış olabilir.

Çalışanların bu çatışma sürecinde çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını inceleyecek olursak;

- Problem çözme tarzı çalışan personelin sadece unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, problem çözme tarzını en fazla kullananlar yönetici pozisyonunda olan müdür ve müdür yardımcılarıdır. Bu unvanları uzmanlar izlemektedir. Burada yöneticilerin, karşı tarafla işbirliği yaparak, gerçek problemi, problemin kaynağını ve farklılıkları yapıcı bir

biçimde değerlendirerek, çatışmaların çözümünde en arzu edilir yöntemi kullandıkları görülmektedir.

- Uzlaşma tarzı için çalışan personelin yaşı, hizmet süresi ve unvanına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yaşanan çatışmalarda uzlaşma tarzının 25-30 yaş grubunda daha sık kullanıldığı, 49-54 yaş grubunda ise en az kullanıldığı, yaş ilerledikçe bu tarzın kullanımının azaldığı görülmektedir.

Hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösteren uzlaşma tarzının kullanımı hizmet süresiyle ters orantılıdır. Diğer bir deyişle, hizmet süresi arttıkça çatışmaların çözümünde uzlaşma tarzının kullanımı azalmaktadır. Uzlaşma tarzı, personelin işe ilk başladığı yıllarda daha sık kullanılmaktadır.

Unvanlara göre değerlendirecek olursak, uzlaşma tarzını daha yoğun kullananlar ise uzman yardımcılardır. Bu unvanı memurlar ve şef yardımcılarını izlemektedir.

- Uyma tarzı çalışan personelin sadece cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyetler arası karşılaştırmalarda, erkeklerin kadınlara göre uyma tarzını daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

- Kaçınma tarzı çalışan personelin sadece unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kaçınma tarzını memur ve şef yardımcılarını daha sık kullanmaktadır. Problem çözme tarzını en fazla kullanan müdür ve müdür yardımcılarını, kaçınma tarzını ise en az kullanan iki unvan grubudur.

- Zorlama tarzı için çalışan personelin cinsiyetine, unvanına ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Cinsiyetler arası karşılaştırmalarda, erkeklerin kadınlara göre zorlama tarzını daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Unvanlara göre baktığımızda, müdür yardımcılarını ve uzmanlar zorlama tarzını daha sık kullanmaktadırlar. Bu tarzı en az kullananlar ise memurlar, şefler ve uzman yardımcılarınıdır.

Zorlama tarzı için yapılan gruplar arası karşılaştırmalarda, üniversite mezunlarının, lise ve yüksek lisans/doktora öğrenimi görmüş olanlara göre zorlama tarzını daha sık kullandıkları saptanmıştır. Lise mezunları ise, diğer gruplara göre bu tarzı en az kullanmaktadırlar.

Çatışmanın nedenleri ve bu çatışma süresinde bu çatışmaları çözümlmek için kullandıkları çatışma yönetim tarzları bakımından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Diğer bir deyişle, çalışanların medeni durumlarına göre, çatışmaların nedenleri ve çatışma yönetim tarzları farklılık göstermemektedir.

Aynı şekilde, personelin görev yaptığı birimler için yapılan karşılaştırmalarda da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir anlatımla, çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları bakımından çalışılan birimler arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Bu çalışmaya ilişkin bulgular ışığında geliştirilen **öneriler** aşağıda sunulmuştur.

- Bu araştırmada, Bankada yaşanan çatışmalarda problem çözme ve uzlaşma tarzının daha yoğun kullanıldığı, özellikle yönetici kademesindeki Müdür ve Müdür Yardımcılarının kendi akranlarıyla yaşadıkları çatışmalarda problem çözme tarzını daha yoğun kullandıkları görülmüştür. Bu tarzların birey ve örgüt açısından diğerlerine göre daha sağlıklı oldukları söylenebilir. Dolayısıyla, Bankada yaşanan çatışmaların daha etkili bir şekilde çözümlenmesini sağlamak amacıyla çalışanlara, çatışma yönetim tarzları hakkında bilgi verilmeli ve onların problem çözme ve uzlaşma tarzlarını daha sık kullanmalarını teşvik edilmelidir.

- Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim

anlayışı, örgütün etkililiğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını harekete geçirmek adına, çatışmanın yokluğu halinde örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir. Bunu yaparken de yöneticiler;

- Hangi çatışmalar birey ve örgüt açısından yararlı, hangileri zararlıdır?

- Örgütlerde çatışmalar nasıl doğar?

- Çatışma hangi durumlarda ve nasıl özendirilir?

- Çatışma nasıl azaltılabilir veya çözümlenebilir?

- Çatışma yönetimiyle bireysel yaratıcılık ve örgütsel etkililik nasıl uyarılabilir?

sorularına açıklık getirmek durumundadırlar.

• Örgüt yönetiminin başarısının, çatışma olgusunun öneminin kavranmasına ve çatışmayı yönetme tekniklerinin etkin biçimde kullanılmasına bağlı olduğu fikri unutulmamalıdır. Bu konuda yöneticilerin bilinçlenmesi ve hangi durumların hangi çatışma yönetim stratejisine uygun olduğu konularında eğitim seminerleri düzenlenebilir.

• Bu araştırmada sadece, çalışma arkadaşları arasında yaşanan çatışmalar (yatay çatışma) üzerinde durulmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda, bu konuda farklı ölçekler, farklı teknikler (mülakat, yüzyüze görüşme vb.) denenebilir. Ayrıca, astlar ve üstler arasında yaşanan çatışmaların (dikey çatışma) nedenleri ve tarafların bu çatışma sürecinde tercih ettikleri çatışma yönetim tarzlarını saptamak amacıyla ölçekler geliştirilebilir ve bunların psikometrik özellikleri sınanabilir. Geliştirilecek ölçekler belli aralıklarla çalışanlara uygulanarak çatışmaların seyri izlenebilir.

• Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, yaşanan çatışmaların, tarafların moralini, işe yönelik çabalarını ve performanslarını nasıl etkilediği konusunda bu teze katkı yapılabilir.

Şunu unutmamak gerekir ki eğer çalışanlar, yöneticilerin kendilerini anlamadıkları, düşünce ve fikirlerine değer vermedikleri, isteklerini yerine

getirmedikleri, kendilerini önemsemedikleri hususlarında rahatsız iseler ve yönetim de çalışanların verimli çalışmadığından, işleri aksattığından ve onların beceriksizliklerinden dert yanıyorsa; çalışanlar birbirlerine karşı gülyüz göstermiyor ve işe mutsuz bir şekilde geliyorlarsa; çalışma ortamında kişiler arasında gruplaşmalar aşıkarsa; o iş ortamında çatışmaların yoğun olduğu ve çatışma çözüm stratejilerin farkında olunmadığı ya da iyi kullanılmadığı açıktır.

KAYNAKÇA

AIKEN, Lewis, R. Rating Scales and Checklists: Evaluating Behaviour, Personality and Attitudes, New York: John Wiley&Sons, Inc., 1996.

ALP, Seva. "İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi", Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ANASTASI, Anne. Psychological Testing, Sixth Edition. New York: Macmillan Publishers, 1988.

AYDIN, Mustafa, Örgütlerde Çatışma, Ankara: 1984.

BARON, R.A., "Personality and Organizational Conflict: Type A Behavior Pattern and Self-monitoring". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44, p.281-297.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetmel Davranış Ankara: 1992.

BLAKE, R.R., & Mouton, J.S. The Managerial Grid. Houston, TX: Gulf., 1964.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener. Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı, Pegem Yayıncılık, 2.baskı, 2002.

CAN, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6.Baskı, 2002.

CANLI, Ebru. "Örgütlerde Kişilerarası Çatışmalar", İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- ERDOĞAN, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: 1999.
- EREN, Erol. "Yönetim Psikolojisi" 3.Baskı, İstanbul: 1989.
- ERGİN, Canan. "Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, 2000, s.243-259.
- ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3.baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 2000.
- FİLLEY, Alan C., Interpersonal Conflict Resolution, Scott, Foresman and Company, Illinois, 1975.
- FRIEDMAN, Raymond A. ve diğerleri. "What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress", The International Journal of Conflict Management , 2000, Vol.11, No.1, pp. 32-55.
- GOODWIN, Jenny , "Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues"
<http://accounting.rutgers.edu/raw/aaa/audit/midyear/01midyear/papers/goodwin2001midyear.pdf>. (15.08.2003).
- HALL, J., Conflict Management Survey: A Survey Of One's Characteristic Reaction to and Handling Conflict Between Himself and Others. Canoe, TX: Teleometrics International., 1969.
- JAMESON, Jessica K., "Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework", The International Journal of Conflict Management, Vol.X, No:3, 1999, pp. 268-294.

KALKAN, Şevket. "Organizasyonlarda Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Şekilleri- Pilot Bir Araştırma", İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KARİP, Emin. Çatışma Yönetimi, Pegem yayıncılık, Ankara: 1999.

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul: 1999.

KOZAN, Kamil M. ve Canan Ergin. "The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices", The International Journal of Conflict Management, Vol.X, No:3, 1999, pp.249-267.

KOZAN Kamil M. ve Selim S. İlter. "Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts", Journal of Organizational Behavior, Vol. XV, No:5, 1994, pp.453-466.

KİLMANN, R. H. ve Thomas, K. W., "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument". Educational and Psychological Measurement, 37, 1977, p.309-325.

LUTHANS, F. Organizational Behaviour, Seventh edition. USA: McGraw-Hill, 1995.

MCKENNA, Eugene. Business Psychology and Organisational Behaviour, Psychology Press, 2000.

MOORE, Christopher W., "The Mediation Process: Practical Strategies For Resolving Conflict", Jossey-Bass, Inc., San Francisco, CA, 1986.

PUTNAM, L.L. ve Wilson, C.E. "Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale" In

M.Burgoon (Ed.), Communication yearbook, Beverly Hills, CA: Sage.
Vol. 6, 1982, pp. 629-652.

RAHİM, M.Afzalur. ve Magner, N. R. "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups", Journal of Applied Psychology, Vol. 80, 1995, p.122-132.

RAHİM, M.Afzalur. Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1983.

RAHİM, M.Afzalur. A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, Human Relations, V.38, 1985.

SOLMUŞ, Tarık. "Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi", Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:20, Mart 2001, s.40-49.

ŞİMŞEK, M.Şerif. Yönetim ve Organizasyon, 7 Baskı, Konya, 2002.

TAŞTAN Seçil. Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi "Çatışma ve Çatışma Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>.(04.07.2003).

TİNSLEY, Catherine. "Models of Conflict Resolution in Japanede, German, and American Cultures", Journal of Aplied Psychology, Vol. LXXXIII, No:2, 1998, pp. 316-323.

TJOSVOLD, Dean. "Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations", Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach, (Editör: M.Afzalur Rahim) Praeger Publishers, New York, 1989.

TUĞLU, Ayhan. "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1996. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TULUNAY, Nihal. "Örgüt içi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma", İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

WEI, Wu ve diğerleri. "Individualism-collectivism and Conflict Resolution Styles: A cross-cultural study of managers in Singapore", Şubat 2001, <http://www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/0106.pdf>, (09.09.2003).

EKLER

EK-1

İDARE MERKEZİNDE UNVANLARIN GENEL MÜDÜRLÜKLERE GÖRE DAĞILIMI

BİRİMLER	Memur	Şef Yardımcısı	Şef	Uzman Yardımcısı	Kısım Amiri	Uzman	Müdür Yardımcısı	Müdür	TOPLAM
ARAŞTIRMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1	3	4	2	1	2		4	17
BANKACILIK VE FİNANSAL KURULUŞLAR	2	2	19	26	13	9	11	4	86
BAŞ HUKUK VE HUKUK İŞLERİ	5		2		1				8
BİLGİ İŞLEM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ		1	1			3		5	10
DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5	2	13	22	12	15	13	5	87
EMİSYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	6	7	7	7	8	9	5	3	52
GÜVENLİK VE SAV. SEKRETERLİĞİ	1	2	1				1	1	6
İÇ DENETİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1	1	1						3
İLETİŞİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	9	7	12	4	9	10	6	5	62
İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	10	9	20	16	16	11	12	4	98
İNŞAAT VE MALZEME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	8	6	9		9	4	10	4	50
İSTATİSTİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ		7	11	14	6	14	13	5	70
İŞÇİ DÖVİZLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	17	24	15	11	13	10	7	3	100
MUHASEBE GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5		18	27	13	6	12	5	86
PİYASALAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5	2	10	33	4	34	14	6	108
SOSYAL İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	7	13	16	2	9	9	9	6	71
TEFTİŞ KURULU	1	1	1		1				4
TOPLAM	83	87	160	164	115	136	113	60	918

EK-2**ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI GENEL MÜDÜRLÜKLER VE UNVANLARIN BU GENEL MÜDÜRLÜKLERE GÖRE DAĞILIMI**

BİRİMLER	Memur	Şef Yardımcısı	Şef	Uzman Yardımcısı	Kısım Amiri	Uzman	Müdür Yardımcısı	Müdür	TOPLAM
BANKACILIK VE FİNANSAL KURULUŞLAR	2	2	19	26	13	9	11	4	86
DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5	2	13	22	12	15	13	5	87
EMİSYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	6	7	7	7	8	9	5	3	52
İLETİŞİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	9	7	12	4	9	10	6	5	62
İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	10	9	20	16	16	11	12	4	98
İNŞAAT VE MALZEME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	8	6	9		9	4	10	4	50
İSTATİSTİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ		7	11	14	6	14	13	5	70
İŞÇİ DÖVİZLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	17	24	15	11	13	10	7	3	100
MUHASEBE GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5		18	27	13	6	12	5	86
PIYASALAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5	2	10	33	4	34	14	6	108
SOSYAL İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	7	13	16	2	9	9	9	6	71
TOPLAM	74	79	150	162	112	131	112	50	870

EK-3

DAĞITILAN VE TOPLANAN ANKETLERİN GENEL MÜDÜRLÜK VE UNVANLARA GÖRE DAĞILIMI

BİRİMLER	Memur	Şef Yardımcısı	Şef	Uzman Yardımcısı	Kısım Amiri	Uzman	Müdür Yardımcısı	Müdür	Dağıtılan anket sayısı	Toplanan anket sayısı
BANKACILIK VE FİNANSAL KURULUŞLAR	2	1	5	5	5	5	4	2	35	29
DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1		5	6	4	6	4	3	30	29
EMİSYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2	3	2	2	2	5	1	1	23	18
İLETİŞİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	4	2	2	2	1	3	3	1	21	18
İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	6	5	8	1	8	1	2	4	45	35
İNŞAAT VE MALZEME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2	2	3			2	7	1	24	17
İSTATİSTİK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1	3	3	11	2	3	4		28	27
İŞÇİ DÖVİZLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ		3		4	1	1	2	1	15	12
MUHASEBE GENEL MÜDÜRLÜĞÜ			4	8	3	1	5	1	26	22
PIYASALAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1	1		9	1	6	2	1	24	21
SOSYAL İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2	6	5			4	2	1	27	20
TOPLAM	21	26	37	48	27	37	36	16	298	248

ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANKETİ

"Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi" konulu uzmanlık yeterlilik tezimin bir parçasını oluşturan bu anketin amacı, TCMB mensuplarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların sebepleri ile bu çatışmaların ne kadar sıklıkla yaşandığının ve bu çatışmalar karşısındaki davranış tarzlarının tespit edilmesidir.

ÇATIŞMA, Organizasyon içindeki birey ya da grupların, kendi içlerinde, aralarında veya organizasyonla, çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bu anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

I. bölüm: Kişisel bilgilerinizi,

II. bölüm: İş arkadaşlarınızla hangi nedenlerden dolayı çatışma yaşadığınızı,

III. bölüm: Yaşadığınız çatışmalar karşısında ne tür davranışlarda

bulduğunuzu,

belirlemeye yöneliktir.

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve samimiyet bu araştırmanın tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önemlidir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmada veri olarak değerlendirilecek ve kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

İsa UYSAL

Uzman Yardımcısı

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

İlk üç soruyu yazarak yanıtlayınız. Diğer soruları size uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1. Çalıştığınız Genel
Müdürlük :

2. Unvanınız :

3. Yaşınız :

4. Cinsiyetiniz : () Kadın
() Erkek

5. Öğrenim durumunuz : () Lise ve dengi okul
() Üniversite
() Yüksek Lisans/Doktora

6. Medeni durumunuz : () Evli
() Bekar

7. Bankadaki hizmetiniz (yıl) : () 0-5
() 6-10
() 11-15
() 16-20
() 21-25
() 26-30
() 31 ve üzeri

II.BÖLÜM: ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Bu bölümde iş arkadaşlarınızla sizin aranızda çatışma yaratabilecek bazı sebepler sıralanmaktadır. **Son bir yıl içinde iş arkadaşlarınızla aranızda geçen çatışma ya da anlaşmazlık durumlarını düşününüz ve soruları buna göre cevaplayınız.** Aşağıda belirtilen sebepler yüzünden iş arkadaşlarınızla;
Hiçbir zaman çatışma yaşıyorsanız 1'i,
Nadiren çatışma yaşıyorsanız 2'yi,
Arasına çatışma yaşıyorsanız 3'ü,
Çoğu zaman çatışma yaşıyorsanız 4'ü,
Her zaman çatışma yaşıyorsanız 5'i
daire içine alınız.

	İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasına	Çoğu zaman	Her zaman
1	İş arkadaşlarımla iletişimimde tikanıklıkların olması	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarımla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız	1	2	3	4	5
3	Kişiliklerimizin uyuşmaması	1	2	3	4	5
4	İş arkadaşlarımla, özel hayatlarındaki sorunları işyerine taşımaları	1	2	3	4	5
5	İş arkadaşlarımla benden daha az çalışmaları	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları	1	2	3	4	5
7	İş arkadaşlarımla söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam	1	2	3	4	5
8	İş arkadaşlarımla bulunduğum konumu (unvanı) hazmedememeleri	1	2	3	4	5
9	Bazı iş arkadaşlarımla amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması	1	2	3	4	5
10	İş arkadaşlarımla bana emir vermeleri	1	2	3	4	5
11	Aramızda terfi etme konusunda rekabetin olması	1	2	3	4	5
12	İş arkadaşlarımla işlerini düzgün yapmamaları	1	2	3	4	5
13	Görev dağılımı konusunda anlaşamamamız	1	2	3	4	5
14	İş arkadaşlarımla bilgisiz olmaları	1	2	3	4	5

	İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler	Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Çoğu zaman	Her zaman
15	İş arkadaşlarımla, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla, özel hayatlarında sorunları olduğu zaman hınçlarını benden almaları	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla benden daha az iş yapmaları	1	2	3	4	5
18	İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması	1	2	3	4	5
19	İş arkadaşlarımla, benim başarılı olmamı kıskanmaları	1	2	3	4	5
20	Aramızdaki iletişimin yetersiz olması	1	2	3	4	5
21	İş arkadaşlarımla ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	1	2	3	4	5
22	İş arkadaşlarımla işlerini zamanında bitirememeleri	1	2	3	4	5
23	İş arkadaşlarımla benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış anlamaları	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarımla çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	1	2	3	4	5
25	İş arkadaşlarımla iş yapma becerilerinin yetersiz olması	1	2	3	4	5
26	Bazı iş arkadaşlarımla yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması	1	2	3	4	5
27	İş arkadaşlarımla sorumluluklarını yerine getirmemeleri	1	2	3	4	5
28	İş arkadaşlarımla hakettiğinden fazla ödüllendirilmeleri	1	2	3	4	5

III.BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Aşağıdaki ifadeler, iş arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışma ya da anlaşmazlık durumlarında **ne tür davranışlarda bulunduğunuzu belirlemeye** yöneliktir. Son bir yıl içinde iş arkadaşlarınızla aranızda geçen çatışma ya da anlaşmazlık durumlarını tekrar düşününüz ve soruları buna göre cevaplayınız. Aşağıdaki ifadelere;

Kesinlikle katılmıyorsanız 1'i,

Katılmıyorsanız 2'yi,

Kararsızsınız 3'ü,

Katılıyorsunuz 4'ü,

Kesinlikle katılıyorsunuz 5'i daire içine alınız.

		<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>
1	Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte inceledim.	1	2	3	4	5
2	Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim.	1	2	3	4	5
3	Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım.	1	2	3	4	5
4	Problemi birlikte çözebilmek için sözkonusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde buldum.	1	2	3	4	5
5	Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalıştım.	1	2	3	4	5
6	İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaptım.	1	2	3	4	5
7	Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.	1	2	3	4	5
8	Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirdim.	1	2	3	4	5
9	Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındım.	1	2	3	4	5
10	Söz konusu tarafa tavizler verdim.	1	2	3	4	5
11	Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.	1	2	3	4	5
12	Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.	1	2	3	4	5

		<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>
13	Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız sözler sarfedilmesinden kaçındım.	1	2	3	4	5
14	Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullandım.	1	2	3	4	5
15	Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.	1	2	3	4	5
16	Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.	1	2	3	4	5
17	İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullandım.	1	2	3	4	5
18	Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.	1	2	3	4	5
19	Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.	1	2	3	4	5
20	Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştım.	1	2	3	4	5
21	İstediğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlandım.	1	2	3	4	5
22	Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.	1	2	3	4	5
23	Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.	1	2	3	4	5
24	Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.	1	2	3	4	5
25	Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.	1	2	3	4	5
26	Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.	1	2	3	4	5
27	Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.	1	2	3	4	5
28	Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettim.	1	2	3	4	5

EK-5

Rahim Organizational Conflict Inventory-II

PROBLEM ÇÖZME

- Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte inceledim.
- Problemi birlikte çözebilmek için sözkonusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulundum.
- İkimizin de kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaptım.
- Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.
- Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.
- Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.
- Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizin de isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştım.

UZLAŞMA

- Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.
- Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim.
- Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.
- Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.

UYMA

- Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirdim.
- Söz konusu tarafa tavizler verdim.
- Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.
- Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.
- Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.
- Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.

KAÇINMA

- Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım.
- Söz konusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalıştım.
- Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındım.
- Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.
- Karşımdaki kişi ile, karşılıklı tatsız sözler sarfedilmesinden kaçındım.
- Zor bir duruma düşmemek için söz konusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettim.

ZORLAMA

- Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullandım.
- İstedğim bir karara varılması için otoritemi kullandım.
- İstedğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlandım.
- Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.
- Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.