

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YÜKSEK DİSİPLİNLİ BİR ORGANİZASYONDA GÖREV
YAPANLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN
ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ BİÇİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Mehmet SUTAŞIR

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Yüksek Disiplinli Bir Organizasyonda Görev Yapanlara İlişkin Demografik Özelliklerin Çatışmayı Ele Alış Biçimleri Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı Soyadı

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Mehmet SUTAŞIR
Anabilim Dalı : işletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Yüksek Disiplinli Bir Organizasyonda Görev Yapanlara İlişkin Demografik Özelliklerin Çatışmayı Ele Alış Biçimleri Üzerindeki Etkisi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu

Tez Yazarının

Soyadı: SUTAŞIR

Adı: Mehmet

Tezin Türkçe Adı: Yüksek Disiplinli Bir Organizasyonda Görev Yapanlara İlişkin Demografik Özelliklerin Çatışmayı Ele Alış Biçimleri Üzerindeki Etkisi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Effect of Demographic Properties on How Conflict is Handled by People Who Work in a Highly Disciplined Organization.

Tezin Yapıldığı Üniversite: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Ens.

Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans: D

Dili: Türkçe

Doktora: S

Sayfa Sayısı: 126 + xvii

Tıpta Uzmanlık: R

Referans Sayısı: 60

Sanatta Yeterlilik: Q

Tez Danışmanının

Ünvanı: Yrd.Doc.Dr.

Adı: Pınar

Soyadı: SÜRAL ÖZER

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Çatışma
- 2- Çatışma Yönetimi
- 3- Disiplin
- 4- Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği

İngilizce Anahtar Kelimeler :

- 1- Conflict
- 2- Conflict Managment
- 3- Discipline
- 4- Rahim Organizational Conflict Inventory

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayımlanmasını

İstiyorum

Evet I—I

Hayır I—I

ÖNSÖZ

Günümüzde kelime olarak, duyulduğunda dahi kişiye iyi şeyler çağrıştırmayan “Çatışma” kavramı, organizasyonlarda ortadan kaldırılmasının yararlı olmadığı, hatta iyi yönetilip yönlendirilmesi halinde öneminin çok büyük olduğu şeklinde ifade edilen ve zaman geçtikçe önem kazanan bir olgudur.

Çalışma ortamında, çatışma alanlarını daha iyi anlamak, yöneticilerin organizasyon hedeflerine ulaşmak için organizasyondaki insanları daha verimli kullanmasını sağlayabilmektedir. Çatışmayı görmezden gelmek mesleki ve kişiler arası ilişkilerin bozulmasını kesinleştirir. Ancak; kıt kaynakları kullanarak belirlenen hedeflere zamanında varılabilmesi için çatışma alanlarının üzerine gitmek, çatışan tarafların o ana dek çeşitli sebepler ile gizledikleri sıkıntılarını öğrenmek ve verimliliğin önünde bulunan engelleri, tarafların ortaya koyacakları yaratıcı fikirleri tetikleyerek aşmak, ortadan kaldırmak yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmalıdır.

Yazına ve ileride yapılacak daha detaylı çalışmalara katkıda bulunulması için hazırladığım bu çalışmada, hangi sektörde olursa olsun “Çatışma” kavramının önyargısız şekilde doğru anlaşılması ve iyi yönetilmesi için bireylerin demografik özelliklerinin çatışmayı çözüm stillerini tercih etmeleri üzerindeki olası etkilerini belirlemeye ve mesleki yaşamları boyunca ilgili temel eğitimlere katılmalarının önemini vurgulamaya çalıştım.

Birlikte çalıştığım, desteğini daima hissettiğim, çok değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER’e sabrı ve güler yüzü için teşekkür ederim.

Yaşadığım tüm sıkıntıları aşmamda bana yardımcı olan çalıştığım kurumdaki tüm amirlerime ve büyüklerime, desteklerini benden esirgemeyen fakültemizin çok değerli, yol gösterici tüm hocalarıma ve sınıf arkadaşlarıma, enstitü çalışanlarına, aile büyüklerime, son olarak; sevgilerini daima hissettiğim sevgili eşim Serpil, oğlum Arda ve kızım Doğa’ya, adlarını belirlemediğim tüm arkadaş ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Yüksek Disiplinli Bir Organizasyonda Görev Yapanlara İlişkin Demografik
Özelliklerin Çatışmayı Ele Alış Biçimleri Üzerindeki Etkisi

Mehmet SUTAŞIR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Son yıllarda çeşitli tanımlamalarıyla gittikçe önem kazanan çatışma konusu, bireyler ve organizasyonlar üzerinde yarattığı olumlu etkilerin fark edilmesiyle, önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Günümüzde farklı örneklerde çalışılan bir konu olarak önemini koruyan çatışma; *bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar* olarak tanımlanabilir.

Çalışma yaşamında zararları olduğu kadar yararları da olan bir kavram olarak çatışmanın etkilerini en aza indirebilmek için, bireysel yöntemlere olduğu kadar, örgütsel müdahalelere de gerek duyulmaktadır. Bu nedenle, çatışmanın gelişim süreci, nedenleri, sonuçları ve çatışma ile baş edebilme yöntemleri üzerinde tartışılmaktadır.

Bu tezde; çatışmanın kavramı, kapsamlı bir literatür taramasıyla incelenmektedir. Alan araştırmasında, yüksek disiplinli olarak tanımlanan bir örgüt için çalışan personelin amirleri, astları ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalarda benimsedikleri çatışmayı çözüm stilleri ve demografik değişkenlerin bu stiller üzerindeki etkileri belirlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: 1- Çatışma, 2- Çatışma Yönetimi, 3- Disiplin, 4- Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği

ABSTRACT

**The Thesis of Master's Thesis Program
The Effect of Demographic Properties on How Conflict is Handled by People
Who Work in a Highly Disciplined Organization
Mehmet SUTAŞIR**

**Dokuz Eylül University
Institute Of Social Sciences
Department of Management and Organization**

Conflict gaining importance in the recent years with its various descriptions, has become an important study field as its positive effects on individuals and organizations are recognized. Conflict, defending its importance as a subject studied within a variety of samples can be defined as events generated from the individuals's and groups's problems of working in company and causing the normal activities to come an end or become in a disorderly way.

To minimize the effects of *conflict* as a concept that is both useful and harming for the work life, organizational as well as individual interferences are needed. For that reason, conflict's development, reasons, results and how it can be handled are argued.

In this thesis, concept of *conflict* is examined by a comprehensive literature research. Within the researched area, conflict solution styles and the effect of demographic variables on these styles accepted by the personnel working for an organization defined as highly disciplined are determined.

Key Words: 1- Conflict, 2- Conflict Managment, 3- Discipline, 4- Rahim Organizational Conflict Inventory

**YÜKSEK DİSİPLİNLİ BİR ORGANİZASYONDA GÖREV YAPANLARA İLİŞKİN
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ BIÇIMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iii
ONSOZ	iv
OZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	xvi

İÇİNDEKİLER

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

1.1.	ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ	1
1.1.1.	Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönelimsel Yaklaşımlar	6
1.1.1.1.	Geleneksel Görüş	6
1.1.1.2.	Davranışsal Görüş	6
1.1.1.3.	Etkileşimci Görüş	7
1.1.2.	Çatışma Süreci	7
1.2.	ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	9
1.2.1.	Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	9
1.2.1.1.	Sınırlı Kaynaklara Karşılıklı Bağımlılık	10
1.2.1.2.	Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar	10
1.2.1.3.	Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	10
1.2.2.	Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma	11
1.2.2.1.	Sınırlı Kaynaklara Bağlılık	11
1.2.2.2.	Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri	11
1.2.2.3.	Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar	12
1.2.2.4.	Örgütsel Amaçların Sübjektif Çalıştırılması	12
1.2.3.	Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	12
1.3.	ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ	13
1.3.1.	Fonksiyonel Olan Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	13
1.3.2.	Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar	14
1.3.3.	Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olabilecekler İle İlgili	14
Çatışmalar		
1.3.3.1.	Bireyin Kendi İçindeki Çatışma	15
1.3.3.1.1.	Amaç Çatışması	16
1.3.3.1.2.	Rol Çatışması ve Belirsizliği	17
1.3.3.2.	Bireyler Arası Çatışma	18

1.3.3.3.	Kişilerle Gruplar Arası Çatışma	18
1.3.3.3.1.	Gruplar Arası Görev Bağımlılığı	19
1.3.3.3.2.	Gruplar Arası Rekabet	19
1.3.3.3.3.	Gruplar Arası Farklılıklar	19
1.3.3.3.4.	Örgütsel Nedenler	19
1.3.3.4.	Grupların Kendi İçinde ve Gruplar Arası Çatışmalar	19
1.3.3.5.	Organizasyonlar Arası Çatışmalar	20
1.4.	DİĞER ÇATIŞMA TÜRLERİ	20
1.5.	ÇATIŞMALARIN ANALİZİNDE İZLENECEK YOLLAR	21
1.6.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	23
1.6.1.	Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar	26
1.6.2.	Çatışma Kavramına İlişkin Gerçekler	26
1.6.3.	Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri	27
1.6.3.1.	Kadercilik (Fate)	27
1.6.3.2.	Kaçınma ve Bağlanmama	27
1.6.3.3.	Baskı	28
1.6.3.4.	Yumuşatma	28
1.6.3.5.	Uzlaşma	28
1.6.3.6.	Ortak Bir Düşman Bulmak	29
1.6.3.7.	Üstün Kararına Bırakma	29
1.6.4.	Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri	29
1.6.4.1.	Haberleşmenin Arttırılması	30
1.6.4.2.	İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi	30
1.6.4.3.	Yapısal Değişkenleri Değiştirme	30
1.6.4.4.	Sorun çözme	30
1.6.4.4.1.	Üst Hedefler Oluşturma	31
1.6.4.4.2.	Takım Yönetimi	31
1.6.5.	Yönetimin tutumuna göre çatışmanın çözümü	32
1.6.6.	Yönetim açısından çatışmanın sonuçları	33
1.6.7.	Çatışmanın Yararları	35
1.6.8.	Çatışmanın Zararları	36
1.7.	ÇATIŞMA STİLLERİ	37
1.7.1.	Bütünleştirme Stili	38
1.7.2.	Alttan Alma Stili	38
1.7.3.	Hükmetme Stili	39
1.7.4.	Kaçınma Stili	39
1.7.5.	Uzlaşım Stili	39

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK DİSİPLİNLİ BİR ORGANİZASYONDA GÖREV YAPANLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ BIÇIMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	40
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	41
2.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	41
2.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	41
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	42
2.3.1. Araştırmanın Örnekleme	43
2.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	44
2.3.2.1. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II	44
2.3.2.2. Demografik Bilgi Formu	47
2.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	47
2.3.4. Verilerin Analizi	48
2.3.5. Soru Formunun Güvenilirliği	49
2.3.5.1. Amirler/Üstler ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği	50
2.3.5.2. Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği	51
2.3.5.3. Aynı Statüde Çalışanlarla/Akranlarla Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği	52
2.4. VERİLER VE BULGULAR	53
2.4.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler	54
2.4.1.1. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı	55
2.4.1.2. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	56
2.4.1.3. Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	57
2.4.1.4. Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı	58
2.4.1.5. Örneklemin Cinsiyet ve Eğitime Göre Dağılımı	59
2.4.1.6. Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı	60
2.4.1.7. Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı	61
2.4.1.8. Örneklemin Yaş Ve Cinsiyete Göre Dağılımı	62

2.4.1.9. Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı	63
2.4.1.10. Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı	64
2.4.2. Demografik Değişkenlerin RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi	65
2.4.2.1. Demografik Değişkenlerin Amirlerle/Üstlerle Olan Anlaşmazlıkta RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi	66
2.4.2.1.1. Yaş ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	66
2.4.2.1.2. Eğitim ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	68
2.4.2.1.3. Medeni Durum ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	70
2.4.2.1.4. Cinsiyet ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	72
2.4.2.2. Demografik Değişkenlerin Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi	72
2.4.2.2.1. Yaş ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	73
2.4.2.2.2. Eğitim ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	75
2.4.2.2.3. Medeni Durum ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	77
2.4.2.2.4. Cinsiyet ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	78
2.4.2.3. Demografik Değişkenlerin Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Anlaşmazlıkta, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi	79
2.4.2.3.1. Yaş ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	79
2.4.2.3.2. Eğitim ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	81
2.4.2.3.3. Medeni Durum ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	84
2.4.2.3.4. Cinsiyet ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut	85

2.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi	85
2.4.3.1. Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi	86
2.4.3.2. Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi	87
2.4.3.3. Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi	89
2.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	90
2.5.1. Amirler/Üstler ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	90
2.5.2. Astlar ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	91
2.5.3. Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	93
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKLAR	100
EKLER	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 : Amirler/Üstler ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri	50
Tablo 2.2 : Astar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri	51
Tablo 2.3 : Aynı Statüde Çalışanlarla/Akranlarla Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri	52
Tablo 2.4 : Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	54
Tablo 2.5 : Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı	55
Tablo 2.6 : Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	56
Tablo 2.7 : Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	57
Tablo 2.8 : Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı	58
Tablo 2.9 : Örneklemin Cinsiyet ve Eğitime Göre Dağılımı	59
Tablo 2.10 : Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı	60
Tablo 2.11 : Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı	61
Tablo 2.12 : Örneklemin Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı	62
Tablo 2.13 : Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı	63
Tablo 2.14 : Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı	64
Tablo 2.15 : Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları	67
Tablo 2.16 : Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları	69
Tablo 2.17 : Medeni Durum ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	71
Tablo 2.18 : Astar İle Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları	74
Tablo 2.19 : Astar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları	76

Tablo 2.20 : Medeni Durum ve Astlar ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	77
Tablo 2.21 : Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları	80
Tablo 2.22 : Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları	82
Tablo 2.23 : Medeni Durum ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları	84
Tablo 2.24 : Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)	87
Tablo 2.25 : Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)	88
Tablo 2.26 : Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Çatışma Türleri	15
Şekil 1.2 : Çatışma/ Örgütsel Performans İlişkisi	34
Şekil 1.3 : Kişiler Arası Çatışma Ele Alış Stillerinin İki Boyutlu Modeli	37
Şekil 2.1 : Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı	55
Şekil 2.2 : Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	56
Şekil 2.3 : Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	57
Şekil 2.4 : Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı	58
Şekil 2.5 : Örneklemin Cinsiyet ve Eğitime Göre Dağılımı	59
Şekil 2.6 : Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı	60
Şekil 2.7 : Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı	61
Şekil 2.8 : Örneklemin Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı	62
Şekil 2.9 : Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı	63
Şekil 2.10 : Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı	64

EKLER LİSTESİ

EK - A	Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Kullanılan Soru Formu	108
EK - B	Astlar ile Olan Çatışmada Kullanılan Soru Formu	111
EK - C	Aynı Statüde Çalışanlar ile Olan Çatışmada Kullanılan Soru Formu	113
EK -D	Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	115
EK -E	Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	116
EK - F	Astlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	117
EK - G	Astlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	118
EK -H	Aynı Seviyede Olanlar/ Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	119
EK -I	Aynı Seviyede Olanlar/ Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)	120
EK – İ	Kurs Eğitim Standardı (KES)	121
EK – J	Eğitim Programı (EP)	124

GİRİŞ

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da *çatışma*, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2004; 553). Kendi içinde ne olumlu ne de olumsuz bir gerçeklik olan çatışma, yıkıcı olabileceği gibi, etkin şekilde yönetildiğinde örgüt için verimli sonuçlar doğurmaktadır (Budak, 2003; 57).

Tüm işletmeler açısından, kuruluşlarında çalışanların (yönetici ve işgörenlerin) çatışma eğilimlerinin saptanması çok önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de daha sonra telefî edilemeyecek sonuçları olabilecek çatışmaların o kurum veya işletmelere verebilecekleri zararların önüne geçilemeyecek kadar büyük olabileceği öngörüsüdür. Bir işletmenin verimliliğinin yükselmesi için önemli etkenlerden biriside çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmaların önlenmesi veya bu çatışmalardan çıkabilecek sonuçları belirlenen amaçlar doğrultusunda olumlu yönde kullanabilme yeteneğidir.

Çatışma kaçınılmazdır. İnsanların bir arada bulunduğu örgütsel ortamlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışma çıkabilir. Asıl olan çatışmanın olmasından çok, çatışmanın olağan kabul edilmesi ve çatışma kaynaklarının iyi bilinmesidir. Klasik yönetim anlayışı, çatışmayı kabul etmez ve derhal önlenmesi gerektiğini savunur. Modern yönetim anlayışı ise, belli oranda bir çatışmanın olması gerektiğine ve bunun örgütsel dinamizmi artıracığına inanır. Çatışma iyi yönetilebilirse, örgütsel ortamda iş başarımının artmasına katkı sağlayabilir. Bunun için değişik çatışma yönetim modelleri vardır. Söz konusu modellerin etkinliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, örgütsel ortamın koşullarına bağlıdır. Yani koşullara uygun bir veya birkaç çatışma yönetim modelinin bulunması ve uygulanması örgütsel etkinlik açısından önemlidir (Çağlar,2002;31-50). Herhangi bir organizasyon içindeki verimliliğin artırılması için önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkan çatışma

eğiliminin ve bu eğilime, çalışanların demografik özelliklerinin, olabileceği varsayılan etkilerinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle çatışma konusunun kuramsal yapısı ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Çatışmanın tanımları ve değişik grup yada bireylerdeki ortaya çıkış nedenleri ve bu alanda genel kabul görmüş teoriler değişik yaklaşımlar ışığında incelenmektedir. Ayrıca, çatışma yönetimi ve çözüm yöntemleri konusundaki değişik görüşler anlatılmaktadır.

İkinci bölümde; ortaya konan yaklaşımlardan hareketle bir alan çalışması yapılmıştır. Yapılan alan çalışması ile yüksek disiplinli bir kurumdaki çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak elde edilen verilerin çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmış olup, daha sonra elde edilen veriler istatistiksel olarak analiz edilmiş ve çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak çatışma eğilimi üzerinde saptamalarda bulunulmuştur.

Çatışma üzerine yapılan araştırmalarda bu eğilimin iş yerlerinde, iş tatminini doğrudan etkilediği ve çalışanların çatışma eğilimi sebeplerinin doğru tahlil edilmesinin iş yerindeki ortamlarda daha olumlu bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak en önemli etkenlerden biri olacağı değerlendirilmektedir.

Bugüne kadar bu konuda yüksek disiplinli örgütlerde yapılan alan araştırmalarının yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Bu çalışmadaki temel amaç; örgütlere zarar verecek aşamaya gelmeden çatışmanın tahlil edilmesi, çatışma sebeplerinin doğru tahlil edilerek gerekli önlemlerin alınmasıyla doğru bir çatışma yönetimi tarzı ortaya konulması için gerekli olan eğitimin örgüt içindeki tüm çalışanlara mesleğe katılmadan önce temel eğitimlerinde bilgi düzeyinde, daha sonraki aşamalarında ise meslek içi gelişim programlarına uygun olarak belirlenecek sürelerde, kavrama düzeyinde, kurs şeklinde verilmesi ve bu eğitim programına bağlı olarak çalışanlar üzerinde belirlenen hedeflere varmak için istendik yönde davranış değişiklikleri kazandırmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden farklıdır. Buna karşılık, çok ender de olsa, bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu örgütlerde bireylerin bir birine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri bakımından tam bir uyum içinde oldukları söylenebilir. Şu halde çatışmayı bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olarak sayabiliriz. Ancak şunu da belirtelim ki, çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artırılıp yayılmasına yardımcı olur (Eren, 2001;540).

Bu nedenle, çatışmanın tümüyle ortadan kaldırılmasının yararlı olmadığını, hatta iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların öneminin çok büyük olduğunu ifade edebiliriz (Eren, 2004;553-554).

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur; çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli çok çeşitlidir. Ülkeler arası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir (Koçel, 2003; 664).

Bireyler ve gruplar arasındaki ihtilaf evrensel bir olaydır. Önemli çatışma alanlarını daha iyi anlamak, yöneticilerin organizasyon hedeflerine ulaşmak için organizasyondaki insanları daha verimli kullanmasını sağlar. Çatışmayı görmezden gelmek mesleki ve kişiler arası ilişkilerin bozulmasını hemen hemen kesinleştirir.

Çatışmanın ortaya çıkmasıyla, çalışanların birlikte çalışmak için motivasyonu azalır ve organizasyonel verimlilik zarar görür. Organizasyonel çatışmadaki problemlerden biri, terimin akademisyenler ve yöneticiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmasıdır.

İlgili literatür incelendiğinde çatışma kavramı ile ilgili oldukça fazla tanıma rastlanmaktadır. İncelenen bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

Türk Dil Kurumunun resmi internet sitesinden, çatışmanın sözlük anlamına bakıldığında kelimenin açıklanış tarzı bu konunun ülkemizde nasıl algılandığına dair bir fikir verebilir. Çünkü burada çatışma “silahlı büyük kavga, arbeye veya savaş maksadıyla düşmana karşı ilerleyen bir birliğin keşif ve güvenlik kolları arasında ilk silahlı vuruşma” (www. tdk. gov. tr/ tdksozluk/SOZBUL.ASP?kelime=çatışma, Erişim:12.06.2005) olarak verilmekte ve bu tanım ülkemizde çatışma kavramına olan yaklaşımı, daima çok olumsuz olarak etkilemektedir.

Organizasyonlarda çatışmayla ilgili objektif koşullardan başlayan, duygular, algılamalar ve davranışa kadar giden bir dizi tanımlamanın olduğu ileri sürülmekte ve çatışmanın tüm bu olaylar dizinini başlatan genel bir anlamı olduğu da vurgulanmaktadır. Bu düşüncede olanlara göre çatışma; “organizasyonlardaki bireyler yada gruplar arası algılama, duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreç'tir (Basım, <http://www.kho.kkk.tsk/enstitu/kurs /askeriyonetim /Bolum 3.doc>, 18.03.2005)

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak ta tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 2003; 664). Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Aşkun ve Tokat, 2002;161).

Çatışmanın tanımlanmasında anahtar konu birbirine uymayan hedeflerdir. Kişi ya da grup diğer bir kişi ya da diğer grupta hedefe ulaşmayı reddetme amacıyla

kasten çatışiyorsa, çatışma ortaya çıkar (Taştan, [http://www. Humanresources focus.Com/makale010.asp](http://www.Humanresourcesfocus.Com/makale010.asp), 28.01.2005). Bu ve benzeri faktörlerin egemen olduğu ortamlarda, taraflar, çıkarlarına ulaşmak ve görüşlerini hakim kılmak gayreti içine girerler. Gayretin götüreceği durum ise çatışma halidir (Şimşek ve Akgemci ve Çelik, 2001; 238)

Çatışma bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması olarak ta tanımlanabilmektedir (Can, 1999;305).

Davranış bilimlerinde çatışmanın açık seçik ve ortak bir karşılığı yoktur. Ancak genel olarak her karşı koyma, anlaşmazlık, uyuşmazlık ve karşılıklı olumsuz ilişki çatışma anlamına gelebilir (Aşkun ve Tokat, 2002;161).

Bir başka tanıma göre; çatışma, “birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma yada kavgâ” olarak tanımlamaktadır. Bu müdahale, karşı tarafın amacına ulaşmasına aktif olarak engelleme olabileceği gibi, bilgi saklama, kaynak vermeme gibi pasif bir eylemde olabilir (Balcı, 1995;146). Buna karşın çatışma , “şiddeti yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, medeni düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi” de gösterebilir (Güney, 2001; 87).

Çatışmayı bireysel bakımdan tanımladıktan sonra onun örgütlerde taşıdığı anlamının ne olduğunu ifade edebiliriz. Bir örgütte çatışmayı; *bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar* olarak tanımlayabiliriz (Eren,2001; 540). Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır.

Ayrıca kültürel yapıları farklı bireylerin çalıştığı kurumlarda değişik görüşlerin, değişik ihtiyaçların olması ve bu bireylerin güdülenmeleri için farklı yöntemlerin uygulanmasının zorluğu ortadadır. Usal'a göre "insan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren, belirli bir amaç için harekete geçiren güçlerin yönetimini içeren güdüleme süreci güç bir süreçtir. Farklı güdü yapısına ve farklı gereksinimlere sahip kişileri örgüt amaçlarına yönlendirmek kolay değildir" (Usal ve Erdoğan, 2003; 5).

Bazı yazarlara göre örgütsel yaşamın gerçeği olan çatışma; bireylerin içlerinde, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç algı, düşünce, inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır. Kelime olarak olumsuzluk manasına gelir. Tahrip edici etkisi; bireylerde stres ve depresyona örgütlerde ise verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi durumlara sebep olabilir (Robbins, 1994; 3).

Gray, 1992'de; birbirine uyumsuz ve zıt hedeflere ulaşmayı hedefleyen taraflar arasında yaşanan gerginlik sonucu, birey veya gruplar bilerek ve isteyerek birbirlerinin ön gördükleri hedeflere ulaşmalarını engellemeye çalışabileceklerini yazmıştır. Bu durumda, çatışma, kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planladığı davranıştır. Bu "*kasti engelleme*" aktif ya da pasif olabilir (Evcimen, http://www.evcimen.com/wht_004.htm, 19.08.2004)

Örneğin, bir sıralı üretim hattında eğer bir grup işini yapmazsa ve bu grubun çıktısı bir diğer bölümün girdisi ise, diğer bölümün hedefine, mesela standart üretime ulaşması tıkanır. Bir başka şekilde, tıkama davranışı, birbirini saf dışı bırakmak isteyen iki savaştıcı durumunda olduğu gibi aktif olabilir. Çatışmanın tanımlanmasında anahtar konu birbirine uymayan hedeflerdir. Kişi ya da grup diğer bir kişi ya da gruba diğer hedefe ulaşmayı reddetme amacıyla kasten çatışıyorsa, çatışma ortaya çıkar (Taştan, http://www.humanresourcesfocus.com/makale_010.asp)

Literatürde çatışma için çok çeşitli tanımlara rastlansa da çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü genel kabul görmektedir. Sosyal hayatın işleyişi içinde çatışmanın varlığı normaldir ve çatışma ile ilgili konular bu bakış açısıyla değerlendirilmelidir (Erdoğan, 1999,145).

İyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların öneminin çok büyük olduğu ifade edilir. Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlara da kısaca değinmek ve bu sonuçları aşağıdaki biçimde açıklamak yararlı olacaktır (Eren, 2004; 554).

➤ Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

➤ Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

➤ Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözümler için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

➤ Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

➤ Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir, olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm ölçüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç yada dürtü olması gerçekleşecektir.

➤ Çatışan taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bunun sonucunda, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

Yukarıda belirtildiği gibi organizasyonların etkinliği için *belirli düzeyde* çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılığın olmaması, çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların çözüme yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir.

1.1.1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönetsel Yaklaşımlar

Bu yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ateş; [http:// www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm).; 14.06.2005)

1.1.1.1. Geleneksel Görüş

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Hawthorne'da yapılanlar gibi çatışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarlı olamaması gibi şeylerin sonucu olan işletsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmiştir. Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkatimizi sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek ve grup ile örgüt performansını geliştirmek için bu kötü işleyişleri düzeltmek gerekmektedir.

1.1.1.2. Davranışsal Görüş

Çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrindedir. Çatışma kaçınılmaz olduğu için davranışsal okul çatışmanın kabul edilmesi taraftarıdır. Onlar çatışmanın varlığını şu mantıkla açıklamaktadırlar; çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur.

1.1.1.3. Etkileşimci Görüş

Çatışma hakkında şu anki görüş etkileşimci perspektiftir. Bu yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci yaklaşım uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerinin asgari düzeyde grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir.

Davranışçı görüşten şu hususlarda ayrılır;

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

1.1.2. Çatışma Süreci

Çatışma sürecinin dört safhada geliştiği düşünülebilir (Ateş; <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>., 15.06.2005).

Birinci Safha: Potansiyel Muhalefet: Çatışmanın olması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan birinin olması gerekir. Bu koşullar iletişim, yapı ve kişisel etmenler gibi çatışma nedenleri ya da kaynaklarını kapsar.

İkinci Safha: Kavrama ve Kişiselleştirme: Çatışmayı algılamak gereklidir. Dolayısıyla, bir ya da daha fazla taraf ön koşulların varlığının farkına varmalıdır. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. İş arkadaşınızla anlaşmazlık içinde olduğunuzun farkına varabilirsiniz. Buna rağmen,

bu durum sizi gergin ya da sinirli yapmayabilir ve arkadaşınıza karşı sevginizi etkilemeyebilir. Çatışmanın hissedildiği bu düzeyde insanlar duygusal davrandıklarında taraflar sinir, gerginlik, engellenme ya da düşmanlık yaşayabilirler.

Üçüncü Safha: Davranış: Bir üye diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını engelleyen hareketler yaparsa bu aşamadayızdır. Bu hareket niyetli bir hareket olmalıdır, yani diğerlerini engellemek için, bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmıştır.

Açık çatışma; gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Bu safhada aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir.

Dördüncü Safha: Sonuçlar: Açık çatışma davranışını ve çatışma yönetimi davranışının birbirlerini etkilemesi bazı sonuçlara yol açar. Çatışma grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç işlevseldir. Tam tersi olarak grup performansı önleniyorsa sonuç işlevsel değildir.

İşlevsel sonuçlar; çatışma kararları niteliğini arttırdığından yaratıcı ve yeniliği güdülediğinde grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilim için serbest bir ortam sağlandığında ve öz eleştiri ve değişim ortamını hazırladığında, yapıcıdır. Böylece grup performansı artar.

İşlevsel olmayan sonuçlar; kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Çatışmanın en arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığının azalması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir Uç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Böylece grup performansı düşer.

1.2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmanın nedenleri çeşitli şekillerde gruplanabilir. Çatışma ile ilgili nedenlerden bir kaçını aşağıda listelemek yararlı olacaktır (Akat, Budak ve Budak; 2002, 405) ;

- İşler arası işlevsel karşılıklı bağıllık,
- Belirli kaynakların paylaşılması,
- Amaç farklılıkları,
- Algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,
- İletişim eksiklikleri,
- Yönetim stilleri arasındaki farklılıklar,
- Kişilik farklılıkları.

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar (Eren, 2004; 555) ;

- Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,
- Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
- Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Bu çatışmaların alt başlıklarını bilmek aşağıda belirtilen nedenlerin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.2.1. Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar

Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar; sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılık, faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar ve örgütsel görevlerde ve sorumluluklarda karışıklıklardır .

1.2.1.1. Sınırlı Kaynaklara Karşılıklı Bağımlılık

Çatışmaların en önemli sebeplerinden biridir. İki veya daha fazla birey yada grubun tamamına yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar (para, bina, statü, sevgi...) için rekabet etmeleri bir tarafın kazanmasının diğer tarafın kaybına neden olması, süratle çatışmaya dönüşebilir (Akat ve Budak ve Budak, 2002;406). Uzmanlaşmış görevlilere tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinde daha büyük bir pay alabilmektir. Çoğu çatışmaların kaynağında bu temel neden mevcuttur. Daha çok kaynağa sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Aynı teçhizatı iki ayrı birimin kullanmak zorunda olması bu nitelikteki bir çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 2004; 555).

1.2.1.2. Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar

Birden fazla birey ve gruptan her birinin kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğerlerinin bilgi, tecrübe, hizmet veya çıktılarına bağımlı olmalarını ifade eder. Performansı en düşük olan bireyin yada grubun performansı grubun yada tüm örgütün hızını belirleyen faktör olacaktır. Böylesi bir bağımlılıkta tarafların öncelikleri ve hedefleri farklı ise çatışma çıkacaktır (Baysal ve Tekaslan, 1996; 312)

1.2.1.3. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütlerde görevler bir birilerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve bir birlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılmayan görevler olduğu gibi hiçbir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumluluk olarak çalışma ve birbirleriyle sıkı ilişkisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı

çatışmalarda bölümlerin sorumluluklarının bir birlerine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmalarında yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emredecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004; 556).

1.2.2. Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar

Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar; sınırlı kaynaklara bağlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, bireysel amaçlardaki farklılıklar, örgütsel amaçların sübjektif çalıştırılmasıdır .

1.2.2.1. Sınırlı Kaynaklara Bağlılık

Bireyler burada kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel kaynak ve olanaklara ihtiyaç duyarlar. Yeterli kaynakları olan ve bu kaynakları sürekli olarak tazeleyebilen örgütler açısından bu konuda fazla sorun yoktur. Ancak kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağlılık artmış olacaktır. Bu durum kişilerin kendi istek ve arzularına karşı diğer kişilerle bir yarış ve mücadele içerisine girmesine sebep olabilir (Eren, 2004; 556).

1.2.2.2. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri

Çoğu çatışmanın kökeni kişilerin gösterdikleri performans ölçüsünde ödüllendirmelerinden kaynaklanmaktadır, her ne kadar adil bir sistem olsa da bu tarz ödüllendirme sistemleri kişileri rekabet içine sokmaktadır. 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 (İnsan Kaynakları Com, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=194>, 18.09.2006.).

1.2.2.3. Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür yetiştirme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Bireyler farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek birer klik oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içinde çatışmaları artıran önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır (Eren, 2004; 557).

1.2.2.4. Örgütsel Amaçların Sübjektif Çalıştırılması

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek bile mümkün değildir. Bu durum organizasyonel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bundan dolayı organizasyonel amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve bireyler tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Taştan; <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp>, 14.06.2005)

1.2.3. Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı (perception) farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt durumlara düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı (value) farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2003; 664).

Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar; bilgi edinme ve göndermede farklılıklar, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufku farklılıkları, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklardır (Eren, 2004; 557).

1.3. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütler başarıya ulaşabilmek için birbirinden farklı bir çok insanı amaçları doğrultusunda bir araya getirirler. Bu bütünlük içinde örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarını dengede tutma sorunu yaşarlar ve yaşanan her dengesizlik durumu çatışma için başlangıç olur. Örgütler ve bireyler sürekli büyümeyi ve değişmeyi düşünen organizmalardır. Örgütlerin ve bireylerin var oluş amaçları, yaşam ve değişim stratejilerinin farklılığı çatışmaya sebep olabileceği gibi bütünleşmeye de yol açabilir. Her ikisi de yaşayan organizmalar olan örgüt ve bireyin bir çok benzer noktaları vardır. Birey ve örgüt çatışması büyümeyi oluşturabilir. Çatışma; büyüme ve gelişmeyi oluşturan hareketlerden birisidir. Bu teori; örgütlerin ve bireylerin iç içe yaşadıkları gerçeği ile desteklenmektedir. Çünkü; örgütlerin var oluşu bireylere bağlıdır. Bireyler ise örgütsüz yaşayamazlar (Bumin, 1990;1).

1.3.1. Fonksiyonel Olan Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılanı fonksiyonel olan (functional) ve fonksiyonel olmayan (dysfunctional) çatışmalardır (Koçel, 2003; 665).

Fonksiyonel olmayan çatışma; işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan engelleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar içerisinde ele almışlardır. Bu görüşe göre, çatışmanın varlığı formel organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir. Fonksiyonel olan çatışmalar ise organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Ayrıca organizasyona canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin (change) gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2003; 666).

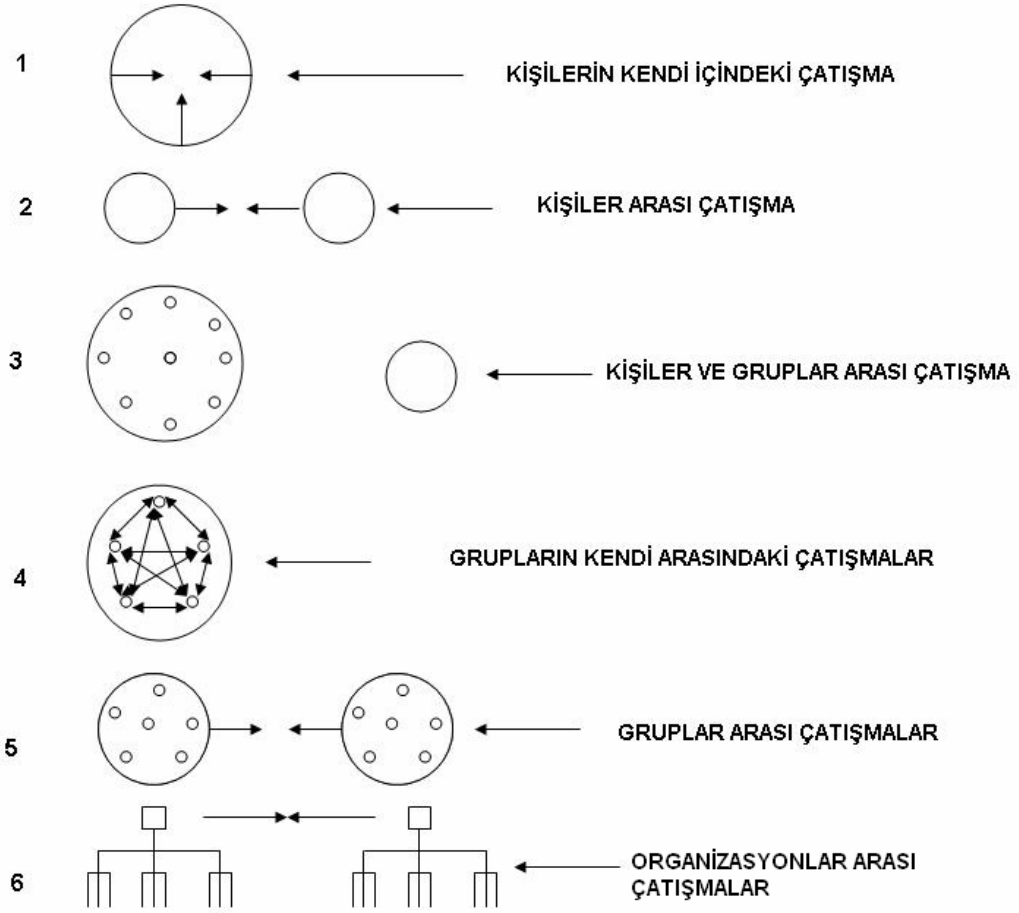
1.3.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar

İkinci sınıflama tarzı çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin, amaç farklılıkları, kaynakların kıt olması vb. durumlar çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir. Nihayet açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin, karşılıklı tartışma birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fizik kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir (Aşkun ve Tokat, 2002;166).

1.3.3. Organizasyonda Çatışmaya Taraf Olabilecekler İle İlgili Çatışma

Üçüncü grup bir sınıflama ise organizasyonda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bir organizasyonda beş tür çatışma olabilir (Ateş; [http:// www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm).; 14.06.2005).

- Kişilerin kendi içindeki (intrapersonal) çatışması,
- Kişiler arası çatışma (interpersonal conflict),
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar,
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Organizasyonlar arası çatışmalar,



Şekil 1.1 : Çatışma Türleri

Kaynak: Koçel; 2003, 667.

Bizim burada üzerinde ağırlıklı olarak duracağımız sınıflama bu son sınıflamadır. Şimdi konuyu biraz daha detaylı olarak inceleyelim.

1.3.3.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışma

Daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren bu çatışma türüne değinilmesinin nedeni, bireyin diğer örgütsel çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez bu çeşit çatışmanın etkisinde şekillenmesidir (Şimşek; 2001, 245).

Kişi kendinden farklılaştığında, yapması gereken seçenekler arasında sıkışıp kaldığında amaçları tarafından engellendiğinde iç çatışma oluşur (Neal; www.scarecrowworkshops.com/b-conflict-managment.html , 05.03.2006)

Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vb.) beklediği veya kendisinden, kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration), baskı altında kalmaya (stress) sevk eden çatışmadır. Bu tür çatışma; bazı ihtiyaçlar ve roller rekabet ettiğinde, belirlenebilen roller ve dürtülerin farklı yönlerde bir değişikliği, amaç ve dürtüler arasında ortaya çıkabilecek bir çok engel çeşidi, arzulanan amaçlara ilişkin olumlu ve olumsuz görüşler nedeniyle ortaya çıkar. Bireyin kendi içindeki çatışma değişik boyutları ile ele alınacak olursa (Koçel, 2003; 667) :

1.3.3.1.1. Amaç Çatışması

Bireylerin olumlu yada olumsuz karşılıklı iki durumla karşılaştıklarında hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusundaki çatışmalardır. Örneğin bir üniversite öğrencisi devlet dairesinde veya özel şirkette çalışıp çalışmayacağı konusunda bir ikilem yaşayabilir. Burada özel şirkette daha iyi bir maaş alacağını, devlet dairesinde ise gelecek güvencesi olacağını düşünerek seçim konusunda bir çatışma yaşar (Kirel; 2003, 173).

İki veya daha fazla rekabet eden olumlu ya da olumsuz nitelikteki amaçlar bir birey için çatışmanın bir başka genel kaynağıdır. Engellenmede bir amaca erişmeden önce basit bir güdü bloke edilir. Amaç çatışmasında ise iki veya daha fazla güdü bloke edilmektedir. Bu tür çatışmaların belli başlı üç tipi olduğu ileri sürülür (Ateş; [http:// www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm) , 14.06.2005).

Yanaşma – Yanaşma : Birey birbiriyle bağdaşması olanaksız iki çekici ereğe de aynı zamanda ulaşmak isteğindedir.

Kaçınma – Kaçınma : İstemediğiniz iki durumdan birini seçmek zorunda olduğunuz zaman ortaya çıkar.

Yanaşma – Kaçınma : Birey aynı zamanda hem çekici hem de itici bir durum karşısındadır. İnsan aynı nesneye karşı hem sevgi hem de nefret duyabilir.

1.3.3.1.2. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol Çatışması; aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması şeklinde tanımlanabilir. Ancak en genel anlamıyla rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu şeklinde tanımlanabilir (Kirel; 2003, 173).

Rol Çatışması, Türk Dil Kurumunun resmi internet sitesinde "Toplumun statülere bağlı olarak beklediği veya buyurduğu iki veya daha fazla şey karşısında ferdin gösterdiği çelişik istekler, davranışlar" olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/SOZBUL.ASP?GeriDon=0&EskiSoz=&kelime=rol+%E7at%FD%FEmas%FD&submit1=Ara>, 12.06.2005)

Kahn ve arkadaşları beş farklı rol çatışması türünden söz etmişlerdir (<http://www.turkyasam.com/showthread.php?p=2991767> , 10.10.2006).

➤ *Göndericinin kendi içinde çelişmesinden kaynaklanan rol çatışması*: Bir rol gönderici tarafından aday rol yükümlüsüne birbiriyle çelişen farklı beklentilerin aynı anda gönderilmesini ifade eder. Öyle ki bu beklentilerden birini yerine getirmek, diğerini imkansız kılacaktır.

➤ *Göndericiler arası rol çatışması* : Bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçlı iki grubunda üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma türüdür (İş kadınlığı-annelik).

➤ *Kişî rol çatışması* : Bir aday rol yükümlüsünün sahip olduğu inanç, değer, beceri, yetenek ve ihtiyaçlarının; rol düzleminin talepleri ile uyumsuz olmasıdır.

➤ *Aşırı rol yüklenme* : Göndericiler arası rol çatışmasına benzer ancak farklı olan burada odak rol yükümlüsüne yönelik beklenti ve taleplerin çelişkili olmayıp; buna karşılık istenilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde bu taleplerin yerine getirilmesinin mümkün olamayacağı hissedilmesidir.

1.3.3.2. Bireyler Arası Çatışma

Burada çatışma; bir bireyin başka bir bireyle yapmış olduğu çatışma olarak ele alınmaktadır. İnsanın kendi fikirleri, duyguları ve zevkleri bakımından da çatışmaya düşmesi söz konusudur. Bu çatışma nedeniyle bireyler bazı konularda karar veremezler, dengesiz ve çelişkili davranışlar içerisinde bulunurlar. Bireyler arası çatışmalar ise iki bireyin birbiriyle çeşitli fikir duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Yine aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bu çatışma türüne girmektedir (Eren, 2004; 561).

Ayrıca kişiler arası çatışmanın en önemli nedenlerinden birisi, bireylerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır (Akat, Budak ve Budak;2002, 405) .

1.3.3.3. Kişilerle - Gruplar Arası Çatışma

Daha çok kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izleyen yönü benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Koçel, 2003; 668).

Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arası çatışma olabilir. Böyle bir çatışmanın şiddeti ve örgüt etkileme derecesi öncelikle, söz konusu çatışmanın nedenine ve daha sonra da çatışan tarafların nispi güçleri, gereksinim düzeyleri, birbirine karşı tutum ve duyguları, örgütsel atmosferin müsamaha düzeyi ve bunun gibi etmenlere bağlı olacaktır. Başlıca gruplar arası çatışma nedenlerini aşağıdaki gibi sayabiliriz (Ateş; [http:// www.merih.net/m2/ lid/wmetate](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate) 26.htm: , 14.06.2005) .

1.3.3.4.1. Gruplar Arası Görev Bağımlılığı

Birden fazla örgütsel grubun birbirine karşılıklı ya da tek taraflı olarak görevlerini başarmaları açısından bağımlı olmaları durumunu ifade eder.

1.3.3.4.2. Gruplar Arası Rekabet

Rekabet, gerçekte yaratıcılığı arttırıcı ve kazanılması için enerji ve motivasyon gerektirici niteliği ile çoğunlukla örgütsel etkinliği arttıran ve istenilen bir durum yaratmakla beraber sınırlı olan kaynaklardan daha fazla yararlanma ya da örgütsel ödüllerden daha fazlasını elde etmeye yönelik bir mücadele şeklini aldığıında özellikle de taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu (kazanma/kaybetme) durumlarda örgütsel açıdan arzulanmayan ve enerjinin boşa gitmesine yol açan çatışmalara neden olabilmektedir.

1.3.3.4.3. Gruplar Arası Farklılıklar

Gruplar arasındaki çatışmaların diğer bir kaynağı ise bu grupların amaçları, çıkarları, değerleri, statüleri ve algılama temelleri arasında görülen farklılıklardır.

1.3.3.4.4. Örgütsel Nedenler

İletişim aksaklıkları, sorumluluk alanlarının belirsizliği, hatalı ve tutarsız örgütsel politikalar ya da plansız ve hazırlıksız örgütsel değişime gidilmesi gibi etmenlerden kaynaklanır.

1.3.3.4. Grupların Kendi İçinde ve Gruplar Arası Çatışmalar

Burada, çatışma iki grubun birbirleriyle anlaşmazlıkları veya grubun kendi içindeki anlaşmazlıklar olarak ele alınacaktır. Ancak aynı grubun içerisindeki kişiler arası çatışmalar bireysel çatışmalar olarak değerlendirilir. Ayrıca bir bireyin, bir grup üyelerinin tamamıyla görüş ayrılığına düşmesi ve çatışması da ender olarak görülen çatışma türlerindedir. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar. Grup arası çatışmalar ise daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların bir birleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce

planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir. Ayrıca örgütlerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı gruplar olarak anlaşmazlıklara düşebilir (Eren, 2004; 561).

1.3.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışmalar

Ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonlar birbiri ile çatışma halinde olacaklardır. Örneğin, üretici organizasyonla, bayiler arasındaki çatışma, organizasyon ile sendika arasındaki çatışma, rakip organizasyonlar arasındaki çatışma vb. (Ateş; [http:// www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm); ,14.06.2005).

1.4. DİĞER ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmalarla ilgili diğer bir sınıflama tarzı da çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar dikey (vertical) ve yatay (horizontal) çatışma şeklinde olabilir. Dikey çatışma, dikey hiyerarşide farklı düzeylerdeki gruplar arasında ortaya çıkar. Farklı konularda da olabilir. Yatay çatışma ise, hiyerarşide aynı düzeydeki gruplar ya da departmanlar arasında ortaya çıkar. Örneğin, emir komuta ve kurmay personeli arasında (Aşkun ve Tokat, 2002;166).

Çatışmalar başka bir görüş açısına göre de *amaç çatışmaları* (goal conflict), *kurumlaşmış çatışma* (institutionalized conflict), ve *beliren çatışma* (emergent conflict) olarak sınıflanabilir. Bunlardan amaç çatışması çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar (kişi, grup) arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade etmektedir (Koçel, 2003; 668). Kurumlaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yönetimleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Tipik örneği; işçi işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Beliren çatışma ise, özellikle emir komuta-kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir. Ayrıca bu tür çatışmaların en önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir (Koçel, 2003; 669).

1.5. ÇATIŞMALARIN ANALİZİNDE İZLENECEK YOLLAR

Yıllarca bin yıl önce düşünür Buda “Düşüncem dünyanın dört bucağını dolaştı, İnsan için kendi ben'inden daha değerli bir şey bulamadı, madem ki hepimiz için en önemli şey kendi benliğimizdir, öyleyse başkalarının benliğine de kendimizinki kadar saygı göstermeliyiz” (Usal ve Kuşluyan; 2002, 249) demiştir. Bu cümlelerden de anlaşılacağı üzere çatışmaların çözümünde izlenecek birinci yol kişinin kendi benliğine değer vererek, kendine güvenmesidir.

Jean Baker Miller “En temel anlamıyla çatışma kaçınılmazdır. Değişimin, gelişimin kaynağıdır ve eğer yaşam savaşı veriyorsak tamamen gereklidir” yargısına varmıştır. Buradan çıkaracağımız sonuç olarak; çatışma sözlük anlamıyla savaş, çatışma, mücadele, kavga, dövüş, uyuşmazlık, anlaşmazlık, fikir ayrılığı gibi yoğun ve uzun bir mücadele süresini içeren anlamlar taşır. Kelimeye bu kadar çok anlamın yüklenmesi dünyadaki her bireyin bakış açısının dünya görüşünün, ihtiyaçlarının ve hedeflerinin farklı olması nedeniyle kaçınılmaz olarak çatışma yaşamasıdır. Ancak çatışma sürecinin olumsuz etkilerini en aza indirmek mümkündür. Bir dizi yöntemin bilinmesi ve uygulanması çatışmaların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için yeterlidir (Erol; www.visioneuropa.com.tr/bultenarsiv.asp?bno=67, , 09.11.2006).

Ancak insanın yer aldığı çatışmalar, insan kişiliği gibi karışık, pek çok ters ve farklı bileşenleri olan bir olgudur. Çatışmanın bütün bileşenleri belirlense ve çözüm yöntemi için mümkün olan tüm hazırlıklar yapılsa dahi muhakkak tahmin edilemeyen birkaç parça gözden kaçırılacaktır. Çatışma çözüm yöntemleri bir bilgisayar programlamak veya bir aracı tamir etmek gibi bir şey değildir. İnsan davranışları pek çok anda tahmin edilmesi imkansız olan ve duygulara mal edilebilecek çatışmalara sebep olabilir (Tillet, 2001;vii).

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı en büyük sorunların başında gelir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılması gerektiği konusu, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle açığa çıkacaktır. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanabilir (Eren, 2001;548).

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlık kapsamına giren kişi ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir.
- Anlaşmazlığı devam ettiren nedenler hangileridir?
- Anlaşmazlığın çözümü hususunda tarafların takındıkları tutumlar nelerdir?
- Anlaşmazlığın büyümesine neler / kimler sebep olmuştur?
- Muhtemel çözümler sonucunda hangi taraf için ne tür bir çıkar / güç kaybı olacaktır?
- Sorunun çözümü için izlenecek yollar neler olmalıdır? Geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Anlaşmazlığın giderilmesi için örgüt içinde yer alan hatırı sayılır bir kişiye baş vurmakta fayda var mıdır?
- Taraflar kendi aralarında sorunu çözebilirler mi?
- Çözümün etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir?

Burada amaç örgütlerde zorunlu olarak çatışma yaratmaya çalışmak sonrada yönetimi için vakit ve enerji harcamak değildir. Çatışma yönetimiyle söylemeye çalıştığımız zaten var olan çatışmaları örgüt ve birey gelişimi için fonksiyonel anlamda sonuca ulaştırma gayretidir.

Yapılan birçok deneysel çalışma olmasına rağmen, yine de sebepleri kesin olarak anlaşılmasına bağlı olarak ta olsa çatışma yönetimi çözüm modellerinin seçimi ilişkide bulunan kişilerin arasındaki çatışmanın derecesi veya miktarına bağlıdır (Andrews, Tjosvold; 1983,227). Bizim konumuz olan yüksek disiplinli bir örgütte çalışanların arasındaki çatışma derecelerinin tahmin edilmesi elbette zor değildir ve çatışma yönetiminde önemli olan da seçilecek olan çözüm yöntemidir.

1.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Her insan bazı özellikler ile donanık bir organizma olarak belli bir toplum ve kültür içinde doğmakta ve o toplumun kültür öğeleriyle yoğrularak gelişmektedir. Diğer bir deyişle insan, kesinlikle bio-kültürel ve toplumsal bir varlıktır (Usal, Kuşluvan; 2002,35)

Organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri, organizasyon içerisinde yer alan işlerin bireyler tarafından yürütülmesiyle mümkün olmaktadır. İnsanın çeşitli özelliklerini, bireysel yönden tanımak ve anlamak psikoloji, toplumbilim, sosyal psikoloji gibi davranış bilimleri ile mümkündür (Tokat, Şerbetçi;2001, 48).

Çatışma konusu bugünlerde oldukça popüler bir yönetim konusu olmaya başlamıştır. Çok geniş sayıda yayımlanmış makale, bu konuda yapılmış olan özel konuları ihtiva eden araştırmalara ek olarak konu üzerinde çok sayıda da kitap yayımlanmıştır. Bu konuya olan artan ilgisi ile tanınan Amerikan Yönetim Cemiyeti, çatışma yönetiminin şirketlerdeki değişik seviyedeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığını sınıflandıran bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda yapılan değerlendirmede; Amerikan şirketlerinde çalışan CEO ve orta seviyedeki yöneticilerin, zamanlarının yaklaşık %20 ve %18'ni çatışma yönetimine harcadıkları ve son yıllarda bu konunun öneminin arttığı sonucuna varılmıştır (Thomas ve Schmidt; 1976, 315)

Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır (Aktan; www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm, Erişim: 16.08.2006)

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki (formal veya informal) çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir bunlar (Koçel; 2003, 672);

- Mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı),
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
- Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması,
- Sonucun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi).

Literatür incelendiğinde çeşitli yazarların örgütsel çatışmalarla başa çıkılması konusunda farklı yöntemler önerdikleri görülmektedir. Yine bunlar arasında yöntemleri sınıflandırmayanlar bulunduğu gibi başa çıkma yöntemlerini çeşitli kriterler açısından değerlendirenler de vardır.

Örneğin, Kenneth Thomas örgütsel çatışmayı iş bilircilik ve iddiacılık boyutları açısından beş temel yöntemle (rekabet, uyumlaşma, uzlaşma, işbirliği ve kaçınma) ele almıştır (Eren, 2004; 563). Thomas 1976'da yayımlanan makalesi ile çatışma ve çatışma yönetimine önemli katkılarda bulunmuştur. Kendisinden önceki on yılda çatışma konulu teorik araştırmalar olmasına rağmen aynı zamanda etkili bir kaç çatışma çözüm yönteminin bulunması konusunda baskılar da vardı ve onun çalışması bu konulara kuralcı ve tanımlayıcı bir bakış açısı getirmiştir. Thomas çalışmasının ilgili bölümünün başlarında çatışmaya yönelik sınırlı bir tanım yaptıktan sonra konunun olumlu ve olumsuz etkilerine değinmiş ve iki temel çatışma modelinden söz etmiştir; bunlar, yönetsel ve yapısal modellerdir (Thomas, 1992; 263).

Thomas'ın yönetsel modeli çatışmanın evrelerinin iç dinamiklerine odaklanmıştır ve çatışmanın beş safhada olageldiğini açıklamaktadır. Bunlar; esinlenme, anlamlandırma, davranış, etkileşim ve son olarak çıktılardır. Yönetsel model çatışmanın iç dinamiklerinin anlaşılması için bir çerçeve sunmakla beraber, yapısal modelde bu safhaların parametrelerinin neler olduklarını anlamaya yardım eder. Ayrıca bu modelde çatışmaya yol açan kişisel davranışlar ile sosyal baskılar da incelenmektedir (Thomas, 1992; 263).

Blake, Shepard ve Mouton da aktiflik ve kaçınılabilirlik boyutları açısından dokuz başa çıkma yöntemini (kazanma-kaybetme mücadelesi, üçüncü tarafın kararı, kadere bırakma, soyutlama, kayıtsızlık, sorun çözme, farklılıkları paylaşma ve yumuşatma) tasnife tabi tutmuşlardır. Temel olarak çatışma yönetimi; Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri ve Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri başlıkları altında incelenebilir (Eren, 2004; 563).

Yönetici olarak bazen çalışma hayatına ve gücüne bakarak yeni oluşumları fark edebilmek gerekmektedir. Böyle durumlarda muhtemelen devamlı değişen bir çalışan profili ve bazı ayırımlar göze çarpabilir. Bu ayırımlara paralel olarak çalışanların ilişkilerini yönetmede yeni gelişmeler, yöneticilerin karşısına en büyük zorluklardan biri olarak çıkmaktadır. Yöneticiler bu zorluklara karşın etkin dinleme, adaptasyon ve karar verebilme kabiliyetlerini arttırmalı ve çatışma yönetimine önem vermelidirler (Roper; Erişim: 05.11.2006, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_50/ai_n13721394)

Sağlık sektöründeki çalışan liderlere çatışma yönetimi konusunda yol göstermek üzere bir makale kaleme alan Ronald Menaker; liderlerin kişileri problemlerden ayırmasını, makamlar ve seviyeler üzerine değil ilgilenilecek konular üzerine yoğunlaşılmasını ve devamlı kazan-kazan senaryoları yaratabilmek için seçenekler bulunmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca yazar kendi çatışma çözüm becerilerini arttırmak için üç adet yöntemi olduğunu, belirtmiştir. Bunlar; gerçekçilik ile iyimserlik arasında daima bir denge kurulması, olayların çözümünde teknik veya adaptasyon değişikliklerine ihtiyaç olup olmadığını bilmek ve sonuncu olarak; kişisel saldırılara karşı daima hazırlıklı olarak verilen kararların diğerlerini nasıl etkilediğini gözlemlemektir (Menaker; http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa4083/is_200507/ai_n14800693, 11.10.2006)

Bilindiği gibi son yıllarda bilgisayar ve bilgisayar destekli sistemler karar verme, planlama ve gruplar arasındaki görüşmelerde oldukça geniş bir etkiye sahiptir. Hatta 1991 yılında bilgisayar desteğinin, küçük gruplarda uygulanabilecek tarzda ve çatışma yönetimini nasıl etkileyebileceğini konu alan bir; grup kararını destekleme sistemi (*group decision support system:GDSS*) isimli laboratuvar deneyi bile yapılmıştır. Yapılan çalışmada; bilgisayar kullanılarak denenen,

çatışmanın çözümünde kullanılacak olan karar verme yapısı, bilgisayar kullanmaksızın olan ve hiçbir şekilde desteklenmemiş olan karar yapıları ile karşılaştırılmıştır. Ancak çalışmanın sonucunda bilgisayar destekli çatışma yönetiminde kullanılan karar verme yöntemleri ile diğerlerinin arasında uzlaşmaya varma konusunda olumlu küçük farklar olmakla beraber gruplar tarafından tam etkili olarak kullanılamamıştır (Poole ve Holmes ve Desanctis; 1991,926-948).

1.6.1. Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar

Çatışma kaynağı ve sonucu itibarıyla pozitif veya negatif olabilir. Entropi belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatlarda doğurabilir. Ne şekilde sonuçlanacağı anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Genellikle negatif olarak algılanmasının sebebi, çatışma kavramına sadece yıkıcı anlamı yüklenmesinden ve eksik bilgiden kaynaklanır. Bilgi eksikliği yanlış hareket edilmesine sebep olur, çatışma kavramı ile ilgili yanlış harekete sebep olan yanılgılar şöyle sıralanabilir (Karip,1999;4);

Yanılgı 1: Çatışmaya kötü yönetim sebep olur,

Yanılgı 2: Çatışma örgüte önem verilmediğini gösterir,

Yanılgı 3: Kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır,

Yanılgı 4: Kendi haline bırakılırsa çatışma sona erer,

Yanılgı 5: Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.

1.6.2. Çatışma Kavramına İlişkin Gerçekler

Çatışma kavramı ile ilgili gerçekler ise şöyle sıralanabilir (Karip,1999;5);

Gerçek 1 : Başarılı yönetici çatışmanın zamanını öngörür ve çıktığında çatışmayı yönetir. Önemli olan, çatışma varken yöneticinin ne yaptığıdır,

Gerçek 2 : İnsanlar önem verdikleri şeyleri korumaya çalışırlar. Çatışmanın olduğu yerde doğal bir önemin olduğu düşünülmelidir,

Gerçek 3 : Bir duygu olarak kızgınlık olumlu yada olumsuz değildir. Olumlu hareket edebilmek için gerekli enerjinin olması gerekir,

Gerçek 4: Kendi haline bırakılırsa çatışmanın sonuçlanabilmesi mümkün olabilir ancak yıkıcı olması da muhtemeldir,

Gerçek 5 : Acil çözümler yöneticilerin bakış açılarını daraltabilir.

1.6.3. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri

Aşağıda çatışmalara geçici çözümler getiren başa çıkma yöntemleri anlatılmıştır (Ateş; [http:// www.merih. net/m2/ lid/ wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm): ,14.06.2005). Ancak zaman kazanmak veya kısa dönemli kazanımlar için zorunluluk hissedildikçe baş vurulan bu yöntemler, kullanıldığında çatışmanın kaynağı tespit edilmediğinden organizasyonların amacına ulaşılmasında yararlı oldukları söylenemez.

1.6.3.1. Kadercilik (Fate)

Bu yöntem kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü tarafların hiçbirinin diğeri ile uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır.

1.6.3.2. Kaçınma ve Bağlanmama

Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Taraflar çatışma konusundan çekilirler. Ne kendi ne de diğerlerinin isteklerini gerçekleştirmek için hareket ederler (Evcimen, Erişim:14.10.2006; [http://www.evcimen.com/wht004. htm](http://www.evcimen.com/wht004.htm)).

1.6.3.3. Baskı

Bu yöntem çatışan taraflardan birinin, kendisini nispeten daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade eder. Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üst' ün kendini haklı çıkarma ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü kullanarak kendini haklı çıkarması, baskı yönteminin tipik bir örneğidir. Sık sık bu yola başvuran bir yöneticinin personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği açıktır.

1.6.3.4. Yumuşatma (Smoothing Over)

Koçel' e göre; bu teknik çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ile ilgilidir. Bu davranış ile yönetici çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmasını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya sevk eder (Evcimen, Erişim:14.10.2006; <http://www.evcimen.com/wht004.htm>)

1.6.3.5. Uzlaşma

Bu yöntem çatışan tarafların kendi istek ve amaçlarında karşılıklı fedakarlıkta bulunmalarını öngörür. Açıkça bir kazanan ya da kaybeden taraf yaratmaz. Uzlaşma yöntemi bu yollarla gerçekleştirilebilir (Eren, 2001; 553-568) :

➤ *Pazarlık* : Bu yöntem tarafların her ikisinde de kendi görüşleri dışında karşı tarafın görüş ve fikirlerine hak vermeleri sonucunda geçerlidir. Örneğin, işçi-işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri

➤ *Üçüncü Tarafın Müdahalesi* : Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları ikna edemiyorsa bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine baş vurulabilir. Hakemin, tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir.

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

➤ *Farklılıkların Paylaşılması* : Geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar farklı hususların çatışmalı taraflarca paylaşılmasına yöneliktir. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır.

1.6.3.6. Ortak Bir Düşman Bulmak

Bu yöntem, çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir.

1.6.3.7. Üstün Kararına Bırakma

Hiyerarşik yapıları örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta kararın bağlayıcılığıdır.

1.6.4. Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri

Sorunun kaynağına inerek kalıcı çözümler getirmeye yönelik yöntemleri içerir. (Ateş; [http:// www.merih. net/m2/ lid/ wmetate26.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm):_14.06.2005) Bunlar tüm yöneticiler için asıl tercih edilmesi gereken çatışma çözüm yöntemleridir.

1.6.4.1. Haberleşmenin Arttırılması

Çatışmaların örgütteki haberleşme yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda haberleşmenin arttırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleri ile ilgili bilgileri arttıracığından; yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir.

1.6.4.2. İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi

Beşeri kaynağın değiştirilmesinde temel yol, tutum ve inançları etkilemeye yönelik eğitsel çabalara başvurmaktır. Örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanılabilir. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi, bir araya getirme toplantıları gibi teknikler bireylere beşeri ilişkilerde açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi beceriler kazandırarak, özellikle algılama farklılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunları çözmede son derece etkili olmaktadır.

1.6.4.3. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Örgüt yapısını değiştirmeyi temel alır. Bu yöntemde çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurmak mümkündür. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiiler oluşturma, bir ihtiras sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme ve çatışma kaynağının ortadan kaldırılması sayılabilir.

1.6.4.4.Sorun Çözme

Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir.

1.6.4.4.1. Üst Hedefler Oluşturma

Sorun çözümlenmiş geliştirilmiş tekli ya da tamamlayıcısı olarak düşünülür. Üst hedef çatışan tarafların tek tek sahip oldukları hedeflerden üstün bir niteliğe sahiptir ve ulaşılması için, tarafların kendi örgütsel hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir. Bu yöntem Sherif ve arkadaşlarının 1954'de yürüttükleri ünlü yaz kampı deneyine dayanır. Üst hedefler oluşturma yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesi ile başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar, hedefi elde etmek için işbirliğine giderler. Üst hedefler oluşturma , sorun çözme ile birlikte en etkin çatışma çözüm yöntemlerinden biri olmakla birlikte her çatışmalı durumda başvurulacak bir önlem değildir. Özellikle çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda, çözüm sağlamayacaktır. İletişim bozukluklarından doğan çatışmalarda etkindir.

1.6.4.4.2. Takım Yönetimi

Özellikle bire bir nezaret tarzının, üst ile astlar arasında yarattığı kuşku, gerginlik ve çatışmaların, çözümüne yönelik bir çözüm stratejisidir. Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayanan ast üst ilişkilerinin yaratacağı yapısal sorunların çözümü amacı ile Likert “ Örgütsel Bağlantı Zinciri “ kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, nezaretçi düzeyinden daha yukarıdaki her bireyin, etkin bir çalışma grubu üyesi olması gerekmektedir. Böylece söz konusu birey hem liderlik hem de üyelik işlev ve rollerini beceriyle üstlenmek zorunda kalacaktır. Çünkü kendisine doğrudan rapor veren çalışma grubu ile; kendisinin eş düzeylilerin ve üstünde dahil olduğu bir üst grup arasında bağlantı halkası oluşturacaktır. Böylelikle örgüt, her yöneticinin, hiyerarşideki iki farklı düzeyde yer alan gruplar arasında bağlantı rolünü başardığı bir dizi çalışma takımından oluşur. Özellikle, örgütsel çatışma ilişkilerinin yol açtığı takım için ve takımlar arası sorunların çözümüne yöneliktir.

Her yönetici organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu kez yöneticinin kendisi çatışmanın tarafı olacaktır. Hangi durumda olursa olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışmaz ve iş

göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir.

Organizasyonlar arası çatışmalar ve bunların yönetimi de en az organizasyon içi çatışmalar kadar önemlidir. Hatta çok hızlı bir değişim içinde bulunan toplumumuzda organizasyonlar arası çatışmalar gittikçe önemini artırmakta ve çok değişik nitelikte yöneticileri gerektirmektedir.

1.6.5. Yönetimin Tutumuna Göre Çatışmanın Çözümü

Görüleceği üzere çatışmanın çözümünde birbirlerinden çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar daha sonra çeşitli düşünürler tarafından ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. İlginç bir inceleme biçimi de Reitz tarafından yapılanıdır. Düşünür çatışma çözümünde yönetimin tutumunu *karışmama yaklaşımları ile müdahaleci yaklaşımlar* olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır (Eren, 2001; 550).

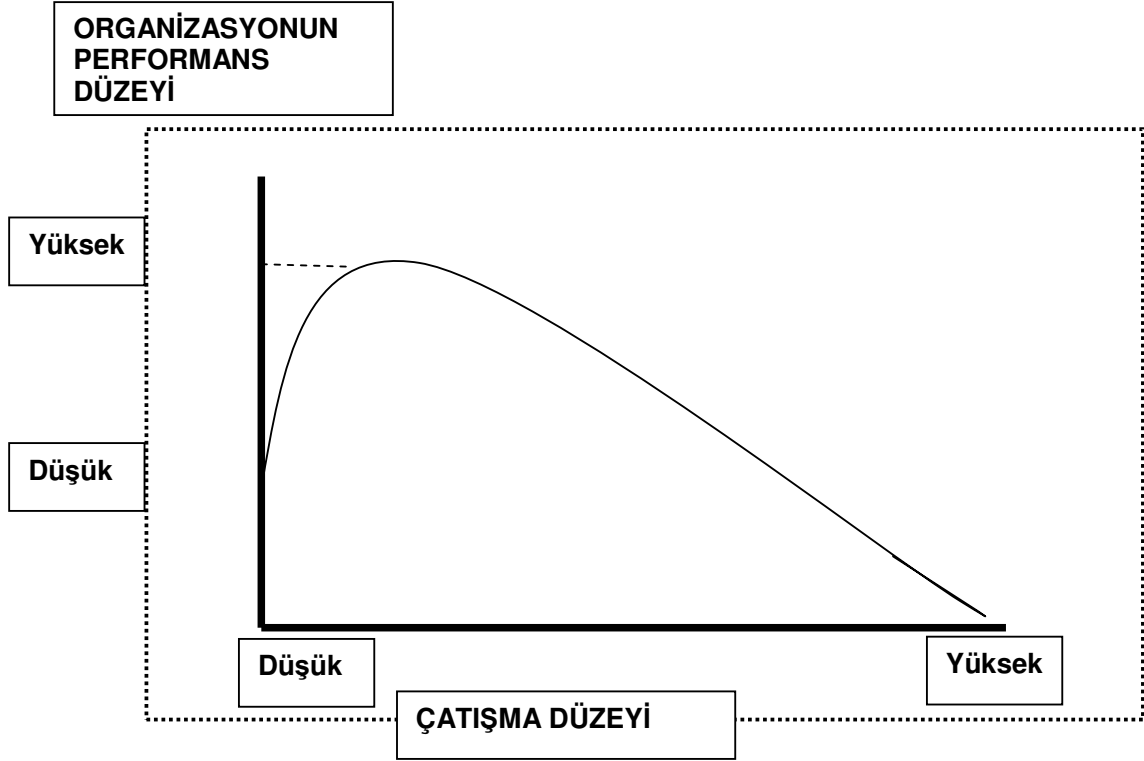
Bu yaklaşımları da burada karışmama tekniklerinden müdahaleci tekniklere doğru sıralamak çözüm yöntemlerini gruplandırmak açısından yararlı olacaktır;

- Bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı,
- Geciktirme yaklaşımı,
- İnandırma (Persuasion) yaklaşımı,
- Yumuşatma (Smoothing Over) yaklaşımı,
- Kura çekme yaklaşımı,
- Sorun çözme yaklaşımı,
- Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı,
- Politik yaklaşımlar,
- Pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme,
- Oylama yöntemi,
- Çatışmanın etkilerini değerlendirme yöntemi,
- Meşgul etme yöntemi,
- Yeni olanaklar bulunması,
- Örgütsel önlemler alma (Eren, 2001; 554).

1.6.6. Yönetim Açısından Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, istenen ve istenmeyen yönde olmak üzere iki tip etki yaratır. Etki hangi türden olursa olsun ister kişiler arası, isterse örgütsel yapılı bir çatışmadan söz edilsin kişi ve işletme üzerinde etkileri vardır. Çatışmanın bireyler üzerindeki olumlu etkisi; rekabet duygularını desteklemesi, kişinin kendisini yenileme yolunda harekete geçmesi ve başarma hazzını duyması şeklinde belirtilebilir. Bireyin kontrolü altında olan, en azından sonuçlarını kontrol edebildiği çatışmayı yaşamayı, yeniliği araması, kendi düşünce ve yargılarının dışındaki olguları görmesi için bir başlangıçtır (Tikici, 2005;368).

Yönetici çatışma olayı konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkacak çatışmaları organizasyon amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre; esasında, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışmanın olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenebileceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür (Koçer; 1993,665).



Şekil 1.2. Çatışma/ Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Koçer, 1993.

Birey açısından çatışmanın daima olumlu sonuçlar yaratmasını beklemek mümkün olmayabilir. Çatışmanın beklenenden fazla veya şiddetli olması, kişi üzerinde olumsuz sonuçlarda yaratabilir. İstenmeyen ölçüdeki çatışma, öncelikle kişilerde iş tatminsizliği, bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimi yaratabilir. Ayrıca istenmeyen çatışma hatalı çözümlerse, yaratıcılığın azalması veya yok olması, kişilerin başarıya dönük davranışlarının engellenmesi gibi olumsuz etkiler yaratabilir. Çatışmanın etkisini gruplar açısından ele aldığımızda, bazı genel ve özel sonuçlar elde edilebilir. Kontrollü ve istenen yöndeki çatışma öncelikle grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirir. Çatışmada benzer yönde taraf olan üyeler arasındaki işbirliği, grup üyeleri arasındaki bağlılık artar. Grup üyeleri arasındaki işbirliğinin artması grubu işe daha kolay yönlendirebilir. Üyeler dışsal baskılara daha dayanıklı ve daha işe yönelimli olabilirler (Tikici, 2005;369).

Çatışmanın grup üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra yönetim açısından olumsuz sonuçlar da doğurması mümkündür. Eğer bir işletmede istenenden fazla çatışma yaşıyorsa, yönetim emredici bir yapı kazanabilir. Grubun iş yönelimli olması halinde, liderliğin otoriteye bağlı hale gelmesi mümkündür. Böyle bir gelişmenin sonucu olarak, örgütsel yapı fazlasıyla katı kurallı olabilir. Yetki ve sorumluluk örgüt üyeleri arasında gerektiğinden fazla açık dağılabilir, üyeler arası ilişkiler daha belirgin hale gelebilir. Böyle bir sonuç iyi kullanılırsa kişilerin örgüt içindeki yerini belirginleştirir ve yapıyı daha kolay algılanabilir hale getirebilir (Erdoğan, 1996;179).

1.6.7. Çatışmanın Yararları

Çatışma iyi yönetildiğinde, örgüte bir çok yarar sağlayabilir, bir güç olarak olumlu yönde çalıştırılabilir. Çatışmalardan sağlanabilecek yararlar şöyle sıralanabilir (Başaran, 1991;181);

- Örgüt kendine çeki düzen verebilir; üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir,
- İş görenler arasındaki yanaşıklık ve dayanışma artabilir,
- Örgüt işlevsel hedefler peşinde daha çok koşabilir,
- Örgütün onuru ve kimliği değişebilir,
- Çatışma yenileşmenin önemli bir kaynağı ve ögesi olabilir,
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir,
- Çatışmadan sonra ün havası iyileşebilir,
- Çatışma örgüte yeni yeni amaçlat kazandırabilir, eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açabilir,
- Çatışma iş görenler güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir,
- Çatışma iş görenlerin görüşlerini genişletebilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınırlamalarına yol açabilir,

- Çatışma örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir,
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengesini sağlayabilir,
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılımına yol açabilir.

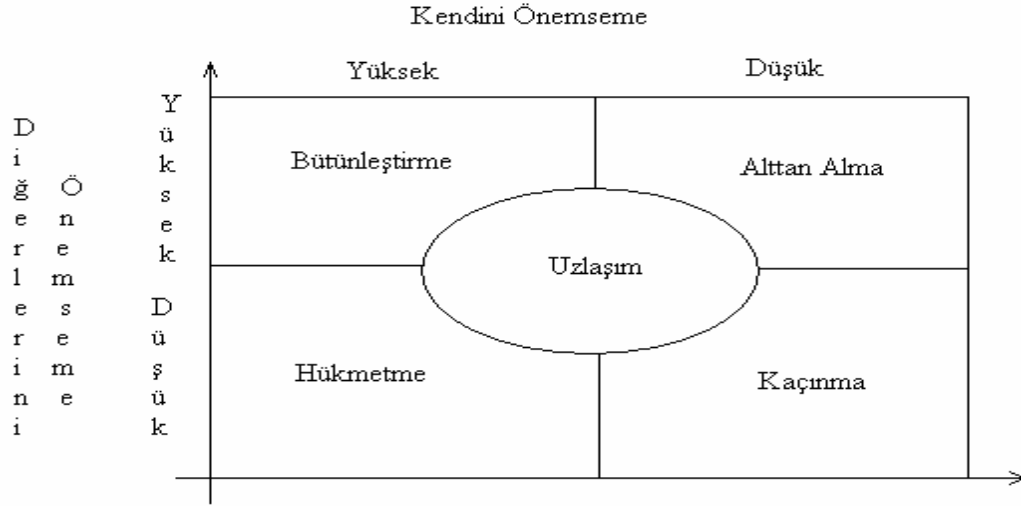
1.6.8. Çatışmanın Zararları

Çatışmalardan sağlanabilecek zararlar ise şöyle sıralanabilir (Başaran, 1991;181);

- Çatışanlar birbirlerini düşman görebilirler,
- Yöneticiler giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirebilirler,
- Bölümler yada takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler, yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün yada takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirle; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; üyelerin düşüncelerini kısıtlayabilirler.
- Çatışanlar birbirlerine olumsuz, kalıplaşmış algılar geliştirebilirler,
- Çatışanlar geçici de olsa sınırlı olabilirler,
- Çatışanlar birbirlerinin edimlerini olumsuz değerlendirebilirler,
- Çatışma yoğunlaştığında çatışanlar birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler,
- Ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşabilir,
- Emek, zaman, para savurganlığı artabilir,
- Örgüt verimliliği düşmeye başlayabilir,
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Bütün bunlara karşı çatışmaları işbirliklerine çevirmek ve çatışmaları yapıcı yöntemler ile çözmek mümkündür. Her çatışma karşılıklı olumlu çaba ile ödüle dönüşebilir (Erol; www.visioneurope.com.tr/bultenarsiv.asp?bno=67 , 09.11.2006).

1.7. ÇATIŞMA STİLLERİ



Şekil 1.3. Kişiler arası çatışma ele alış stillerinin iki boyutlu modeli

Kaynak: Yağcıoğlu, 1997; 14.

Rahim'e (1992) göre; kişiler arası çatışmanın çeşitli stilleri farklı araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Mary Follet, kişiler arası çatışmayı ele almanın üç ana stilini yani hükmetme (dominating), uzlaşım (compromising) ve bütünleştirmeyi (integrating) bulmuş daha sonra bunlara kaçınma (avoidance) ve baskı altına alma (suppression) stillerini eklemiştir. Blake ve Mounton'un kişiler arası çatışma ele alış stillerinin sınıflamasında; yöneticilerin üretim ve insanla ilgili tutumlarına dayanan beş stil bulunmaktadır. Bunlar zorlama (forcing), geri çekilme (withdrawing), yumuşatma (smoothing), uzlaşım (compromising) ve problem çözmedir (problem solving). Blake ve Mounton'un oluşturduğu bu sınıflama Thomas tarafından tekrar gözden geçirilmiş ve çatışmayı ele almanın beş stili, tarafların maksatlarına (intention) göre (işbirliğine yönelik, örneğin; diğer tarafın ilgilerini doyurmak için uğraşır; iddaacı, örneğin; kendi ilgilerini tatmin için uğraşır) sınıflandırılmıştır (Yağcıoğlu;1997,13).

1983 yılındaki çalışmalarında, Rahim, Blake ve Mounon ile Thomas'ın çatışmanın ele alınışında benzer kavramlar kullandığını ve çatışma ele alış stillerinin kendine yönelik ve diğerlerine yönelik şekilde farklılaştığını belirlemiş olduklarını yazmıştır. Birinci boyut kişinin kendisiyle ilgili konuları gerçekleştirmeye çalışma derecesini açıklarken ikinci boyut ise kişinin değerlerine ilişkin konulara eğilme çabasını açıklamaktadır. Bu boyutlar çatışma arasında kişinin motivasyonel yönelimine işaret etmektedir. Kişiler arası çatışmayı ele almanın beş stili bu iki boyutun kombinasyonel sonucudur (Yağcıoğlu;1997,13).

1.7.1. Bütünleştirme Stili

Hem kendisine hem de diğerlerine yüksek değer vermedir. Problem çözme olarak ta bilinen bu stilde taraflar arasında işbirliği yapılmaktadır. Bütünleşme stili; tarafların birbirine açık olmasını bilgi alışverişini, çatışmanın gizlenmemesini ve taraflar için makul çözümlere ulaşması için farklılıkların incelenmesini kapsamaktadır. Prein'e göre bu stil iki farklı öğeye sahiptir. Bunlar yüzleşme (confrontation) ve problem çözmedir. Yüzleşme; açık iletişimi, çatışmanın altında yatan nedenlerin analizini kapsarken, problem çözme ise problemin tanımlanmasını ve her iki tarafı tatmin edecek çözümlere ulaşılmasını içerir (Yağcıoğlu;1997,14) .

1.7.2. Altan Alma Stili

Kendine düşük, diğerlerine yüksek değer verme olarak tanımlanabilir. Uyum sağlayıcı (accommodating) olarak ta adlandırılan bu stilde karşı taraf ile olan farklılıklar önemsemezken, karşı tarafın memnuniyeti için taraflar arası genel özelliklere vurgu yapılmaktadır. Karşı taraf için itaat, yardımseverlik vb. davranışların sergilendiği bu stilin içinde kendini kurban etme öğesi vardır. Yani bu stili kullanan kişi karşı tarafın memnuniyeti için kendini ihmal edebilir. Bu stili kullanan kişiler çatışma emici özelliğe sahiptirler. Bir diğer deyişle karşı tarafın kendine olan düşmanca veya saldırganca davranışlarını fark ettiklerinde ya daha az saldırgan davranırlar ya da dost olarak karşılık verirler (Yağcıoğlu;1997,14) .

1.7.3. Hükmetme Stili

Kendine yüksek, diğerlerine düşük değer vermedir. Rekabet olarak ta bilinen bu stildeki rekabetçi / hükmetme eğilimli kişi, kendi kazançlarını hesaplarken karşı tarafın istek ve beklentilerini ihmal etmektedir. Rekabetçi kişi, kendisinin ve/ veya pozisyonunun doğruluğuna inanır ve daima ne pahasına olursa olsun kazanmak isterken hükmetme eğilimli amir, pozisyonun gücünü astlarına kendi isteklerine kabul ettirmekle emirlerine itaat sağlamak için kullanılır (Yağcıoğlu;1997,15) .

1.7.4. Kaçınma Stili

Hem kendine hem de diğerlerine düşük değer vermedir. Bastırma olarak ta bilinen bu stil; geri çekilme, sorumluluktan kaçma davranışları ile ilişkilidir. Çatışma konusu ya daha iyi bir zamana ertelenir ya da basitçe korkulan durumdan kaçınılır. Kaçma eğilimli kişi ne kendinden ne de diğerlerinden memnun değildir. Kişi karşı tarafa ve/veya çatışma durumuna ilgisizdir (Yağcıoğlu;1997,15) .

1.7.5. Uzlaşım Stili

Hem kendine hem de diğerlerine orta düzeyde değer verme. Bu stil, alışveriş veya paylaşım vasıtası ile tarafların karşılıklı kabul edilebilir kararlar almalarını kapsamaktadır. Uzlaşım stili, ortalamada anlaşma, ortalama pozisyonda tarafların buluşmasıdır. Uzlaşımçı taraf, hükmetme eğilimli taraftan daha fazla verirken, fedakar taraftan ise daha az vermektedir. Benzer şekilde konu kaçınma stiline göre daha doğrudan ifade edilirken, bütünleştirme stili kadar da konu üzerinde durulmamaktadır (Yağcıoğlu;1997,15) .

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK DİSİPLİNLİ BİR ORGANİZASYONDA GÖREV YAPANLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÇATIŞMAYI ELE ALIŞ BIÇIMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, belirlenen amacına ulaşmak için çok yüksek seviyedeki disiplin anlayışını, profesyonel olarak benimsemiş bir örgütte çalışan personelin demografik özelliklerinin, çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkileri belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın on kabulleri ve sınırlılıkları ve yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada; yüksek disiplinli bir örgütte çalışan personelin çalıştığı çevredeki diğer gruplar ile ilgili çatışma çözüm yöntemlerine yönelik algı düzeylerini belirlemek, benimsenen çatışma çözüm yöntemlerinin belirli demografik değişkenlerle ilişkisini ayrıca demografik değişkenlerin çatışma çözüm yöntemlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda sırasıyla;

1. Çalışanların çeşitli seviye ve makamlardaki, üstleri, astları ve aynı düzeydeki arkadaşları/akranları ile yaşadıkları çatışmalarda benimsedikleri çözüm yöntemlerinin belirlenmesine,

2. Belirlenen çatışma çözüm yöntemleri ile personelin demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkartılmasına çalışılacaktır.

Bu çalışma öncesinde yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda çatışma ile ilgili çalışmaların ülkemizde de arttığı ancak, konumuza benzer özellikler taşıyan bir çalışmanın olmadığı tarafımızdan belirlenmiştir. Bu nedenle, yüksek disiplinli bir örgütte çalışanların demografik özelliklerinin çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik uygulamanın tek örnek olacağı düşünüldürse bu çalışma yazına da katkıda bulunacaktır.

Çalışmadan elde edilecek sonuçların bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara yol göstereceği umulmaktadır. Çatışma yönetimi, gerek işletmeler gerekse literatürde tam anlamıyla önemi kavranamamış bir konudur. Ancak çatışma yönetiminin doğru uygulanması sonucunda elde edilecek yararların, içinde bulunulan örgütü hedeflerine yaklaştırmada önemli bir rol oynayacağı düşünüldüğünde, yapılan uygulamanın çatışma yönetiminin olumlu etkilerinin ortaya çıkarılması ve bu konuya gerekli önemin verilmesi gerektiği konusunda uygulamacıların ilgisini çekecek bir sonuç olabilir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

2.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun, uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

2.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde bazı engellerle karşılaşmıştır. Gelecekte yapılacak bu tür çalışmalarda aynı sorunlarla karşılaşılabileninden, bu engel ve sınırlamalara değinilmesi yararlı görülmektedir.

Araştırmada incelenecek olan, personelin çatışma çözüm yöntemlerini ortaya koyan boyutları belirleyen; Afzalur Rahim tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması 1997 yılında B.Dilara Yağcıoğlu tarafından yapılmış Yüksek Lisans Tezindeki; ROCI , Rahim Örgütsel Çalışma Ölçeğinin (RÖÇÖ) ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

Konu çatışma olunca, araştırmaya alan teşkil eden organizasyonların az olması anlaşılır bir olgudur, bu nedenle bu çalışma, bir adet örgütte yapılarak kısıtlı kalmıştır. Araştırma kapsamında katılımcı örgütün yüksek disiplinli olmasından ötürü araştırma bulgularının daha ziyade yüksek disiplinli bir bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Bu açıdan gelecekteki araştırmalarda daha fazla kuruma ulaşılmasının, seçilen çatışma çözüm yöntemlerinin demografik değişkenler ile ilişkisinin daha net anlaşılabilmesi bakımından, yararlı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, bir genellemeye gidilmesinde yeterli olmayacaktır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden personelin kimliklerini gizli tutmak istekleri bilindiğinden özellikle demografik sorular seçilirken personelin kimliğini açıklamayacak sorular seçilmeye çalışılmıştır.

Öte yandan, soruları yanıtlayanların çoğunun lisans ve üzeri eğitim yaptığı görülmüştür. Bu sonuç, araştırma sonuçlarının genellikle yüksek eğitim almış personelin eğilimlerini yansıttığını göstermektedir. Bu nedenle, daha sonra yapılacak çalışmalarda genellikle lise mezunu olan personelin çoğunlukta olduğu örneklem grubunun seçilerek araştırma yapılması, demografik özelliklerden eğitim seviyesinin çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasında daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırılması düşünülen konulara göre araştırmanın nasıl düzenlenmesi gerektiğini ve bu yönde dikkate alınması gereken koşulları belirleyen düzenlemelere araştırma yöntemleri adı verilmektedir. Araştırma yöntemi, araştırmacının amacına varmak için kullanacağı genel yaklaşımdır. (Usal ve Kuşluyan, 2002; 18).

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasını takiben kütüphane veri tabanları ile internetten elde edilen bilgiler doğrultusunda ikincil veri analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanılarak yapılacak alan araştırmasının teorik /kuramsal çerçevesi yazılmıştır.

Bu araştırmada; sonuçları kıyaslanabilir olması, genelleme yapmaya uygun olması açısından anket tekniğine dayanılarak yapılan alan araştırmasında, soruları 1983 yılında Afzalur Rahim tarafından oluşturulan, çalışanların çatışmayı ele alış biçimlerini tümüyle ölçebilmek için tasarlanan ve 28 maddeden oluşan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim Organizational Conflict Inventory, ROCI, Türkçesi; RÖÇÖ) nin *ikinci* bölümü kullanılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yalnızca ikinci bölümün kullanıldığının belirtilmesi için ROCI II veya Türkçe kısaltması olarak RÖÇÖ II olarak yazılacaktır.

Bu ölçek geliştirilirken, çeşitli iş alanlarında kullanılabilir genel, geçerli ve güvenilir bir ölçek olması amaçlanmıştır. Ölçek, katılımcıların çatışmayı ele alış biçimleri hakkında bilgi veren, çeşitli alanlarda kullanılabilir basit bir ölçektir. Çeşitli endüstri alanlarında çalışan kişilerin çatışmayı ele alış biçimleri hakkında genel bir ölçüm sağladığı için çalışmamızda bu ölçek seçilmiştir.

Güvenilirlik ve madde analizleri Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans mezunu B.Dilara Yağcıoğlu tarafından yapılan anket, Yağcıoğlu'nun 1997 yılında Türkçe'ye aktardığı biçimdeki Yüksek Lisans Tez çalışmasından aynen alınmıştır .

2.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini yüksek disiplinli bir örgüt personeli oluşturmaktadır. Örnekleme ulaşabilmek için öncelikle yüksek disiplinli bir örgütte çalışan personelin ve teknik eğitim gören öğrencilerin listesi temin edilmiştir. Alınan listelere göre, Nisan 2005 tarihi itibarıyla yüksek disiplinli bir örgüt bünyesinde çalışan ve teknik eğitim gören 110 çalışan bulunmaktadır.

Anket uygulamasının devam ettiği Nisan - Mayıs 2006 tarihleri arasında; 3 kişi çeşitli sebeplerle işyeri dışında olduğu için, örneklem sayısı 107'ye düşmüştür. 107 kişiden araştırmaya katılmayı kabul etmeyen personel olmamıştır.

Yapılan anket çalışmasının geri dönüşüm oranı % 98 dir (2 kişi çeşitli nedenlerle anketi tamamlamamıştır). Toplamda 107 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 105 tir. Geri dönen anketlerin tamamı (105 anket) araştırmanın analizlerine dâhil edilmiştir.

2.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma materyali iki kısımdan oluşmaktadır.

- a. Demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu,
- b. ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory II, Türkçesi; Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II, RÖÇÖ II)

Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği, Afzalur Rahim tarafından iki ayrı bölüm olarak hazırlanmıştır. ROCI I olarak belirlediğimiz birinci bölüm ile; örgütsel çatışma düzeyleri (kişi içi, grup içi, gruplar arası) belirlenebilmektedir. Araştırmanın amacına uymayan bu bölüm kullanılmamıştır.

Bu araştırmada, "A. Rahim'in 1983 yılında yayımladığı, ROCI olarak bilinen ölçeklerinin II nci kısmı olan kişiler arası anlaşmazlığın beş farklı ele alınış stiline 28 madde ile ölçüldüğü ve üç ayrı formu olan (A,B,C formları) ROCI II kullanılmıştır. Bu soru formu ile toplanan veriler, ortalama ve standart sapma değerleri elde edilerek değerlendirilmiştir. Ayrıca, elde edilen verileri test etmek için Bağımsız Örneklem T-Testi ve One Way Anova uygulanmıştır. Zira, ortalamaların herhangi bir standartla değil birbirleriyle karşılaştırılmaları söz konusudur. Ayrıca kişiler arası çatışmanın beş farklı ele alınış stiline kendi aralarındaki ilişkiler de Korelasyon Analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

Araştırmada şirkette görevli olanların ifadelere ne derece katıldıklarını saptamak amacıyla 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

2.3.2.1. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II

A. Rahim tarafından oluşturulan kişiler arası çatışmanın 5 farklı ele alınış stiline 28 değerkenle ölçüldüğü envanter 5'li Likert (söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum, ifadelerinden oluşmaktadır.) tipinde hazırlanmıştır. Her zaman, seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin A,B,C şeklinde üç formu vardır.

A Formu : Amirlerle/Üstlerle olan çatışmada (Ek-A),

B Formu : Astlarla olan çatışmada(Ek-B),

C Formu : Aynı statüde çalışanlarla/akranlarla olan çatışmada (Ek-C) hangi stilin/stillerin daha çok kullanıldığını ortaya çıkarır.

Ölçekte beş alt boyut vardır ve her bir alt boyut için ortalama puan hesaplanır. Boyutlar arasındaki en yüksek puan, anlaşmazlık durumunda en çok kullanılan stili göstermektedir.

Alt Boyutlar :

1. **Bütünleştirme Stili** : 1.,4.,5.,12.,22.,23.,28. sorular,
2. **Alttan alma Stili** : 2.,10.,11.,13.,19.,24. sorular,
3. **Hükmetme Stili** : 8.,9.,18.,21.,25. sorular,
4. **Kaçınma Stili** : 3.,6.,16.,17.,26.,27. sorular,
5. **Uzlaşım Stili** : 7.,14.,15.,20. sorular.

A Formu: Amirlerle/Üstlerle olan çatışmada (Ek-A), kullanılan sorular ve ilgili oldukları boyutlar aşağıda sunulmuştur. Ancak Ek-B ve Ek-C’de “Amir” kelimesi yerine “Ast” veya “Aynı Statüde Çalışanlarla/Akranlarla” kelimeleri kullanılmıştır.

1. Stil: Bütünleştirme Boyutu

1. Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu, amirimle birlikte gözden geçirmeye çalışırım.
4. Amirimle birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.
5. Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için amirimle işbirliği yapmaya çalışırım.
12. Amirimle bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.
22. Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.
23. İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için amirimle işbirliği yaparım.
28. Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için, amirimle birlikte çalışmaya çaba gösteririm.

2. Stil: Alttan Alma Boyutu

2. Amirimin ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.
10. Amirimin arzularını genellikle yerine getiririm.
11. Amirimin isteklerine genellikle hayır diyemem.
13. Amirime genellikle tavizkar davranırım.
19. Genellikle, amirimin önerileri doğrultusunda hareket ederim.
24. Amirimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.

3. Stil: Hükmetme Boyutu

8. Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.
9. Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.
18. Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.
21. Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.
25. Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.

4. Stil: Kaçınma Boyutu

3. Amirimle uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım.
6. Amirimle farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.
16. Amirimle ters düşmekten kaçınırım.
17. Amirimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
26. Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için amirimle uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.
27. Amirimle tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.

5. Stil: Uzlaşım Boyutu

7. İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım.
14. Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm.
15. Bir uzlaşmaya varmak için amirimle karşılıklı görüşmeler yaparım.
20. Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.

Araştırmanın amaçlar kapsamında madde analizi çalışması bulunmadığı için maddelere atımda bulunulmamış, ölçeğin temel yapısına bağlı kalınmıştır.

2.3.2.2. Demografik Bilgi Formu

Araştırma örnekleminin içinde buldukları yoğun çalışma ve stresli durumlarda, çeşitli düzeylerde yaşayacakları çatışmaları çözerken, kişisel bazdaki demografik değişkenlerin, örnekleme oluşturan personelin yaşadıkları çatışmaları çözüm yöntemlerini etkileyeceği varsayımıyla, kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu form, ankete katılanların hepsi tarafından doldurulmuştur.

Ek-A'da belirtilen demografik bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ile ilgili sorular bulunmaktadır .

2.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada kullanılan anketler; yüksek disiplinli bir örgütte çalışan 110 kişilik örneklemin tümüne iletilmiştir. Anketlerin uygulanması; Nisan - Mayıs 2006 tarihleri arasında, araştırmacı tarafından, personel çalışma ortamlarında ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve içeriği anlatıldıktan sonra, araştırmaya katılmak isteyen personele anketler verilerek uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, formları kendileri doldurmuşlardır. Her bir uygulamanın süresi ortalama 25 dakikadır.

2.3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın ilk aşamasında, personelin demografik özellikleri ile içinde buldukları çatışmaların çözümüne yönelik belirledikleri çatışma çözüm yöntemleri ve aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılabilmesi için yazın taraması sonucu elde edilen, araştırmalarda kullanılmış olan ölçekler incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan anketin kullanıldığı ilk çalışma olan, Yağcıoğlu'nun çalışması; astların üstlerle, üstlerin astlarla ve akran olan çalışanların kendi aralarında oluşan çatışmaları ne şekilde ele aldıklarını belirleme amacıyla oluşturulmuştur. Yağcıoğlu, öncelikli olarak, yaklaşık 105 anket sorusu (değişken) belirlemiştir. 6 faktör analizi uygulanan değişkenler sonuçta, Blake ve Mouton tarafından ortaya konup Thomas tarafından gözden geçirilen ve 5 alt boyutla tanımlanan (*bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma*) modele uygun 28 değişkene indirgenmiştir.

Afzalur Rahim'in, ROCI (Türkçe'si; Rahim Örgütsel Çalışma Ölçeği, RÖÇÖ) olarak tanınan anket çalışması en iyi bilinen iki çatışma boyutu olan hükmetme ve uzlaşma boyutları arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Değişkenler tek tek incelendiğinde bahsi geçen farkı belirtmek açısından hükmetme boyutu uzlaşmadan daha fazla ağırlık taşımaktadır ayrıca ROCI bireysel olarak hükmetme boyutundaki gücü daha iyi ortaya koymaktadır (Vliert ve Kabanof; 1990,206)

İkinci aşamada, araştırmaya katılan çalışanlardan, anket formu yardımı ile gerekli veriler toplanmıştır. Dağıtılan soru formları ile personelin çeşitli seviyelerdeki çatışma çözüm yöntemlerinin belirlenmesine yönelik verilerin yanında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gibi demografik özelliklerine ilişkin veriler de elde edilmiştir.

Soru formu ile toplanan veriler SPSS 10.0 (Statistical Programme for Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) istatistiksel veri analizi paket programına yüklenerek gereken analizlerin yapılmasına hazır hale getirilmiştir. Sonuçların bulunmasında SPSS 10.0 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

Üçüncü aşamada, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü aşamada, alan araştırmasına katılan personelin yönelecekleri beş alt boyutlu modeldeki düzeyleri belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), stillerin aralarındaki ilişkiler için korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

2.3.5. Soru Formunun Güvenilirliği

Güvenilirlik, kişilerin test maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2004; 163).

Güvenilirlik; ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir sonuçlar vermesi anlamına gelir (Erdoğan, 2003; 243, 247). Araştırmada kullanılan ölçeğin (Rahim Örgütsel Çalışma Ölçeği II) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır.

Anket Tekniği kullanılarak yapılan alan araştırmasında üç farklı düzeydeki (Amirler/Üstler ile olan, Astlar ile olan, Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile olan) çatışma çözüm yöntemleri ölçülmek istendiğinden soruları aynı olan üç ölçek kullanılmış olup boyutların güvenilirliği aşağıda sunulmuştur.

2.3.5.1. Amirler/Üstler ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği

Amirler/Üstler ile olan anlaşmazlıkta cevaplandırılan RÖÇÖ II örgütsel çatışma ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans S.	Sapma	Alpha
Bütünleştirme	7	105	28,37	16,38	4,04	,84
Alttan alma	6	105	20,21	14,80	3,84	,73
Hükmetme	5	105	15,90	10,22	3,19	,58
Kaçınma	6	105	18,15	19,22	4,38	,74
Uzlaşım	4	104	15,70	4,7	2,17	,69

Tablo 2.1 : Amirler/Üstler ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri

Güvenilirlik analizlerine göre; Bütünleştirme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,84, Alttan Alma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,73, Hükmetme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,58, Kaçınma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,74 ve Uzlaşım alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri de 0,69 çıkmıştır.

Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt ölçeklerinin güvenilirlik değerlerinin yüksek oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

2.3.5.2. Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği

Astlar ile olan anlaşmazlıkta kullanılan RÖÇÖ II örgütsel çatışma ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans S.	Sapma	Alpha
Bütünleştirme	7	105	29,00	12,82	3,58	,82
Alttan alma	6	103	18,58	12,06	3,47	,54
Hükmetme	5	104	16,27	13,81	3,71	,69
Kaçınma	6	105	15,92	16,43	4,05	,73
Uzlaşım	4	105	15,76	4,3	2,09	,69

Tablo 2.2 : Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri

Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirlik analizlerine göre; Bütünleştirme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,82, Alttan Alma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,54, Hükmetme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,69, Kaçınma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,73 ve Uzlaşım alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri de 0,69 çıkmıştır.

Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan Örgütsel Çatışma Ölçeğinin diğer alt ölçeklerinin güvenilirlik değerlerinin yüksek oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

2.3.5.3. Aynı Statüde Çalışanlarla/Akranlarla Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirliği

Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile olan anlaşmazlıkta kullanılan RÖÇÖ II örgütsel çatışma ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır.

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	S.Sapm	Alpha
Bütünleştirme	7	105	29,12	14	3,75	,87
Alttan alma	6	105	19,25	,1	3,98	,77
Hükmetme	5	105	16,31	0	3,78	,74
Kaçınma	6	104	18,05	15	5,01	,86
Uzlaşım	4	105	15,92	,8	2,47	,81

Tablo 2.3 : Aynı Statüde Çalışanlarla/Akranlarla Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Ölçeğinin Alt Ölçeklerinin Güvenilirlik Bilgileri

Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Anlaşmazlıkta Kullanılan RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenilirlik analizlerine göre; Bütünleştirme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,87, Alttan Alma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,77, Hükmetme alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,74, Kaçınma alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri 0,86 ve Uzlaşım alt ölçeği sorularının Cronbach Alfa değeri de 0,81 çıkmıştır.

Burada Cronbach Alfa değerleri 0,70'in üzerinde ve tüm alt ölçeklerinin güvenilir oluşu, araştırmada yapılan ölçmenin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini güçlendirmektedir.

2.4. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

İlk olarak, frekans analizleri yapılarak araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine bakılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), LCD oklu karşılaştırma testi, pearson korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

Sonrasında, bu analizlerden yararlanılarak katılımcıların çatışmaların çözümüne yönelik belirledikleri çatışma çözüm yöntemlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

2.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler özetle aşağıdaki tablodadır.

	n	%
CİNSİYET		
Kadın	1	1
Erkek	104	99
YAŞ		
25 Yaş ve altı	29	27,6
25-34	40	38,1
35-44	32	30,5
45-50	4	3,8
50 ve üzeri	-	-
MEDENİ DURUM		
Bekar	42	40
Evli	63	60
EĞİTİM		
Lise	27	25,7
Ön Lisans	4	3,8
Lisans	71	67,6
Yüksek Lisans	3	2,9

Tablo 2.4 : Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

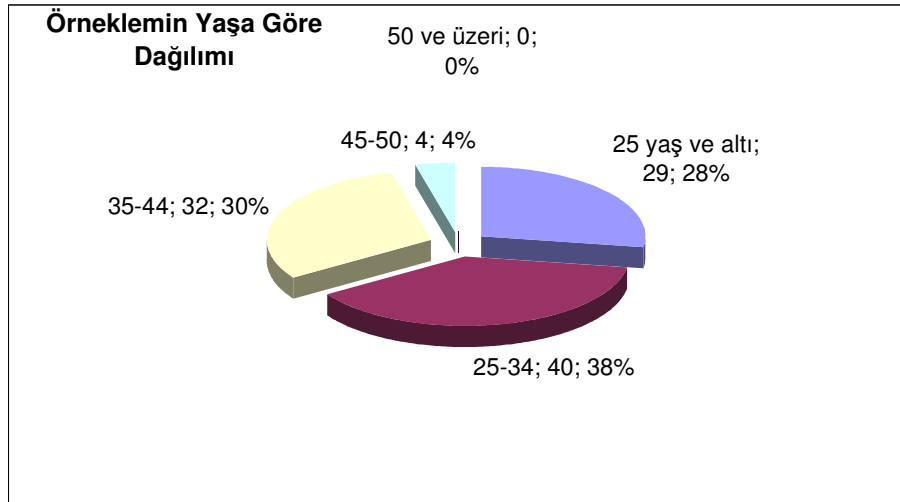
Örnek kitle toplam 105 yüksek disiplinli bir örgüt çalışanından oluşmaktadır. Örneklemin yaş, cinsiyet, medeni durumları ve eğitimlerine ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

2.4.1.1. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	25 yaş ve altı	25-34	35-44	45-50	50 ve üzeri	Toplam
Frekans	29	40	32	4	-	105
%	27,6	38,1	30,5	3,8	-	100

Tablo 2.5 : Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

Cevaplayıcılardan, 25 yaş ve altında olanların frekansı 29, 25-34 arası olanları 40, 35-44 yaşlar arasında olanları 32 kişidir. 45-50 yaşları arasında 4 kişi bulunmaktadır. Şirkette 50 yaş ve üzeri personel bulunmamaktadır.



Şekil 2.1 : Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

Dağıtılan anketlerde, örneklemin objektif cevaplar verebilmesi için görev yerleri ve makamları ya da statü işaretleri sorulmamıştır.

2.4.1.2. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Frekans	1	104	105
%	1	99	100

Tablo 2.6 : Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı



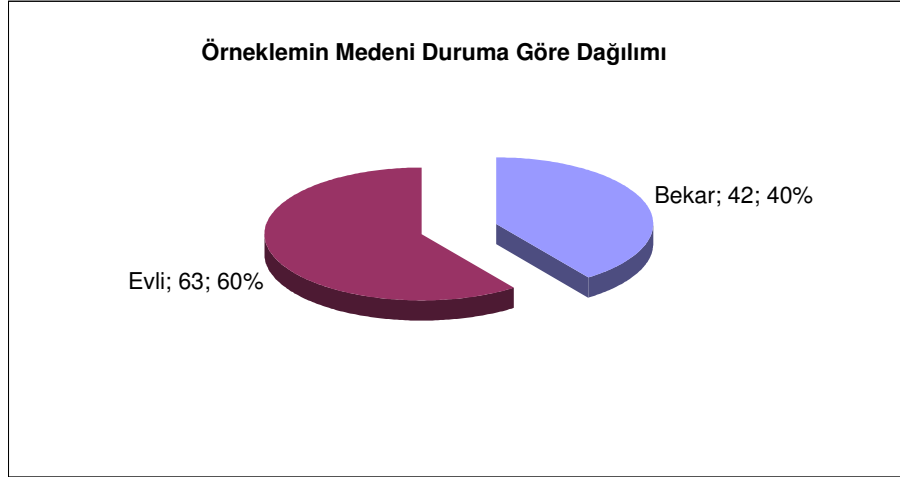
Şekil 2.2 : Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yüksek disiplinli bir örgütte uygulanan anketi cevaplayan 105 g personelden 1 tanesi (yani tüm cevaplayanların 0,009'u) kadın, 104 tanesi (yani cevaplayanların 0.99'u) erkektir.)

2.4.1.3. Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Medeni Durum		Toplam
	Bekar	Evli	
Frekans	42	63	105
%	40	60	100

Tablo 2.7 : Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



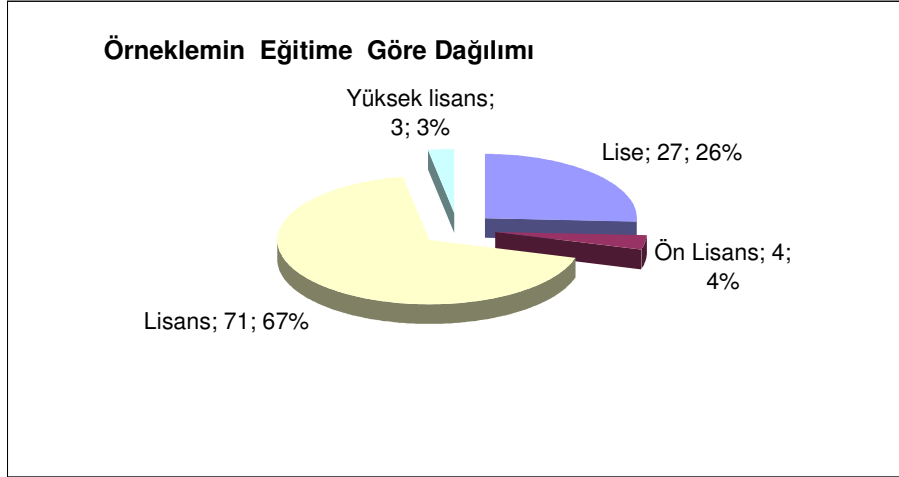
Şekil 2.3 : Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Anketle ulaşılan 105 kişinin 56'sı bekar, 49'u evlidir. (Boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle medeni durumu belirten iki kategori, bekar ve evli şeklinde ele alınmıştır.)

2.4.1.4. Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı

	Eğitim				Toplam
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek lisans	
Frekans	27	4	71	3	105
%	25,7	3,8	67,6	2,9	100

Tablo 2.8: Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı



Şekil 2.4 : Örneklemin Eğitime Göre Dağılımı

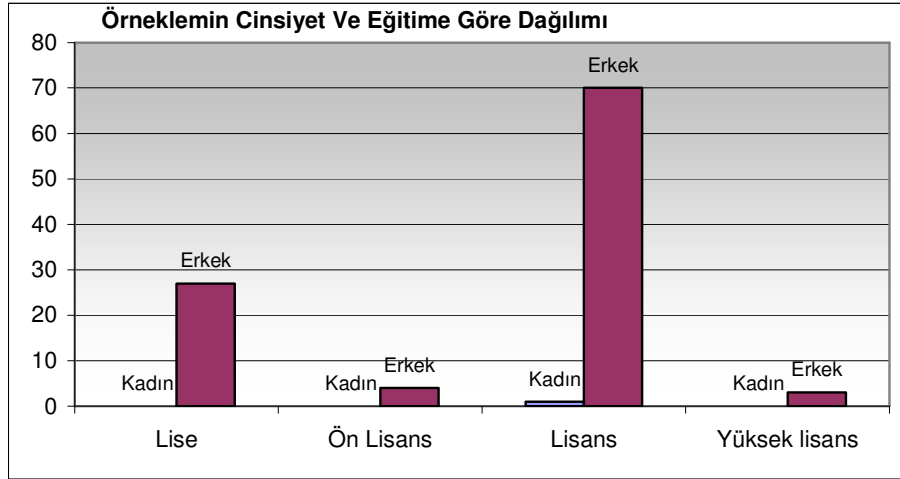
Örnek kitleyi oluşturan 105 kişinin, 27'si lise mezunu, 4'ü meslek yüksek okulu mezunudur. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu lisans mezunlarının (%67,6) oluşturduğu görülmektedir. Çalışanlardan 71 tanesi lisans düzeyinde eğitim almıştır. Bunların arasında, Açık Öğretim Fakültesi mezunları da bulunmaktadır. 3 kişi de yüksek lisans mezunudur.

2.4.1.5. Örneklemin Cinsiyet Ve Eğitime Göre Dağılımı

Bu bilgilere ek olarak, demografik değişkenlerin kendi içlerindeki dağılımları da aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

		Eğitim				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek lisans	
Cinsiyet	Kadın	-	-	1	-	1
	Erkek	27	4	70	3	104
Toplam		27	4	71	3	105

Tablo 2.9 : Örneklemin Cinsiyet ve Eğitime Göre Dağılımı



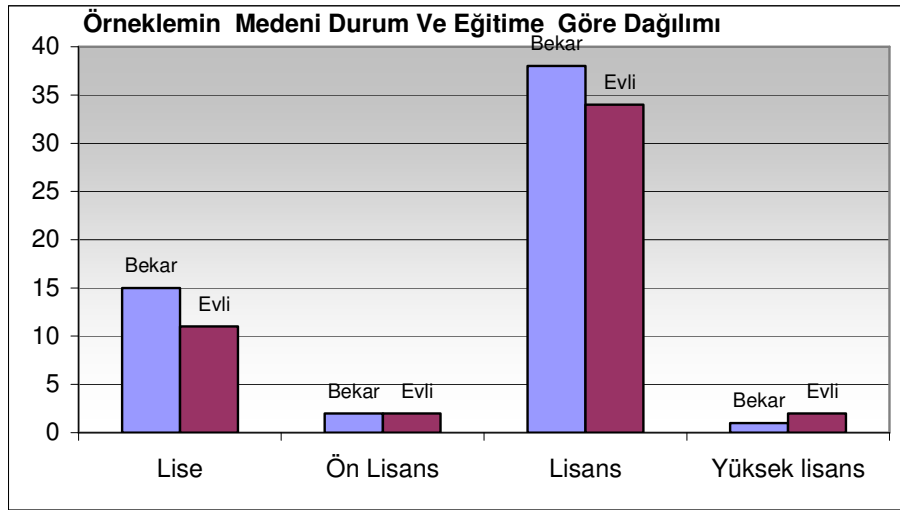
Şekil 2.5 : Örneklemin Cinsiyet ve Eğitime Göre Dağılımı

Tabloda görüldüğü üzere, ankete cevap veren bir bayan, lisans mezunu iken, erkeklerden 27 lise, 4 ön lisans, 70 lisans ve 3'de yüksek lisans mezunu vardır.

2.4.1.6. Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı

Medeni Durum		Eğitim				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek lisans	
	Bekar	15	2	38	1	56
	Evli	11	2	34	2	49
Toplam		26	4	72	3	105

Tablo 2.10 : Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı



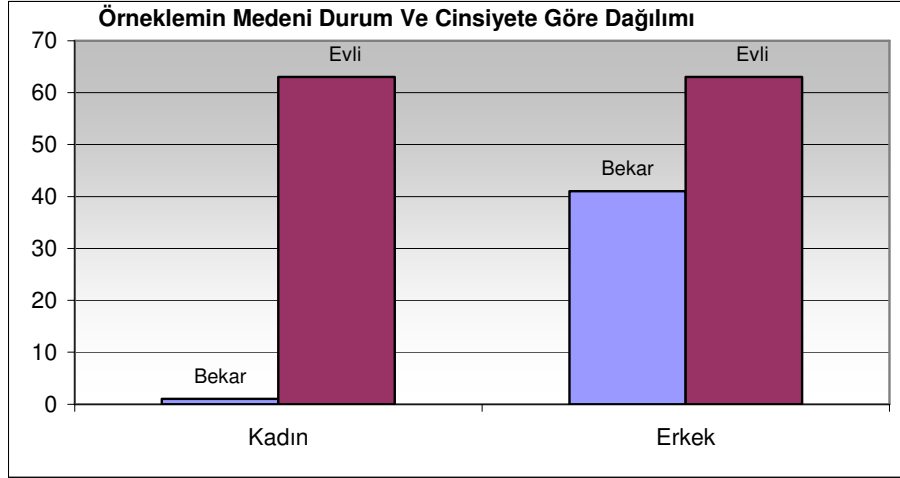
Şekil 2.6 : Örneklemin Medeni Durum ve Eğitime Göre Dağılımı

Buna göre, lise mezunlarının 15 tanesi bekar iken 11'i evli; ön lisans mezunlarından 2'si bekar, 2'i evli, lisans mezunlarından 38'i bekar, 34'ü evli ve son olarak da yüksek lisans diploması olanlardan 1 tanesi bekar ve 2 tanesi de evlidir.

2.4.1.7. Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Medeni	Bekar Evli	Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
	Bekar	1	41	42
	Evli	-	63	63
Toplam		1	104	105

Tablo 2.11 : Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı



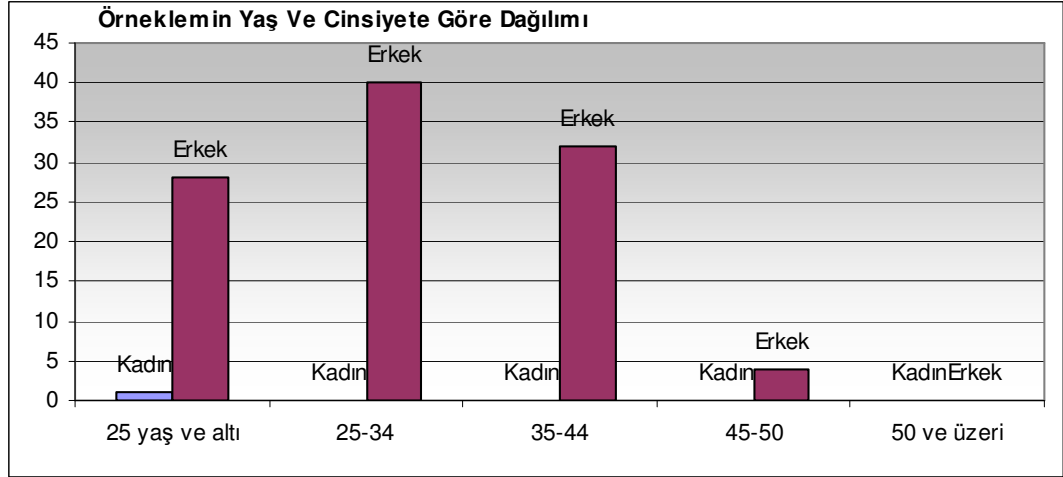
Şekil 2.7 : Örneklemin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Ayrıca, bekar bayan subay sayısı 1, bekar erkeklerin sayısı 41 ve evli erkeklerin sayısı ise, 63'tür.

2.4.1.8. Örneklemin Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Yaş	25 yaş ve altı	Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
	25 yaş ve altı	1	28	29
	25-34	-	40	40
	35-44	-	32	32
	45-50	-	4	4
	50 ve üzeri	-	-	-
Toplam		1	104	105

Tablo 2.12 : Örneklemin Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı



Şekil 2.8 : Örneklemin Yaş ve Cinsiyete Göre Dağılımı

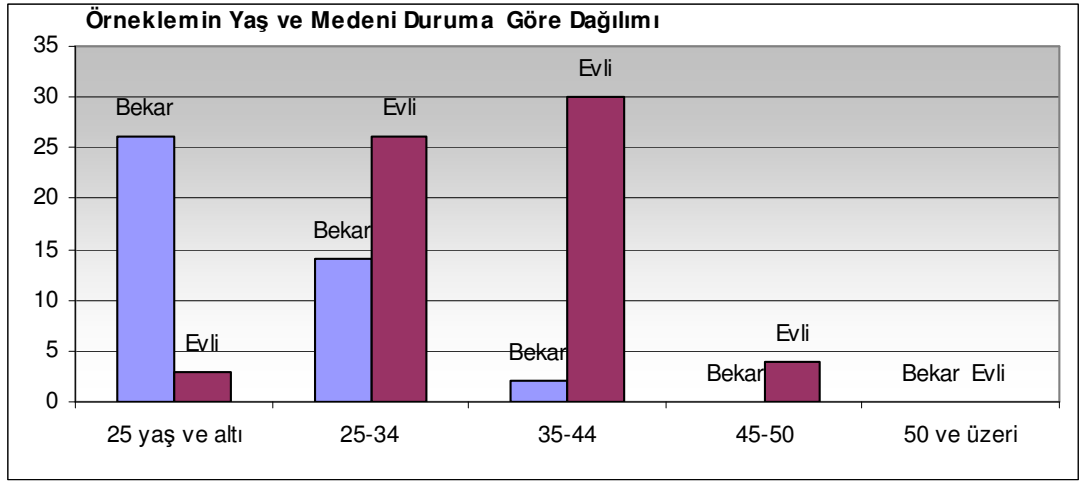
Örneklemini oluşturan çalışanlardan 1 kadın ve 28 erkeğin yaşı 25 yaş ve altındadır. 40 erkek, 25-34 yaş aralığında, 32 erkek 35-44 yaş aralığında, 4 erkek ise 45-50 yaş aralığındadır. 50 yaş ve üzerinde çalışan ise bulunmamaktadır.

Bu tabloya bakıldığında 25 yaş ve altında bulunan personelin şirkette yeni işe başlayanlar olabileceği, 50 yaş ve üzerinde personel bulunmamasının ise genelde bedensel dayanıklılığa daha fazla önem vermeyi benimseyen kurumda genç sayılabilecek bir personel yapısının olduğu anlaşılabilir.

2.4.1.9. Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı

Yaş	25 yaş ve altı	Medeni Durum		Toplam
		Bekar	Evli	
	25 yaş ve altı	26	3	29
	25-34	14	26	40
	35-44	2	30	32
	45-50	-	4	4
	50 ve üzeri	-	-	-
Toplam		42	63	105

Tablo 2.13 : Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı



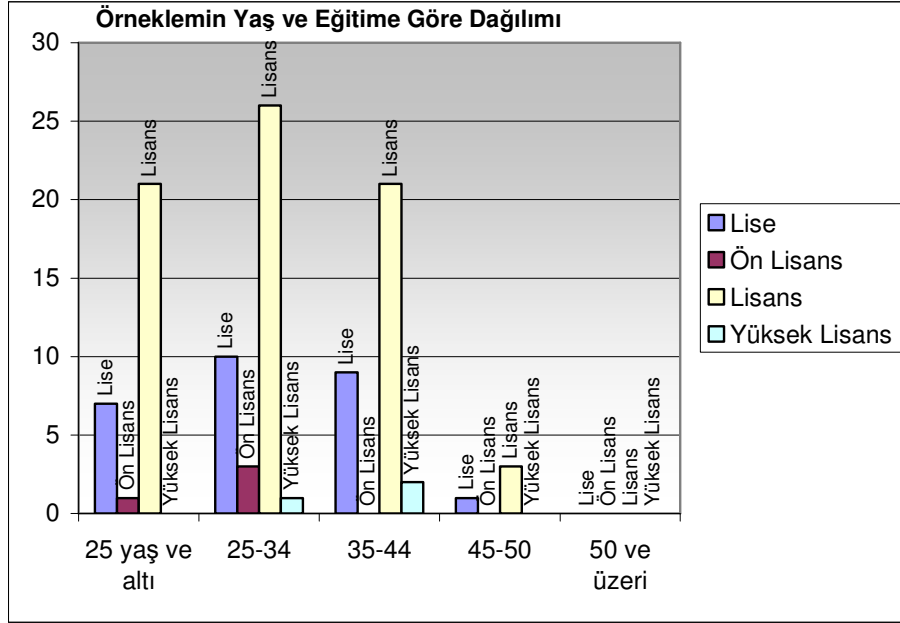
Şekil 2.9 : Örneklemin Yaş ve Medeni Duruma Göre Dağılımı

25 yaş ve altında bulunan çalışandan; 26'sı bekar ve 3'ü evlidir. 25-34 yaş aralığındakilerden 14'ü bekar ve 26'sı evlidir. 35-44 yaş aralığındakilerden 2'si bekar ve 30'u evlidir. 25-34 yaş aralığındakilerden 14'ü bekar ve 26'sı evlidir. 45-50 yaş aralığındakilerin 4'ü de evlidir. Buradan yaş aralığı arttıkça evli sayısının arttığı ve düzenli aile yapısının tercih edildiği sonucuna varılabilir.

2.4.1.10. Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı

Yaş	Eğitim				Toplam
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
25 yaş ve altı	7	1	21	-	29
25-34	10	3	26	1	40
35-44	9	-	21	2	32
45-50	1	-	3	-	4
50 ve üzeri	-	-	-	-	-
Toplam	27	4	71	3	105

Tablo 2.14 : Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı



Şekil 2.10 : Örneklemin Yaş ve Eğitime Göre Dağılımı

25 yaş ve altında bulunan personelden; 7'si lise, 1'i ön lisans ve 21'i lisans mezunudur. 25-34 yaş aralığındakilerden 10'u lise, 3'ü ön lisans, 26'sı lisans ve 1'i yüksek lisans mezunudur. 35-44 yaş aralığındakilerden 9'u lise, 21'i lisans ve 2'si yüksek lisans mezunudur. 45-50 yaş aralığındakilerin 1'i lise ve 3'ü lisans mezunudur.

Bu tablo incelendiğinde lisans düzeyinde eğitim alan personelin çoğunlukta olduğu ve eğitim seviyesinin, çatışmayı ele alış biçimleri üzerinde doğrudan etken olan önemli bir öge olabileceği sonucuna varılabilir.

2.4.2. Demografik Değişkenlerin RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi

Araştırmaya katılan çalışanların yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri olası çözüm yöntemlerinde, katılımcıların demografik değişkenlerinden; cinsiyet ve medeni durum gruplarının, Çatışmada RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan Bütünleştirme, Alttan Alma, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşım stilleri ile olan ilişkileri ve aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek için T testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar için T testi, iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Demografik değişkenlerden; cinsiyet ve medeni durum grupları için yapılan analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

Diğer demografik değişkenler göz önüne alındığında; T testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kalmaktadır. İki veya daha fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında ise Varyans analizinin kullanılması gereklidir. Araştırmaya katılan çalışanların yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri olası çözüm yöntemlerinde, katılımcıların demografik değişkenlerinden; eğitim ve yaş gruplarının, RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile olan ilişkilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi yapılması sonucu, ortalamalar arasında bir farklılık varsa, bu farklılığın hangi grup ortalamasının/ortalamalarının, diğerinden/diğerlerinden farklı olduklarının belirlenmesi de önemlidir. Bunun için, Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) olarak adlandırılan ikinci aşama testlerinden yararlanılır. Bu çalışmada da, ikinci aşama testi olarak LSD (Least Significant Difference) testinden yararlanılmış ve farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiştir (Eker, 2006; 95).

2.4.2.1. Demografik Değişkenlerin Amirlerle/Üstlerle Olan Anlaşmazlıkta RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi

Demografik değişkenler olarak belirlenen ve gruplandırılan yaş eğitim, cinsiyet ve medeni durum sonuçları RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile karşılaştırılırken önce Amirler/Üstler ile yaşanan çatışmalarda kullanılan soru formuna göre her demografik değişken, ayrı ayrı olmak üzere beş alt boyut ile karşılaştırılmıştır.

2.4.2.1.1. Yaş ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre ayrılan grupların, amirleri ile yaşadıkları çatışmalarda, RÖÇÖ II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların yaşı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak yapılan LSD testi sonuçlarına göre bütünleştirme ve uzlaşma algılarının, yaşa göre farklılaşması anlamlı bulunmuştur. Analiz bulguları Tablo 2.15'de yer almaktadır.

Tablo 2.15: Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	1,922	3	,641	1,952	,126	2-1
	Gruplar içi	32,825	100	,328			
	Toplam	34,747	103				
Altan Alma	Gruplar arası	,878	3	,293	,724	,540	
	Gruplar içi	40,034	99	,404			
	Toplam	40,912	102				
Hükmetme	Gruplar arası	1,173	3	,391	,954	,417	
	Gruplar içi	40,962	100	,410			
	Toplam	42,135	103				
Kaçınma	Gruplar arası	,983	3	,328	,601	,616	
	Gruplar içi	54,540	100	,545			
	Toplam	55,523	103				
Uzlaşma	Gruplar arası	1,636	3	,545	1,881	,138	2-1
	Gruplar içi	28,693	99	,290			
	Toplam	30,329	102				

Bütünleştirme ve uzlaşma algılarının, yaşa göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Yapılan LSD testi sonucuna göre, 25-34 (2) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık vardır. 25-34 (2) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 2-1 = 0,3164, $p \leq 0,05$).

Aynı şekilde, 25-34 (2) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin uzlaşma stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık olup, 25-34 (2) yaştakilerin uzlaşma stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 2-1 = 0,2993, $p \leq 0,05$), LSD sonuçları Ek-D'de yer almaktadır.

2.4.2.1.2. Eğitim ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan çalışanların eğitimlerine göre ayrılan grupların, amirleri ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların amirleri ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak yapılan LSD testi sonuçlarına göre hükmetme algısının, eğitime göre farklılaşması anlamlı bulunmuştur. Analiz bulguları Tablo 2.16'da yer almaktadır.

Tablo 2.16: Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	,258	3	8,589E-02	,251	,860	
	Gruplar içi	34,528	101	,342			
	Toplam	34,786	104				
Alttan Alma	Gruplar arası	,435	3	,145	,346	,792	
	Gruplar içi	41,936	100	,419			
	Toplam	42,371	103				
Hükmetme	Gruplar arası	2,006	3	,669	1,667	,179	1-2
	Gruplar içi	40,516	101	,401			
	Toplam	42,522	104				
Kaçınma	Gruplar arası	2,912	3	,971	1,863	,141	
	Gruplar içi	52,631	101	,521			
	Toplam	55,543	104				
Uzlaşma	Gruplar arası	,502	3	,167	,561	,642	
	Gruplar içi	29,858	100	,299			
	Toplam	30,360	103				

Hükmetme stiline, eğitim düzeylerine göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Yapılan LSD testi sonucuna göre, lise mezunu olan (1) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stiline tercihleri arasında anlamlı farklılık vardır. Lise mezunu olan (1) katılımcıların hükmetme stiline tercih oranları, ön lisans mezunu (2) katılımcılara göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 1-2 = 0,7093, $p \leq 0,05$). Bu sonuca göre araştırmaya katılan çalışanların eğitimlerine göre ayrılan gruplardan eğitim seviyesi daha düşük olanlar, yani lise mezunları, amirleri ile

bile olsa yaşadıkları çatışmalarda küçük bir farkla ön lisans mezunlarına oranla hükmetme stilini daha çok benimsediklerini ankete verdikleri cevaplar ile sonuca yansıtmışlardır. LSD sonuçları Ek-E'de yer almaktadır.

2.4.2.1.3. Medeni Durum ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Evli ve bekarların (boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle iki kategori, evli ve bekar şeklinde ele alınmıştır.) üstleri ile olan çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan Bütünleştirme, Alttan Alma, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşım puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Yapılan analiz bulguları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 2.17'de, p değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0,05'ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05'ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir. Fark olduğu kararı verilirse hangi grubun ortalaması büyükse o grubun diğer gruptan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenir. Fark çıkmazsa grupların ortalamaları birbirinden farklı bile olsa, onların aslında aynı (birbirine denk) oldukları söylenir (Eker, 2006; 94).

Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutları	Bekar			Evli			p
	x	N	s	x	N	s	
Bütünleştirme	3,85	42	0,67	4,1	63	0,45	0.006
Alttan Alma	3,23	42	0,66	3,45	62	0,61	0,83
Hükmetme	3,17	42	0,55	3,18	63	0,69	0,89
Kaçınma	3,05	42	0,71	3,00	63	0,74	0,73
Uzlaşım	3,79	42	0,56	4,01	62	0,51	0,04

Tablo 2.17: Medeni Durum ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Sonuçlara göre evli ve bekarların, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğine göre aldıkları puan ortalamalarında, %95 güven aralığında, bütünleştirme ($t_{0,05; 105} = -2,824$) ve uzlaşım ($t_{0,05; 104} = -2,066$) alt boyutlarında birbirlerinden farklı oldukları bulunmuştur. Buna göre evli personelin bütünleştirme alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,10$), bekar personelin bütünleştirme alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,85$) ve yine evli personelin uzlaşım alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,01$), bekar personelin uzlaşım alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,79$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu bulgular evli personelin bekarlara nazaran, üstleri ile olan çatışmalarda çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Bir başka deyişle evliler, üstleri ile olan çatışmalarda daha uzlaşmacı ve bütünleştiricidirler.

2.4.2.1.4. Cinsiyet ve Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Kadınların ve erkeklerin, Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan Bütünleştirme, Alttan Alma, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşım ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Kadınlar ve erkekler arasında Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamasının sebebi; örnekleme bulunan kadın ve erkeklerin sayısında büyük bir orantısızlık olmasıdır. Yüksek disiplinli bir örgütte bayan istihdamının yeterli sayıya ulaşmaması, bayan personel sayısının çalışılan örgütlere göre çok fazla sayıda değişkenlik arz etmesi ve seçilen örnekleme yalnızca bir bayan çalışanın bulunması, cinsiyete göre yapılan istatistikî analizlerin sağlıklı bir sonuç verememesinin nedenidir.

Cinsiyete göre; bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşım alt boyutlarından alınan puanların ortalama ve standart sapmaları için yapılan test incelendiğinde örneklem içerisinde yalnızca bir kadın olması nedeniyle, kadınlara ait standart sapma ve ortak p değeri bulunmamaktadır.

2.4.2.2. Demografik Değişkenlerin Astlar ile Olan Anlaşmazlıkta, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi

Bu bölümde, demografik değişken sonuçları, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile karşılaştırılırken katılımcılar tarafından astlar ile yaşanan çatışmalar göz önüne alınarak cevaplandırılan soru formuna göre her demografik değişken ayrı ayrı olmak üzere beş alt boyut ile karşılaştırılmıştır.

2.4.2.2.1. Yaş ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan personelin yaşlarına göre ayrılan grupların, astları ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, personelin Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından; bütünleştirme ($F_{3-103} = 3,007$, $p \leq 0,05$), uzlaşma stilleri ($F_{3-103} = 2,996$, $p \leq 0,05$) yaşa göre farklılık göstermektedir. Analiz bulguları Tablo 2.19'da yer almaktadır.

ANOVA testi sonucuna yansımamakla birlikte, çalışanların astları ile yaşadıkları çatışmalarda Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların yaşı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre hükmetme algısının, yaşa göre farklılaşması anlamlı bulunmuştur. Analiz bulguları Tablo 2.18'de yer almaktadır.

Tablo 2.18 : Astarlar İle Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	2,246	3	,749	3,007	,034	2-1, 3-1
	Gruplar içi	24,896	100	,249			
	Toplam	27,142	103				
Alttan Alma	Gruplar arası	,663	3	,221	,760	,519	
	Gruplar içi	28,483	98	,291			
	Toplam	29,146	101				
Hükmetme	Gruplar arası	3,182	3	1,061	1,965	,124	3-4
	Gruplar içi	53,435	99	,540			
	Toplam	56,617	102				
Kaçınma	Gruplar arası	1,008	3	,326	,724	,540	
	Gruplar içi	46,371	100	,464			
	Toplam	47,379	103				
Uzlaşma	Gruplar arası	2,330	3	,777	2,996	,034	2-1, 3-1
	Gruplar içi	25,915	100	,259			
	Toplam	28,245	103				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, 25–34 (2) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık vardır. 25–34 (2) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 2-1 = 0,2669, $p \leq 0,05$). Ayrıca 35–44 (3) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık vardır. 35–44 (3) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercih oranları 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 3-1 = 0,3739, $p \leq 0,05$).

Aynı şekilde, 25-34 (2) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin uzlaşma stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık olup, 25-34 (2) yaştakilerin uzlaşma stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; $2-1 = 0,2909$, $p \leq 0,05$). Ayrıca 35-44 (3) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin uzlaşma stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık vardır. 35-44 (3) yaştakilerin uzlaşma stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; $3-1 = 0,3704$, $p \leq 0,05$).

Hükmetme algısının, yaşa göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Yapılan LSD testi sonucuna göre, 35-44 (3) yaştakiler ile 45-50 (4) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık vardır. 35-44 (3) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercih oranları, 45-50 (4) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; $3-4 = 0,8081$, $p \leq 0,05$). LSD sonuçları Ek-F'de yer almaktadır.

2.4.2.2.2. Eğitim ve Astar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan çalışanların eğitimlerine göre ayrılan grupların, astları ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların astları ile olan çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların eğitimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak yapılan LSD testi sonuçlarına göre hükmetme algısının, eğitime göre farklılaşması anlamlı bulunmuştur. Analiz bulguları Tablo 2.19'da yer almaktadır.

Tablo 2.19 : Astlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	,188	3	6,589E-02	,234	,872	
	Gruplar içi	27,036	101	,268			
	Toplam	27,224	104				
Alttan Alma	Gruplar arası	,947	3	,316	,940	,424	
	Gruplar içi	33,249	99	,336			
	Toplam	34,196	102				
Hükmetme	Gruplar arası	2,385	3	,795	1,458	,231	1-2, 3-2
	Gruplar içi	54,531	100	,545			
	Toplam	56,917	103				
Kaçınma	Gruplar arası	,930	3	,310	,673	,571	
	Gruplar içi	46,553	101	,461			
	Toplam	47,483	104				
Uzlaşma	Gruplar arası	,472	3	,157	,569	,637	
	Gruplar içi	27,968	101	,277			
	Toplam	28,440	104				

Hükmetme stilinin, eğitim düzeylerine göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Yapılan LSD testi sonucuna göre; astları ile olan çatışmalarda da ankete katılan çalışanlardan lise mezunu olan (1) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık vardır. Ayrıca çalışanlardan lisans mezunu olan (3) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık vardır. Lise mezunu olan (1) katılımcıların hükmetme stilini tercih oranları, ön lisans mezunu (2)

katılımcılara göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 1-2 = 0,7923, $p \leq 0,05$) ve lisans mezunu olan (3) katılımcıların hükmetme stilini tercih oranları, ön lisans mezunu (2) katılımcılara göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 3-2 = 0,7817, $p \leq 0,05$). Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan personelden lise ve lisans mezunu olanlar, astları ile olan çatışmalarda, ön lisans mezunlarına oranla hükmetme stilini az farkla dahi olsa daha çok benimsemektedirler. LSD sonuçları Ek-G'de yer almaktadır.

2.4.2.2.3. Medeni Durum ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Evli ve bekarların astları ile olan çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Yapılan analiz bulguları Tablo 2.20'de yer almaktadır.

Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutları	Bekar			Evli			p
	x	N	s	x	N	s	
Bütünleştirme	3,97	42	0,57	4,25	63	0,43	0,01
Alttan Alma	3,10	41	0,67	3,09	62	0,51	0,95
Hükmetme	3,20	42	0,68	3,29	62	0,78	0,55
Kaçınma	3,62	42	0,61	2,67	63	0,71	0,69
Uzlaşım	3,70	42	0,57	4,09	63	0,42	0,00

Tablo 2.20 : Medeni Durum ve Astlar ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Sonuçlara göre evli ve bekarların, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğine göre aldıkları puan ortalamalarında, %95 güven aralığında, bütünleştirme ($t_{0,05; 105} = -2,658$) ve uzlaşım ($t_{0,05; 104} = -3,851$) alt boyutlarında birbirlerinden farklı oldukları bulunmuştur. Buna göre evli çalışanların bütünleştirme alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,25$), bekar çalışanların bütünleştirme alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,97$) ve yine evli çalışanların uzlaşım alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,09$), bekar personelin uzlaşım alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,70$)) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu bulgular evli personelin bekarlara nazaran, astları ile de olan çatışmalarda da çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Bir başka deyişle evliler, astları ile olan çatışmalarda da daha uzlaşmacı ve bütünleştiricidirler.

2.4.2.2.4. Cinsiyet ve Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Kadınların ve erkeklerin, astlar ile olan çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile olan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Üstler ile olanda olduğu gibi; astlar ile olan çatışmada da seçilen örnekleme yalnızca bir bayan çalışanın bulunması, cinsiyete göre yapılan istatistikî analizlerin sağlıklı bir sonuç verememesinin nedenidir.

2.4.2.3. Demografik Değişkenlerin Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Anlaşmazlıkta, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği ile İlişkisi

Bu bölümde de, demografik değişkenler, Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile yaşanan çatışmalarda kullanılan Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği soru formuna göre her değişken ayrı ayrı olmak üzere beş alt boyut ile karşılaştırılmıştır.

2.4.2.3.1. Yaş ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan personelin yaşlarına göre ayrılan grupların, aynı statüde çalışanlar/akranları ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, çalışanların Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından; bütünleştirme ($F_{3-100} = 3,014$, $p \leq 0,05$) ve uzlaşma stilleri ($F_{3-103} = 3,138$, $p \leq 0,05$) yaşa göre farklılık göstermektedir. Analiz bulguları Tablo 2.21'de yer almaktadır.

Tablo 2.21 : Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının tılımcıların Yaşına Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	2,469	3	,823	3,014	,034	3-1
	Gruplar içi	27,308	100	,273			
	Toplam	29,776	103				
Alttan Alma	Gruplar arası	1,253	3	,418	,941	,424	
	Gruplar içi	44,371	100	,444			
	Toplam	40,912	103				
Hükmetme	Gruplar arası	,928	3	,309	,530	,663	
	Gruplar içi	58,422	100	,584			
	Toplam	59,350	103				
Kaçınma	Gruplar arası	,740	3	,247	,346	,792	
	Gruplar içi	70,621	99	,713			
	Toplam	71,361	102				
Uzlaşma	Gruplar arası	3,417	3	1,139	3,138	,029	3-1
	Gruplar içi	36,294	100	,363			
	Toplam	39,712	103				

Yapılan LSD testi sonucuna göre, 35–44 (3) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercihleri arasında istatistiksi açıda anlamlı bir farklılık vardır. 35–44 (3) yaştakilerin bütünleştirme stilini tercih oranları, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; 3-1 = 0,3949, $p \leq 0,05$).

Ayrıca, 35–44 (3) yaştakiler ile 25 yaş ve altı (1) yaştakilerin uzlaşma stilini tercihleri arasında anlamlı farklılık olup, 35–44 (3) yaştakilerin uzlaşma stiline verdikleri önem, 25 yaş ve altı (1) yaştakilere göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; $3-1 = 0,4704$, $p \leq 0,05$). LSD sonuçları Ek-H'de yer almaktadır

2.4.2.3.2. Eğitim ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Araştırmaya katılan çalışanların eğitimlerine göre ayrılan grupların, aynı statüde çalışanlar ile yaşadıkları çatışmalarda, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma, uzlaşım stillerinin puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına da Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

ANOVA testi sonucuna göre, personelin Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından; hükmetme ($F_{3-104} = 2,735$, $p \leq 0,05$), çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Analiz bulguları Tablo 2.24'de yer almaktadır.

Ayrıca, ANOVA testi sonucuna yansımamakla birlikte, çalışanların akranları ile yaşadıkları çatışmalarda Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların yaşı için yapılan LSD testi sonuçlarına göre kaçınma algısının, eğitime göre farklılaşması anlamlı bulunmuştur. Analiz bulguları Tablo 2.22'de yer almaktadır.

Tablo 2.22 : Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutlarının Katılımcıların Eğitimine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	1,402	3	,467	1,653	,182	
	Gruplar içi	28,545	101	,283			
	Toplam	29,947	104				
Alttan Alma	Gruplar arası	1,019	3	,340	,765	,516	
	Gruplar içi	44,816	101	,444			
	Toplam	45,835	104				
Hükmetme	Gruplar arası	4,468	3	1,489	2,735	,048	1-2, 3-2, 4-2
	Gruplar içi	54,997	101	,545			
	Toplam	59,465	104				
Kaçınma	Gruplar arası	3,757	3	1,252	1,834	,146	1,4
	Gruplar içi	68,289	100	,683			
	Toplam	72,046	103				
Uzlaşma	Gruplar arası	1,687	3	,562	1,494	,221	
	Gruplar içi	38,025	101	,376			
	Toplam	39,712	104				

Yapılan LSD testi sonucuna göre; aynı statüde çalışanlar ile olan çatışmalarda da ankete katılan personelden lise mezunu olan (1) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stilini tercihleri arasında istatistiksi açıdan anlamlı farklılık vardır (ortalama farklılığı; $1-2 = 1,0185$, $p \leq 0,05$). Ayrıca çalışanlardan lisans mezunu olan (3) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık vardır (ortalama farklılığı; $3-2 = ,9761$, $p \leq 0,05$). Yüksek lisans mezunu olan (4) katılımcılar da hükmetme stilini tercih oranları, ön lisans mezunu (2) katılımcılara göre daha yüksektir (ortalama farklılığı; $4-2 = 1,4333$, $p \leq 0,05$). Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanlardan lise, lisans ve yüksek lisans mezunu olanlar, astları ile olan çatışmalarda, ön lisans mezunlarına oranla hükmetme stilini istatistiksi açıdan anlamlı bir farklılıkla benimsemektedirler.

Kaçınma stilinin, eğitim düzeylerine göre farklılaşması LSD sonuçlarına göre anlamlı görülmesine rağmen, farklar yetersiz olduğundan ANOVA sonuçlarına yansımamıştır. Yapılan LSD testi sonucuna göre; aynı statüde çalışanlar ile olan çatışmalarda da ankete katılan çalışanlardan lise mezunu olan (1) katılımcılar ile yüksek lisans mezunu (4) katılımcıların kaçınma stilini tercihleri arasında az dahi olsa anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca personelden lisans mezunu olan (3) katılımcılar ile ön lisans mezunu (2) katılımcıların hükmetme stilini tercihleri arasında da anlamlı farklılık vardır (ortalama farklılığı; $1-2 = 1,0247$). Lise mezunu olan (1) katılımcıların kaçınma stilini tercih oranları, yüksek lisans mezunu (4) katılımcılara göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan personelden lise mezunu olanlar, akranları ile olan çatışmalarda, yüksek lisans mezunlarına oranla kaçınma stilini az farkla dahi olsa daha çok benimsemektedirler. LSD sonuçları Ek-1'da yer almaktadır.

2.4.2.3.3. Medeni Durum ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Evli ve bekarların aynı statüde çalışanlar/akranlar ile olan çatışmada da Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları olan Bütünleştirme, Alttan Alma, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşım puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Yapılan analiz bulguları Tablo 2.23'de yer almaktadır.

Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeği Alt Boyutları	Bekar			Evli			p
	x	N	s	x	N	s	
Bütünleştirme	3,99	42	0,63	4,27	63	0,43	0,15
Alttan Alma	3,10	42	0,71	3,27	63	0,62	0,21
Hükmetme	3,27	42	0,67	3,25	63	0,80	0,92
Kaçınma	2,93	42	0,90	3,05	62	0,78	0,47
Uzlaşım	3,75	42	0,66	4,13	62	0,53	0,03

Tablo 2.23 : Medeni Durum ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmaya Göre Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

Sonuçlara göre evli ve bekarların, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğine göre aldıkları puan ortalamalarında, %95 güven aralığında, Bütünleştirme ($t_{0,05; 105} = -2,499$) ve Uzlaşım ($t_{0,05; 104} = -3,124$) alt boyutlarında birbirlerinden farklı oldukları bulunmuştur. Buna göre evli personelin bütünleştirme alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,27$), bekar personelin bütünleştirme alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,99$) ve yine evli personelin uzlaşım alt boyut ortalamasının ($X_e = 4,13$), bekar personelin uzlaşım alt boyut ortalamasından ($X_b = 3,75$)) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Bulunan bu sonuçlar ile, evli personelin bekârlara nazaran, aynı statüde çalışanlar/akranlar ile olan çatışmalarda da çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Bir

başka deyişle evliler, aynı statüde çalışanlar/akranları ile olan çatışmalarda da daha uzlaşmacı ve bütünleştiricidirler.

2.4.2.3.4. Cinsiyet ve Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut

Kadınların ve erkeklerin, aynı statüde çalışanlar/akranlar ile olan çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutları ile olan ortalamalarında fark olup olmadığına Bağlantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Astlar ve üstlerde olduğu gibi; aynı statüde çalışanlar / akranlar ile olan çatışmada da seçilen örneklemden kadın ve erkek çalışan sayıları arasında büyük bir orantısızlık olması, cinsiyete göre yapılan istatistikî analizlerde sağlıklı bir sonuca ulaşılamamanın nedenidir.

2.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu kısmında Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarının kendi aralarındaki olan ilişkilerine bakılmıştır. Basit korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak; 0,70-1,00 arasında olması *yüksek*; 0,30-0,70 arasında olması *orta*; 0,00-0,30 arasında olması ise, *düşük* düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004; 32).

İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerinin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2004; 32).

2.4.3.1. Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; beş alt boyut, birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. Bütünleştirme özellikle uzlaşma ($r = 0,695$) ve alttan alma ($r = 0,407$) ile orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Alttan alma ile kaçınma ($r = 0,498$), uzlaşma ($r = 0,425$) ve hükmetme ($r = 0,326$) arasında da orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Hükmetme ile uzlaşma arasında ($r = 0,278$) düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kaçınma ile uzlaşma arasında da ($r = 0,201$) düşük düzeyde bir ilişki vardır. Buna göre en yüksek ilişki düzeyleri bütünleştirme ve uzlaşma arasında ve alttan alma ile kaçınma arasındadır.

Amirler/Üstler ile olan çatışmada ele alınan 5 alt boyut arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi Tablo 2.24'de yer almaktadır.

Tablo 2.24 : Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)

		Bütün- leştirme	Alttan Alma	Hükmet- me	Kaçınma	Uzlaşma
Bütün- leştirme	Pearson Korelasyon	1,000	,407**	,158	,119	,695**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,	,000	,107	,228	,000
	N	105	104	105	105	104
Alttan Alma	Pearson Korelasyon	,407**	1,000	,326**	,498**	,425**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,	,001	,000	,000
	N	104	104	104	104	103
Hükmetme	Pearson Korelasyon	,158	,326**	1,000	,144	,278**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,107	,001	,	,144	,004
	N	105	104	105	105	104
Kaçınma	Pearson Korelasyon	,119	,498**	,144	1,000	,201**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,228	,000	,144	,	,041
	N	105	104	105	105	104
Uzlaşma	Pearson Korelasyon	,695**	,425**	,278**	,201*	1,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,004	,041	,
	N	104	103	104	104	104

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

2.4.3.2. Astar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Astar ile yaşanan çatışmalar için cevaplanan anket sorularındaki 5 alt boyut arasındaki ilişkilerin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; beş grup birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. Bütünleştirme özellikle uzlaşma ($r = 0,638$) ile orta düzeyde ilişkiye sahiptir ve hükmetme ($r = 0,326$) ile arasında da düşük düzeyde bir ilişki vardır. Ayrıca alttan alma ile hükmetme arasında orta ($r = 0,342$), alttan alma ile uzlaşma arasında ise düşük düzeyde bir ilişki ($r = 0,212$) bulunmaktadır, hükmetme ile uzlaşma arasında da düşük düzeyde bir ilişki ($r = 0,246$) bulunmaktadır,

Buna göre en yüksek ilişki düzeyi uzlaşma ve bütünleştirme arasındadır.

Astlar ile olan çatışmada ele alınan 5 alt boyut arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi Tablo 2.25’de yer almaktadır.

Tablo 2.25: Astlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)

		Bütün- leştirme	Alttan Alma	Hükmet- me	Kaçınma	Uzlaşma
Bütün- leştirme	Pearson Korelasyon	1,000	,155	,242*	-,053	,638**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,	,119	,013	,591	,000
	N	105	103	104	105	105
Alttan Alma	Pearson Korelasyon	,155	1,000	,342**	,168	,212*
	Anlamlılık (2-yönlü)	,119	,	,000	,090	,031
	N	1033	103	102	103	103
Hükmetme	Pearson Korelasyon	,242*	,342**	1,000	,172	,246*
	Anlamlılık (2-yönlü)	,013	,000	,	,080	,012
	N	104	102	104	104	104
Kaçınma	Pearson Korelasyon	-,053	,168	,172	1,000	,067
	Anlamlılık (2-yönlü)	,591	,090	,080	,	,497
	N	105	103	104	105	105
Uzlaşma	Pearson Korelasyon	,638**	,212*	,246*	,067	1,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,031	,012	,497	,
	N	105	103	104	105	105

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

2.4.3.3. Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Aynı seviyede olanlar/akranlar ile olan çatışmada ele alınan 5 alt boyut için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; beş grup birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir. Bütünleştirme boyutu, uzlaşma ile yüksek düzeyde ($r = 0,853$), alttan alma ($r = 0,239$) ile ve hükmetme ($r = 0,198$) ile düşük düzeyde ilişkiye sahiptir. Alttan alma ile kaçınma ($r = 0,515$), uzlaşma ($r = 0,375$) ve hükmetme ($r = 0,389$) arasında da orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Hükmetme ile uzlaşma ($r = 0,252$) ve kaçınma arasında ($r = 0,285$) düşük düzeyde bir ilişki vardır. Buna göre en yüksek ilişki düzeyleri bütünleştirme ve uzlaşma arasında ve alttan alma ile kaçınma arasındadır.

Amirler/Üstler ile olan çatışmada ele alınan 5 alt boyut arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi Tablo 2.26'da yer almaktadır.

Tablo 2.26 : Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışmada Ele Alınan 5 Alt Boyut Arasındaki İlişki (Basit Korelasyon Analizi)

		Bütün- leştirme	Altta n Alma	Hükmet- me	Kaçınma	Uzlaşma
Bütün- leştirme	Pearson Korelasyon	1,000	,239*	,198*	,047	,853**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,	,014	,043	,637	,000
	N	105	105	105	104	105
Altta n Alma	Pearson Korelasyon	,239*	1,000	,389**	,515**	,375**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,014	,	,000	,000	,000
	N	105	105	105	104	105
Hükmetme	Pearson Korelasyon	,198*	,389**	1,000	,285**	,252**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,043	,000	,	,003	,010
	N	105	105	105	104	105
Kaçınma	Pearson Korelasyon	,047	,515**	,285**	1,000	,107**
	Anlamlılık (2-yönlü)	,637	,000	,003	,	,278
	N	104	104	104	104	104
Uzlaşma	Pearson Korelasyon	,853**	,375**	,252**	,107	1,000
	Anlamlılık (2-yönlü)	,000	,000	,010	,278	,
	N	105	105	105	104	105

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

2.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek disiplinli bir örgütte görevli personelin amirleri, astları ve aynı seviyede oldukları diğer personel ile yaşadıkları/yaşayabilecekleri çatışmalarda benimseyecekleri çatışma çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla uluslar arası geçerliliği çeşitli çalışmalar ile kanıtlanmış olan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin ikinci bölümü kullanılmıştır. Çalışmamızda kullanılan ölçekte bulunan beş boyut ise sırasıyla; bütünleştirme, alttan alma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleridir. Yapılan analizler sonucunda ölçülen boyutlara ilişkin güvenilirliklerin de yeterli seviyede yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde ise daha önce belirlenen üç seviyede yaşanan çatışmalarda, çalışanlarca verilen anket cevaplarına dayanılarak tercih edilen boyutlar için araştırma bulguları her seviye için ayrı ayrı değerlendirilecektir.

2.5.1. Amirler/Üstler ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Yapılan Anova testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; araştırmaya katılan örneklemin yaşlarına göre tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak Anova sonuçlarına yansımamakla birlikte LSD sonuçlarına göre incelendiğinde tüm personelin bütünleştirme ve uzlaşma stillerini diğerlerine oranla daha çok tercih ettikleri ve 25-34 yaştakilerin bütünleştirme ve uzlaşma stilini tercih oranlarının, 25 yaş ve altı yaştakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitimlerine göre ayrılan grupların, amirleri ile yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak Anova sonuçlarına yansımamakla birlikte LSD sonuçlarına göre incelendiğinde personelin hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiş olup eğitimlerine göre ayrılan gruplardan eğitim seviyesi daha düşük olanlar, yani lise mezunlarının, amirleri ile bile olsa yaşadıkları çatışmalarda küçük bir farkla ön

lisans mezunu olanlara oranla hükmetme stilini daha çok benimsedikleri belirlenmiştir. Eğitim seviyesi daha düşük olan personelin kendi fikirlerini kabul ettirmek için isteklerinin peşlerine inatçı ve kararlı bir şekilde düşmelerinin varılan sonucu doğrulayan nitelikler olduğu düşünülebilir.

Medeni duruma göre yapılan T testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; evli personelin bekarlara nazaran, üstleri ile olan çatışmalarda çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçla; evlilerin, üstleri ile olan çatışmalarda daha uzlaşmacı ve bütünleştirici olduklarını değerlendirmek mümkündür. Evli olan personelde uzlaşma algısının artması evli olanların bekarlara nazaran sorumluluklarının daha fazla bilincinde olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca evli olanların yalnızca kendilerinden değil fakat başka bireylerden de sorumlu olmaları işlerine daha fazla sadakat göstermelerini ve dolayısıyla da üstleri ile de yaşadıkları çatışmalarda daha bütünleştirici olmalarını sağlayabilir.

Kadınlar ve erkekler arasında Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan bayan çalışılan sayısı istatistik yorumlar için yetersizdir. Araştırmada ortaya çıkan sonuç da bu doğrultuda açıklanabilir.

2.5.2. Astlar ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Astlar ile olan çatışmada, yapılan Anova testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; araştırmaya katılan örneklemin *yaşlarına* göre tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde personelin bütünleştirme ve uzlaşma stillerini diğerlerine oranla daha çok tercih ettikleri ve 25-34 yaştakilerin bütünleştirme ve uzlaşma stilini tercih oranlarının, 25 yaş ve altı yaştakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yapılan LSD testi analiz sonucuna 35-44 yaş aralığında bulunan personelin az bir farkla dahi olsa 45-50 yaş grubu personele nazaran

hükmetme stilini daha çok tercih etmeleri çalışılan kurumdaki yaş gruplarındaki sayısal orantısızlığın bir sonucu olabilir. Katılımcıların çoğunun astları ile olan çatışmada özellikle bütünleştirici ve uzlaşmacı olmayı tercih etmeleri ve bunun her yaş grubunda izlenmesi, kurum kültürünün olumlu ve istendik yönde oluştuğunun bir göstergesidir.

Araştırmaya katılan personelin *eğitimlerine* göre ayrılan grupların, astları ile yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak Anova sonuçlarına yansımamakla birlikte LSD sonuçlarına göre incelendiğinde personelin hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiş olup eğitimlerine göre ayrılan gruplardan eğitim seviyesi daha düşük olanlar, yani lise mezunlarının, astları ile yaşadıkları çatışmalarda küçük bir farkla ön lisans mezunu olanlara oranla hükmetme stilini daha çok benimsedikleri belirlenmiştir. Eğitim seviyesi daha düşük olan personelin kendi fikirlerini kabul ettirmek için isteklerinin peşlerine inatçı ve kararlı bir şekilde düşmesi varılan sonucu doğrulayan niteliklerdir. Ayrıca ön lisans mezunu olanlar da, lisans mezunlarına oranla hükmetme stilini daha çok önemsemektedirler. Ön lisans mezunu olan personelin istihdamının yaygınlaşması yeni bir olgudur. Kendini diğer gruplardan farklı hissetme ve hissettirme çabası bu farklılığa neden olabilir.

Medeni duruma göre yapılan T testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; evli personelin bekarlara nazaran, astları ile de olan çatışmalarda da çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Bir başka deyişle evliler, astları ile olan çatışmalarda da daha uzlaşmacı ve bütünleştiricidirler. Özellikle astlar ile yaşanan çatışmada evlilerin daha uzlaşmacı olmaları karşılıklı kabul edilebilir kararlar almalarını kolaylaştırmakta ve çalışanların verimine olumlu yönde katkı yapabilmektedir.

Cinsiyete göre yapılan araştırmaya katılan bayan personel sayısı istatistik yorumlar için yetersizdir.

2.5.3. Aynı Seviyede Olanlar/Akranlar ile Olan Çatışma İçin Yapılan Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Aynı seviyede olanlar/akranlar ile olan çatışma için Yapılan Anova testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; araştırmaya katılan örneklemin *yaşlarına* göre tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Anova sonuçlarına göre incelendiğinde personelin bütünleştirme ve uzlaşma stillerini diğerlerine oranla daha çok tercih ettikleri ve 35-44 yaştakilerin bütünleştirme ve uzlaşma stilini tercih oranlarının, 25 yaş ve altı yaştakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin *eğitimlerine* göre ayrılan grupların, aynı seviyede olanlar/akranlar ile yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri arasında yapılan analiz sonucuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Anova sonuçlarında da görülen ve LSD sonuçlarına göre personelin hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiş olup eğitimlerine göre ayrılan gruplardan lise, lisans ve yüksek lisans mezunlarının, ön lisans mezunu olanlara oranla hükmetme stilini daha çok benimsedikleri belirlenmiştir.

Medeni duruma göre yapılan T testi ile $p \leq 0,05$ düzeyinde; evli çalışanların bekarlara nazaran, aynı statüde çalışanlar/akranları ile olan çatışmalarda da daha uzlaşmacı ve bütünleştiricidirler.

Cinsiyete bağlı olarak yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuç ile açıklanabilir ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve buna bağlı olarak verilebilecek öneriler üzerinde durulmaktadır.

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütler için çatışma kaçınılmazdır. Ne var ki, azaltılması, kaldırılması ya da işlevsel hale getirilmesi tarafların çatışmayı ele alma biçimine bağlıdır (Kirel, 1997; 477). Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmeleri için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekir.

Çatışma iyi yönetilmesi gereken bir güçtür. İyi yönetilmediğinde örgüte zararlı olabilir. Bu güçten yararlanmak yönetmenlerin iyi yönetimine bağlıdır (Başaran;1991,234). Çatışma kavramı bir güç olarak düşünülmelidir, yöneticinin elinde bulundurduğu bir ilerleme ve gelişme gücü olarak düşünüldüğünde çatışma oldukça önemli bir konudur. Bir organizasyonda atıl olan bireylerin fikirlerini ve buna bağlı olarak kaslarını harekete geçirmek ve belirlenen amaçlara daha ekonomik ve daha kısa yoldan varmayı sağlayacak yeni yöntemlerin dile getirilmesi isteniyorsa, çatışma konusu tüm sektörlerdeki yöneticiler tarafından önemsenmelidir.

İhtiyaçların dürtülere, dürtülerin güdülere, güdülerin ise davranışa yol açacağı şeklindeki motivasyon süreci göz önüne getirildiğinde, bireylerin güdülenme davranışlarında bulunurken kendisine yönelik beklentileri her zaman tam olarak yerine getiremeyecekleri kolaylıkla görülebilir (Aksoy; 2005, 355). Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, organizasyondaki çatışmanın iyi veya kötü olabileceğini göstermektedir. Büyük boyutlardaki çatışmalar yıkıcı hatta felaket ile sonuçlanabilir. Bu gibi hassas konularda önemli olan nokta, çatışmayla ilgili olarak daha dengeli bir görüşe ulaşmaktır. Çatışmada, yatıştırılmadan çok, yönetimi önem kazanır. Çatışma yönetiminin asıl fonksiyonu, organizasyon amaçlarını daha doğruya götüreceği biçimde yararlanmak, çatışmanın yaratıcı ve yapıcı etkilerini organizasyonun özüne sindirebilmektir. Bunun içinde esnek ve uyumlu bir organizasyon yapısı, organizasyon üyelerinin yeteneklerinden tam olarak faydalanılması açık-seçik

tartışmasız benimsenmiş amaçlar, güven, bağımsızlık ve belirsizliği değil ama açıklığı özendiren ilkeler ve kararlara katılımın sağlanması gerekmektedir.

Daha önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi veya organizasyonlar, bütün şekilsel, yönetsel problemleri de çözmek zorundadır. Örgütlerin kendi hedeflerini istenilen düzeyde gerçekleştirmesi, teşkilat yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları çözme ve daha etkin bir yönetimi gerçekleştirmede bu sorunlardan yararlanma yeteneğine bağlıdır. Sorunların çözümünde karşılaşılabilecek ve istenirse de yaşanacak çatışmaların doğru çözüm stilleri uygulanarak çözülmesi, değişik ve zıt fikirlerden olumlu bir sinerji yaratılması için çatışma konusunun bir öğrenme düzeyi amacına dönüştürülmesi başta örgüt olmak üzere tüm katılımcıların yararına olacaktır.

Çalışmada yapılan araştırma sonuçlarına değinmeden önce kısıtların vurgulanması çalışmanın bulgularının yorumlanmasında yararlı olacaktır. Çalışmanın tek bir yüksek disiplinli örgüt ile sınırlı kalması bu kısıtlardan birisidir. Önceden belirtildiği gibi, çalışanların demografik özelliklerinin çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde ve bir genellemeye gidilmesinde bu araştırmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Daha sonraki çalışmalarda benzer araştırmaların birden fazla kurumda uygulanmasıyla, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu anlamda bu çalışmanın gelecekte yapılacak benzer çalışmalara yol göstermesi umulmaktadır.

Yüksek disiplinli bir örgütte çalışanların demografik özelliklerinin çatışmayı ele alış biçimleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde hem kavramlar soyut olduğundan, hem de konu ile ilgili örnekleme oluşturan çalışanların hassasiyetleri yüksek olduğundan çalışmayı yürütmek oldukça zordur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizleri uygun sonuçlar vermiş olmakla birlikte, çatışmayı ele alış stillerinden bütünleştirme ve uzlaşmanın oldukça yüksek oranda tercih edilmesini gösteren sonuçların çıkması bu tür çalışmaların sosyal arzulanırlığının etkileri dikkate alınarak yorumlanması gerekliliği üzerinde durmayı gerektirir.

Bu çalışma, hiyerarşinin en etkin şekilde işletildiği yüksek disiplinli bir örgüt içinde var olacağı varsayılan çatışmayı ele alma yöntemlerini ve çalışanların demografik özelliklerinin bu yöntemler üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacı gütmektedir. Bir örgüt içinde çatışmanın ne şekilde ele alındığının bilinmesi, bir yandan varolan anlaşmazlıkları çözmeye bireylere yol gösterirken, diğer yandan da gelecekte yaşanacak çatışmalara erken müdahale edilerek, çözüme olanak tanıyacaktır.

Yapılan alan araştırması ile varılan sonuca göre; araştırmaya katılan örneklemin *üstleri* ile yaşadıkları çatışmalarda, *yaşlarına* göre tüm personelin bütünleştirme ve uzlaşma stillerini diğerlerine oranla daha çok tercih ettikleri, *eğitilmelerine* göre ayrılan grupların, çatışmayı çözüm stillerinden hükmetme stilini daha fazla tercih ettikleri, *medeni* duruma göre ise evli personelin bekarlara nazaran, üstleri ile olan çatışmalarda çatışma çözüm yöntemlerinden bütünleştirme ve uzlaşım stillerini daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların astları ile ve aynı seviyede olanlar/akranları ile yaşadıkları çatışmalarda tercih ettikleri çatışmayı çözüm stilleri de üstleri ile olan çatışmalarda tercih ettikleri stiller ile aynıdır. İstatistiki yöntemler ile kanıtlanan bu sonuçların değişik seviyede yaşanan çatışmalar için aynı olması mesleğin doğrularına uygun ve tutarlıdır. Çalışanlar üstleri veya astları ile yaşadığı çatışmalara farklı tepkiler vermemekle kendilerine öğretilmiş doğrular ve mesleki değerlerine sahip çıkacak şekilde tutarlı davranışlar sergilemişlerdir.

Açıklanan Çatışma Yönetimi yöntemlerinden hangisinin daha başarılı olacağı, çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin uygulama becerisine bağlıdır. Ancak yüksek disiplinli bir örgütte, çatışma çözüm yöntemleri olarak yapılan alan araştırması ve uygulama sonuçları ile de kanıtlandığı gibi, Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri değil Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri tercih edilmelidir . Bunların başında da Thomas'ın 1970'li yıllarda yayımlanan ünlü makalesinde de belirttiği gibi çatışma çözüm yöntemlerinden biri olarak sayılan uzlaşım boyutlu yöntemlerdir. Thomas'a göre uzlaşma uzun dönemli yararlarla sahip olduğu gibi hem bireylerin hem de organizasyonların en çok tercih

ettikleri yöntemlerin başında gelmektedir. Thomas bu sonuca elde edilen deneylere dayalı kanıtlar ile vardığı gibi bu yöntemin tarihsel boyuttaki hümanizm ve idealizmin sosyal değerleri ile de uyuştuğunu göz önüne alarak varmıştır (Thomas;1992,268).

Elbette ki bu çözüm yöntemlerini tercih ederken amir pozisyonundaki yöneticiler ile yönetilenler arasında tam bir dil birliği sağlanmalı yani karşılıklı iki grup birbirlerini aynı temelde anlayabilmelilerdir. Bu anlayış birlikteliğinin sağlanabilmesi için yüksek disiplinli organizasyonların hızla bir “*Öğrenen Organizasyon*” olması gereği tarafımdan teklif edilmektedir.

Nedir Öğrenen Organizasyon? Bir yaklaşıma göre organizasyonların “Öğrenen Organizasyon” durumuna gelmesi bir gelişimin sonucudur. Organizasyonların çevresi ile ilişkilerinin ilk aşaması, klasik yönetim düşüncesinin savunduğu “bilen organizasyondur”. Bilen organizasyonlarda, rasyonellik ön plandadır ve en iyi yönetim yapısına sahip olduğu görüşü hakimdir. Bilen organizasyonu, “anlayan organizasyon” kavramı izlemiştir. Anlayan organizasyon değişen çevre koşullarına bağlı olarak, değişik “en iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir anlayışı temsil eder. Daha sonraki aşamada “düşünen organizasyon”lar ortaya çıkmıştır. Düşünen organizasyonlar faaliyetlerindeki aksama ve düzensizlikleri yeni teknikler geliştirerek düzeltme yoluna giden organizasyonlardır. Son aşamada “öğrenen organizasyon” kavramı geliştirilmiştir. Bu organizasyonlarda personel, gelişme ve öğrenme yolunda teşvik edilir ve çevresel değişikliklere organizasyonun uyumu temel alınır (Berberoğlu ve Koparal ve Özalp, 2000; 357).

Öğrenen organizasyonlar açısından vurgulanması gereken temel nokta, personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. Organizasyonlarda öğrenme sürecini başlatan ve etkinlikle sürdüreceği olan personeldir. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu örgüt kültürünün, personeli öğrenmeye yönlendirici nitelikte olması gerekir (Berberoğlu ve Koparal ve Özalp,2000; 358).

Toplumumuzun diğer hizmet organizasyonlarına göre daha eğitilmiş bir personel yapısına sahip olduğu kabul edilebilecek olan yüksek disiplinli organizasyonlarda personel politikasının daha etkin ve verimli olması için elbette ki organizasyonların

eđitim kurumlarına dūřen görev yadsınamayacak ldedir. Yayınlanan önemli temel kaynaklara göre de yetiřmiř insan, yapılacak görevler için en önemli unsurdur.

İnsan Kaynaklarına göre bir plan kapsamında personel temin etmek için öncelikle bir temin stajetisi oluşturulur. Aday potansiyelinin arttırılması için her aşamada çeşitli vasıtalarla tanıtım ve bilgilendirme yapılır. Adaylarda aranan niteliklerin belirlenmesini müteakip uygun sınav ve testlerden sonra personel seçilir. Bu noktadan itibaren artık aday müesseseye kabul edilmiştir. Niteliklerinin arttırılması için başlangıç ve temel eğitimler verilir. Görev verilen personel, mesleki gelişimi süresince sürekli değerlendirilir, bu değerlendirme ile terfisi ve kariyer planlamasına uygun olarak yeniden ataması yapılır. Bu arada kurslar ve uzaktan öğretimle çalışanın hem nitelik gelişimini hem de kariyer yapmasını sağlayacak sürekli eğitim ve ğretim faaliyetleri devam eder. Kariyer planlamasında, seçilen personelin üst yönetim kadrolarına yetiştirilmesi için farklı alanlarda istihdamı planlanırken personelin yetiştirilmesi hedefi ile organizasyonun amaç ve hedefleri arasında denge sağlanır (Hv.K.K.İçi intranet sitesi; <http://www.hvkk.tsk/HVKKWEB/Baskanlikler/bkd/doktin-web/index.htm>, Erişim Tarihi: 02.10.2006) .

Yüksek Disiplinli Organizasyonlara katıldıkları ilk eğitim yıllarından itibaren çatışma ve çatışma çözüm yöntemleri konusunda verilecek derslerin eğitim kontrol dokümanlarına ilave edilmesi suretiyle iş hayatlarına başlayacak olan personel adaylarının hazır bulunuşluk seviyelerinin arttırılması ve halihazırda çalışmakta olanlar ve amirlere bu konuları kapsayacak şekilde hazırlanacak kurslar ile çatışma kavramından korkulması değil, aksine çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yaratıcı ve yeni fikirlerin çıkabileceğinin öğretilmesi ve bunlardan yüksek disiplinli organizasyonların lehine yararlanılması fikri yerleştirilmelidir. Temel eğitim ve teknik eğitim verilen kurumların okullarında ortak ders olarak verilecek olan “atışma ve atışma Yönetimi” isimli ünite için geliştirilmiş ve hazırlanmış olan Kurs Eğitim Standardı (KES), Ek-İ de, bu standarda göre düzenlenen Eğitim Programı (EP), Ek-J de sunulmuştur. Bu Eğitim Kontrol Dokümanında (EKD) da belirtildiği gibi işlenecek konular, mesleğe profesyonel olarak adım atan genç çalışan için ileride yaşayacakları muhtemel olan kişisel çatışmaları daha iyi anlayıp, kavrayarak

çalıştıkları kurumun amaçları doğrultusunda bu çatışmaları yönetmelerine olanak tanıyacaktır.

Sonuç olarak; çatışma genel anlamı ile bir örgüt ortamında bir çalışanın çabalarının bir diğer çalışan tarafından amaçlı olarak etkisizleştirme girişimleridir. Bir çalışan diğer çalışanın amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için herhangi bir engelleme davranışı gösterebilir. Çatışma doğaldır, bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden birisidir ve *her zaman örgütler için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaz*. Çatışma organizasyonlarda çeşitli davranış biçimleri ve farklı kararların ortaya çıkmasına olanak sağladığından esneklik sağladığı gibi zihinsel çabaları artırarak yaratıcılığı güçlendirir. Bu yüzden iyi yönetilen çatışmalar organizasyonlar açısından büyük önem taşır (İnsan Kaynakları Com; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=194>, Erişim: 18.09.2006).

Modern yaklaşım, çatışmanın çözülmesi üzerinde değil yönetilmesi üzerinde durmaktadır. Çatışmanın olumsuz bir olgu olarak görülmeyip, kurum içerisinde enerjiyi ve yaratıcılığı tetikleyen bir unsur olduğu görüşü üzerine inşa edilmiştir. Günümüzde kurumlar, çalışanların oluşturacakları sinerjinin ve bu sinerji sonucunda oluşacak verim ve hizmet kalitesinin önemini anlamıştır. Bunu oluşturmak amacıyla çalışanlarının eğitimine çok büyük önem vermektedir. Sinerjinin oluşması için gereken farklı fikir ve yaklaşımların oluşmasına izin veren, bunlarla da kalmayıp farklı görüşleri teşvik eden bir yaklaşım hakimdir. Farklı düşüncelerin üretilmediği kurumlar gelişemez, iyileşemez, yenilenemez ve durağanlığın bilinenin rahatlığının kurbanı olurlar (Işıl; 2005).

Bundan sonra bu konu üzerinde çalışacak araştırmacıların, alan araştırması için seçtikleri örnekleme oldukça geniş kitlelerden seçerek daha fazla çalışana ulaşmaları halinde sonuçların daha gerçekçi ve kıyaslanabilir olacağı açıktır.

Ülkemizde eğitime özellikle çok önem vermesi gereken kuruluşların başında gelen Yüksek Disiplinli Örgütler istihdam ettiği ve en önemli değerleri paylaştığı personelinin eğitimine daha da fazla önem vererek, ilk kaynaktan seçiminden sonra sistemden çıkışına kadar belirlenen amacına, kaynaklardan tasarruf sağlayarak en etkin şekilde ulaşabilecektir.

KAYNAKLAR :

A. KİTAPLAR

- **AKAT**, İter ve **BUDAK** Gönül ve **BUDAK** Gülay. (2002). “*İşletme Yönetimi*”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- **AKSOY**, Ali. (2005). “*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- **ALTUNIŞIK**, Remzi ve **COŞKUN**, Recai ve **BAYRAKTAROĞLU**, Serkan ve **YILDIRIM**, Engin. (2004) “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*”, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- **AŞKUN**, İnal ve **TOKAT**, Bülent. (2002). “*Yönetim Ders Notları ve Seçme Yazılar*”, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- **BALCI**, Ali (1995). “*Örgütsel Gelişme*”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- **BAŞARAN**, İ.Ethem (1991). “*Örgütsel Davranış*”, Gül Yayınevi, Ankara.
- **BAYSAL**, A.Can ve **TEKARSLAN**, Erdal, (1996). “*Davranış Bilimleri* ” Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- **BERBEROĞLU**, Celil ve **ÖZALP**, İnan ve **KOPARAL**,Güneş, (2000). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:15, Eskişehir.
- **BUDAK**, Gülay ve **BUDAK**, Gönül; (2000). “*Halkla İlişkiler*” , Barış Yayınları-Fakülteler Kitabevi, III. Baskı, İzmir.
- **BUMİN**, Birol. (1990).”*Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*”, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

- **BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener. (2004). "*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*", Pegem Yayıncılık, IV. Baskı.
- **CAN**, Halil. (1999). "*Organizasyon ve Yönetim*", Siyasal Kitapevi, Vnci Baskı, Ankara.
- **ERDOĞAN**, İrfan. (2003). "*Pozitivist Metodoloji*", Erk Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- **ERDOĞAN**, İlhan. (1999). "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No:5 , İstanbul.
- **ERDOĞAN**, İlhan. (1996). "*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*", Avcıol Basın Yayın, İstanbul.
- **EREN**, Erol. (2004). "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- **EREN**, Erol. (2001). "*Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*", Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul.
- **ERTÜRK**, Mümin. (2000). "*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*", Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- **GÜMÜŞOĞLU**, Şevkinaz ve **TÜTEK**, Hülya. (2000). "*İşletme İstatistiği*". Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, İzmir.
- **GÜNEY**, Salih. (2001). "*Yönetim ve Organizasyon*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- **İKİZ**, Fikret ve **PÜSKÜLCÜ**, Halis ve **EREN**, Şaban. (1998). "*İstatistiğe Giriş*", Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir.

- **KARİP**, Emin. (1999). “*Çatışma Yönetimi*”, Pegem Yayıncılık, Ankara.”
- **KIREL**, Çiğdem. (2003). “*Örgütsel Davranış*”, Editör: Enver ÖZKALP, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- **KOÇEL**,Tamer. (1993). “*İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- **KOÇEL**,Tamer. (2003). “*İşletme Yöneticiliği*”, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- **ROBBINS**, Stephan P. (1994). “*Managing Organizational Conliff*”, Prantice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- **ŞİMŞEK**, M. ve **AKGEMCİ**, Şerif Tahir ve **ÇELİK** Adnan. (2001). “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- **TİKİCİ**, Mehmet. (2005). “*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- **TOKAT**, Bülent ve **ŞERBETÇİ**, Derya.(2001). “*İşletmecilik Bilgisi*”, Avcı Ofset, 5. Baskı, İstanbul.
- **USAL**, Alparslan ve **KUŞLUVAN**, Zeynep. (2002). “*Davranış Bilimleri*”, Barış Yayınları, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- **USAL**, Alparslan ve **ERDOĞAN**, Güler. (2003). “*Yönetim Ağırlıklı Olay Çalışması*”, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

B. MAKALELER

- **ANDREWS**, i. Robert ve **TJOSVOLD**, Dean (1983). “*Conflict Management Under Different Levels Of Conflict Intensity*”, Journal Of Occupational Behaviour, Vol. 4, No. 3, John Wiley & Sons.
- **BROWN**, L.David. (1992). “*Normative Conflict Management Theoroies: Past,Present and Future*”, Journal of Organizational Bahavior, Vol.13, No:3, Special Issue: Conflict and Negatioation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives, 303-309.
- **BUDAK**, Gülay. (2003). “*Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı mı?*”, Mess Mercek Dergisi, Yıl 8, No.29, İstanbul.
- **KIREL**, Çiğdem. (1997). “*Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No.13, Sayı 1-2, Eskişehir.
- **POOLE**, Marshall Scott ve **HOLMES**, Michael ve **DESANCTIS**, Gerardine. (1991). “*Conflict Management in a Computer-Supported Meeting Environment*”, *Management Science*, Vol. 37, No. 8, INFORMS.
- **TILLET**, Gregory. (2001). “*Resolving Conflict, A Practical Approach*” Oxford University Pres, Second Edition, Australia.
- **THOMAS**, Kenneth.(1992). “*Overview of Conflict and Conflict Management*”, Journal of Organizational Bahavior, Vol.13, No:3, Special Issue: Conflict and Negatioation in Organization: Historical and Contemporary Perspectives, 263-264.
- **THOMAS**, Kenneth. ve Warren H.Schmidt. (1976). “*A survey of Managerial Interests w.th respect to Conflict*”, The academy of Management Journal, Vol.19, No:2, , 315-318.

- **THOMAS**, Kenneth.(1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update", Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No:3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organization: Historical and Contemporary Perspectives, 265-274.
- **TÜTÜNCÜ**, Özkan. (2000). "*Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi*" DEÜ, SBE Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, İzmir.

C. TEZLER

- **EKER**, Gülден. (2006). "*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- **SÜRGEVİL**, Olca. (2005). "*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- **TAŞAN**, Volkan. (2006). "*Stres faktörlerinin iş doyumuna etkileri*" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- **YAĞCIOĞLU**, B.Dilara. (1997). "*Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri*". Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. (Danışman: Yar.Doç.Dr.E.Çiğdem Leblebici) İzmir.

C. DİĞER

- **AKTAN**, Can (2006). “*Ekip Çalışması Ve Çatışma Yönetimi*”, Erişim: 16.08.2006, www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm.
- **ATEŞ**, Metin (2005),”*Çatışma*”, Erişim: 14.06.2005, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>.
- **BASIM**, Nejat. “*İletişim Teknikleri, Stres Ve Çatışma Yönetimi*”, Erişim: 13.06.2005, K.K.K.İntranet: <http://www.kho.kkk.tsk/enstitu/kurs/askeriyonetim/Bolum3.doc>.
- **ÇAĞLAR**, İrfan. (2002). “*Organizasyonlarda Çatışma Yönteminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği*”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2002,(2):31-50, Erişim: 06.06.2005 http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TSOS&ts=1118068638&keyword=%22%E7at%FD%FEma%20%22&search_field=1&detailed=1&page=26.
- **EROL**; Vedat. “*Çatışmaları Yönetmek*” Erişim: 09.11.2006;www.visioneurope.com.tr/bultenarsiv.asp?bno=67.
- **EVCİMEN**, Tunç. “*Çatışma Yönetimi*” , Erişim:14.10.2006;<http://www.ercimen.com/wht004.htm>.
- **İŞİL**, Meral, Alguadiş. (2005). Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını Kaynak Dergisi, Temmuz-Eylül 2005, Sayı:23.
- **İNSAN KAYNAKLARI COM**, “*Şirketlerde Çatışma*”; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=194>, Erişim: 18.09.2006.
- **HAVA KUVVETLERİ DOKTRİNLERİ**, Hv.K.K.İlği intranet sitesi; <http://www.hvkk.tsk/HVKKWEB/Baskanlikler/bkd/doktrin-web/index.htm>, Erişim : 02.10.2006.

- **MENAKER**, Ronald; 2005,“ *Good leadership requires good conflict management*” , http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa4083/is_200507/ai_n1_4800693, Erişim: 11.10.2006.
- **NEAL**, Dave. “*Conflict Management* “ Business Management Skills Article, www.scarecrowworkshops.com/b-conflict-managment.html. Erişim:05.03.2006.
- **ROPER**, Greg. “*Managing employee relations: develop interpersonal communications and conflict-management skills to better manage employee relations*” HR Magazine, 2005, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_50/ai_n13721394, Erişim:05.11.2006.
- **TAŞTAN**, Seçil, “*Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi*” , Erişim:14.06.2005; <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp>.
- **TDK Güncel Türkçe Sözlük**, (2005), Erişim:12.06.2005, www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozara.html.
- **TURKYASAM.COM** “*Çatışma (açıklama,yöntemleri ve üzerine tezler)*”, Erişim: 10.10.2006, <http://www.turkyasam.com/showthread.php?p=2991767>

EKLER

EK- A: AMİRLERLE/ÜSTLERLE OLAN ÇATIŞMADA KULLANILAN SORU FORMU

Sayın İlgili,

*Bu anket formu; Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle **gizli** kalacaktır.*

Elinizdeki anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Her üç bölümde de; Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (Rahim Organizational Conflict Inventory, ROCI, Türkçesi; RÖÇÖ) nin ikinci bölümü kullanılmış olup, her biri toplam 28 soru içermektedir. Bu ölçeğin geliştirilmesindeki amaç bireylerin, kişiler arası çatışmalarda tercih ettikleri 5 farklı ele alınış boyutunu ortaya koymaktır. Ölçekte 5 alt boyut vardır, bunlar; Bütünleştirme, Alttan alma, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşım boyutlarıdır.

Birinci anket formu olan A Formunda ; amirlerle/üstlerle olan çatışmada, B Formunda; astlarla olan çatışmada, C Formunda; aynı statüde çalışanlarla olan çatışmada hangi stilin tercih edildiğinin belirlenmesine çalışılmaktadır.

Birinci Anket formunun, birinci bölümünde, katılımcıların belli başlı demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Mehmet SUTAŞIR

1. ANKET FORMU

Bu anketin amacı, çalışanların üstleriyle aralarındaki çatışmaları hangi yollarla çözümlendiğini belirleyebilmektir. Bu çalışmanın, bilimsel özellik taşımasından dolayı verilen bilgilerin hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacağı ve çalışmayı yapanlar dışında kimseye ulaşmayacağı garanti edilir.

I. Bölüm

- Yaşınız:
 25 ve altı 25-34 35-44 45-50 50 ve üzeri
- Cinsiyetiniz:
 K E
- Medeni Durumunuz:
 Bekar Evli
- Eğitim Durumunuz:
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

II. Bölüm

- ① Kesinlikle katılmıyorum. ② Katılmıyorum. ③ Kararsızım. ④ Katılıyorum.
⑤ Kesinlikle katılıyorum.

1.	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu, amirimle birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
2.	Amirimın ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
3.	Amirimle uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
4.	Amirimle birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
5.	Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için amirimle işbirliği yapmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
6.	Amirimle farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
7.	İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
8.	Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
9.	Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım	①	②	③	④	⑤
10.	Amirimın arzularını genellikle yerine getiririm.	①	②	③	④	⑤
11.	Amirimın isteklerine genellikle hayır diyemem.	①	②	③	④	⑤

12.	Amirimle bir sorunu birlikte çözmeme gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	①	②	③	④	⑤
13.	Amirime genellikle tavizkar davranırım.	①	②	③	④	⑤
14.	Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm	①	②	③	④	⑤
15.	Bir uzlaşmaya varmak için amirimle karşılıklı görüşmeler yaparım.	①	②	③	④	⑤
16.	Amirimle ters düşmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
17.	Amirimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
18.	Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	①	②	③	④	⑤
19.	Genellikle, amirimin önerileri doğrultusunda hareket ederim.	①	②	③	④	⑤
20.	Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	①	②	③	④	⑤
21.	Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.	①	②	③	④	⑤
22.	Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	①	②	③	④	⑤
23.	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için amirimle işbirliği yaparım.	①	②	③	④	⑤
24.	Amirimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
25.	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
26.	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için amirimle uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
27.	Amirimle tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
28.	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için, amirimle birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	①	②	③	④	⑤

EK- B: ASTLARLA OLAN ÇATIŞMADA KULLANILAN SORU FORMU

2.ANKET FORMU

Astınızla sizin aranızdaki uyumsuzluklar, fikir ayrılıkları olabilir. Bu tür durumları siz nasıl halledersiniz? Bu soruyu yanıtlamak için önce aşağıdaki ifadeleri okuyunuz; sonra ifadelerin hizasındaki seçeneklerden, sizin tarzınıza en uygun olanı işaretleyiniz. İfadeleri derecelendirirken, yakında yazdığınız benzer olayları hatırlamaya çalışınız.

① Kesinlikle katılmıyorum. ② Katılmıyorum. ③ Kararsızım. ④ Katılıyorum.

⑤ Kesinlikle katılıyorum.

1.	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için meseleyi, astlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
2.	Astlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
3.	Astlarımla uyumsuzluğumu kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
4.	Astlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
5.	Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için astlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
6.	Astlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
7.	İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
8.	Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
9.	Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım	①	②	③	④	⑤
10.	Astlarımla arzularını genellikle yerine getiririm.	①	②	③	④	⑤
11.	Astlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.	①	②	③	④	⑤
12.	Astlarımla bir sorunu birlikte çözmek gerektiğinde onlarla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	①	②	③	④	⑤

13.	Astlarıma genellikle tavizkar davranırım.	①	②	③	④	⑤
14.	Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm	①	②	③	④	⑤
15.	Bir uzlaşmaya varmak için astlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	①	②	③	④	⑤
16.	Astlarımla ters düşmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
17.	Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
18.	Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	①	②	③	④	⑤
19.	Genellikle, astlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	①	②	③	④	⑤
20.	Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	①	②	③	④	⑤
21.	Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.	①	②	③	④	⑤
22.	Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	①	②	③	④	⑤
23.	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astlarımla işbirliği yaparım.	①	②	③	④	⑤
24.	Astlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
25.	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
26.	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyumsuzluklarımı kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
27.	Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
28.	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için, astlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	①	②	③	④	⑤

EK- C: AYNI STATÜDE ÇALIŞANLAR İLE OLAN ÇATIŞMADA KULLANILAN SORU FORMU

3. ANKET FORMU

Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarınızla (sizinle aynı statüde olan çalışma arkadaşlarınız) sizin aranızda uyuşmazlıklar, fikir ayrılıkları olabilir. Bu tür durumları siz nasıl halledersiniz? Bu soruyu yanıtlamak için önce aşağıdaki ifadeleri okuyunuz; sonra ifadelerin hizasındaki seçeneklerden, sizin tarzınıza en uygun olanı işaretleyiniz. İfadeleri derecelendirirken, yakında yaşadığınız benzer olayları hatırlamaya çalışınız.

① Kesinlikle katılmıyorum. ② Katılmıyorum. ③ Kararsızım. ④ Katılıyorum.

⑤ Kesinlikle katılıyorum.

1.	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
2.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
3.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
4.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle bütünleştirmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
5.	Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
6.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
7.	İçinden çıkılmaz durumlarda bir orta yol bulmaya çalışırım	①	②	③	④	⑤
8.	Kendi fikirlerimi kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
9.	Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım	①	②	③	④	⑤
10.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla arzularını genellikle yerine getiririm.	①	②	③	④	⑤
11.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.	①	②	③	④	⑤
12.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	①	②	③	④	⑤

13.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıma genellikle tavizkar davranırım.	①	②	③	④	⑤
14.	Çıkmazları aşmak için genellikle bir orta yol öneririm	①	②	③	④	⑤
15.	Bir uzlaşmaya varmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşılıklı görüşmeler yaparım.	①	②	③	④	⑤
16.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla ters düşmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
17.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
18.	Bir kararı kendi lehime yapmak için mesleki tecrübemi kullanırım.	①	②	③	④	⑤
19.	Genellikle, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.	①	②	③	④	⑤
20.	Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.	①	②	③	④	⑤
21.	Genellikle, herhangi bir sorunun benimle ilgili tarafının peşine, kararlı bir şekilde düşerim.	①	②	③	④	⑤
22.	Sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açıkça ortaya konmasına çalışırım.	①	②	③	④	⑤
23.	İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.	①	②	③	④	⑤
24.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
25.	Rekabet durumlarında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	①	②	③	④	⑤
26.	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
27.	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
28.	Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	①	②	③	④	⑤

Ek- D Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)

LSD

Bağımlı Değişken	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farkı (I-J) *	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Amirler/Üstler ile Bütünleştirme	1	2	-,3164 *	,1405	,026	-,5951	-3,7691E-02
		3	-,2831	,1469	,057	-,5745	8,330E-03
		4	-,3054	,3056	,320	-,9117	,3009
	2	1	,3164 *	,1405	,026	3,769E-02	,5951
		3	3,331E-02	,1367	,808	-,2378	,3044
		4	1,099E-02	,3008	,971	-,5858	,6078
	3	1	,2831	,1469	,057	-8,3300E-03	,5745
		2	-3,3310E-02	,1367	,808	-,3044	,2378
		4	-2,2321E-02	,3038	,942	-,6251	,5805
	4	1	,3054	,3056	,320	-,3009	,9117
		2	-1,0989E-02	,3008	,971	-,6078	,5858
		3	2,232E-02	,3038	,942	-,5805	,6251
Amirler/Üstler ile Alttan alma	1	2	-1,1948E-02	,1568	,939	-,3231	,2992
		3	,1290	,1630	,431	-,1945	,4525
		4	,3894	,3392	,254	-,2836	1,0624
	2	1	1,195E-02	,1568	,939	-,2992	,3231
		3	,1409	,1526	,358	-,1618	,4436
		4	,4013	,3343	,233	-,2619	1,0646
	3	1	-,1290	,1630	,431	-,4525	,1945
		2	-,1409	,1526	,358	-,4436	,1618
		4	,2604	,3372	,442	-,4087	,9296
	4	1	-,3894	,3392	,254	-1,0624	,2836
		2	-,4013	,3343	,233	-1,0646	,2619
		3	-,2604	,3372	,442	-,9296	,4087
Amirler/Üstler ile Hükmetme	1	2	3,095E-02	,1569	,844	-,2804	,3423
		3	3,944E-02	,1641	,811	-,2861	,3650
		4	,5707	,3414	,098	-,1066	1,2479
	2	1	-3,0946E-02	,1569	,844	-,3423	,2804
		3	8,494E-03	,1527	,956	-,2944	,3114
		4	,5397	,3360	,111	-,1269	1,2064
	3	1	-3,9440E-02	,1641	,811	-,3650	,2861
		2	-8,4936E-03	,1527	,956	-,3114	,2944
		4	,5313	,3394	,121	-,1422	1,2047
	4	1	-,5707	,3414	,098	-1,2479	,1066
		2	-,5397	,3360	,111	-1,2064	,1269
		3	-,5313	,3394	,121	-1,2047	,1422
Amirler/Üstler ile Kaçınma	1	2	-,1027	,1811	,572	-,4620	,2566
		3	-5,8908E-02	,1893	,756	-,4346	,3167
		4	,3994	,3939	,313	-,3821	1,1809
	2	1	,1027	,1811	,572	-,2566	,4620
		3	4,380E-02	,1761	,804	-,3057	,3933
		4	,5021	,3877	,198	-,2671	1,2714
	3	1	5,891E-02	,1893	,756	-,3167	,4346
		2	-4,3803E-02	,1761	,804	-,3933	,3057
		4	,4583	,3917	,245	-,3187	1,2354
	4	1	-,3994	,3939	,313	-1,1809	,3821
		2	-,5021	,3877	,198	-1,2714	,2671
		3	-,4583	,3917	,245	-1,2354	,3187
Amirler/Üstler ile Uzlaşma	1	2	-,2993 *	,1320	,026	-,5612	-3,7363E-02
		3	-,2511	,1391	,074	-,5271	2,485E-02
		4	-,1422	,2871	,621	-,7120	,4275
	2	1	,2993 *	,1320	,026	3,736E-02	,5612
		3	4,818E-02	,1295	,711	-,2089	,3052
		4	,1571	,2826	,580	-,4038	,7179
	3	1	,2511	,1391	,074	-2,4855E-02	,5271
		2	-4,8180E-02	,1295	,711	-,3052	,2089
		4	,1089	,2860	,704	-,4587	,6764
	4	1	,1422	,2871	,621	-,4275	,7120
		2	-,1571	,2826	,580	-,7179	,4038
		3	-,1089	,2860	,704	-,6764	,4587

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Ek- E Amirler/Üstler ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)

LSD

Dependent Variable	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% güven Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Amirler/Üstler ile Bütünleştirme	1	2	-,1653	,3133	,599	-,7868	,4561
		3	5,850E-02	,1322	,659	-,2037	,3207
		4	-5,8201E-02	,3558	,870	-,7641	,6477
	2	1	,1653	,3133	,599	-,4561	,7868
		3	,2238	,3005	,458	-,3722	,8199
		4	,1071	,4466	,811	-,7787	,9930
	3	1	-5,8499E-02	,1322	,659	-,3207	,2037
		2	-,2238	,3005	,458	-,8199	,3722
		4	-,1167	,3446	,736	-,8004	,5670
	4	1	5,820E-02	,3558	,870	-,6477	,7641
		2	-,1071	,4466	,811	-,9930	,7787
		3	,1167	,3446	,736	-,5670	,8004
Amirler/Üstler ile Altın alma	1	2	8,654E-02	,3478	,804	-,6035	,7766
		3	-,1159	,1484	,437	-,4104	,1786
		4	7,265E-02	,3949	,854	-,7107	,8560
	2	1	-8,6538E-02	,3478	,804	-,7766	,6035
		3	-,2025	,3328	,544	-,8627	,4578
		4	-1,3889E-02	,4946	,978	-,9952	,9674
	3	1	,1159	,1484	,437	-,1786	,4104
		2	,2025	,3328	,544	-,4578	,8627
		4	,1886	,3817	,622	-,5687	,9459
	4	1	-7,2650E-02	,3949	,854	-,8560	,7107
		2	1,389E-02	,4946	,978	-,9674	,9952
		3	-,1886	,3817	,622	-,9459	,5687
Amirler/Üstler ile Hükmetme	1	2	,7093*	,3393	,039	3,612E-02	1,3824
		3	8,461E-02	,1432	,556	-,1995	,3687
		4	-,2074	,3855	,592	-,9720	,5572
	2	1	-,7093*	,3393	,039	-1,3824	-3,6119E-02
		3	-,6246	,3255	,058	-1,2703	2,102E-02
		4	-,9167	,4837	,061	-1,8763	4,294E-02
	3	1	-8,4611E-02	,1432	,556	-,3687	,1995
		2	,6246	,3255	,058	-2,1018E-02	1,2703
		4	-,2920	,3733	,436	-1,0326	,4485
	4	1	,2074	,3855	,592	-,5572	,9720
		2	,9167	,4837	,061	-4,2944E-02	1,8763
		3	,2920	,3733	,436	-,4485	1,0326
Amirler/Üstler ile Kaçınma	1	2	,4660	,3868	,231	-,3012	1,2333
		3	-,2417	,1632	,142	-,5655	8,208E-02
		4	,1049	,4393	,812	-,7666	,9764
	2	1	-,4660	,3868	,231	-1,2333	,3012
		3	-,7077	,3710	,059	-1,4436	2,815E-02
		4	-,3611	,5513	,514	-1,4548	,7326
	3	1	,2417	,1632	,142	-8,2081E-02	,5655
		2	,7077	,3710	,059	-2,8149E-02	1,4436
		4	,3466	,4255	,417	-,4974	1,1907
	4	1	-,1049	,4393	,812	-,9764	,7666
		2	,3611	,5513	,514	-,7326	1,4548
		3	-,3466	,4255	,417	-1,1907	,4974
Amirler/Üstler ile Uzlaşma	1	2	-,2963	,2928	,314	-,8771	,2845
		3	5,728E-02	,1238	,645	-,1883	,3029
		4	3,704E-02	,3325	,912	-,6227	,6968
	2	1	,2963	,2928	,314	-,2845	,8771
		3	,3536	,2809	,211	-,2037	,9109
		4	,3333	,4173	,426	-,4947	1,1613
	3	1	-5,7275E-02	,1238	,645	-,3029	,1883
		2	-,3536	,2809	,211	-,9109	,2037
		4	-2,0238E-02	,3222	,950	-,6594	,6189
	4	1	-3,7037E-02	,3325	,912	-,6968	,6227
		2	-,3333	,4173	,426	-1,1613	,4947
		3	2,024E-02	,3222	,950	-,6189	,6594

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Ek-F Astarlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması
(LSD Sonuçları)**

LSD

Bağımlı Değişken	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Astarlar ile Bütünleştirme	1	2	-,2669 *	,1223	,031	-,5096	-2,4164E-02
		3	-,3739 *	,1279	,004	-,6277	-,1201
		4	-,2266	,2661	,397	-,7546	,3014
	2	1	,2669 *	,1223	,031	2,416E-02	,5096
		3	-,1070	,1190	,371	-,3431	,1291
		4	4,029E-02	,2620	,878	-,4794	,5600
	3	1	,3739 *	,1279	,004	-,1201	,6277
		2	,1070	,1190	,371	-,1291	,3431
		4	,1473	,2646	,579	-,3777	,6723
	4	1	,2266	,2661	,397	-,3014	,7546
		2	-4,0293E-02	,2620	,878	-,5600	,4794
		3	-,1473	,2646	,579	-,6723	,3777
Astarlar ile Alttan Alma	1	2	,1601	,1337	,234	-,1052	,4255
		3	,1000	,1382	,471	-,1743	,3743
		4	,3448	,2875	,233	-,2258	,9155
	2	1	-,1601	,1337	,234	-,4255	,1052
		3	-6,0107E-02	,1301	,645	-,3184	,1982
		4	,1847	,2838	,517	-,3784	,7478
	3	1	-,1000	,1382	,471	-,3743	,1743
		2	6,011E-02	,1301	,645	-,1982	,3184
		4	,2448	,2859	,394	-,3226	,8122
	4	1	-,3448	,2875	,233	-,9155	,2258
		2	-,1847	,2838	,517	-,7478	,3784
		3	-,2448	,2859	,394	-,8122	,3226
Astarlar ile Hükmetme	1	2	9,956E-02	,1801	,582	-,2579	,4570
		3	-,2098	,1898	,272	-,5864	,1668
		4	,5983	,3919	,130	-,1792	1,3758
	2	1	-9,9558E-02	,1801	,582	-,4570	,2579
		3	-,3093	,1768	,083	-,6601	4,142E-02
		4	,4987	,3857	,199	-,2666	1,2641
	3	1	,2098	,1898	,272	-,1668	,5864
		2	,3093	,1768	,083	-4,1423E-02	,6601
		4	,8081 *	,3903	,041	3,359E-02	1,5825
	4	1	-,5983	,3919	,130	-,13758	,1792
		2	-,4987	,3857	,199	-,12641	,2666
		3	-,8081 *	,3903	,041	-1,5825	-3,3587E-02
Astarlar ile Kaçınma	1	2	-2,8146E-02	,1670	,866	-,3594	,3031
		3	,1965	,1746	,263	-,1499	,5429
		4	-1,4368E-03	,3632	,997	-,7220	,7192
	2	1	2,815E-02	,1670	,866	-,3031	,3594
		3	,2246	,1624	,170	-9,7616E-02	,5469
		4	2,671E-02	,3575	,941	-,6826	,7360
	3	1	-,1965	,1746	,263	-,5429	,1499
		2	-,2246	,1624	,170	-,5469	9,762E-02
		4	-,1979	,3611	,585	-,9144	,5186
	4	1	1,437E-03	,3632	,997	-,7192	,7220
		2	-2,6709E-02	,3575	,941	-,7360	,6826
		3	,1979	,3611	,585	-,5186	,9144
Astarlar ile Uzlaşma	1	2	-,2909 *	,1248	,022	-,5385	-4,3245E-02
		3	-,3704 *	,1305	,005	-,6294	-,1115
		4	-,1595	,2715	,558	-,6982	,3792
	2	1	,2909 *	,1248	,022	4,324E-02	,5385
		3	-7,9527E-02	,1214	,514	-,3204	,1614
		4	,1314	,2673	,624	-,3988	,6617
	3	1	,3704 *	,1305	,005	,1115	,6294
		2	7,953E-02	,1214	,514	-,1614	,3204
		4	,2109	,2700	,436	-,3247	,7466
	4	1	,1595	,2715	,558	-,3792	,6982
		2	-,1314	,2673	,624	-,6617	,3988
		3	-,2109	,2700	,436	-,7466	,3247

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**Ek-G Astlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması
(LSD Sonuçları)**

LSD

Bağımlı Değişken	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama Farkı(I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
BBÜTUNLE	1	2	-,1521	,2772	,584	-,7020	,3978
		3	4,859E-02	,1170	,679	-,1835	,2806
		4	-2,1164E-02	,3149	,947	-,6458	,6035
	2	1	,1521	,2772	,584	-,3978	,7020
		3	,2007	,2659	,452	-,3267	,7281
		4	,1310	,3952	,741	-,6529	,9148
	3	1	-4,8588E-02	,1170	,679	-,2806	,1835
		2	-,2007	,2659	,452	-,7281	,3267
		4	-6,9752E-02	,3050	,820	-,6747	,5352
	4	1	2,116E-02	,3149	,947	-,6035	,6458
		2	-,1310	,3952	,741	-,9148	,6529
		3	6,975E-02	,3050	,820	-,5352	,6747
BALTTANA	1	2	-6,0185E-02	,3105	,847	-,6763	,5559
		3	-,1779	,1316	,179	-,4390	8,309E-02
		4	,2037	,3527	,565	-,4961	,9035
	2	1	6,019E-02	,3105	,847	-,5559	,6763
		3	-,1178	,2980	,694	-,7091	,4736
		4	,2639	,4426	,552	-,6144	1,1421
	3	1	,1779	,1316	,179	-8,3090E-02	,4390
		2	,1178	,2980	,694	-,4736	,7091
		4	,3816	,3418	,267	-,2965	1,0598
	4	1	-,2037	,3527	,565	-,9035	,4961
		2	-,2639	,4426	,552	-,1,1421	,6144
		3	-,3816	,3418	,267	-,1,0598	,2965
BHÜKMETM	1	2	,7923 *	,3966	,048	5,439E-03	1,5792
		3	1,062E-02	,1693	,950	-,3252	,3465
		4	-4,1026E-02	,4503	,928	-,9344	,8523
	2	1	-,7923 *	,3966	,048	-,1,5792	-5,4387E-03
		3	-,7817 *	,3795	,042	-,1,5346	-2,8803E-02
		4	-,8333	,5640	,143	-,1,9523	,2856
	3	1	-1,0618E-02	,1693	,950	-,3465	,3252
		2	,7817 *	,3795	,042	2,880E-02	1,5346
		4	-5,1643E-02	,4353	,906	-,9152	,8119
	4	1	4,103E-02	,4503	,928	-,8523	,9344
		2	,8333	,5640	,143	-,2856	1,9523
		3	5,164E-02	,4353	,906	-,8119	,9152
BKAÇINMA	1	2	,3071	,3637	,400	-,4144	1,0286
		3	,1269	,1535	,410	-,1776	,4314
		4	,4877	,4132	,241	-,3320	1,3073
	2	1	-,3071	,3637	,400	-,1,0286	,4144
		3	-,1802	,3489	,607	-,8723	,5119
		4	,1806	,5185	,728	-,8481	1,2092
	3	1	-,1269	,1535	,410	-,4314	,1776
		2	,1802	,3489	,607	-,5119	,8723
		4	,3607	,4002	,370	-,4331	1,1545
	4	1	-,4877	,4132	,241	-,1,3073	,3320
		2	-,1806	,5185	,728	-,1,2092	,8481
		3	-,3607	,4002	,370	-,1,1545	,4331
BUZLAŞMA	1	2	-9,7222E-02	,2819	,731	-,6565	,4620
		3	,1299	,1190	,278	-,1061	,3659
		4	,1111	,3202	,729	-,5242	,7464
	2	1	9,722E-02	,2819	,731	-,4620	,6565
		3	,2271	,2704	,403	-,3093	,7636
		4	,2083	,4019	,605	-,5889	1,0056
	3	1	-,1299	,1190	,278	-,3659	,1061
		2	-,2271	,2704	,403	-,7636	,3093
		4	-1,8779E-02	,3102	,952	-,6341	,5965
	4	1	-,1111	,3202	,729	-,7464	,5242
		2	-,2083	,4019	,605	-,1,0056	,5889
		3	1,878E-02	,3102	,952	-,5965	,6341

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Ek-H Aynı Seviyede Olanlar/ Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)

LSD

Bağımlı Değişken	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Bütünleştirme	1	2	-,2411	,1281	,063	-,4953	1,309E-02
		3	-,3949 *	,1340	,004	-,6607	-,1291
		4	-,3547	,2787	,206	-,9077	,1983
	2	1	,2411	,1281	,063	-1,3088E-02	,4953
		3	-,1537	,1246	,220	-,4010	9,355E-02
		4	-,1136	,2744	,680	-,6579	,4308
	3	1	,3949 *	,1340	,004	,1291	,6607
		2	,1537	,1246	,220	-9,3554E-02	,4010
		4	4,018E-02	,2771	,885	-,5096	,5900
	4	1	,3547	,2787	,206	-,1983	,9077
		2	,1136	,2744	,680	-,4308	,6579
		3	-4,0179E-02	,2771	,885	-,5900	,5096
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Altın Alma	1	2	,2610	,1633	,113	-6,3069E-02	,5850
		3	,1699	,1708	,322	-,1689	,5087
		4	,3261	,3553	,361	-,3787	1,0310
	2	1	-,2610	,1633	,113	-,5850	6,307E-02
		3	-9,1079E-02	,1589	,568	-,4063	,2241
		4	6,517E-02	,3497	,853	-,6287	,7590
	3	1	-,1699	,1708	,322	-,5087	,1689
		2	9,108E-02	,1589	,568	-,2241	,4063
		4	,1563	,3533	,659	-,5446	,8571
	4	1	-,3261	,3553	,361	-1,0310	,3787
		2	-6,5171E-02	,3497	,853	-,7590	,6287
		3	-,1563	,3533	,659	-,8571	,5446
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Hükmetme	1	2	9,302E-02	,1874	,621	-,2788	,4648
		3	-7,9741E-02	,1960	,685	-,4685	,3090
		4	,3328	,4077	,416	-,4761	1,1416
	2	1	-9,3015E-02	,1874	,621	-,4648	,2788
		3	-,1728	,1823	,346	-,5345	,1889
		4	,2397	,4013	,552	-,5564	1,0359
	3	1	7,974E-02	,1960	,685	-,3090	,4685
		2	,1728	,1823	,346	-,1889	,5345
		4	,4125	,4054	,311	-,3917	1,2167
	4	1	-,3328	,4077	,416	-1,1416	,4761
		2	-,2397	,4013	,552	-1,0359	,5564
		3	-,4125	,4054	,311	-1,2167	,3917
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Kaçınma	1	2	,1606	,2071	,440	-,2503	,5715
		3	,1694	,2182	,439	-,2635	,6024
		4	,3348	,4505	,459	-,5591	1,2286
	2	1	-,1606	,2071	,440	-,5715	,2503
		3	8,823E-03	,2032	,965	-,3944	,4121
		4	,1741	,4434	,695	-,7057	1,0540
	3	1	-,1694	,2182	,439	-,6024	,2635
		2	-8,8227E-03	,2032	,965	-,4121	,3944
		4	,1653	,4487	,713	-,7250	1,0557
	4	1	-,3348	,4505	,459	-1,2286	,5591
		2	-,1741	,4434	,695	-1,0540	,7057
		3	-,1653	,4487	,713	-1,0557	,7250
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Uzlaşma	1	2	-,2608	,1477	,080	-,5539	3,224E-02
		3	-,4704 *	,1545	,003	-,7768	-,1639
		4	-,1422	,3213	,659	-,7797	,4953
	2	1	,2608	,1477	,080	-3,2244E-02	,5539
		3	-,2095	,1437	,148	-,4946	7,555E-02
		4	,1186	,3163	,709	-,5089	,7461
	3	1	,4704 *	,1545	,003	,1639	,7768
		2	,2095	,1437	,148	-7,5552E-02	,4946
		4	,3281	,3195	,307	-,3057	,9620
	4	1	,1422	,3213	,659	-,4953	,7797
		2	-,1186	,3163	,709	-,7461	,5089
		3	-,3281	,3195	,307	-,9620	,3057

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Ek-I Aynı Seviyede Olanlar/ Akranlar ile Olan Çatışmada Rahim II Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Eğitim Göre Karşılaştırılması (LSD Sonuçları)

LSD

Bağımlı Değişken	(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güvenilirlik Aralığı	
						En Düşük Sınır	En Yüksek Sınır
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Bütünleştirme	1	2	1,455E-02	,2848	,959	-,5505	,5796
		3	,1700	,1202	,160	-6,8463E-02	,4084
		4	-,4021	,3235	,217	-1,0439	,2397
	2	1	-1,4550E-02	,2848	,959	-,5796	,5505
		3	,1554	,2732	,571	-,3865	,6974
		4	-,4167	,4060	,307	-1,2221	,3888
	3	1	-,1700	,1202	,160	-,4084	6,846E-02
		2	-,1554	,2732	,571	-,6974	,3865
		4	-,5721	,3134	,071	-1,1937	4,951E-02
	4	1	,4021	,3235	,217	-,2397	1,0439
		2	,4167	,4060	,307	-,3888	1,2221
		3	,5721	,3134	,071	-4,9505E-02	1,1937
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Altın Alma	1	2	-,4028	,3569	,262	-1,1107	,3052
		3	2,739E-02	,1506	,856	-,2714	,3262
		4	,3333	,4054	,413	-,4709	1,1375
	2	1	,4028	,3569	,262	-,3052	1,1107
		3	,4302	,3423	,212	-,2489	1,1092
		4	,7361	,5088	,151	-,2731	1,7454
	3	1	-2,7387E-02	,1506	,856	-,3262	,2714
		2	-,4302	,3423	,212	-1,1092	,2489
		4	,3059	,3926	,438	-,4729	1,0848
	4	1	-,3333	,4054	,413	-1,1375	,4709
		2	-,7361	,5088	,151	-1,7454	,2731
		3	-,3059	,3926	,438	-1,0848	,4729
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Hükmetme	1	2	1,0185*	,3953	,011	,2343	1,8028
		3	4,246E-02	,1668	,800	-,2885	,3734
		4	-,4148	,4491	,358	-1,3057	,4760
	2	1	-1,0185*	,3953	,011	-1,8028	-,2343
		3	-,9761*	,3792	,012	-1,7283	-,2238
		4	-1,4333*	,5636	,013	-2,5514	-,3153
	3	1	-4,2462E-02	,1668	,800	-,3734	,2885
		2	,9761*	,3792	,012	,2238	1,7283
		4	-,4573	,4349	,296	-1,3201	,4055
	4	1	,4148	,4491	,358	-,4760	1,3057
		2	1,4333*	,5636	,013	,3153	2,5514
		3	,4573	,4349	,296	-,4055	1,3201
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Kaçınma	1	2	,6080	,4427	,173	-,2704	1,4864
		3	,1914	,1872	,309	-,1801	,5628
		4	1,0247*	,5029	,044	2,692E-02	2,0225
	2	1	-,6080	,4427	,173	-1,4864	,2704
		3	-,4167	,4248	,329	-1,2595	,4262
		4	,4167	,6312	,511	-,8355	1,6689
	3	1	-,1914	,1872	,309	-,5628	,1801
		2	,4167	,4248	,329	-,4262	1,2595
		4	,8333	,4872	,090	-,1333	1,8000
	4	1	-1,0247*	,5029	,044	-2,0225	-2,6924E-02
		2	-,4167	,6312	,511	-1,6689	,8355
		3	-,8333	,4872	,090	-1,8000	,1333
Aynı Statüde Çalışanlar/Akranlar ile Uzlaşma	1	2	-,2917	,3287	,377	-,9438	,3605
		3	,1784	,1387	,201	-9,6803E-02	,4536
		4	-,2500	,3734	,505	-,9908	,4908
	2	1	,2917	,3287	,377	-,3605	,9438
		3	,4701	,3153	,139	-,1554	1,0956
		4	4,167E-02	,4686	,929	-,8880	,9713
	3	1	-,1784	,1387	,201	-,4536	9,680E-02
		2	-,4701	,3153	,139	-1,0956	,1554
		4	-,4284	,3617	,239	-1,1458	,2890
	4	1	,2500	,3734	,505	-,4908	,9908
		2	-4,1667E-02	,4686	,929	-,9713	,8880
		3	,4284	,3617	,239	-,2890	1,1458

*. Ortalama farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

KURS EĞİTİM STANDARDI

OKUL/ ŐİRKET ADI :

BRANŐ : :

EĞİTİM/KURS ADI : ÇATIŞMA YÖNETİMİ

İSTANBUL-2006

EHLİYET KODLARI VE MANALARI		
KOD TÜRÜLER i	ÖLÇÜ DEĞERİ i	MANALARI
YAPTIĞI GÖREV BECERİ KODU	1	Görevin basit kısımlarını yapar. Görevin büyük kısmının gösterilmesine ve izah edilmesine ihtiyaç duyar. (AŞIRI DERECEDE SINIRLI)
	2	Görevin büyük kısmını yapar. Sadece zor kısımlarda yardıma ihtiyaç duyar. Mahalli istekleri çabuk ve doğru yapmayabilir. (KISMEN EHİL)
	3	Görevin tamamını yapar. Tamamlanmış işte nokta kontrolüne ihtiyaç duyar. Asgari mahalli istekleri sürat ve doğrulukla yapabilir. (EHLİYETLİ)
	4	Görevi doğru ve çabuk olarak yapar. Diğerlerine görevin nasıl yapılacağını anlatır ve gösterir. (TAM EHİL)
*YAPTIĞI GÖREV BİLGİ KODU	a	Görevle ilgili basit bilgileri, parçaları ve aletleri açıklar. (AÇIKLAMA)
	b	Görevin yapılmasındaki safhalara ve her bir safhanın nasıl yapılacağını açıklar. (USULLER)
	c	Görevin niçin, ne zaman yapılması gerektiğini ve her safhasının yapılma nedenini izah eder. (ÇALIŞTIRMA PRENSİPLERİ)
	d	Görevle ilgili problemleri tahmin ve teşhis eder çözümler. (TÜM TEORİ)
** İHTİSASINA AIT GENEL BİLGİ KODU		Konu ile ilgili temel bilgi ve terimleri tanımlar. (BİLGİ)
	B	Konu ile ilgili genel prensipleri ifade eder, temel bilgiler arasındaki ilişkileri açıklar. (PRENSİPLER)
	C	Konu ile ilgili genel prensipleri analize ederek seçenekleri ortaya koyar. (UYGULAMA-ANALİZ-SENTEZ)
	D	Konu ile ilgili durumları değerlendirir ve uygun karara varır. (DEĞERLENDİRME)
<p>AÇIKLAMALAR</p> <p>* Yaptığı görev bilgi kodu yalnız olarak kullanıldığı gibi yaptığı görevin beceri kodu ile birlikte de kullanılabilir. (Örnek : b veya 1b gibi)</p> <p>** Göreve ait genel bilgi kodu, göreve ait muhtelif görevlerin yapılmasında müşterek genel bilgileri kapsar.</p> <p>_ Bu işaret ehliyet eğitiminin kursta verilmediği veya bu seviyede ehliyet istenilmediğini göstermek için ölçü değeri yerine kullanılır.</p> <p>X Bu işaret eğitimin sınırlı kaynaklar nedeni ile verilmediğini göstermek için kurs sütunlarında yalnız olarak kullanılır.</p>		

1. GÖREV BİLGİ VE BECERİ	2. EHLİYET KODU
<p>1. ÇATIŞMANIN TANIMI</p> <p>a. Geleneksel Görüş b. Davranışsal Görüş c. Etkileşimci Görüş</p> <p>2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ</p> <p>a. Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar b. Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma c. Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar</p> <p>3. ÇATIŞMA ÇÖZÜM STİLLERİ</p> <p>a. Bütünleştirme Stili b. Alttan Alma Stili c. Hükmetme Stili ç. Kaçınma Stili d. Uzlaşma Stili</p> <p>4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ</p> <p>a. Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar b. Çatışma Kavramına İlişkin Gerçekler ç. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri d. Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri</p>	<p>B B B</p> <p>B B B</p> <p>B B B B</p> <p>B B B B</p>

EĞİTİM PROGRAMI

KURSUN ADI : CATISMA YÖNETİMİ

KURS KOD NO :

İSTANBUL-2006

EĞİTİM PROGRAMI – TABLO-I – GENEL HUSULAR		
KURS ADI	: ÇATIŞMA YÖNETİMİ KURSU	
KURS NO	:	
OKUL ADI	:	
ONAY TARİHİ	EĞİTİM MERKEZİNİN ADI	EĞT. DERECEŚİ
<u>EĞİTİM / KURSUN GENEL DÖKÜMÜ</u>		SAAT
1. KATILIŞ VE MEZUNİYET		1
2. KURAMSAL		8
3. UYGULAMA		-
4. SINAV VE KRİTİK		2
EĞİTİM/KURSUN TOPLAM SÜRESİ : (2 Akademik Gün)		10
<u>AÇIKLAMALAR :</u>		
1. Bu kurs 15 öğrenci üzerinden planlanmıştır.		
2. Bu eğitim programı günde 6 ders saati ve her dersin süresi 40 dakika olacak şekilde planlanmıştır.		
<u>ANA MALZEME VE TEÇHİZAT:</u>		

EĞİTİM PROGRAMI – TABLO II – EĞİTİM KAPSAMI

NOT : Bu program sadece hazırlanmasında esas alınan KES'teki konuları kapsar.

BLOKLAR VE EĞİTİM ÜNİTELERİNİN DÖKÜMÜ	S Ü R E (SAAT)
<u>EĞİTİM ÜNİTELERİNİN DÖKÜMÜ</u>	
BLOK-I ÇATIŞMA KAVRAMI	
1. Katılış	1
2. Çatışmanın genel tanıtımı	2
3. Çatışmanın nedenleri	2
4. Sınav ve Kritik	1
TOPLAM	6
BLOK-II ÇATIŞMA YÖNETİMİ	
1. Çatışmanın çözüm stilleri	2
2. Çatışma Yönetimi	2
3. Sınav ve Kritik	1
4. Mezuniyet	1
TOPLAM	6
GENEL TOPLAM	12