T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Kenan OKUL

Tez Danışmanları
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

ANKARA – 2011

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 06.06.2011

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri Ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu araştırmada; kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişki ile kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren 5 yazılım firmasında, toplam 319 çalışan üzerinde, kurum kültürü ve çatışma yönetimi anketlerinin uygulamasıyla yapılmıştır. Kurum kültürü seviyesi "Sociability, Solidarity, and the double S Cube" (Goffey ve Jones, 1996) anketi; çatışma yönetimi tarzı ise Örgütsel Çatışma Envanteri-II (ROCI-II) (Rahim, 1983) uygulanarak ölçülmüştür.

Kurum kültürünün tüm alt boyutları ile çatışma yönetimi tarzları alt boyutları arasında, anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi tarzlarını yordayan değişkenlere yönelik yapılan analiz sonucunda; kurum kültürü alt boyutlarından şebekeleşmiş kurum kültürünün, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını; topluluksal kurum kültürünün, tümleştiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; bölümlenmiş kurum kültürünün, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; kar amacı güden kurum

kültürünün de tümleştiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Benzer şekilde; kurum kültürüne ait sosyalleşme boyutunun, tümleştiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; dayanışma boyutunun da tümleştiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Öte yandan; katılımcıların yaş, çalışma süreleri ve cinsiyetlerinin; hem kurum kültürü, hem de çatışma yönetimi tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Kültür, kurum kültürü, örgüt kültürü, çatışma yönetimi, çatışma

SAYFA SAYISI: 102

GİZLİLİK DERECESİ: Tasnif Dışı

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Kenan OKUL

Tez Danışmanları
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

ANKARA – 2011

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kenan OKUL'un, "Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri Ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan ----------
Doç. Dr. H. Nejat BASIM

Üye ----------
Doç. Dr. Topçu. Alb. Ünsal SIĞRI

Üye ----------
Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06/06/2011

Ali IŞIK
Yrd.Doç.Dr.Öğ.Alb.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında büyük emekleri geçen, okumaya, yazmaya ve sürekli araştırmaya teşvik eden tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI'na, bize harcamış olduğu emeklerinden ve akademik nosyon kazanmamızda yardımlarından dolayı Bölüm Başkanımız Doç. Dr. Ünsal Sığrı'ya, Başkent Üniversitesi Psikoloji Bölümü öğretim üyesi Doç. Dr. Doğan Kökdemir Hocam'a, hafta sonlarında tezimi yazmam için bana uygun ortam sağlayan, ODTÜ Havacılık ve Uzay Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Melin Şahin'e, değerli zamanlarını ayırarak çalışmaya katılan tüm katılımcılara, yüksek lisans eğitimi süresince manevi desteğini eksik etmeyen çok değerli eşim Selin OKUL ve bana neşe kaynağı olan biricik oğlum Kenan Doğu OKUL'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2011

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kenan OKUL

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, yapılan alan araştırmasıyla; Ankara'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren beş yazılım firması çalışanlarından elde edilen veriler ile bu firmaların, kurum kültürü ve çatışma yönetimi tarzını tespit etmek ve kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla; veriler, basılı ortamda, beş firmadan 319 çalışanın anketleri doldurmasıyla elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

Kurum kültürünün tüm alt boyutları ile çatışma yönetimi tarzları alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi tarzlarını yordayan değişkenlere yönelik yapılan analiz sonucunda; kurum kültürü alt boyutlarından şebekeleşmiş kurum kültürünün, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını; topluluksal kurum kültürünün, tümleştiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; bölümlenmiş kurum

kültürünün, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; kar amacı güden kurum kültürünün de tümleştiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Benzer şekilde; kurum kültürüne ait sosyalleşme boyutunun, tümleştiren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını; dayanışma boyutunun da tümleştiren, ödün veren, uzlaştıran ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Öte yandan; katılımcıların yaş, çalışma süreleri ve cinsiyetlerinin hem kurum kültürü hem de çatışma yönetimi tarzları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Kültür, kurum kültürü, örgüt kültürü, çatışma, çatışma yönetimi

TEZ YÖNETİCİSİ: Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

SAYFA SAYISI: 102

T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2011

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND AN APPLICATION IN THE SOFTWARE SECTOR

MASTER THESIS

Kenan OKUL

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the organizational culture and conflict management style of the companies whose employees filled out the surveys and the impact of the organizational culture on the conflict management. For this purpose; the data are gathered through printed questionnaires from 319 participants working in the five software companies in Ankara.

In conclusion; significant relationships have been found between the dimensions of organizational culture and conflict management styles. According to the analysis conducted to find out the effects of organizational culture on conflict management styles; it has been found that networked organizational culture has significant influence on compromising conflict management style; communal and fragmented organizational cultures have significant influence on compromising and avoiding conflict management style and mercenary organizational culture has significant influence on

integrating, compromising, avoiding and obliging conflict management styles. Similarly; it has been found also that socialization and solidarity factors of organizational culture have significant influence on integrating, obliging, compromising and avoiding conflict management styles.

On the other hand; it has been found that the age, sex, education level and tenure do not have any significant influence on either organizational culture or conflict management styles.

KEYWORDS : Culture, Organizational Culture, Institutional Culture, Organizational Conflict, Conflict Management
ADVISOR : Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI
NUMBER OF PAGES : 102

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
ÖZET ii
ABSTRACT iv
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİ
KISALTMALAR LİSTESİ ..... XİI
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR 3
2. KÜLTÜR VE TEMEL ÖZELLİKLERİ 4
3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI 5
4. KURUM KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARI 8
5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ 10
    5.1. YÖNETSEL ÖLÇEK 11
    5.2. KURUM KÜLTÜRÜ PROFİLİ 12
    5.3. KURUMSAL İÇERİK VE SÜREÇ 12
    5.4. KURUMSAL KÜLTÜR DEĞERLENDİRME ARACI 13
    5.5. SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA VE ÇİFT S KÜPÜ 14
6. KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR 20

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

1. ÇATIŞMA 23
    1.1. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ 25
    1.2. ÇATIŞMA TÜRLERİ 27
    1.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI 30
2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR 36

3. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ 43
a. Araştırmanın Konusu 43
b. Araştırmanın Amacı 43
c.Araştırmanın Önemi 43
2. ARAŞTIRMA SORULARI 44
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER 45
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 48
a. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları 48
b. Evren ve Örneklem 48
c. Veri Toplama Araçları 49
(1) Kurum Kültürü Anketi (KKA) 49
(2) Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA) 52
d. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği 53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER VE NORMAL DAĞILIM TESTİ 55
2. NORMAL DAĞILIM VE KMO (KAISER-MEYER-OLKIN) ANALİZİ 58
3. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ 59
4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER 61
5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARINI YORDAYAN DEĞİŞKENLER 64
a. Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri 64

b. Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri 66
c. Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri 67
d. Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri 68
e. Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri 69
6. SOSYALLEŞME VE DAYANIŞMA GÖSTERGELERİ 70

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ROLÜ 78
2. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 80
3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 81
4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ALT FAKTÖRLERİNİ YORDAYAN KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ 83
5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER 85

KAYNAKÇA 91
EKLER 102

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Katılımcıların Eğitim Durumları 49

Tablo-2: Goffee ve Jones'un Kurum Kültürü için Test Edilen Modellerin Uyum Göstergeleri 51

Tablo-3: Rahim'in Çatışma Yönetimi Tarzları için Test Edilen Modellerin Uyum Göstergeleri 53

Tablo-4: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=319)..... 56

Tablo-5: Kurum Kültürü Verileri için Normallik Testi 58

Tablo-6: Çatışma Yönetimi Tarzları Verileri için Normallik Testi..... 60

Tablo-7: KMO Analizi Sonuçları 61

Tablo-8: Demografik, Kurum Kültürü ve Çatışma Yönetimi Tarzları Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri..... 65

Tablo-9: Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 66

Tablo-10: Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 67

Tablo-11: Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 68

Tablo- 12: Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 68

Tablo- 13: Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 69

Tablo-15: Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları..... 72

Sayfa

Tablo-16: Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları 72

Tablo-17: Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları 73

Tablo-18: Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları 73

Tablo-19: Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları 74

Tablo-14: Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Yönetsel Ölçek (Blake ve Mouton, 1969, 1985) 11

Şekil-2: Dört kültür modeli (Schneider, 1994)..... 12

Şekil-3: Yarışan Değerler Çerçevesi (Cameron ve Quinn, 1999 13

Şekil-4: Goffee ve Jones Kurum Kültürü Modeli (Goffee ve Jones (1998)). 15

Şekil-5: Çift S küpü (Goffee ve Jones 1998) 16

Şekil-6: Çatışma Yönetim Tarzları (Rahim, 1983)..... 33

Şekil-7: Araştırma Modeli 47

Şekil-8: Kurum Kültürü Verileri Histogramı..... 59

Şekil-9: Çatışma Yönetimi Tarzları Verileri Histogramı 60

Şekil-10: Kurum Kültürü Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkiler..... 62

Şekil-11: Çatışma Yönetimi Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkiler 63

Şekil-12: Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Kurum Kültürü ve Çatışma ve Çatışma Yönetimi İlişkisine Yönelik Model..... 75

Şekil-13: Ters Z Tipi Dolanma (Goffee ve Jones (1998) 87

KISALTMALAR LİSTESİ

KKA : Kurum Kültürü Anketi

ÇYTA : Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi

GİRİŞ

Aristo, "İnsan, sosyal bir hayvandır." der. Diğer bir ifadeyle; insan, yaşadığı toplumun bir üyesidir ve sosyal olması dolayısıyla; bir ilişkiler yumağının içerisinde, hayatını sürdürme zorunluluğu vardır. Buradan hareketle, insanın olduğu her yerde, aynı zamanda; çatışmanın da olduğunu söylemek yanlış olmaz. İnsanın kendisinin ortaya koyduğu belli bir kültür, var olan çatışmanın tarzını ve çözümünü de ortaya koymaktadır.

Kurumlar, günümüzde; insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Çalışan insanlar, günlerinin önemli bir bölümünü farklı faaliyetlerde bulunan kurumlarda geçirmektedir. Geçirdikleri bu vakit içerisinde de; gerek iş arkadaşları, gerek astları ve üstleri, gerekse kurum dışında, diğer insanlarla çeşitli ilişkilere girmektedirler. Bu ilişkiler, doğal olarak çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu çatışmaların, kurumların sahip oldukları kültür çerçevesinde, kuruma ve çalışanlarına zarar vermeden çözüme ulaştırılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda; yönetim bilimi, hem kurum kültürünü hem de çatışma yönetimini incelemektedir.

Kurumsal çatışmalar; kurumların verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da artırabilen faktörlerden birisidir. Çatışmaların temelinde, bireyler arası farklılıklar yatmaktadır. Bu farklılıkları, en alt düzeye indirerek, kurumsal uyumu ve koordinasyonu sağlama görevini, yöneticiler üstlenmektedir. Çatışma, kurumsal yaşamın bir gerçeği olduğuna göre, bundan kaçınmanın ve tamamen ortadan kaldırmanın, ne bir anlamı ne de ideal bir yolu vardır. Dolayısıyla; kurum içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu, yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir. Başka bir ifadeyle; kurumsal çatışmalar yüzünden, yöneticiler, var olan kurumsal ve bilimsel potansiyeli, kurum amaçları doğrultusunda; etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından mahrum kalmaktadırlar. Aynı şeyler, çalışanlar için de geçerlidir.

Çatışma, kurum içerisinde strese, kırgınlıklara, güvensizliğe ve tedirginliğe neden olabilmektedir. Diğer taraftan, çatışma sırasında; birey ve

kurum açısından yıkıcı sonuçlar, ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar, çalışanların motivasyon düzeyini düşürerek, kurumun etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir. Çatışmalar, iyi yönetildikleri zaman; yıkıcı olmaktan çok kurumlarda yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına imkân verebilmektedir. Bu yüzden; çatışmalar, iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve kurum çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenerek, güçlü bir kurum kültürü oluşturulmasına imkan verebilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; kurum kültürü ve kurum kültürünü etkileyen değişkenler açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; çatışma kavramı ve tarihsel süreçte çatışma yaklaşımları incelenmiştir. Üçüncü bölümde; çalışmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin değerlendirme yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde; yapılan analizlerin bulguları aktarılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise; elde edilen bulgular, daha önceki araştırma bulgularıyla kıyaslanarak tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR

Kültür kelimesi, latince "ekmek, biçmek, işlemek" anlamına gelen; colo, -ere kökünden gelmektedir. Bu kelime, genel olarak; belli etkinliklere önem atfeden bir sembolik yapıya ve insan etkinliklerine işaret etmektedir. Kültür, farklı şekillerde yorumlanabilecek çok boyutlu bir kavramdır. Dolayısıyla; kültürün tek bir tanımını yapmak mümkün değildir. Kültür tanımları, araştırmacıların kişisel perspektiflerine ve çalışma alanlarına göre farklılık göstermektedir. Bazı araştırmacılar, kültürü, şu şekilde tanımlamaktadır: "İnsanların davranışlarına rehberlik etmek için kullandıkları çok sayıda gizli senaryolar" (Duarte ve Snyder, 2001).

Diğer bazı araştırmacılar ise kültürü, şu şekilde tanımlamaktadır: "İnsan gruplarının ayırdedici kazanımlarını oluşturan, genel olarak semboller aracılığıyla iletilen düşünme, hissetme, tepki verme ve elde etme davranışlarının kalıplaşmış yolları" (Hofstede, 2001). "Kültürün Sonuçları" adlı kitabında Hofstede, kültürü; "bir grubun ya da kategorinin üyelerini, diğerlerinden ayıran, zihnin kollektif programlanması" şeklinde tanımlamaktadır. Keskin, Günsel ve Eren (2001) ise kültürü, en basit şekliyle; dünyanın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğine ilişkin, bir insan topluluğu tarafından paylaşılan ve onların algılarını, fikirlerini, duygularını; hatta davranışlarını şekillendiren, varsayım, inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak; bir çok araştırmacının, üzerinde hem fikir olduğu konu, kültürün görünen ve gizli olmak üzere iki bileşenle nitelendirilebileceğidir (Turner, 2003; Duarte ve Synder, 2001). Görünen bileşen, genellikle dışarıdan gözlemciye açık ve kültürün gizli katmanından kaynaklanan ve belli bir topluluğun değerleri, sembolleri ve kahramanlarından oluşan, bir dizi pratik ve davranıştan oluşmaktadır. Bu tür bir model; kültürün, gizli bileşeninin, çok titiz bir çalışması yapılmadan, diğer bir deyişle; belli bir

topiluğun tarihini, sembollerini ve kahramanlarını çalışmadan anlaşılamayacağını vurgulamaktadır.

Kültür; tarih, coğrafya, ekonomi, teknoloji, medenileşme gibi çeşitli faktörlerin sonucu olarak oluşmaktadır. Toplumun sosyal normları ve kurumları tarafından koruma altında olan kültür, hızlı değişimlere açık değildir. Kültürü etkileyen değişimler, genellikle doğa güçleri ile ekonomik değişimler ve bilimsel keşifler gibi insan faaliyetleriyle, dışarıdan kaynaklanmaktadır (Hofstede, 2001).

2. KÜLTÜR VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Hofstede (2001), kültür için şu tanımı yapmaktadır: "Kültür; bir insan grubunun üyelerini, diğerlerinden ayıran, zihnin kollektif programlanmasıdır. Kültür, bu anlamda; değer sistemlerini içermektedir; ve değerler, kültürün yapı taşları arasındadır". Aslında; Hofstede bu tanımında, semboller aracılığıyla problem çözmeden çok, grubun önemine vurgu yapmaktadır. Öte yandan; Kotler (1991), popüler bir olgu olan küreselleşmeyi göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadeyi kullanmaktadır. "İnsanların içinde yetiştikleri toplum, onların temel inançlarını, değerlerini ve normlarını şekillendirmektedir. İnsanlar, bilinçsiz bir şekilde; onların kendileriyle, diğerleriyle, doğayla ve evrenle olan ilişkilerini tanımlayan bir dünya görüşünü benimsemektedirler".

Kültürün, çok farklı tanımlarının yapılmasının sebebi; onun, farklı şekillerde yorumlanabilmesidir. Kültür; aileye, tutulan futbol takımına, üyesi olunan etnik gruba ya da dine bağlı olabilir. Bu açıdan bakıldığında; birey, aynı anda birden çok kültürü benimseyebilir. Her kültürün alt kültürleri olduğundan, bu yapı, daha da karmaşık hale gelmektedir (Helgesson, 1996). Fakat; Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), bir kültürü, bütünüyle anlamanın imkansız olduğunu; çünkü; her kültürün, otorite, yaratıcılık ve bürokrasi ile ilgili kendi bakış açısına sahip olduğunu söylemektedir.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), kültürün, üç farklı seviyeden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; dış, orta ve çekirdek seviyeleridir. Dış seviye, gerçekliktir; beslenme, dil, bina vb. Orta seviye,

normlardan ve değerlerden oluşur. Bu şekilde; yazarlar, kültürün formal ve informal yönlerini açıklamaktadırlar. Formal yön, varolan kuralların yeniden gruplandırılmasını ifade ederken; informal yön, tüm sosyal gelenekleri ifade etmektedir. Çekirdek seviye ise; en dipte olana işaret etmektedir. Bu yolla, ancak; belli bir kültürün, en güçlü değerleri anlaşılabilir. Fakat; bir kültürün değerlerini anlamak, o kadar da kolay değildir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), aynı kültür içinde, farklılıklar olabileceğini ifade etmektedir. Bu yüzden; iki farklı kültürü karşılaştırmadan önce, kültürle ilgili iyi bir bilgi birikimine sahip olmak gerekmektedir.

İnsanlar, genellikle benzerliklerden önce, farklılıkları ortaya koymaya meyillidirler. "Kültür, insan için gereklidir çünkü; ona rehberlik eder. Kültür, insanların değer ve normlara sahip olmasını sağlar; o yüzden çok önemlidir. Bu yolla; toplum, hayatın kurallarını ortaya koyabilir. Fakat; kültür, yalnızca toplumsal seviyede rol oynamaz; kültür, kurumlar için de büyük öneme sahiptir" (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Trompenaars, bu ifade ile; kurum kültürünün, kuruma işlevsellik kazandırmasında, büyük rol oynadığına vurgu yapmaktadır.

3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kurum kültürü perspektifi, kurumun nasıl işlediğini anlamak için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Kurum, çevreden gelen değişikliklere ve taleplere göre bozuklukları ortadan kaldırmak ve ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği yapan parçalardan meydana gelen, yaşam-odaklı organizmalar olarak tanımlanabilir. Kültür, organizmanın öğrendiği hayatta kalma tepkileridir. Kültür, hayatta kalmak için, dış adaptasyon ve iç entegrasyon adlı iki ana koşul için, kilit konumdadır. Bu iki koşul ise; eğer başarılı olursa, kabul görecek olan ve temel varsayımlar etrafında dönecek olan müzakereler yoluyla gerçekleştirilir (Czarniawska-Joerges, 1992).

Kurum kültürü perspektifi, çoğu kurumsal davranışların ve kararların, kurum üyeleri tarafından benimsenen ve resmi otorite, kurallar ve akılcı davranış normları tarafından kontrol edilmeyen, "temel varsayım kalıpları" tarafından belirlendiğini varsayar. Tekrar tekrar kullanımla; bu kalıplar, yavaş

yavaş bilinç altına itilir. Ancak; kurumun çevresi değişse bile, kurumun karar ve davranışlarını etkilemeye devam ederler. Belli bir süre sonra, hiç kimse, bunları ne düşünür ne de sorgular. Çünkü; bunlar artık temel, yaygın ve evrensel olarak kabul görmüş "gerçekler" haline gelir (Shafritz ve Ott, 1992).

Kurum kültürü; antropoloji, sosyoloji, göstergebilim, iletişim teorisi, sosyal psikoloji ve folklor gibi bir çok disiplini de içine alan, çok zengin ve çeşitli teorik geçmişe sahiptir. Aslında; her biri, farklı teorik varsayım ve amacı yansıtmak üzere; 164 farklı kültür tanımı tespit edilmiştir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952). Kültür kavramının karmaşıklığı ve teorik köklerinin çeşitliliği göz önüne alındığında; araştırmacılar arasında; kültür kavramının bileşenlerinin tanımı ve kültürle ilgili olarak, tek bir teorik çerçeve ortaya koyma konusunda fikir birliği olması, imkansız hale gelmektedir.

Kurum kültürü alanında yapılan çalışmaları gözden geçirdiğinde Smircich (1983); kurum kültürünü çalışmak için beş tip çerçeve belirlemiştir:

- Karşılaştırmalı yönetim çerçevesi; kurumları, işlerin yapılması için sosyal araçlar olarak görür.
- Ortak kültür çerçevesi; kurumları, çevre ile süreç değişimi yoluyla hayatta kalan, uyumlu organizmalar olarak görür.
- Kurumsal biliş çerçevesi; kurumları, bilgi sistemleri olarak görür. Kurum, üyelerinin belli dereceye kadar paylaştıkları ve belli kurallar çerçevesinde işleyen, subjektif anlamlar ağında yer almaktadır.
- Kurumsal sembolizm çerçevesi; kurumları, sembolik söylemler kalıbı olarak görür. Kurum, paylaşılan anlamlara ve gerçekliklere olanak veren, dil gibi, sembolik modlar aracılığıyla muhafaza edilir.
- Bilinçsiz süreçler ve kurum çerçevesi; kurumsal formları ve pratikleri, bilinçsiz süreçlerin dışavurumu olarak görmektedir.

Smircich'e göre; kurum kültürü, ya kurumun "sahip olduğu" bir değişken ya da kurumun "olduğu" bir kök metafordur. Karşılaştırmalı yönetim

ile ortak kültürü, diğer üçünden ayıran özellik; bu ikisinin, kurum kültürünü, kurumun sahip olduğu bir değişken olarak görmesidir. Kültür; kurumsal çevrenin bir parçası, ya da; insan iradesinin etkileşiminin bir sonucu olarak görülür. Her iki perspektif de kurum kültürünü, kurumun kendisinden bağımsız olarak değerlendirir.

Kültürü, kurumsal biliş perspektifi yoluyla inceleyen araştırmacılar, özellikle; paylaşılan davranış kurallarına odaklanmak sureti ile; kültürü, paylaşılan bilgi olarak görürler. Bu araştırmacılar, koordine edilen işlerin yapılması için kurum üyelerinin kullandığı kurallar ve anlamaların dokümante edilmesi ile ilgilenirler (Smircich, 1983).

Bilinçsiz süreçler ve kurum konusu, temelini, Levi-Strauss'un yapısal antropolojisinden alır (Levi-Strauss, 1963). Kurum kültürünü, bu perspektiften inceleyen araştırmacılar, psikoanalitik teoriden faydalanmak suretiyle, bilinçsiz süreçleri, daha açık olan bilinçli süreçlere entegre etmenin yollarını aramaktadırlar. Allcorn (1995), kurum kültürünün, belli bir oranda, kurum üyelerinin psikolojik savunmaları ile tanımlandığını öne sürmektedir.

Kurumsal sembolizmin odak noktası, sembolik davranış kalıplarının, deşifre edilmesi ve yorumlanmasıdır. Kurum içinde, bireylerin anlamaları ve anlamlandırmaları ile etkileşimleri, kurum kültürünü yaratır (Smircich, 1983).

Allaire ve Firsirotu (1984), kurum kültürü teorilerini, Smircich'den farklı sınıflandırmışlardır. Kurum kültürünün teorik temellerini, iki akıma dayandırmaktadırlar: sosyo-kültürel ve düşünsel. Kurum kültürüne sosyo-kültürel bakış; geçerli roller, beklentiler ve davranışları içeren, kurumun formal, sosyal sistemleri ile denklik gösterir. Bu perspektif, Smircich'in yukarıda ifade edilen, ilk iki temasıyla benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik, kurum kültürünün, bir kez geliştirildiğinde; kurumun, kurum kültürü "olduğu" değil; kurum kültürüne "sahip olduğu" anlayışıdır.

Düşünsel çerçeve kapsamında yapılan araştırmalar, gruptan ziyade bireye odaklanmakta ve kültürü, bireyin perspektifinden değerlendirmektedir. Düşünsel bakışta; kurum kültürü, değerlerin, normların, bilginin, inançların ve anlamların kalıbı olarak değerlendirilmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Dil

ve semboller, deneyimlerin anlamlandırılması ve anlaşılması için temel araçlardır. Bu yüzden; kurum kültürü, kurum içerisinde, bireyden bağımsız olamaz. Düşünsel akım; bilişsel, yapısal ve sembolik olmak üzere; daha spesifik kültür çerçevesi sunmaktadır.

4. KURUM KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMALARI

Kurum kültürü araştırmaları, 20. yy. başlarına kadar gitmektedir. Chicago'da, 1930'lu yılların başlarında, Western Electric Company adlı şirkette yapılan ünlü Hawthorne Çalışmaları, bu alanda çığır açan deneyleri içermektedir. Bu araştırma, Harvard Business School'da öğretim üyesi Elton Mayo ve antropolojist W. Lloyd Warner tarafından yapılmıştır (Trice ve Beyer, 1993). Odak noktaları ise, iş grupları kültürüydü. Yapılan bu araştırma ve gözlemler, izleyen yıllarda; sosyologlar ve antropologlarda bir miktar ilgi uyandırdı. Ancak; bu tür gözlemlerin, potansiyel sonuçları açık değildi.

Kurum kültürüne ilişkin ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda başlamış olsa da; kurum kültürünün, bir terim olarak kullanılması ve araştırılması, 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Durğun, 2006). Örneğin; 1980'lerin başında yayınlanan iki kitap, kurum kültürü konusunu, yeniden canlandırdı ve bu alanın önemini, üretkenliğe ve adaptasyona etkisini, yöneticilere göstermiş oldu. Bu iki kitaptan birisi; "In Search of Excellence" (Peters ve Waterman, 1982) diğeri ise; "Z Teorisi"dir (Ouchi, 1981). Bu kitaplardan sonra, kurum kültürüne yönelik, çok sayıda araştırma yayınlanmıştır.

Dolayısıyla; kurum kültürü, bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. Bununla birlikte; kurumsal kültürün tek bir tanımını yapmak, olası değildir (Scholl, 2003). Literatürde; tek bir kurumsal kültür tanımını bulmak da mümkün değildir. Öte yandan; kurumsal davranış alanı, kurum kültürü konusunda, oldukça zengin, teorik literatür sunmaktadır. Deshpande ve Webster (1989), kurumsal davranış, sosyoloji ve antropoloji konularında, yüzden fazla çalışmayı gözden geçirmiş ve kurum kültürünü; "bireylere, kurum işleyişini anlamalarında yardımcı olan ve böylece kurumda onlara davranış kalıplarını sunan ortak değer ve inanç kalıbı" olarak tanımlamıştır. Aşağıda; kültürün, iki yönlü tanımı görülmektedir (Scholl, 2003):

1. Çıktılar – Kültürü, davranışın belli kalıpları olarak tanımlamak; diğer bir ifadeyle; kültür terimini, bireysel davranışsal tutarlılık kalıpları olarak tanımlamak (Scholl, 2003).

   Schein'a göre: "Kurum kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarını çözdükçe, grubun öğrendiği, ortak temel varsayımlar örüntüsü. İşe yaradığı görülen ve değerli olduğu kabul edilen bu varsayımlar, yeni katılan üyelere, aynı sorunlarla karşılaştıklarında, bu sorunları çözmek için doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilir" (Schein, 1992).

   Hofstede (1983), kurumsal kültürü; "işin yapılış şekli" olarak tanımlamaktadır. Daha belirgin biçimde; kurumsal kültür, "kurumu bir tutkal gibi bir arada tutan, zamanla evrilen ritüeller, mitler, semboller, inanç kalıpları ve paylaşılan algılamalardır" (Zamanou ve Glaser, 1994). Bu tanımlara dayanarak; bir kurumun varolan kültürünün; işlerin nasıl yapıldığı, teknolojinin nasıl kullanıldığı, insanların nasıl düşündüğü, iletişim ve etkileşim için standartların nasıl oluşturulduğu gibi konularda rehberlik eden, bir kurumsal çerçeve sağladığını görmek mümkündür (Sheng, Pearson, Crosby, 2003).

2. Süreç – Kültürü, bireysel davranışsal tutarlılık yaratan, bir dizi mekanizma olarak tanımlamak. Bu durumda; kültür, kurumdaki bireylerin birbirleri ile ve kurum dışındaki insanlarla nasıl iletişim kurduklarını kontrol eden inançlar, normlar ve informal değerler olarak tanımlanmaktadır (Scholl, 2003).

Sheng, Pearson ve Crosby (2003), kurum kültürünü; kurum içinde ve dışında, insanlar arasındaki iletişim ve etkileşimle gelişen bir tür paylaşılan algılama ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Bu algılama ve inançlar, daha sonra sorunların nasıl çözüleceği, bir işin nasıl yapılacağı ve nasıl iletişim kurulacağı konularında, insanların davranışlarını etkileyebilir ve bunlardan etkilenebilir (Bates, Amundson, Schroeder, Morris, 1995). Diğer taraftan; insanların davranışları, firmanın performansını etkileyebilir (Sheng et al., 2003). Kurum kültürünün ve kurum içerisindeki değişik alt kültürlerin, firmanın

performansını, üretkenliğini artırdığı ve rekabet edebilirliğini, olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Yeung, Brockbank, Ulrich, 1991). Diğer taraftan; bireysel seviyede, Zamanou ve Glaser (1994), kurum kültürünün, çalışanların iş süreçlerine katılımını etkilediğini ortaya koymuştur.

5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜLMESİ

Araştırmacılar arasında kurum kültürü bileşenleri ve tanımı ile ilgili bir uzlaşma bulunmaktadır. Ancak; kurum kültürünün ölçülmesi konusunda, bir fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Kültürün niceliksel ölçümü, tartışmalıdır (Rousseau, 1990) ve yalnızca kültürün belli boyutları, niteliksel metodlar kullanılarak uygun şekilde çalışılabilir. Reigle ve Westbrook (2000), "şu anda kurum kültürünü ölçmek için mevcutta yetersiz araçlar bulunmaktadır" demektedir. Kurum kültürünü ölçmek için; en çok bilinen araçların analizine dayanarak, beş önemli boyut ortaya koymuşlardır: 1. Dil – jargon, metaforlar, mitler, hikayeler, kahramanlar, efsaneler, 2. Somut eserler ve semboller, 3. Davranış kalıpları, ritüeller, davranış normları, 4. Kabullenilmiş değerler ve 5. İnançlar ve altındaki varsayımlar.

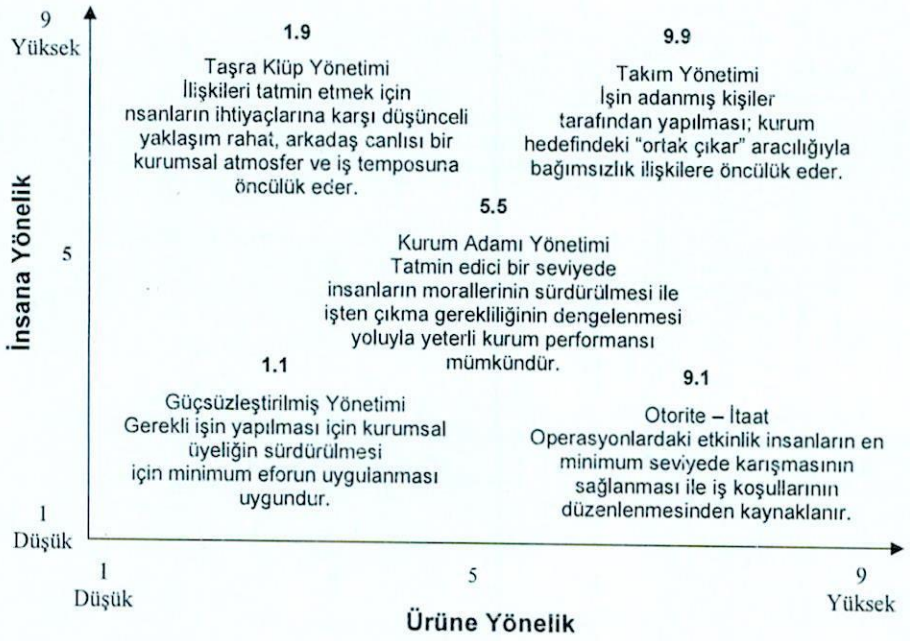
Reigle ve Westbrook (2000), bu boyutlara dayanarak; yüksek seviyeli geçerlilik ve güvenirlik sağlayan kurumsal kültür ölçeği (Organizational Culture Assessment) adını verdikleri, yeni bir ölçme aracı geliştirmiştir. Schein (1992), ayrıca; kurum kültürünü ölçme ile ilgili, aşağıdaki ifadeyi kullanmaktadır: "Kültürü ölçtüğünü söyleyen anketler ve ölçme araçları bulunmaktadır, ancak; sunduğum kültür modeline göre; bunlar, sadece bazı eserleri, kabullenilmiş değerleri ve belki bunların altındaki bir kaç varsayımı açığa çıkarmaktadır. Bu araçlar, kurumunuzdaki önemli bazı örtük ama paylaşılan varsayımlara ulaşmamaktadır". Schein, varsayımını, öncelikle kültürün ağırlıklı olarak; kurumun tarihine bağlı olduğu ve tüm kritik boyutların değerlendirilmesi için yüzlerce soru gerekeceği savı ile desteklemektedir. İkinci olarak; "paylaşılan bir olgu ile ilgili bireylere soru sormanın verimsiz ve muhtemelen geçersiz" olduğunu ifade etmektedir.

Schein, grup üyeleri arasında bir uzlaşma olup olmadığını görmek için, gruplara soru sormayı önermektedir. Bu argümanı, "çalışanların şikayet

ettikleri şeyler değişmeyebilir; çünkü; bunlar, kültür içerisine gömülmüştür" gerçeğine dayandırmaktadır. Diğer bir deyişle; genellikle "istenen kültür" diye etiketlenen şey, aslında; varolan kültürde; muhafazası mümkün olmayan, bir dizi kabullenilmiş değerlerdir". Açık olan bir şey var ki; kurum kültürünün derinlemesine ölçülmesi, yalnızca bir anket uygulaması ile mümkün değildir. Bir kurumun tarihini öğrenmek, mekanını görmek, çalışanlarla görüşmek ve davranışları gözlemlemek gerekmektedir.

5.1. YÖNETSEL ÖLÇEK

Blake ve Mouton (1969, 1985), kültür ölçeği geliştiren ilk kişiler arasındadır. Onların yaklaşımı; liderliğe dayalı ve diğerleri aracılığıyla üretimin sürdürülmesinde; liderlik uygulamaları ile ilgili ana teorilerin belirlenmesi amacını taşımaktadır. Gridin, iki boyutu bulunmaktadır: üretime yönelik ve insana yönelik (Şekil-1).



Şekil-1: Yönetsel Ölçek (Blake ve Mouton, 1969, 1985)

Üretime yönelik yaklaşım; performansı, karı ve misyonu içermektedir. Ayrıca; hem kaliteyi, hem de miktarı kapsamakta; hem hizmet, hem de ürün firmalarında uygulanabilmektedir. İnsana yönelik yaklaşım, iki farklı formatta olabilir: Ya güvene, saygıya, uyuma ve sempatiye bağlı sonuçlar elde etmek,

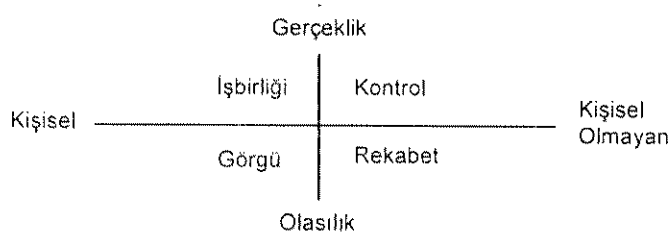
ya da; çalışma koşulları, maaş yapısı, iş güvenliği gibi konularda, insanların kaygılarını anlamak ve onlara destek olmak. Yönelimin derecesi, hem karakteri; hem de yoğunluğu içermektedir (Blake ve Mouton, 1969, 1985).

5.2. KURUM KÜLTÜRÜ PROFİLİ

O'Reilly, Chatman ve Caldwell, kurumsal sadakat ve birey-kurum uyumu konularında, geniş çaplı araştırmalar yapmıştır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990; Caldwell ve O'Reilly, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986; Chatman, 1989). Bir yayınlarında; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, kurumsal kültürü, niceliksel olarak ölçen bir araç tasarladılar. Kurumsal kültür profili adını verdikleri bu araç, birey-kurum uyumunu ve bunun; iş tutumları ve davranışları üzerindeki yansımalarını ölçmektedir.

5.3. KURUMSAL İÇERİK VE SÜREÇ

Schneider, *The Reengineering Alternative: A plan for making your current culture work* adlı kitabında; 20 sorudan oluşan bir anket geliştirmiştir (Schneider, 1994). Sorulara verilen yanıtlara dayanarak; kurum kültürünü, dört bölmeli matris olarak sınıflandırmıştır (Şekil-2).



Şekil-2: Dört kültür modeli (Schneider, 1994)

Dikey eksen; kurumun dikkat odağını ya da "içeriği" dikkate almaktadır. Yatay eksen ise; kurumun nasıl karar aldığını, değerlendirmelerini nasıl oluşturduğunu ya da "süreci" dikkate almaktadır. İçerik ekseni, *gerçeklik* ve *olasılık* olarak; süreç ekseni ise; *kişisel* ve *kişisel olmayan* olarak sınırlandırılmıştır.

5.4. KURUMSAL KÜLTÜR DEĞERLENDİRME ARACI

Cameron ve Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* adlı kitaplarında; kurum kültürünü ve yönetim yetkinliğini ölçen, geçerlenmiş bir araç ile; kurum kültürünü anlamak için, teorik bir çerçeve tasarlamışlardır (Cameron ve Quinn, 1999). Bu aracın amacı, kurum kültürünün altı ana boyutunu ölçmektir (Baskın Özellikler, Kurumsal Liderlik, Çalışanların Yönetimi, Kurumsal Tutkal, Stratejik Önem ve Başarının Kriteri).

Cameron ve Quinn tarafından, dört farklı kurum kültürü tanımlanmıştır. Kültürler, yarışan değerler çerçevesi adını verdikleri iki boyut ile eşleştirilmiştir (Şekil-3).

Şekil-3: Yarışan Değerler Çerçevesi (Cameron ve Quinn, 1999)

Yarışan değerler çerçevesinde; ortalama skorlar eşleştirildiğinde; kurum profilleri ortaya çıkmaktadır:

Klan Kültürü (İşbirliğine dayalık kültür): İçsel süreçlere odaklanan, esnek, insana ilgi duyan ve müşterilerine karşı hassas bir kurum.

Adhokrasi Kültürü (Girişimci kültür): Dışsal pozisyonlamaya odaklanan, yüksek derecede esneklik ve bireysellik içeren kurum.

Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış kültür): İçsel süreçlere odaklanan, istikrar ve kontrol gereği duyan kurum.

Pazar Kültürü (Pazar merkezli kültür): Dışsal pozisyonlanmaya odaklanan, istikrar ve kontrol gereği duyan kurum.

5.5. SOSYALLEŞME, DAYANIŞMA VE ÇİFT S KÜPÜ

En son kurum kültürü modellerinden biri de; Goffee ve Jones (1998) tarafından geliştirilmiştir. Goffee ve Jones (1998), kurum kültürünü; iki boyuta bağlı, dört ana tip olarak sınıflandırmıştır. Bu iki boyut; sosyalleşme ve dayanışmadır. Kurumlar, insanları işe almada; ne kadar iyi iş yaparlarsa yapsınlar, yeni üyeler, kurum kültürüne tam olarak uyum sağlayamazlar, çünkü; yeni üyeler, kurum kültürünü en az tanıyanlardır ve bu yüzden; yeni üyeler, kurumda hali hazırda var olan alışkanlıkları ve inançları ihlal edeceklerdir. Kurum, bu yüzden; yeni üyelerini, kurum kültürüne adapte etmek isteyecektir. İşte; bu adaptasyon, sosyalleşmedir.

Sosyalleşme; insanların birbirleri ile fikir açısından paslaşmaları, bilgi paylaşımı ve zorda olan iş arkadaşlarına yardım edilmesi gibi, olumlu çıkarlar doğurur. Samimiyet ve dosluk yoluyla; fikirler, tutumlar, ilgiler ve değerler paylaşılır. Böylece; anında karşılık beklentisi olmadan; diğerinin yararına hareket edilir. Öte yandan; yüksek düzeyde seyreden sosyal etkileşim, kurum için, aslında; olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kendi gündemlerini öne sürmek uğruna, dur durak bilmeksizin hizipçilik ve nifak yaratan insanlar tarafından, çok fazla entrika ve dedikodu döndürülür. Sonuç olarak; birbirlerinden hiç hoşlanmayan iş arkadaşları ve sahte ahbaplıklar ortaya çıkar. Bu durum, olumsuz anlamda; sosyalliğin en mükemmel örneğidir (Goffee ve Jones, 1998).

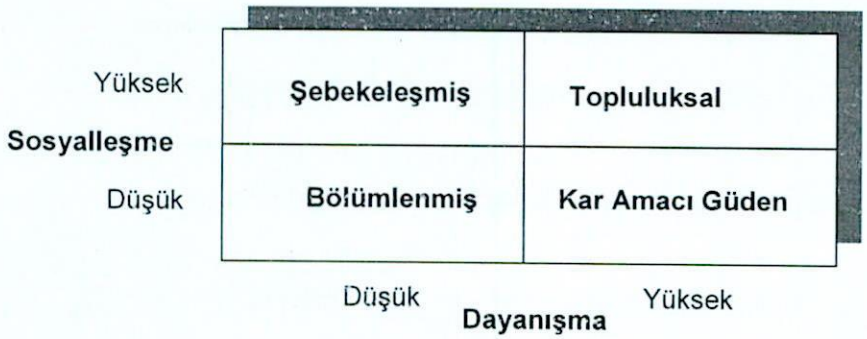
Diğer taraftan dayanışma; insanların, aralarındaki ilişkiyi ve bireyler üzerindeki etkilerini çok fazla dikkate almadan, kurumun daha çok iyiliği için paylaşılan hedeflerin, etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesi yeteneğidir. Dayanışma, kurumun misyon ve hedeflerine adanma, çevredeki değişikliklere çabuk tepki gösterme ve düşük performansa tolerans göstermeme şeklinde kendini gösterir. Bu tip kültürde; iş rolleri tanımlanmış ve anlaşılmış, herkes genel başarı için çalışmakta ve aynı standartlara uymaktadır. Yüksek dayanışmacı kurumlarda; insanlar, genellikle; kendilerine adil davranıldığı ve liyakatın esas alındığı konularında, işverenlerine güvenirler. Bu ise; çalışanların, firmalarına sadakatiyle sonuçlanır.

Sosyalleşmede olduğu gibi; dayanışma adına gösterilen davranışlar da, bir kuruluş için, iyi ya da kötü olabilir. Bunlar, kuruluşun iyiliğine olması durumunda; bireysel icraatlar, hedeflerin ileriye götürülmesine ve ortak ilgi alanlarının korunmasına yardımcı olacak kadar, birbirlerine ayak uydurur hale gelir. Ortama, kurumsal amaçların ve dış mihrakların neler olduğuna dair, genel bir görüş birliği hâkimdir.

Dayanışma adına sergilenen davranışlar, yalnızca kurum içi, yerel hücreler için çıkar sağlar. Çalışanlar, genel kurumsal ilgi alanları pahasına da olsa, kendi faaliyet gösterdikleri grupların bulunduğu kademelerin bünyelerinde bir amaç izlerler. Zarar açısından; ucu, yapılan işin bütününe de dokunsa, hedeflerini tutturmadan çalışanların içi rahat etmez. Örneğin; eğer yerel bir bölüm, firmanın markası ya da şöhreti pahasına, ulaşmak istediği hedefi tutturmuşsa, sözünü ettiğimiz bu durum gerçekleşmiş demektir (Goffee ve Jones, 1998).

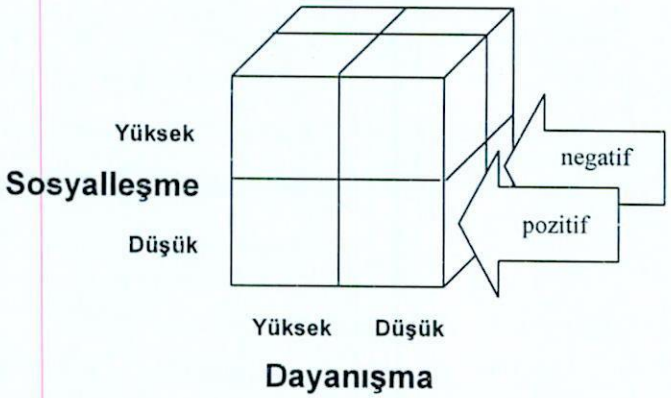
Dolayısıyla; her ne kadar sosyalleşme de dayanışma da, olumlu anlamlar içeriyor gibi görünse de; kontrol altında tutulmazlarsa; kurum için sorun yaratabilirler. Dolayısıyla; kontrol dışı bir kurum kültüründe, çatışma çözme de başarısız olacaktır.

Goffee ve Jones, iki boyutu birbirine karşı çizmek suretiyle dört farklı kültür tipi ortaya çıkarmıştır. Bunlar; şebekeleşmiş (networked), bölümlenmiş (fragmented), kar amacı güden (mercenary) ve topluluksal (communal) (Şekil-4).



Şekil-4: Goffee ve Jones Kurum Kültürü Modeli (Goffee ve Jones (1998))

Her değişkenin seviyesini ölçmek için; 23 sorudan oluşan bir anket geliştirilmiştir. Oniki soru dayanışmayı, onbir soru ise, sosyalleşmeyi ölçmek için kullanılmaktadır. Her iki boyut için de aralık, düşükten yükseğe doğrudur. Goffee ve Jones, iki boyutlu bu modele, bir üçüncü boyut eklemişlerdir (Şekil-5). Bu üçüncü boyut, kültürün pozitif ya da negatif olabileceği gerçeğiyle ilgilidir. Sosyalleşmenin negatif yanı; hiç kimsenin, bir diğerini azarlamak istememesi olabilir ve bu da; hiyerarşide, işlerin yapılması noktasında kuruma büyük zarar verebilir. Dayanışmanın karanlık yanı ise; grubun, hedeflerine çok fazla odaklanması olabilir. Bu da, işin gerekliliklerinin, bireylere çok ezici ve zarar verici olmasına sebep olabilir (Goffee ve Jones, 1998).



Şekil-5: Çift S küpü (Goffee ve Jones 1998)

Bu çalışmada; kurum kültürünü ölçmek için Goffee ve Jones'un tasvir ettiği sosyalleşme ve dayanışma boyutu ile aşağıda ifade edilen, dört boyut kullanılmıştır:

Şebekeleşmiş Kültür "Arkadaşlar arasında" (düşük dayanışma, yüksek sosyalleşme): "Şebekeleşmiş kurumsal kültürün temelinde, yüksek sosyallik ve ona göre daha düşük dayanışma vardır. Şebekeleşmiş kurumsal kültürün olumlu biçimi, dostluk ve nezakettir. Çalışanlar, birbirlerine karşı duyarlıdırlar ve birbirlerine güvenirler. Sabır ve toleransa çok fazla değer verilir ve bu bağlamda; düşük performans gösterenler, kıskaç içine alınmazlar ve arkadaşlarından yardım görürler. Kurumda; bilginin tümü, hızla ve akıcı hareket eder.

Çalışanlar arasında, fikir ve bilgi paylaşımı yüksektir. Kurumda, her anlamda esneklik yüksektir. Bu esneklik, kuruma hız kazandırır. Çalışma ortamının keyifli olması, çalışanların işe bağlılığını artırmada önemli bir unsurdur.

Olumsuz biçiminde ise, çalışanların düşük performansına gösterilen hoşgörü, kuruma ciddi anlamda zarar verir. Kurumda; strateji, hedefler ve rakipler hakkında, ciddi fikir çatışmaları nedeniyle, stratejik yoğunlaşma eksikliği yaşanır. Yüksek düzeyde seyreden sosyallik, zamanla; kurum içinde entrikalara yol açar. Kurumda sivrilme ve göze batma sevilmediğinden, riskten kaçınma söz konusudur. Örtük bilgi, kendisini belli yollarla açığa çıkarır – uzun görüşmeler, sorular ve hatta yüz ifadeleri. Bütün bilgi, pozitif şebekeleşmiş kültürde, hızlı ve akıcı bir şekilde dolaşır. Yaratıcılık da ayrıca gelişmiştir çünkü; güven ve açıklık zemininde, daha özgürce dolaşır" (Goffee ve Jones, 1998).

Bölümlenmiş Kültür "Birlikte ama yalnız" (düşük dayanışma, düşük sosyalleşme): "Bölümlenmiş kurumsal kültür, düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanır. Çalışanlara yaratıcılık, özgürlük ve esneklik için gereken ortamı, en üst düzeyde sağlayan kültür tipidir. Bu kültür tipinin, çalışanların birbirleriyle duygusal bağlar kurmaları gibi bir talebi yoktur. Böylelikle, çalışanlara güçlü bir mahremiyet duygusu sunar. Çalışanlar, pek arkadaş canlısı değildir ve özel olarak; kurumu ve kurumun hedeflerini desteklemezler. Kurumda, sadece kendileri için çalışırlar. Bu anlamda; çalışanlar ve kurum arasında, faydacı temel üzerine kurulu psikolojik sözleşme söz konusudur.

Bölümlenmiş kurumsal kültürün temeli, yüksek performans ve verimliliktir. Çalışanlar, üretkenliklerine ve yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirirler. Bu anlamda; adil bir terfi yapısı vardır. Bu kültür tipinin karakteristik özelliği, bireylerden çok fikirlere ve sonuçlara önem vermesidir. Bu nedenle, çalışanların özel durumlarla ilgili davranışlarına karşı hoşgörü gösterir. Çalışanlar, çalışmalarında ve davranışlarında oldukça esnek ve özgürdürler.

Bölümlenmiş kültür tipinin olumsuz biçiminde; çalışanlar, genelde yalnız ve yöneticilerin görüş alanının uzağında iş yaptıklarından, kendi gündemlerini ve hedeflerini kendileri belirlerler. Bu durum, çalışanların, yüksek düzeyde motivasyonunu gerektirir. Çalışanların kurumla özdeşleşmesi düşüktür. Çalışanlarda bireysel etik çok güçlüdür. Bu durum, bazen bencillik ve cehalet ortamı yaratabilir. Kimi çalışanlar, kendilerinin daha zeki olduğunu düşünerek, üstünlük bilinci yaratabilirler. Düşük seviyeli dayanışma; üyelerin, nadiren kurumsal hedefler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları konusunda fikir birliği içinde olduğu anlamına gelir. Bu kültür, kurumsal öğrenmeyi engeller. İnsanlar, kendi başlarına öğrenmek zorundadırlar ve bu çok yavaş olur. Yaratıcılık vardır, ancak; bu, bireyseldir ve paylaşılmaz" (Goffee ve Jones, 1998).

Kar Amacı Güden Kültür "Pazar günü işe gidelim" (yüksek dayanışma, düşük sosyalleşme): "Kar amacı güden kurumsal kültürün temelinde, görece yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, yoğunlaşma, odaklanma ve azim vardır. Hedefler etrafında, güçlü fikir birliği, işleri bir an önce tamamlama arzusu, kuvvetli bir hedef paylaşımı, hedeflere çok yoğun odaklanma, anlaşmazlıkları çözme ve değişim ihtiyacını kabullenmede cesaret, bu kültürün temelini oluşturmaktadır. Bu kültürde; iş iştir ve işin gerektirdiği görev kutsaldır. Önemli olan, işi vakit kaybetmeden tamamlamaktır. Sosyalleşme, sadece araç olarak kullanılır ve sosyalleşmenin amacı; dostluk, arkadaşlık değil; bilgi edinme, tavsiye ve haber almadır. Bu kültürün amacı; sadece kazanmak değil; kazanırken aynı zamanda, düşmanını da yok etmektir. Bu nedenle kurum, dış dünyaya açıktır, rakiplerini sürekli inceler ve kendisiyle karşılaştırır.

Bu kültüre sahip kurumlar, hedef ve amaçlara bağlılık sayesinde, çok yüksek, dahili hedefler oluşturarak, harici hedeflere ulaşırlar. Kar amacı güden kültür tipinde; "performans" kavramı, tıpkı "rakipler" kavramı gibi, kültürün başat öğesidir. Bu nedenle, çalışanların performansına yönelik eleştiriler, kurumda gayet açık ve

net yapılır. Performansa göre yetki ve rütbe verme sistemi uygulanır. Bu durum, çalışanlar arasında adalet duygusuna katkıda bulunur. Bu kültür tipinde, kurumdaki hiyerarşik kademeler, gereksiz katmanlardan elenmiş, sade bir yapıdadır. Ancak; otorite güçlüdür ve sınırları çok açıktır. Kurumdaki düşük sosyallik, çalışanları kişisellik ve fikir çatışmalarından sıyırır, bu da; işin daha ön plana çıkmasını sağlar. Bu, aynı zamanda; "hız" anlamına gelmektedir.

Kar amacı güden kültürün olumsuz biçimi, her an tempolu ve acımasız olmasıyla betimlenebilir. Öngörülen hedeflere ulaşmaya duyulan yüksek istek ve odaklanma, çalışanları, kalpsiz ve nemrut biri haline getirebilir. Çalışanlar, sadece hedefleri tutturmaya odaklanarak, olaylara at gözlükleriyle bakabilirler. Bu da çalışanlarda, "benim amacım hedefi tutturmak, bırakayım da kalite problemleriyle ürün ve müşteri hizmetleri ilgilensin" anlayışı yaratabilir. Kar amacı güden kültürün, "yalnızca kendi işinize odaklanın, diğerlerini boş verin" felsefesi, çalışanlar ve departmanlar arasında, iletişim kopukluğu sorunlarının oluşmasına neden olur" (Goffee ve Jones, 1998).

Topluluksal Kültür "Biz bir aileyiz" (yüksek dayanışma, yüksek sosyalleşme): "Topluluksal kurumsal kültürde, fikirler açısından yaratıcılık ve açıklık; rakipleri alt etme açısından ise; büyük bir azim gözlenir. Sürece karşı hep yoğun bir ilgi; sonuca karşı ise, güçlü bir endişe söz konusudur. Topluluksal kurumsal kültür, yüksek düzeyde sosyallik ve dayanışma ile tanımlanır. Kazanmaya ve amaçlara ulaşmaya yönelik, yoğun bir odaklanma göze çarpar.

Bu kültürde; çalışanlar arasında, güçlü bir aile anlayışı, iyi ve kötü günde bağlılık ve karşılıklı ilişki vardır. Ortak değerlere duyulan sadakat ve dayanışma çok yüksektir. Çalışanlar, birbirlerine güvenirler, ayrıca; çalışanların kuruma karşı bağlılıkları yüksektir. Ancak; kurum da, çalışanların bu bağlılık duygularına değer verir, ve hiçbir çalışandan, iş için, aile sorumluluklarından feragat etmesini beklemez. Topluluksal kültürün karakteristiği; açık iletişim, takım çalışması, kuvvetli bir ısrarcılık ve kazanma isteği olarak özetlenebilir.

Olumsuz anlamda topluluksal kurumsal kültürde; sosyalleşme ve dayanışma kuruma aşırı derecede hakimdir. Kurum, sıkı sıkıya birbirine bağlı yapısından önce, kapalı gruplaşmaya, ardından da klanlaşmaya doğru gider. Ayrıca kurum, kendi ürün ve hizmetlerini o kadar iyi bulur ki; hiçbir memnuniyetsiz müşteriyi dikkate almaz. Bu durum, sonrasında kendini beğenmişliğe ve rahatlığa yol açar. Yüksek dayanışma, sık sık, çalışanlar arasında; ödüllerin ve risklerin paylaşılması yoluyla gösterilir. Dayanışma, ayrıca; kurum hedefleri ve değerleri söz konusu olduğunda kendisini açıkça ortaya çıkarır" (Goffee ve Jones, 1998).

6. KURUM KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sheridan (1992:1036), altı yıl boyunca; 6 kamu muhasebesi firmasında yaptığı çalışmada; kurum kültürü değerlerinin, firmalar arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ve bu farklılıkların, işe alınan yeni mezunların kendi istekleri ile işten ayrılmaları üzerinde önemli etkileri olduğunu bulmuştur. Sheridan (1992:1036), ayrıca; çalışanların iş performansları ile onların işte kalma süreleri arasındaki ilişkinin de kurum kültürü değerlerine göre değiştiğini tespit etmiştir.

Calori ve Sarnin (1991:49), üç yıldan fazla süren uzamsal çalışma sonunda; 5 Fransız firmasında, ekonomik performans ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, kültür profilinin, şirketlerin büyümeleri ile ilişkili olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Diğerlerini dinleme, takım ruhu, sorumluluk, güven, kalite ve tutarlılık gibi değerlerin, firmanın görece büyüme performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

Deshpande, Farley ve Webster (1993:23)'ın büyük Japon firmaları ve onların ana müşterileri üzerinde; kurum kültürünün, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve iş performansına etkilerini incelemek üzere yaptıkları araştırmada; pazara nispeten hassas ve esnek olan firmaların, içe dönük bürokratik kültürlerden daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Zamanou ve Glaser (1994), bir Amerikan kamu kurumunda; kurum kültürünün, hiyerarşik ve otoriter bir yapıdan, katılımcı bir kültüre

dönüştürülmesini amaçlayan ve iki yıldan fazla süren uzamsal bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma sonucunda; kurum, bilgi akışı, katılım, moral ve toplantılar bakımından önemli derecede değişikliğe uğramıştır. Bu çalışmanın bulguları, kurum kültürünün değişebileceğini ve bu değişimin çalışanların moralini ve müşteriye sunulan hizmetlerin kalitesini, olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Zamanou ve Glaser (1994), bu çalışmadan sonra; çalışanların, kendilerini kurumlarının bir parçası gibi hissettiklerini, çünkü; verilen kararlarla ve çalışma hayatlarını ilgilendiren diğer olaylarla ilgili, daha çok bilgi aldıklarını ortaya koymaktadır.

Denison (1984), kurum kültürü ile ilgili yaptığı çalışmada; katılımcı kültüre sahip firmaların, daha az etkin kültüre sahip firmalara göre; iki kat daha fazla yatırım karlılığı elde ettiklerini ortaya koymuştur. Kurumların, kültürel ve davranışsal yönlerinin, temel olarak kurumların, hem kısa vadeli performansları, hem de uzun vadeli varlıklarını sürdürmeleri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Petty, Beadles, Lowery, Chapman ve Connel (1995), kurum kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere; bir Amerikan firmasında, 3977 kişi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçları; kurumsal performansın, kurum kültürü ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlar, kurum kültürünün önemli bir bileşeni olan takım çalışmasının, performansla anlamlı bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Şirket büyüklüğünün, kurum kültürü ve çalışan morali üzerindeki etkisine yönelik olarak; 6 Avustralya firmasında yapılan bir araştırmada; kurum büyüklüğünün, belli sayıda değişkeni etkilediği bulunmuştur. Küçük firmaların pozitif kültüre; çalışanların, yüksek morale, istişari yönetim tarzına ve kurumsal etkinliğe sahip olduğunu ortaya konmuştur (Saiyadin, 2003:260).

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında; Halis (2001), Türk kurum kültürlerinin esnekliğini, durumsal özelliklerini, kurum kültürü boyutları arasındaki ilişkileri ve kurum kültürünün, çevresel değişimlere karşı hassasiyetini incelediği; "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler" başlıklı çalışmasında; Türk kurum kültürünün esnek olduğu,

durumsal özellikler gösterdiği, ancak; kurumlardaki kuralcı, geleneksel ve otoriter tutumların, nispeten başarıyı ve güveni olumsuz yönde etkilediği ve kurumların, genel olarak; çevresel değişimlere uyum sağlayacak kültüre sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Erkmen ve Ordun (2001), Handy'nin kültür tipolojileri (güç, rol, görev ve birey kültürleri) ile Likert'in yönetim tarzları (sömürücü-otokrat, yardımsever-otokrat, katılımcı ve demokrat) arasındaki ilişkiyi incelemek üzere; İstanbul'daki beş yıldızlı otelleri kapsayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda; güç kültürü ile otokrat yönetim tarzı; rol kültürü ile yardımsever-otokrat arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

"Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama" adlı doktora tezinde; Aydın (2003), Hacettepe Üniversitesi'nin kurum kültürünü incelemiştir. İnceleme sonucunda; Hacettepe Üniversitesi'nin parçalanmış değil, birleştirilmiş kültür özellikleri taşıdığı sonucuna ulaşmıştır.

Berberoğlu, Besler ve Tonuş (1998: 29-52), Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin kurum kültürünü incelemişlerdir. Fakülte personeli ve öğrencileri üzerinde uyguladıkları anket sonucunda; fakültenin, kendine has geleneksel değerlere sahip olduğunu; öğretim elemanlarının, kendilerini idari personel ve öğrencilere göre, fakülteye daha bağlı hissettiklerini ortaya konmuştur. Ayrıca; bu tezde olduğu gibi, kültürün ölçülmesinde; Goffee ve Jones'un (1996) kültür tipolojisi kullanılmış ve buna göre; fakültenin kısmen şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı güden kültür özellikleri taşıdığı, ancak; bunların içinden, bölümlenmiş kültürel özelliklerin daha baskın olduğu sonucuna varılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

1. ÇATIŞMA

Çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde; çatışma kavramının tanımı üzerinde, henüz bir fikir birliği sağlanamamış olduğu görülmektedir. Bunun temelinde; çatışmanın, sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de alanına girmesi ve tüm bu disiplinlerin, çatışmayı, kendi açılarından tanımlamaları yatmaktadır (Şahin, Emini ve Ünsal, 2006).

Çatışma, bütün özel ve özel olmayan alanlarda varolan doğal ve günlük bir olgudur. Çatışma, iki veya daha fazla bireyin çıkarlarının uyumsuz olduğu durum olup (Darling ve Fogliasson, 1999), kaçınılmaz olarak insan aktivitelerinin bir parçasıdır (Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier, Chin, 2005). Daha geniş ifadeyle; çatışma, sosyal gruplar (örn: bireyler, gruplar, kurumlar vs.) arasında uyumsuzluk ve anlaşmazlık olarak ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir (Rahim, 2002).

Kurumsal seviyeden bakıldığında; çatışma, kişiler arası ve grup çatışmalarından biraz farklı olarak, doğrudan kişilerden kaynaklanmak yerine, kurumsal ilişkilerden, bireyler ve grupların birlikte çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunlardan kaynaklanan ve daha karmaşık dengeler ve güç oyunlarının kendini gösterdiği, normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan, olaylar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1996). Örneğin; iş yükündeki anlaşmazlıklar, iletişimdeki sorunlar, ihtiyaçlar, değerler, fikirler, tercihler ya da davranışlardaki bireysel farklılıklar ve aynı zamanda çalışanlar/sendikalar ve işverenler arasındaki uyuşmazlıklardan dolayı; çatışma, ortaya çıkabilir. Daha açık bir ifadeyle; insanlar, kurumlarda birbirleriyle etkileşimde oldukları sürece, değişen değerler ve durumlar gerilime sebep olur (Darling ve Walker, 2001).

Eğer birey, kurum içerisinde çatışmayı uygun ve etkin bir şekilde yönetirse; o bireyin, genel olarak daha rekabetçi olduğu söylenebilir (Gross

ve Guerrero, 2000). Son yıllarda; araştırmacılar, kurumsal çatışmayı vurgulayan temel varsayımları değerlendirmekte ve çatışma araştırmalarının varolan yapısını sorgulamaktadırlar (Jameson, 1999). Konuyla ilgili eski bakış açısı; çatışmayı, basit prosedürler ve yapılarla ortaya koymaktadır. Kavramsal olmayan bu eski bakış açısından; araştırmacıların, araştırma bulgularının genellenebilmesi ile ilgili olarak optimistik bir bakış açısı ortaya koyabilecekleri anlamına gelmektedir (Lewicki, 1992).

Son yıllarda; kurumsal davranış ve sosyal psikoloji ile ilgili literatüre, çatışmanın boyutları ve karmaşıklığı ile ilgili çalışmalarla katkıda bulunulmaktadır (Song, Dyer ve Thieme, 2006). Çoğu bilim adamı, bu faktörlerin, çatışma araştırmalarına dahil edilmesindeki eksikliğin, konunun teorik gelişmesini yavaşlattığına ve araştırma bulgularına negatif etki ettiğine inanmaktadır (Jameson, 1999; Song, Dyer ve Thieme, 2006). Örneğin; Jehn ve Chatman (2000:56), "çatışmanın kavramsallaştırılmasının tamamlanmadığını ve bunun da; araştırmaların sonuçlarının kullanılabilirliğini engellediğini" tartışmaktadır.

Wilmot ve Hocker (2001:41), çatışmanın; "hedefleri gerçekleştirmedeki uyumsuz amaçların, yetersiz kaynakların ve diğerleri tarafından müdahelelerin söz konusu olduğu ve bu bağlamda birbirine bağımlı, en az iki taraf arasında ifade edilen bir mücadele" olduğunu ve çatışma yönetimi tarzlarının ise; farklı iletişim taktikleri yoluyla (Wilmot ve Hocker, 2001:130) "insanların, çatışma durumunda kullandıkları kalıplaşmış tepkiler ve kategorize edilmiş davranışlar" ile ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Bireysel seviyede; çatışma, "bir tarafın, diğer tarafın ilgili olduğu bir konu ile ilgili olarak olumsuz etkilendiğini veya etkilenmekte olduğunu algıladığında" (Thomas, 1992:653) başlar.

Kültürel seviyede; çatışma, farklı kültürlerin üyeleri arasında ve aynı kültürün üyelerinin, kültürel normların ve kuralların ihlal edildiğini düşündüklerinde ortaya çıkar (Wilmot ve Hocker, 2001:66). Bununla birlikte; kültürel farklılıkların azaltılması, çatışmanın da azalmasına sebep olabilir. Örneğin; Amerika'da, 1960'ların sonundan 1980'lerin başına dek, gündemi oldukça meşgul eden, çatışma ve gerginlik ifadelerindeki azalma, belki de;

çok kültürlü, etnik ulusun meydana gelmesi dolayısıyla; kültürler arası bir kaynaşmanın sağlanmasından da kaynaklanıyor olabilmektedir (Holt ve DeVore, 2005). Her ne kadar çatışma tanımları, durumsal değişkenlere bağlı olsa da, bir araştırmacıdan diğerine göre değişse de; çatışma, genel olarak; hedeflerin gerçekleştirilmesinde, diğer tarafın müdahelesinin olduğunu, tarafların hedeflerinin ve değerlerinin birbirine uyumsuz olduğunu düşünen, birbirine bağımlı insanların etkileşimi olarak tanımlanabilir (Putnam ve Poole, 1987).

1.1. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Çatışma, hiç kuşkusuz en önemli kurumsal olgulardan biridir. Çatışma, o kadar önemlidir ki; "kurumların işleyişi ile ilgili, şu ana kadar yapılan hiç bir inceleme, çatışmanın önemi ve çatışmanın yönetim teknikleri anlaşılmadan tamamlanmış sayılamaz" (Robbins, 1974:xiii). Doğru bir şekilde değerlendirildiğinde; kuruma, etkinlik ve yaratıcılık katabilecek önemli bir kaynak olması sebebiyle; çatışma kavramı ve çatışma yönetiminin üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir. Mevcut literatür incelendiğinde; çatışma yönetimini, anlaşmazlıkların ve farklılıkların kurumlar için negatif entropi kaynağı olmalarının engellenmesi; bunun yerine; bu farklılıkların, örgüt fayda ve gelişimi yönünde kullanılması süreci olarak tanımlamakta olduğu görülmektedir (Keçecioğlu, 1998).

1930'lu ve 1940'lı yıllarda; çatışma, istenmeyen bir olgu olarak görülüyordu. Klasik ya da geleneksel bakış açısı olarak adlandırılan bu dönemde; çatışma felsefesi, çatışmanın kuruma zararlı olduğu varsayımına dayandığından, çatışma ya azaltılmalı ya da ortadan kaldırılmalıydı (Robbins, 1974). Ancak; çatışmaya geleneksel bakış açısı; çatışmanın, kurumsal hayatın kaçınılmaz bir gerçeği olarak tanındığı, 1960'lardaki davranışsal bakış açısına geçit vermiştir (Jones ve White, 1985). Davranışsal bakış açısı, çatışmanın varlığını kabul eder ve hatta; zaman zaman, kurumsal etkinliğin artırılması için çatışmanın geliştirilmesi gerektiğini savunur. Çağdaş etkileşimci bakış açısı ise; çatışmayı, problemlere işaret etmesi ve kurumun enerjisini açığa çıkarması açısından faydalı olarak değerlendirmektedir (Banner, 1995).

Kurumsal çatışmanın, çoğu teorisyen tarafından önemli olduğu tasdik edilmektedir (Assael, 1969; Barclay, 1991; Baron, 1985; Cosier and Schwenk, 1990; Hickson, Butler, Cray, Mallory ve Wilson, 1986; Janis, 1982; Menon, Bharadwaj ve Howell, 1996; Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976). Kurumsal çatışma, yüksek nitelikli kararlar için önemli görülürken; işbirliği için de bir engel olarak görülmektedir (Amason, 1996). Bu yüzden, yönetim literatürü, iki farklı çatışma perspektifi olarak bölünebilir: Sosyal entegrasyon ve istikrarın öne çıktığı çatışma perspektifinde; çatışma, yıkıcı, tehlikeli ve sosyal patolojilerin temel göstergesi olarak görülmektedir. Bu perspektiften; çatışma yönetimi stratejileri, özellikle, çatışmanın çözümüne odaklanmaktadır (Brown, 1983). Sosyal çeşitlilik ve gelişmenin öne çıktığı, diğer önemli çatışma perspektifinde ise; çatışma, harekete geçiren, yaratıcı ve sosyal dinamizmin belirtisi olarak görülmektedir. Bu çatışma perspektifinde; çatışma yönetimi stratejileri, farklılaşmayı ve çatışma simülasyonunu öne çıkarmaktadır (Robbins, 1974; Schwenk, 1989).

Şu ana kadar; belli sınırlar içerisinde olmak koşuluyla, çatışmanın üretkenlik için temel olduğu görülmektedir. İlgili literatürde; genel kabul gören görüşe göre; çatışmaların çoğu, iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, kurumlar için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatiflerinin vs. çıkarılması açısından esneklik sağlayan, bireylerin yaratıcılıklarını geliştiren ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bir süreçtir (Erdoğan, 1999).

Araştırmalar, çatışmanın, çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Jehn, 1994; Pinkley, 1990; Rahim, 1983). Çatışma, bilişsel (fonksiyonel) olabilir. Diğer bir deyişle; belli bir ölçüye kadar, sorunlara yaratıcı çözümler üretilmesine sebep olabilir. Kurumlardaki az ya da hiç olmayan çatışma, durgunluğa ve kötü kararlar alınmasına ve başarısızlığa öncülük edebilir (Rahim ve Bonoma, 1979).

Diğer taraftan; kontrol edilemeyen kurumsal çatışma, etkin olmayan çıktılar üretebilir. Diğer bir ifadeyle; "Çatışmanın çok az tezahür etmesi, durgunluğun; kontrol edilmeyen çatışma ise, kaosun göstergesidir" (Hampton, Summer ve Webber, 1973:670). Kişiler arası farklılıklar, amaç farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı ve sorunları algılama ve

yorumlamadaki farklılıklar, kurumsal çatışmanın başlıca nedenlerini teşkil ederken; bunlar, bu farklılıkların, kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanılması yönünde bir ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Özer, 2000). Çünkü; bu tip farklılıklar, etkin bir strateji ile yönetilmedikleri takdirde; kurum içinde uyumsuzluğa ve çatışmaya sebep olarak; örgütsel etkinliği ve verimliliği düşürmektedir (İbicioğlu, 2001).

1.2. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmanın karmaşıklığını anlamak için çatışmayı, tek bir durum gibi değil, dinamik bir süreç olarak değerlendirmek gerekmektedir (Pondy, 1967). Pondy (1967), çatışmanın; her birinin, bir önceki bölüm üzerinde inşa edildiği ve bir sonraki için de temel olan, bir dizi bölümden oluştuğunu ifade etmektedir. Her bir bölüm bir kaç durumdan oluşmaktadır:

1. Örtük çatışma (koşullar)
2. Algılanan çatışma (bilişsel)
3. Duygusal çatışma (duygu)
4. Açık çatışma (davranış)
5. Çatışma sonucu (koşullar).

Bu beş durumun ardarda gelmesi ve her çatışmanın da bu beş durumdan geçmesi zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin; bir ilişkideki meseleler, örtük bir çatışma algılamamış olabilir ya da; sorun, açık çatışma davranışı ortaya çıkmadan çözülmüş olabilir (Pondy, 1967). En sık alıntılanmış kurumsal çatışma modeli olmasına rağmen, Pondy'nin fikirleri hiç bir zaman deneysel olarak geçerlenmemiştir (Lewicki, 1992). Literatürde; yüz geçerliliği konusunda yer edinmiş bu model, akademisyenler ve uygulamacıların da doğal bir şekilde ilgisini çekmektedir (Lewicki, 1992). Bu model, özellikle örtük, açık ve duygusal olmak üzere; çatışmanın temel boyutlarının belirlenmesinde faydalı olmaktadır (Duarte, 2003).

Çatışma, kurumsal davranış literatüründe, farklı yollarla tanımlanmıştır (Gattorna, 1978; Pondy, 1967). Çatışmanın ilk tanımları, aşağıdaki ifadeler de dahil olmak üzere, çok çeşitli olgulara odaklanmıştır:

- Davranışsal çatışmanın öncül koşulları (örn: kaynakların kıtlığı)
- Kurum üyelerinin dahil olduğu duygusal durumlar (örn: gerilim, düşmanlık)
- Çatışma durumunun farkındalığının algılanması
- Pasif dirençten açık saldırıya kadar giden asıl çatışma davranışı (Pondy, 1967; Duarte, 2003).

Pondy (1967), bu olgulardan hangisinin, gerçek çatışma olduğuna karar verme çabalarının boş bir tartışma olacağını değerlendirmektedir. Bunun yerine; tüm çatışma sürecini ve dolayısıyla yukarıdaki olguları da kapsayacak, geniş çapta; çalışan bir tanımı üzerinde tartışmayı önermektedir. Bu kapsamda; Thomas (1990:653), çatışmayı; "bir tarafın, diğer tarafın kendisi için önemli olan bir konuda olumsuz etkilenmekte olduğunu ya da olumsuz etkileneceğini algıladığında başlayan süreç" olarak tanımlamaktadır.

Diğer tanımlar, bir tarafın, diğer tarafı engellediği fikrini vurgulamaktadır: "Çatışma, bir çalışanın, diğer çalışanın hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyici bir davranış içerisine girdiğini algıladığı bir durumdur" (Stern, 1996:306). Benzer şekilde; Gaski (1984:11), çatışmayı; "bir çalışanın, sonu stres ve gerilimle biten ve hedeflerine ulaşmasının bir başkası tarafından engellendiği algısı" olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacıların çıkarımı; çatışmanın, tek bir olgu olmadığı ve daha kapsamlı çalışmaların, birden fazla ölçek içermesi gerektiği yönündedir (Duarte, 2003).

Çatışmanın en çok çalışılan durumları, açık ve duygusal olanlarıdır (Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995). Açık çatışma (çatışmanın varlığı algılanmaktadır), genel olarak; önce anlaşmazlık alanlarının belirlenmesi ve sonra, bireylerden, çatışmanın algılanan miktarı açısından puanlandırılmasının istenmesidir. Açık çatışmanın alternatif ölçekleri; (1) çatışmanın sıklığı (Kim ve Frazier, 1997), (2) sıklık ve önem (Brown ve Frazier, 1987), (3) sıklık ve yoğunluk (Hunger ve Stern, 1976) ve (4) sıklık, yoğunluk ve önem (Duarte, 2003).

Duygusal çatışmanın çoğu ölçekleri, çatışma ifadelerinin listelenmesini, çatışma durumlarını ve kişisel özellikleri ifade eden sıfatları değerlendirir (Hunger ve Stern, 1976; Pearson, 1976). Çatışmanın gerginliğinin, duygular tarafından güçlü şekilde etkilenmesine rağmen; az sayıda ölçek, bu duygulara odaklanmıştır (Kumar, Scheer ve Steenkamp, 1995).

Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001), çatışmanın, hem fonksiyonel, hem de kusurlu çıktılarının olduğunu savunmaktadır. Fonksiyonel çıktılar; yenilikçiliğin ve yaratıcılığın tetiklenmesini ve daha iyi kararlar alınmasını içerirken; tatminsizlik, güvensizlik, zarar görmüş bağlılık ve ilişkiler, bilinen kusurlu çıktılardır. Genel olarak; çatışmanın, görev-odaklı olunduğunda ve amaçları gerçekleştirmek için en iyi yolla ilgili olarak yargısal farklılıklara odaklanıldığında, fonksiyonel olduğu kabul edilir (Jehn, 1997; Amason, 1996). Bilişsel çatışma olarak adlandırılan bu tür çatışma, bireysel perspektiflerden daha üstün olan, farklı perspektiflerin sentezlenmesiyle gelen kanıtların ve bilginin, etkin kullanılması sonucu, iyi karar alınmasına katkıda bulunur (Amason, 1996; Lam, Chin, 2005).

Jehn (1997), üç farklı çatışma olduğunu ifade etmektedir: (1) ilişki çatışmaları, (2) görev çatışmaları ve (3) süreç çatışmaları. İlişki çatışmaları, kişiler arası uyumsuzluk ya da grup üyeleri arasında işle ilgili olması gerekmeyen sorunlar olduğunda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, genellikle din, politika ve moda ile ilgili argümanları kapsar. Jehn (1997), ayrıca; kurum üyelerinin, bu tür çatışmaları "insan sorunları", "kişisel çatışmalar" ve "kişiler arası sorunlar" olarak adlandırdıklarını ifade etmektedir. Tipik olarak; bu tür çatışmalarda; insanlar, birbirlerini sevmezler; iyi anlaşamazlar.

Öte yandan; görev çatışmaları, belli bir kişiye ya da onun tutumlarına değil, iş odaklıdır. Görev çatışmaları, fikirler ve içerikle, işin yapılışındaki anlaşmazlıklarla ilgili çatışmalardır. İnsanlar, bu tür çatışmaları, genel olarak; "iş çatışması", "iş anlaşmazlığı" ve "iş sorunları" olarak adlandırmaktadır. Üçüncü çatışma türü olan süreç çatışması, bir birimdeki işlerin nasıl yapılması ve yürütülmesi gerektiği ile ilgili çatışmalardır.

İlişki çatışması için bir örnek: Eğer dün gece seyretmiş olduğunuz bir filmin değeri ya da eğlendirme derecesi ile ilgili, bir başkasının kişisel tercihlerini hor görecek şekilde tartışma yapıyorsanız; bu sizin ilişki çatışmasında olduğunuz anlamına gelir. Bu, basit bir örnekmiş gibi gelebilir, ancak; ilişki çatışması, din ve politika gibi konularla ilgili olursa; bunun ne kadar tehlikeli olabileceğini tahmin edebilirsiniz. Görev çatışması için bir örnek: Bir makale için, bir kaç yazarla birlikte çalışıyorsunuz ve hipotezleri geliştirmek ya da makale konusu ile hangi teorilerin uygun olduğu konusunda tartışıyorsunuz. Bunun gibi, "kim ne yapmalı?" konusundaki anlaşmazlıklar, kaynaklar konusunda tartışmalar, işlerin etkin bir şekilde nasıl takvime bağlanacağı ve yönetimsel konular, görev çatışmasının konuları olabilir.

Benzer şekilde; bir araştırma takımında, dört araştırmacı, verilerin ve sonuçların yorumlanmasında anlaşamıyorlarsa, görev çatışması yaşıyorlar demektir. Eğer bu kişiler, final raporundan kimin sorumlu olduğu, sunumu kimin yapacağı ve seyahat desteğini kimin alacağı konularında tartışıyorlarsa, süreç çatışması yaşıyorlar demektir. İlişki çatışmalarının çıktıları, temel olarak her zaman olumsuzdur. Taraflar tatmin olmaz, performans düşer, güven ve saygı azalır ve daha fazla iletişim eksikliği ortaya çıkar. Öte yandan; görev çatışmasının çıktılarının, belli koşullar altında faydalı olabileceği bulunmuştur. Örneğin; görev çatışması, yaratıcılık, rutin olmayan ve düşünsel görevlerde, grup içerisinde, performansı artırmıştır.

1.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

Araştırmacılar, bireyin çatışma yönetimi tarzının; çatışma süreci boyunca, kendine rehberlik edecek olan bir dizi kalıp prensibin seçimi ile çatışmaya nasıl yaklaşılması ve onun nasıl yönetilmesi ile ilgili olarak davranışsal bir yönelim olduğunu ifade etmektedir. Bu kalıplar, bireyin tarzı olarak nitelendirilen bir dizi davranış ve tepkiye evrilir (Ruble ve Thomas, 1976; Thomas, 1976; Thomas ve Kilmann, 1978). Çatışma yönetimi tarzı; "zamanla ortak karakteristikler ve kalıplar oluşturan gözlemlenebilir davranışlarla kendini gösteren, diğer tarafa ve çatışma sorunlarına genel ve tutarlı yönelimdir" (Kuhn ve Poole, 2000:560).

Çatışma yönetimi tarzları, çok çeşitli sınıflandırmalarla ölçülmektedir. Follett (1940), ilk olarak; 1920'li yıllarda, davranışsal çatışma yönetiminin, beş tür sınıflandırmasını yapmıştır. Follett, bireylerin tipik olarak; çatışma durumunda kullandıkları metodlarla ilgili bulgularını rapor etmiştir. Bunlar; egemen, uzlaşma, entegrasyon, kaçınma ve bastırma metodlarıdır. Çatışmanın sınıflandırılması ile ilgili ilk kavramsal şemalardan bir diğeri de; işbirliği ve rekabeti içeren ikili sınıflandırmadır (Deutsch, 1949). Deutsch, çatışmayı; iki birey arasındaki uyumsuz etkileşim olarak tanımlamaktadır. Bu uyumsuz etkileşimde; bir taraf müdahele eder, engeller ya da; diğer tarafın, daha az etkin olacağı davranışlarda bulunur. Deutsch, çatışmanın dinamiklerinin ve çıktılarının; çatışmanın, işbirlikçi mi yoksa; rekabetçi yollarla mı ele alındığına bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Öte yandan, Deutsch'un (1949) ikili sınıflandırması, bireyin çatışma davranışını algılamasındaki karmaşıklığı yansıtıp yansıtmadığı konusunda kuşkular ortaya çıkarmış (Ruble ve Thomas, 1976) ve çatışma tarzlarının sınıflandırılmasında; yeni bir iki boyutlu grid, Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilmiştir. Follett'ın (1940) sınıflandırmasını temel alarak; Blake ve Mouton (1964), kişiler arası çatışmanın yönetimi için çeşitli tarzları, beş tip olarak gruplandırmıştır; zorlama, çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve sorun çözme.

Blake ve Mouton'un (1964) çalışması, çatışmaya dahil olan bireylerin özellikle yöneticilerin, üretime yönelik ya da insana yönelik olup olmadıklarına bağlı olarak; çatışmanın, farklı yollarla yönetildiğini ifade etmektedirler. Blake ve Mouton, üretim ve insan boyutunu bir araya getirdiklerinde; beş tarz ortaya koymuşlardır; üretim ve insan için yüksek seviyeli ilgiden kaynaklanan sorun çözme; üretim için yüksek, insan için düşük seviyeli ilgiye bağlı zorlama; üretim ve insan için orta seviyede ilgiye dayalı uzlaşma; üretim için düşük, insan için yüksek seviyeli ilgiliye bağlı yumuşatma ve üretim ve insan için düşük seviyeli ilgi ile çekilme.

Thomas ve Kilman (1974) da çatışma yönetimi için, beş tarz içeren bir model geliştirmiştir: rekabetçi, işbirlikçi, kaçınmacı, uyan ve uzlaşmacı. Rekabetçi tarz, diğerlerinin zararına olsa bile; bireysel kazancın maksimize

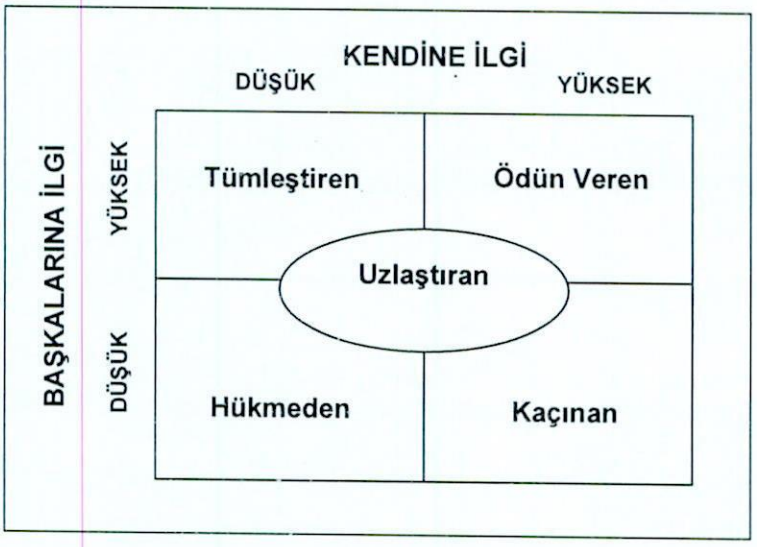
edilmesi ile kendini ortaya koyar. Bu tarzın tam zıttı olan işbirlikçi tarz, çatışmaya taraf olan herkesin, ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefler. Kaçınmacı tarz, çatışmadan kurtulmaya çalışır. Uyan tarz, diğerlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için kendi çıkarlarından feragat eder. Son olarak; uzlaşmacı tarz, işbirlikçilik ve iddiacılık arasında bir orta yol bulmaya çalışır ve çatışmanın çözümüne ulaşmak için ödün verilmesini içerir.

Putnam ve Wilson (1982), Kurumsal İletişim Çatışma Enstrümanı'nın maddelerinin faktör analizi sonuçlarına dayanarak; çatışma yönetimi stratejilerini, üç faktöre ayırmaktadırlar: zorlayıcı olmayan, çözüm-odaklı (bütünleştirici), kontrol (hükmedici). Putnam ve Wilson (1982), zorlayıcı olmayan çatışma yönetimi stratejisinin; çatışmayı, basit anlamda; anlaşmazlıklardan kaçınmak ya da tartışmalı durumları minimize etmek suretiyle; dolaylı yoldan yönettiğini ifade etmektedir. Çözüm-odaklı ya da bütünleştirici çatışma yönetimi stratejisi; çatışmayı, yaratıcı ve bütünleştirici çözümler ve uzlaşma yolları aramak suretiyle yönetir. Kontrol ya da hükmedici çatışma yönetimi stratejisi; çatışmayı, talepleri vurgulamak için sözlü olmayan mesajlar kullanarak yönetir.

Pruitt (1983), çatışmanın yönetiminde dört tarz olduğu konusunda yaptığı laboratuvar çalışmalarından elde ettiği deneysel kanıtları ortaya koymaktadır. Bu dört tarz; uyum sağlama, problem-çözme, eylemsizlik ve çekişme. Kısmen; Blake ve Mouton'un (1964), iki kademeli bileşenlerine bağlık olmak suretiyle; tarafların, kendisi ve diğerleri için duyduğu yüksek ya da düşük ilgiye (endişe) bağlı olarak; iki boyutlu bir modele dayandırılmaktadır.

Çok sayıda araştırmacı, yukarıda ifade edilen modeller için revizyon çalışmaları yaparken; Rahim ve Bonoma (1979), deneysel kanıtlarla (Rahim ve Magner, 1995; van de Vilert ve Kabanoff, 1990) kavramsallaştırdıkları çatışma yönetimi modeli ile popüler ve geçerli bir model sunmaktadır. Rahim ve Bonoma (1979), kişiler arası çatışmanın çözümünde kullanılan tarzları, temel iki boyutta ortaya koymuştur: kendisi için ilgi (endişe) ve diğerleri için ilgi (Şekil-6). İlk boyut; kişinin, kendi kaygılarını tatmin etmek için ortaya koyduğu çabayı (düşük ya da yüksek) açıklarken; ikinci boyut ise; kişinin,

diğerlerinin kaygı ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için ortaya koydukları çabayı açıklamaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonu, çatışma yönetimi için beş farklı tarzı ortaya koymaktadır: tümleştiren (iş birliği), hükmeden (rekabetçi), ödün veren, kaçınan ve uzlaştıran.



Şekil-6: Çatışma Yönetim Tarzları (Rahim, 1983)

Tümleştiren ya da işbirlikçi çatışma yönetimi tarzı, kişinin hem kendisinin, hem de diğerlerinin çıkarları için yüksek seviyeli ilgi ile kendini gösterir. Bu ilgi; her iki tarafın da kabul edeceği, etkin bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkların tespit edilmesini içerir. Tümleştiren çatışma yönetimi tarzı, hem yüksek çıkarcılık, hem de yüksek yardımseverliğin bileşkesi olup her iki tarafın da tatmin olmasına yönelik problem çözücü bir tarzdır (Pruit, 1983; Kozan ve Ergin, 1999). Bu ise; güven ve açıklık gerektirir ki böylece taraflar bilgi değişimi yapabilsinler ve farklılıklarını analiz ederek, her iki tarafın da kabullenebileceği bir çözüme ulaşabilsinler (Rahim, 1994:6). Bu tarz; farklı bireylerin bilgi ve becerilerinin kullanılmasıyla; çözüm üretmek; hedefler, politikalar ve uzun vadeli planlarla ile ilgili olan stratejik konularla uğraşmak için faydalı ve uygundur (Afzalur, Garrett ve Buntzman, 1992).

Ödün veren çatışma yönetimi tarzı, kendisinin çıkarları için düşük, diğerlerinin çıkarları için yüksek seviyeli çabayı içerir. Bu tarz; diğer tarafın

ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla; farklılıkların azaltılması ve ortak yanların vurgulanması çabası ile ilgilidir. Bu tarz ayrıca; söz konusu sorunla ilgili olarak; bireyin, kendisinin hatalı olduğunu ve konunun diğer taraf için çok daha önemli olduğunu düşündüğü durumlarda kullanılır. Uyumlu bireyler, farklılıkları göz ardı etme çabasındadırlar (Rahim, 1994) ve diğer bireylerin taleplerine yanıt verme ve ortak noktaları vurgulama eğilimindedirler (Rahim ve Magner, 1995). Bu strateji, bireyin, daha sonra kendisine olumlu olarak geri döneceği düşüncesiyle taviz vermesi anlamına gelir (Afzalur, Garrett ve Buntzman, 1992).

Hükmeden çatışma yönetimi tarzı, kendi çıkarları için yüksek, diğerlerinin çıkarları için ise, düşük ilgiyi ifade eder. Bu tarz; kazan-kaybet perspektifi ile ya da; bireyin bir pozisyonu kazanmak ya da çatışma durumunu çözmek için, karşı taraf üzerinde zorlayıcı davranış ile tanımlanır. Hükmeden çatışma yönetimi tarzını kullanan birey, tipik olarak kazanmak için gerekli olan tüm araçları kullanır ve sonuç olarak; karşı tarafın beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz ardı eder, ya da; en aza indirir (Rahim, 1994). Çünkü; taraflar, saldırganca davranıp sadece kendi çıkarlarını temin etmeye çalışır (Antonioni, 1998: 339). Bu tarz, genellikle; çatışma ile ilgili sorunların nispeten önemsiz olduğunda ya da hızlı karar verilmesi gerektiğinde kullanılır. Bu tarz, ayrıca; üst yönetim tarafından, popüler olmayan strateji ve politikaların uygulanmasında kullanılabilir (Afzalur, Garrett ve Buntzman, 1992).

Kaçınan çatışma yönetimi tarzı, hem bireyin, hem de diğerlerinin çıkarları için düşük seviyeli ilgi ile ilişkilidir. Bu tarz; bireylerarası çatışmalardaki pasif yönelimli bir yaklaşımdır (Ting-Toomey, vd., 1991:279) ve bireyin, hem kendisinin, hem de diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme konusunda başarısız olacağını düşündüğünden, genellikle; çekilme davranışı ile sonuçlanır. Başka bir deyişle; eylemsizlik ve müzakerede yapılabilecek en az çabayı sarf etmektir (Pruitt, 1983:167). Bu tarz, diğer tarafa karşı koymanın zorluğunun, çatışmanın çözümü sonunda elde edilecek faydalardan ağır bastığı zamanlarda kullanılır. Ayrıca; taktiksel ve küçük çaplı sorunlar söz konusu olduğunda, bu tarza başvurulur (Afzalur, Garrett ve

Buntzman, 1992). Rahim'e (1994) göre bu tarz "...daha iyi bir zamana kadar bir sorunun ötelenmesi ya da; daha basit olarak, tehdit durumundan kendini çekme şekline dönüşebilir... Bu tarz, genel olarak; çatışmaya müdahil olan tarafa ya da sorunlara karşı kaygısız bir tutum olarak kendini gösterir".

Uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı, hem bireyin hem de diğer tarafın çıkarları için orta seviyeli ilgi ile ilişkilidir. Bu tarz; tipik olarak; her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edeceği bir karara varmak için, tarafların bazı konularda taviz verdiği, "ver ve al" yaklaşımını içerir. Bu, farkların bulunması, tavizlerin değiş tokuş edilmesi ya da; hızlı bir orta yol bulunması anlamına gelir (Rahim, 1994:7). Rahim (1994), ayrıca; uzlaştıran tarafın, hükmeden taraftan daha çok, fakat; ödün veren taraftan daha az taviz verdiğini; benzer şekilde, aynı tarafın, soruna; kaçınan taraftan daha çok değindiğini, fakat; sorunu; tümleştiren taraf kadar derinlemesine araştırmadığını ifade etmektedir. Optimal çözümden ziyade; tatmin edici sonuçlara ulaşmada kullanılan bu tarz, pratik, uygulanabilir ve gerçekçidir (Thomas, 1977:486) ve genel olarak; çatışan tarafların hedeflerinin, karşılıklı olarak ayrıcalıklı olduğu, ya da; sendika ve işveren gibi eşit güce sahip tarafların, bir çıkmazla karşı karşıya kaldıkları durumlarda kullanılır. Özellikle; stratejik sorunlar söz konusu olduğunda bu tarza başvurulur (Afzalur, Garrett ve Buntzman, 1992). Rahim (1994) "karışık", ya da; "kazanma yok / kaybetme yok" şeklinde ortaya koyduğundan, bu tarzın; ne sıfır toplam ne de tam olarak pozitif toplam olduğunu söylemektedir.

Bazı araştırmacılar; başarılı çatışma yönetiminin, çatışmayı çözmek için özel tarzların kullanımını içerdiğini öne sürmektedir. Örnegin; tümleyici ya da problem-çözme tarzları, tüm çatışmaları çözmek için en uygun tarzdır (Blake ve Mouton, 1964; Likert ve Likert, 1976).

Diğer bazı araştırmacılar, çatışmaların en etkin şekilde yönetilmesi için, duruma göre bir tarzın diğerinden daha uygun olduğunu ifade etmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1992). Gross ve Guerrero (2000), bireylerin etkinliğinin, hangi çatışma yönetimi tarzını seçtiklerine bağlı olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir. Gross ve Guerrero, tümleyici çatışma yönetimi tarzının, genel olarak; en uygun ve en etkin tarz olduğunu

keşfetmişlerdir (kibarlık, prososyal strateji ve durumsal olarak uygun strateji bağlamında). Hükmeden çatışma yönetimi tarzı, genel olarak; uygun görülmezken, ödün veren çatışma yönetimi, nötr olarak değerlendirilmektedir. Kaçınan çatışma yönetimi tarzı, genel olarak; hem etkin, hem de uygun olarak görülmemektedir. Son olarak; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı, nispeten nötr olarak değerlendirilmektedir.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Çatışma ve çatışma yönetimi konularına yönelik yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. İş yerindeki uyum ve üretkenliğe yönelik, artan taleplere karşılık olarak; etkin çatışma yönetimi, her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Chan, 2006).

Kaushall ve Kwantes (2006), yaptıkları çalışmada; kültür (değerler ve inançlar), güç, kişilik ve çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu stratejiler, genellikle kurumsal ortamlara uygulanabilir, ancak; kişiler arası etkileşimin olduğu her türlü ortam için de genellemek mümkündür. Çatışma, hem gruplar arası, hem de kişiler arası seviyede ortaya çıkabilir, ancak; çatışmanın sebepleri, sosyal koşullardan bireysel özelliklere kadar varan bir alanda değişiklikler gösterebilir. Kültürel değişkenlerin etkisi, sosyal seviyede, bireyin davranış şeklini etkileyebilir. Bu durumda, hem grup seviyesinde (kültürel) hem de bireysel seviyede (kişilik), süreç, çatışma davranışının ön görülmesinde önemlidir.

Kültürün ilk değişkeni, değerdir. Bireysel kültüre mensup bireyler, çatışmayı, çoğunlukla rekabetçi ya da hükmeden tarzda çözerken, kollektif kültüre mensup bireyler, çatışmayı, daha çok tümleyen ya da kaçınan tarz ile çözmektedirler (Rahim, 1992). Bir diğer kültür değişkeni, öğrenilen inançlardır. Bu değişkeni ölçmek için; Leung, Bond, Reimel de Carrasquel, Hernandez, Murakami, Yamaguchi, Bierbrauer ve Singelis (2002) tarafından, beş faktör içeren (sosyal sinisizm, sosyal karmaşıklık, uygulama için ödül, maneviyat ve kader kontrolü), Sosyal Aksiyom Ölçeği (Social Axiom Scale) adıyla yeni bir ölçek geliştirilmiştir.

Hem kültürel değerler, hem de sosyal inançlar, bireyin, çatışma yönetimi stratejisi seçiminde önemli rol oynamaktadır. Sosyal sinisizm; hükmeden, kaçınan ve rekabetçi strateji ile pozitif ilişkili iken; sosyal esneklik, kaçınan strateji ile pozitif ilişkili olarak tespit edilmiştir. Dikey kollektivizm, hükmeden, kaçınan ve rekabetçi strateji ile pozitif ilişkili iken; dikey bireysellik, hükmeden ve kaçınan strateji ile pozitif ilişkilidir. Kültürün, çatışma sürecini önemli ölçüde etkilediğine yönelik benzer bulgular, çatışma literatüründe de yer almaktadır. Kaushall ve Kwantes'in yapmış olduğu bu çalışma, kültürel değerlerin ve sosyal inançların, bireyin çatışma stratejisi seçimini ön görmede etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Gross ve Guerrero (2000.200-226), Amerika Birleşik Devletleri'nde "Üniversite Yönetimi ve İş İlişkileri" kursuna katılan 200 öğrenciden elde ettiği verilerle, çatışma yönetimi tarzlarının nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlayan; "Uygun ve Etkili Bir Şekilde Çatışma Yönetimi: Rahim'in Örgütsel Çatışma Stili Yeterlilik Modelinin Bir Uygulaması" adlı çalışmasında; tümleştiren çatışma yönetimi tarzının, uygun ve etkili olduğu; hükmeden çatışma yönetimi tarzının, ikili ilişkilerde uygun olmadığı; kaçınma çatışma yönetimi tarzının etkisiz olduğu; uzlaşan çatışma yönetimi tarzının ortalama olarak uygun ve etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Brewer, Mitchell ve Weber (2002:78-94), üç büyük finans şirketinde, 118 kişiden elde ettikleri verilerle, kadın ve erkeklerin çatışma yönetimi davranışlarıyla, kurumsal statüleri ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişkileri araştırdıkları; "Cinsiyet Rolü, Örgütsel Statü ve Çatışma Yönetimi Stilleri" adlı çalışmalarında; erkeklerin hükmeden, kadınların kaçınan, yüksek statülü bireylerde; tümleştiren ve düşük statülü bireylerde; kaçınan ve uzlaşan çatışma yönetimi tarzlarının baskın olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kolb (1988), mülakat yoluyla kurumlardaki şikayet memurlarının çatışma çözme hakkındaki görüşleriyle ilgili elde ettiği verilerle, bu memurların rollerinin gerekliliklerini tanımlamayı amaçladığı; "Şirket Şikayet Memuru ve Örgütsel Çatışma Çözümü" adlı araştırmasında; şikayet mermurunun, rolünü yorumlaması, sorunu tanımlaması ile uygun çözümün geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki ve aynı memurların kendi rollerini

yorumlamalarında ve uygulama tarzlarında da farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır.

Tjosvold ve Chia (1988), yine mülakat yoluyla elde ettikleri verileri kullanarak işbirliği ve yarışma amaçlarını, çatışmaların sebep ve sonuçlarını araştırdığı; "İşgören ve Yöneticiler Arasındaki Çatışmalar: İşbirliği ve Yarışmanın Rolü" adlı araştırmasında; 85 çatışma durumunu incelemiş ve bu inceleme sonucunda; işbirliğinin, yapıcı çatışma tarzını gerekli kıldığını, ancak; işbirliğindeki eksikliğin, çatışmayı yönetmeyi zorlaştırdığını; çatışmaların, yalnızca uyumsuz çıkarlardan ve/veya yetersiz kaynaklardan değil; ortak amaç olduğu halde bile anlaşamamaktan da kaynaklanabileceğini ortaya koymuştur.

DeChurch ve Marks (2001:4-22), Amerika Birleşik Devletleri'nde bir üniversitede, grupların çatışma yönetimi tarzlarının, grupların etkililiği ve ilişkileri üzerindeki etkilerini inceledikleri; "Çatışmadan Azami Derecede Faydalanma: Çatışma Yönetiminin Rolü" başlıklı araştırma sonucunda; aktif çatışma yönetiminin, grup performansı ile pozitif ilişkili olduğu, pasif çatışma yönetiminin ise, negatif ilişkili olduğu; çatışma kabul edilebilir bir tarzda yönetildiğinde; grup hoşnutluğunun arttığı bulgularına ulaşılmıştır.

Aydın (1979), Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez teşkilatında görev yapan 372 üst düzey yönetici üzerinde; iş doyumu, kurum hiyerarşisinde verilen emirler arasındaki tutarsızlık ve görev-yetki belirsizliği konularında, yönetici algılarını belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda; yöneticilerin, hiyerarşik pozisyonları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu; yöneticilerin görev ve yetkilerinin tam olarak belirgin olmadığı algısına sahip oldukları; verilen emirler arasında tutarsızlık olduğu ve bunun sebebinin de yasa ve yönetmeliklerin belirsizliğinden ve iletişim bozukluğundan kaynaklandığı bulgularına ulaşmıştır.

Asunakutlu ve Safran (2004:26-49), mülakat ve anket yöntemiyle Marmaris'teki 50 turizm işletmesinde görev yapan yöneticilerden elde ettikleri verilerle, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenlerini ortaya koymayı amaçladıkları; "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara

Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmalarında; farklı kültürlerden insanların çatışmaları sonucunda; kurumsal performansın olumsuz etkilendiği, ancak; çatışmaların, etkin yönetilmesi durumunda, performansın arttığı sonucuna varmışlardır.

Yeniçeri (1991), anket yöntemiyle imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 5 işletmeden elde ettiği verilerle, yabancılaşma ve çatışma sorunlarını kavramsallaştırmak, çatışma sorunlarına akılcı çözümler bulmak ve yönetime katılımın çatışma üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla; "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama" adlı çalışmalarında; söz konusu sorunların yönetiminde, yönetime katılımın sağlanmasının etkili olduğu, öte yandan; ankete katılanlarda, çatışmalardan kaçınılması gerektiği algısı bulunduğu ve çatışmaların çözümünde güç ve baskının belirleyici faktörler olarak değerlendirildiği sonucuna varmıştır.

Tolunay (1990), "Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma" adıyla yaptığı araştırmada; yöneticilerin karşılaştıkları çatışma türleri, bu çatışmaların çözümünde yöneticilerin hangi yöntemleri tercih ettiklerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu araştırma sonucunda; çatışmaların temel kaynağının, iletişim eksikliği ile; işbirliği yaklaşımının, hiyerarşide, yöneticiler arasında büyük oranda tercih edilmemesi olduğu; çatışmaların ikincil sebebinin; görev ve yetkilerin belirsizliği, hedeflerin farklı olması, öte yandan; çatışmaların çözümünde, problem çözme yönteminin arzulanmasına rağmen uygulamada görülmediği bulgularını tespit etmiştir.

3. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Kültürler, genel olarak; insanların mücadelesine ve onların bu mücadeleleri hem yönetmek, hem de bu mücadelelerden bir düzen çıkarmak üzere ortaya koydukları çabalara gösterilen tepkilere karşılık olarak gelişir (Trice, Beyer, 1984). Schein (1990), kültürün; bireyin savunma mekanizmasına benzer şekilde; endişe azaltıcı bir işlevi olduğunu öne sürer, çünkü; sonuçta ortaya çıkan otomatik algılama, düşünme, hissetme ve davranış kalıpları bireye anlam, tutarlılık ve rahatlık sunar. Trice ve Beyer

(1984), kültürün, belirsizliklerle ve tereddütlerle mücadele ettiğini ifade eder. Diğer bir deyişle; kurumlarda çatışma, özellikle bölümler arası çatışma, kurumun kültürünün gelişmesini tetikleyen temel faktör olabilir.

Nasıl ki kültür, kısmen kurumsal çatışmaya bir tepki olarak oluşuyorsa; kurumsal çatışma da, kültürün bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlar, varlıklarını sürdürebilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirinden farklı çok sayıda bireyi, amaçları doğrultusunda bir araya toplamaktadır. Bu bütünlük içinde; kurum amaçları, bölümler ve kurum dahilindeki diğer grupların amaçları ile bireysel amaçları dengede tutma sorunu kendini göstermekte; yaşanan her dengesizlik, çatışma için başlangıç teşkil edebilme potansiyelini taşımaktadır (Bumin, 1990). Kültür ve çatışma, hem birbirinin sebep-sonucu, hem de; birbirlerine karşılıklı bağlı kavramlardır. Bir kurum içerisinde gelişen alt kültürler de, kurumsal çatışmanın bir sebebidir. Dolayısıyla; çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede, kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006).

Follett (1940), bölümler arası ilişkiyi, "iş idaresinin püf noktası" olarak tanımlamakta ve bölümler arası işbirliğini kolaylaştırmanın yolunun açık olmadığını ifade etmektedir: "Bölümler arası takım çalışmasının gerekliliği herkes tarafından kabul edilirken; bunu başarmak için kullanılan metodlar, yeterince iyi çalışmamaktadır" (Follett, 1940). Follett, kurum kültürünü içeren teorik bir çerçeveden bakmasa da; bazı güçlerin, iş başında olduğunun bilincinde olarak bir yönetim stratejisi geliştirmek için, bu güçlerin açığa çıkarılması gerektiğini öne sürmektedir.

Walton ve Dutton (1969), ortak deneyimin, ortak referans noktaları sağlamak ve iletişim engellerini azaltmak suretiyle bölümler arası çatışma için panzehir olduğunu öne sürmektedir. Bu önerinin, ortak deneyimlerin, kurum içerisinde, kültürün oluşmasına katkı sağladığı ve böylece bölümler arası çatışma ve kültürün yönetiminde önemli bir araç olabileceği fikri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Bu bakış açısı; "bağlantı çivisi" ve "bağlantı işlemi"nin, kurumsal çatışmanın etkin yönetiminde kritik olduğunu öne süren, Likert ve Likert (1976) tarafından da desteklenmektedir. Başarılı bir şekilde; bu nitelikleri bünyesine katan kurumların, oluşturacakları "kenetlenmiş iş grupları"nın birbirlerine yüksek seviyede sadık, güvenen ve olumlu tutumlarda bulunan yapılar olacaklarını ifade etmektedir. Bu grupların, kararlara katılmalarını ve etkin iletişim kurmalarını sağlayan, problem çözme ve kişisel etkileşimde becerileri bulunmaktadır.

Kurum içerisinde, kültürleri yönetmedeki başarı, yöneticilerin, kültürlerin varlığını tanımalarına ve anlamalarına bağlıdır (Trice ve Beyer, 1984). Öte yandan; Martin ve Siehl (1983), kurum kültürünün yönetiminin mümkün olduğu konusunda optimistik değildir: "Kültürler, bireyler tarafından kolayca yaratılıp yönetilemezler. Kültürler vardır ve yöneticiler kültürün olumlu etkilerinden istifade ederler, olumsuz etkilerini en aza indirirler. Belki beklenebilecek şey, bir yöneticinin, kültürün gelişmesi yönünde büyük çaplı kontrol uygulamak yerine, onun yörüngesini küçük oranda değiştirmesidir" (Martin ve Siehl, 1983). Schein (1990) da yöneticilerin, gruplar arası çatışmayı çözme yetenekleri konusunda, aynı oranda pesimistiktir: "... kurumların, bazı sorunları tanımasına ve olumsuz sonuçları azaltmak için çatışan grupların, bazı eğitim çabaları içerisinde yer alma isteğine bağlıdır. Ancak, gerçekte; çoğu kurum, ne sorunu tanır, ne de; onun çözümü için zaman ve enerji harcamaya isteği vardır" (Schein, 1990).

Özet olarak; kültürler, bireyler için kurumsal hayatı daha rahat hale getirirler. Kültürler, genel olarak; kurumsal endişelere karşı bir tepki olarak gelişirler ve kolaylaştırıcı olarak hizmet görürler. Yöneticiler, içinde bulundukları kurumsal kültürü anlamayabilirler. Onlar, bir balığın suya olduğu gibi kültüre kayıtsız olabilirler. Bir sorunun kültürden kaynaklandığının farkında olsalar bile bunun için fazla bir şey yapamayabilirler.

Öte yandan; yöneticilerin, kurum kültürünü etkileyen kendi çatışma yönetimi tarzları bulunmaktadır. Belki de bir yönetici için en kritik şey, kurumların işbirliği sistemleri değil; çatışma sistemleri olduğunu anlamalarıdır. Bu bakış açısı, yöneticilerin bir liderden çok, bir hakem

olmalarını gerektirir. Bunu, etkin bir şekilde yapmak için; yöneticinin, kültürü ve kültürün özendirdiği çatışmayı anlaması gerekmektedir.

Martin (1985), kültürün yönetilemeyeceğini öne sürmektedir. Çünkü; kültürler, ortaya çıkar ve liderler değil, üyeleri kültürü yaratır. Ayrıca kültür; insanların, deneyimlerine anlam verdikleri ve ihtiyaçlarını ifade ettikleri bir araçtır. Dolayısıyla; kültürün yönetilmesine yönelik bir çaba, etik değildir (Martin, 1985).

Çatışmaların yönetilmesi, kurum kültürünün anlaşılmasını ve kurumda kültürleri ortaya çıkaracak bir aracın geliştirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir aracın geliştirilmesini, çoğu yönetici faydalı bulurken Kolb (1992), söz konusu aracın çok nadir kullanıldığını, çünkü; yöneticilerin, çatışmaların çözümü için daha az formal yolları tercih ettiklerini savunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALI ARAŞTIRMA: KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

a. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişki ve kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerindeki potansiyel etkileridir.

b. Araştırmanın Amacı

Kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkilerin incelendiği bu tez çalışmasında; Türkiye için kritik öneme sahip olan yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan bireylerin ve birimlerin birbirleri ile olan etkileşimi sırasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözüm şeklini ve bu çözüm şeklinin, kurumda varolan kurum kültürü tarafından nasıl ve ne derecede etkilendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Kurum kültürü ölçeğine bakıldığında; iki boyut olduğu görülmektedir: sosyalleşmeci ve dayanışmacı. Bu iki boyuta bağlı olarak; dört kurum kültürü tipi değerlendirilecektir. Bunlar: şebekeleşmiş, bölümlenmiş, kar amacı güden ve topluluksal. İlk bakışta; sosyalleşmeciliğin ve dayanışmacılığın olumlu olduğu sanılabilir, ancak; her iki boyutun da belli bir noktadan sonra kurum açısından olumsuz yanları ortaya çıkabilmektedir. Araştırmada; bu iki boyutun, firmalar açısından hangi seviyede, ne tür sorunlar ortaya çıkarabileceği ve bu sorunların çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri incelenecektir.

c. Araştırmanın Önemi

Kurumlar, günümüzde insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Kültür, hem çatışmanın temel sebeplerinden birini teşkil

etmekte, hem de bireylerin çatışma durumunda göstereceği davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışan insanlar, günlerinin önemli bir bölümünü, çalıştıkları kurumlarda geçirmektedirler. Geçirdikleri bu vakit içerisinde de diğer çalışanlarla ve bölümlerle çeşitli ilişkilere girmektedirler. Bu ilişkiler, doğal olarak çeşitli çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu çatışmaların, kurumların sahip oldukları kültür çerçevesinde, kuruma ve çalışanlarına zarar vermeden, çözüme ulaştırılmaları önem arzetmektedir. Bu bağlamda; yönetim bilimi, hem kurum kültürünü, hem de çatışma yönetimini incelemektedir. Ayrıca; kurum kültürü ile çatışma yönetimi ilişkisinin incelenmesinin, güçlü bir kurum kültürü oluşturulmasına ve yapıcı çatışma yönetim tarzlarının geliştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Ulusal yazında, bu çalışma için yapılan sınırlı araştırmada; kurum kültürü ile çatışma yönetimi ilişkisine yönelik az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Benzer şekilde; çatışma yönetimi ile kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen yalnızca bir kaç tane çalışmaya rastlanmıştır.

Dolayısıyla; bu çalışmanın, kurum kültürünün o kurumda çalışan bireylerin ve birimlerin birbirleri ile olan etkileşimi sırasında meydana gelen anlaşmazlıkların çözüm şeklini etkileme biçimini ortaya koyması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmıştır:

a. Demografik değişkenlerin; çalışanların çatışma yönetimi tarzları ve kurum kültürü üzerinde herhangi bir rolü var mıdır?

b. Çalışanların çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü arasında ne tür bir ilişki vardır?

c. Kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzını yordamaktaki rolü ne olabilir?

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bugüne kadar, kurum kültürü ve çatışma yönetimi konularında ayrı ayrı olmak üzere çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak; yapılan literatür taramasında, bu iki kavramın ilişkisine yönelik pek fazla çalışma bulunamamıştır.

Araştırmaya ilişkin model Şekil-7'deki gibidir. "Kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasında ilişki nasıldır?" genel araştırma sorusu kapsamında, aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur?

H_1: Şebekeleşmiş kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_2: Şebekeleşmiş kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_3: Şebekeleşmiş kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_4: Şebekeleşmiş kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_5: Şebekeleşmiş kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_6: Topluluksal kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_7: Topluluksal kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_8: Topluluksal kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_9: Topluluksal kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{10}: Topluluksal kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{11}: Bölümlenmiş kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{12}: Bölümlenmiş kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{13}: Bölümlenmiş kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{14}: Bölümlenmiş kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{15}: Bölümlenmiş kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{16}: Kar amacı güden kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{17}: Kar amacı güden kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{18}: Kar amacı güden kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{19}: Kar amacı güden kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{20}: Kar amacı güden kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{21}: Sosyalleşmeci kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{22}: Sosyalleşmeci kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{23}: Sosyalleşmeci kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{24}: Sosyalleşmeci kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{25}: Sosyalleşmeci kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

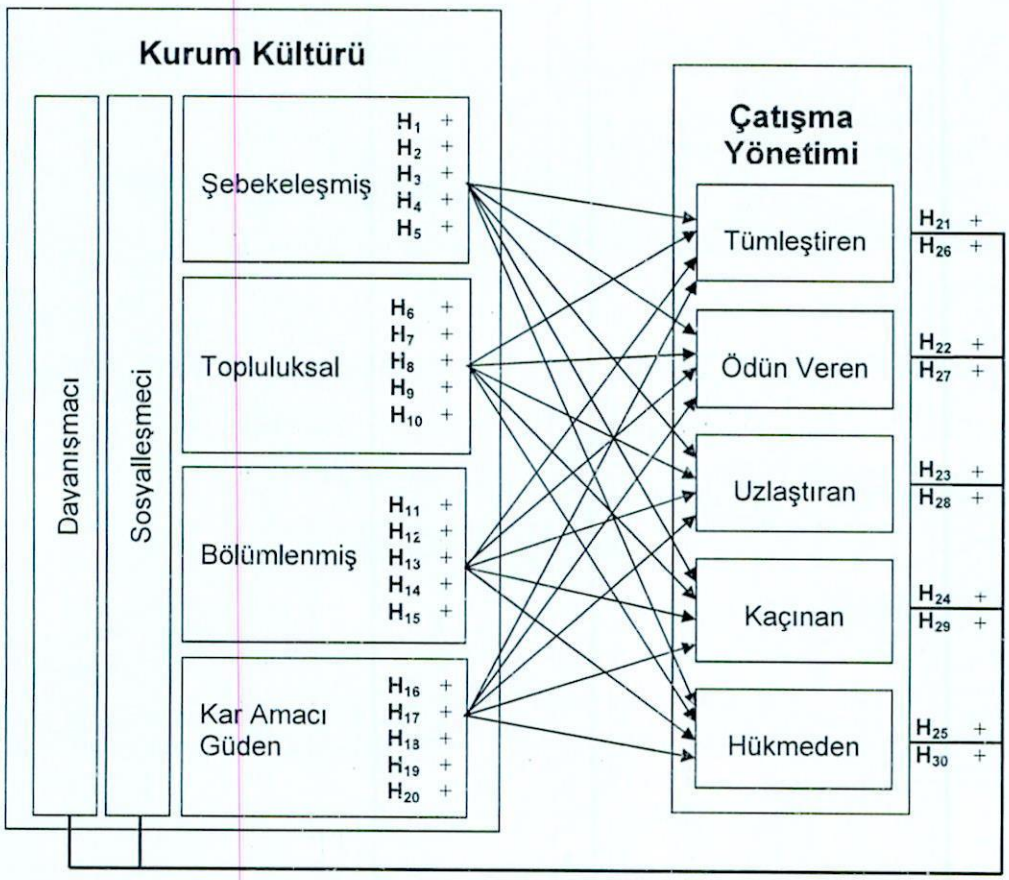
H_{26}: Dayanışmacı kurum kültürü, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{27}: Dayanışmacı kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{28}: Dayanışmacı kurum kültürü, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{29}: Dayanışmacı kurum kültürü, kaçınan çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H_{30}: Dayanışmacı kurum kültürü, hükmeden çatışma yönetimi tarzını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.



Şekil-7: Araştırma Modeli

Bu modele göre; kurum kültürünün tüm boyutlarının, ayrı ayrı, çatışma yönetimi tarzları ile olan ilişkileri ve onları etkileme oranları araştırılmıştır. Kurum kültürünün, şekilde görülen 4 boyutunun yanısıra, sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutlarının da çatışma yönetimine olan etkisi analiz edilmiştir. Kurum kültürü alanında yapılan çalışmaların gösterdiği gibi; sosyalleşmeci ve dayanışmacı kurum kültürü, belli bir noktaya kadar kurumun etkin işleyişi açısından olumludur. Ancak belli bir noktadan sonra, diğer bir deyişle; çalışanlar arasındaki sosyalleşme ve dayanışma seviyeleri arttıkça, bu durum, kurumun sağlıklı işleyişine engel olmaya başlamaktadır. Dolayısıyla; bu araştırma, kurum kültürünün, bu iki boyutunun, çatışma yönetimi tarzına, hangi noktadan sonra olumlu ya da olumsuz katkı yaptığını ortaya koymaktadır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

a. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın konusu, Ankara'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren, üç yazılım firması çalışanlarının demografik özellikleri ve çalışma yaşamına ait özelliklerinin tanımlanması ve bu özelliklerin, çalışanların işe ve işyerine ilişkin düşünce, tutum ve davranışlarındaki etkisini açıklayıp; kurum kültürü ve çatışma yönetim tarzının oluşmasında etkisini ortaya koymak; araştırma alanı olarak seçilen firmalarda çalışan personelin benimsedikleri kurum kültürünü, çatışma yönetimi tarzını ve kurum kültürünün, bu çatışma yönetimi tarzı üzerindeki etkilerini belirlemek ve yapılacak analizlerle bunları yorumlamaktır.

b. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren yazılım firmaları oluşturmaktadır. Örneklemi ise; söz konusu evrendeki üç firma oluşturmaktadır. Araştırma için; toplam 319 çalışana basılı olarak elden dağıtılan anketler, katılımcıların tümü tarafından yanıtlanmış ve 319 katılımcıya ait veriler analize tabi tutulmuştur. Örneklemin yaş aralığı; 22 ile 48 (Ort=31.69 Ss=6.08) arasında değişmekte olup, ortalama çalışma süresi; 8.12 yıldır (Ss=5.78). Katılımcıların 215'ü erkek (%67.4), 104'ü ise kadın

(%32,6)'dır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo-1'de görülmektedir.

Tablo-1: Katılımcıların Eğitim Durumları

Sıra No.	Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde (%)
1	Ortaokul	2	0,6
2	Lise	15	4,7
3	Üniversite	184	57.7
4	Yüksek Lisans	118	37

c. Veri Toplama Araçları

Araştırmada; katılmcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki tecrübe gibi demografik bilgileri içeren form ile, Kurum Kültürü Anketi (KKA) ve Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA) kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

(1) Kurum Kültürü Anketi (KKA)

Kurum kültürünü ölçmek için, Goffee ve Jones'un (1996) geliştirdiği anket kullanılmıştır. Bu anket, kurumun baskın kültürünü ortaya çıkarmak için kurum kültürünü, sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut üzerinden incelemekte ve kurumun kültür tipini ortaya çıkarmaktadır. İlk bakışta; bu iki boyutun tüm insan davranışlarını kapsayamayacağı algısı ağır bassa da; anketi geliştirenler, bu testin, hem akademi dünyasında, hem de liderlik alanında, söz konusu boyutların dikkatlice incelenmesinde, sınıfı geçtiğine işaret etmektedirler (Goffee ve Jones, 1996:134). Bu anket, ayrıca; farklı kurumların kültürlerinin tespit edilmesinde, yönetim danışmanları tarafından etkin şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca; bu anketin uzun olmaması da kullanıcı dostu bir araç olmasını sağlamaktadır.

Kurum kültürü ölçeği, beşli likert olarak olarak düzenlenmiştir (1: Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Verilen yanıtlara 1 ila 5 arasında değişen puanlar verilmektedir. Kurum kültürü anketi, kurum kültürünü "sosyalleşme" ve "dayanışma" olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirmektedir. Yirmiüç sorudan oluşan ölçekte; sosyalleşme ve

dayanışma boyutları için 12'şer soru bulunmaktadır. Yirmiüçüncü soru, her iki boyut için ortak sorudur. Sosyalleşmeyi ölçmek için, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19 ve 21 no'lu sorular kullanılırken; kalan diğer sorular da dayanışmayı ölçmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla, hem sosyalleşme, hem de dayanışma için elde edilecek değer aralığı 0-60 arasıdır. Sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre kurumlar; "şebekeleşmiş", "topluluksal", "bölümlenmiş" ve "kar amacı güden" olmak üzere 4 kültür tipine göre incelenmiştir. Adı geçen 4 boyuttan "şebekeleşmiş" kurum kültürü, 2., 3., 4., 11., 17. ve 23. sorular ile; "topluluksal" kurum kültürü, 6., 8., 10., 12., 15. ve 21. sorular ile; "bölümlenmiş" kurum kültürü, 7., 18., 19. ve 22. sorular ile ve "kar amacı güden" kurum kültürü ise 1., 5., 9., 13., 14., 16. ve 20. sorular ile ölçülmektedir.

Türkiye'de Goffee ve Jones'un (1998) kurum kültürü ölçeğini, Toprak (2007), "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobilere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinde kullanmıştır. Toprak (2007), 23 soru ve 120 gözlemle yaptığı güvenilirlik analizinde; Cronbach Alfa değerini 0.7374 bularak ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kurum kültürü anketi, Goffee ve Jones tarafından Unilever ve London Business School gibi kurumların kültürlerinin belirlenmesinde, başarı ile kullanılmıştır (Goffee ve Jones, 1996). Anketin güvenilirliği, Alfa katsayısı kullanılarak tespit edilmiştir. Buna göre; alfa katsayısı, kurum kültürü anketi için 0.8306 olarak bulunmuştur.

Rashid, Sambasivan ve Rahman (2003), kurum kültürü anketini, kurum kültürünün, kurumsal değişime yönelik olarak ortaya çıkan tutumlar üzerindeki etkilerini inceledikleri "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change" başlıklı makalelerinde kullanmışlardır. Yaptıkları analiz sonucunda; ölçeğin dayanışma ve sosyalleşme boyutlarının iç tutarlılıkları için Cronbach Alfa değerini sırasıyla 0.8895 ve 0.8309, ölçeğin tümü için ise; Cronbach Alfa değerini 0.7157 olarak bulmuşlardır.

Çalışmada, ölçeğin örnekleme uygunluğunu ortaya çıkarmak için elde edilen verilerin kullanılmasıyla ölçeğin yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi AMOS 6,0 (Bryne, 2001) yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Uyum iyiliği istatistikleri, her bir modelin bir bütün olarak veriler tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza olanak tanımaktadır (Şimşek, 2007: 13). Alternatif uyum endekslerinden Uyum İyiliği Endeksi *(Goodness-of-Fit Index; GFI)*, Normlanmış Uyum Endeksi *(Normed Fit Index; NFI)*, Artırımlı (Fazlalık) Uyum İyiliği Endeksi *(Incramental Fit Index; IFI)*, Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Endeksi *(Comparative Fit Index; CFI)* 0 ile 1 arasında değerler almaktadırlar. Endeksler için genel olarak kabul gören değer .90'dan üzeri olanlardır. Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü *(Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA)* değerinin .05'in altında olması iyi bir uyum değerini gösterirken .08 ve altındaki değerler kabul edilebilir uyum iyiliğini ifade etmektedir. Ki-Kare değerinin, modelin kullanılabilmesi için anlamlı çıkması beklenmektedir. Ayrıca Ki-karenin, serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen oranın *(Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom; X^2/ df)* 2'den küçük olması iyi bir uyumu, 5 veya altında olması ise; kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir (Şimşek, 2007: 14).

Bu kapsamda; KKA için 4 model önerilmiş ve uyum iyiliği değerleri Tablo-2'de gösterilmiştir. Modellerin karşılaştırmalı tablosu incelendiğinde; birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modellerin, diğer iki modele nazaran veriye daha iyi bir uyum sağladığı görülmüştür. Çalışmada; birinci düzey çok faktörlü model kullanılmış ve uyum iyiliği ölçüm değerlerinin, (X^2/sd=1.66, GFI=.97, AGFI=.95, NFI=.78, IFI=.90, CFI=.89, RMSEA=.04) kabul edilebilir aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Analiz neticesinde; ölçekten, topluluksal kurum kültürüne ait 15. soru ile kar amacı güden kurum kültürüne ait toplam 5. ve 14. sorular çıkartılmıştır.

Tablo-2: Goffee ve Jones'un Kurum Kültürü için Test Edilen Modellerin Uyum Göstergeleri

Modeller	X^2/ df	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	1.83	.89	.86	.46	.65	.64	.05

Birinci Düzey Model	**1.66**	**.97**	**.95**	**.78**	**.90**	**.89**	**.04**
İkinci Düzey Model	1.59	.91	.88	.54	.76	.74	.04
İlişkisiz Model	3.28	.93	.89	.52	.61	.59	.08

(2) Çatışma Yönetimi Tarzları Anketi (ÇYTA)

Çatışma Yönetimi Tarzlarını ölçmek için Rahim tarafından geliştirilmiş olan ÇYTA kullanılmıştır (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II). Yapılan literatür taramasında; anketin, çalışanların çatışma stratejisini belirleyen ve örgütsel çatışma çalışmalarında yurt içinde ve yurt dışında, en fazla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. Türkçe'ye çevrilmesi ve uygulanması, Kozan ve Ergin (1999) tarafından yapılmıştır. Aynı ölçek, Türkiye'de başka bir çalışmada kullanılmış ve kişiler arası çatışma yönetimi tarzlarını ölçmede yüksek güvenilirlik göstermiştir (Eruzun, 2004). Rahim'in (1983), farklı örneklemlerle yaptığı çalışmada; ölçeğin güvenilirliğinin ***Tümleştiren*** boyutu için .83, ***Ödün Veren*** boyutu için . 81, ***Hükmeden*** boyutu için .76, ***Kaçınan*** boyutu için =.79 ve ***Uzlaştıran*** boyutu için .60 olarak hesaplanmıştır. Rahim ve Magner (1995)'in ölçekle ilgili yaptıkları diğer bir çalışmada ise; beş boyutlu modelin yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analiziyle desteklenmiştir.

Ölçek, 28 maddeden oluşmakta olup, 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. (1: Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Ölçekte; 1., 4., 5., 12., 22., 23. ve 28. maddeler "Tümleştiren"; 2., 10., 11., 13., 19. ve 24. maddeler "Ödün Veren"; 8., 9., 18., 21. ve 25. maddeler "Hükmeden"; 3., 6., 16., 17., 26. ve 27. maddeler "Kaçınan" ve 7., 14., 15. ve 20. maddeler de "Uzlaştıran" çatışma yönetimi tarzlarının ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ölçeği oluşturan boyutların hangisinden en yüksek puan alındıysa, ilgili tarafın çatışma yönetiminde o tarzı kullandığı anlaşılmaktadır.

Rahim (1983, 1992), Rahim ve Magner (1994, 1995), Van de Vliert ve Kabanoff (1990), Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin ve Nishida (1991), yaptıkları çalışmalarda, farklı ülkelerde, kişiler arası çatışma yönetimini ölçmede ÇYTA'ni kullanmışlar ve bu çalışmalar, sosyal bağlamda

ve organizasyonlarda, çatışma yönetimi tarzlarının yapısal geçerliliğini ortaya koymuştur.

Çalışmada; ölçeğin örnekleme uygunluğu ve yapı geçerliğini sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde; ölçekten, ödün veren çatışma yönetimi tarzına ait 11. soru çıkartılmıştır. Bu kapsamda; ÇYTA için 4 ölçüm model önerilmiş ve uyum iyiliği değerleri Tablo-3'de gösterilmiştir. Modellerin karşılaştırmalı tablosu incelendiğinde; veriye birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modellerin, diğer iki modele nazaran daha iyi bir uyum sağladığı görülmektedir. Çalışmada, en iyi uyum değerlerine sahip olan birinci duzey çok faktörlü model kullanılmıştır. Bu modelin, uyum iyiliği ölçüm değerlerinin ($X2$/sd=2.49, GFI=.92, AGFI=.89, NFI=.89, IFI=.85, CFI=.82, RMSEA=.06) kabul edilebilir aralıklarda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-3: Rahim'in Çatışma Yönetimi Tarzları için Test Edilen Modellerin Uyum Göstergeleri

Modeller	X^2/ df	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	2.45	.84	.81	.45	.58	.57	.07
Birinci Düzey Model	**2.49**	**.92**	**.89**	**.89**	**.85**	**.82**	**.06**
İkinci Düzey Model	3.05	.89	.86	.59	.68	.67	.08
İlişkisiz Model	3.08	.79	.76	.30	.38	.37	.08

d. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada; veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kurum kültürünü ölçmek için Goffee ve Jones'un 23 sorudan oluşan KKA; çatışma yönetimi tarzlarının tespitinde ise Rahim'in Türkçe'ye uyarlanmış 28 soruluk ÇYTA kullanılmıştır (ROCI-II). Testlerin ilk bölümünde, testi yanıtlayanların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve öğrenim düzeyi gibi demografik değişkenleri anlamaya yönelik sorular, devamında ise; çatışma yönetimi tarzları ile ilgili sorular ve kurum kültürü soruları yer almaktadır. Söz konusu testler EK-A, EK-B ve EK-C'de sunulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler, AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu

belirlemek için yapı geçerlilikleri, AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktor analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda; örgütsel çatışma yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, α=0,7761 olarak bulunmuştur. Kurum kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise α=0,8997 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlere göre; her iki ölçeğin de güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin, normal dağılıma uyup uymadıkları test edilmiştir. Bu amaçla; değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiş ve hem histogramları, hem de Q-Q normal dağılım grafikleri çizdirilmiştir. Kolmogorov-Smirnov Analizi sonucunda; hem kurum kültürünün ($p>0,05$) hem de çatışma yönetiminin ($p>0,05$) normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Testin sonucuna göre parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmada; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile hesap edilmiştir. Bağımsız değişken olan kurum kültürünün, bağımlı değişken olan çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini saptamak için doğrusal ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde; SPSS 11.5 paket programında, anket sonucu elde edilen verilere uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda; ilk aşamada; araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait toplam puan ve ortalama istatistiklerine yer verilmiştir. İkinci aşamada; değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri incelenmiştir. Üçüncü aşamada; kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzlarını ne derece yordadığını belirlemek amacıyla regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde AMOS programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; 4 kurum kültürü boyutundan topluluksal kurum kültürüne ait 15. soru ile kar amacı güden kurum kültürüne ait 5. ve 14. sorular modelden çıkarılmıştır. Benzer şekilde; Çatışma Yönetimi Tarzları için yine AMOS programı kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; 5 çatışma yönetimi tarzından ödün veren çatışma yönetimi tarzına ait 11. soru modelden çıkarılmıştır.

KKA ve ÇYTA'da yer alan her bir boyut için, o boyutu temsil eden maddelerin ortalaması alınarak boyut puanları hesaplanmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalar, bu ortalama puanlar dikkate alınarak yapılmıştır. KKA'ya göre; yüksek puan, kurumun söz konusu kurum kültürünün özelliğini daha fazla taşıdığını göstermektedir. ÇYTA'da ise; yüksek puan, bireyin o çatışma yönetimi tarzını daha fazla benimsediğini göstermektedir.

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER VE NORMAL DAĞILIM TESTİ

Araştırmada; 319 katılımcıdan elde edilen verilere göre bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin en küçük, en büyük ve ortalama değerlerin betimleyici istatistikleri Tablo-4'de verilmiştir. Araştırmanın, bağımsız değişkeni olan kurum kültürü, toplam yirmi madde (3 madde AMOS'da yapılan doğrulayıcı faktör analizi modelden çıkarılmıştı), dört ayrı faktörle temsil edilmektedir. Bağımlı değişken olan çatışma yönetimi tarzları ise, 27

maddeden oluşmakta (1 madde AMOS'da yapılan doğrulayıcı faktör analizi modelden çıkarılmıştı) olup beş ayrı değişkenle temsil edilmektedir. Hem bağımsız hem de bağımlı değişkenlere ait faktörlerin, aritmetik ortalamaları hesaplanarak analizlere tabi tutulmuştur. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Tablo-4: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=319)

Değişkenler	Ortalama ($\bar{x}$)	S. Sapma	En Küçük Değer	En Büyük Değer
Bağımsız Değişkenler				
Kurum Kültürü Toplam	3.14	0.41	1.95	4.15
Şebekeleşmiş*	3.05	0.55	1.50	4.33
Topluluksal*	2.82	0.60	1.00	4.00
Bölümlenmiş*	3.31	0.66	1.75	4.75
Kar Amacı Güden*	3.42	0.44	2.00	4.40
Sosyalleşme**	2.80	0.43	1.08	4.00
Dayanışma**	2.74	0.38	1.58	3.83
Bağımlı Değişkenler				
Çatışma Yönetimi Tarzları Toplam	3.57	0.34	2.74	4.44
Tümleştiren***	3.85	0.50	2.29	5.00
Ödün Veren***	3.50	0.49	1.80	4.80
Hükmeden***	3.29	0.67	1.00	4.60
Uzlaştıran***	3.63	0.48	2.00	5.00
Kaçınan***	3.48	0.59	1.67	5.00

(*) Kurum Kültürü Alt Faktörleri

(**) Kurum Kültürü Temel Faktörleri

(***) Çatışma Yönetimi Tarzları Alt Faktörleri

Not: Hem Kurum Kültürü Anketinde hem de Çatışma Yönetimi TarzlarıEnvanterinde 1-5 puan üzerinden hesaplama yapılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kurum kültürü ölçeğinden elde edilen değerlere bakıldığında; kurumların, kar amacı güden kurum kültürüne (M=3.42) sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir deyişle; ankete katılanlar

için; etkileşimlerin sosyal içerikleri değil, iş ve ilişkinin amacı önemlidir. Çalışanlar, pek arkadaş canlısı olmayıp, özel olarak kurumlarını ve kurumlarının hedeflerini desteklemezler. Çalışanlar ve kurumlar arasında, faydacı temel üzerine kurulu, psikolojik bir sözleşme bulunduğu söylenebilir. Anketin uygulandığı firmaların yazılım geliştirdikleri göz önüne alındığında; bu sonucun, şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür. Çünkü; bu kurumlarda çalışanların çoğunluğunu, yazılım mühendisleri oluşturmakta, aldıkları eğitim ve yaptıkları iş gereği sosyallikten uzak kalmaktadırlar. Ayrıca; yazılım sektöründeki rekabet, kar amaçlı hareket etmenin de temelini oluşturmaktadır.

Bağımsız değişken olan, çatışma yönetimi tarzlarından en fazla puana sahip yönetim tarzının, 3.85 (SS= 0.50) ortalama puan ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzının olduğu görülmüştür. En düşük puanın ise; 3.29 (SS= 0.67) ortalama ile hükmeden çatışma yönetim tarzına ait olduğu gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle; çalışanların, en çok tümleştiren; en az hükmeden çatışma yönetim tarzını tercih ettikleri söylenebilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi; ankete katılan kurumların, yazılım işi yapması ve bu işin iyi koordinasyon gerektirmesi, çalışanların, tümleştiren çatışma yönetimi tarzını seçmelerinin makul olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı, kişinin hem kendisinin, hem de diğerlerinin çıkarları ve her iki tarafında da kabul edeceği etkin bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgi paylaşımı ve farklılıkların tespit edilmesini gerektirmektedir.

Benzer şekilde; ankete katılanların en az hükmeden çatışma yönetimi tarzını seçmeleri de bu kurumların yaptıkları işin doğası gereği şaşırtıcı görünmemektedir. Bu tarz; kazan-kaybet perspektifi ile ya da bireyin bir pozisyonu kazanmak ya da çatışma durumunu çözmek için karşı taraf üzerinde zorlayıcı davranış ile tanımlanır. Hükmeden çatışma yönetimi tarzını kullanan birey, tipik olarak kazanmak için gerekli olan tüm araçları kullanır ve sonuç olarak; karşı tarafın beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz ardı eder ya da en aza indirir (Rahim, 1994). Dolayısıyla; bu tarzın daha az tercih edilmesi, yazılım işinin karmaşıklığından dolayı, şirket içerisinde makul görünmektedir. Çünkü; kaliteli ve rekabet edebilen yazılımların üretilmesi için şirketin,

kurumların, müşterinin ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu da hükmeden çatışma yönetimi tarzının, bu tür şirketler için uygun olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

2. NORMAL DAĞILIM VE KMO (KAISER-MEYER-OLKIN) ANALİZİ

Değişkenler arası ilişkileri analiz etmeden önce, hem bağımsız hem de bağımlı değişkenlere yönelik olarak toplanan veriler için normal dağılım testi yapılmıştır. Parametrik analiz testlerin yapılabilmesi için verilerin, normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Verilerin normal dağılım göstermesi için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hatalarına bölünmeleri sonucu elde edilen değerlerin, -1.96 ile +1.96 arasında bulunması gerekmektedir. Ayrıca; Kolmogorov-Smirnov testinin sonucunda; Sig. değerinin, %5'den büyük olması gerekmektedir.

Bu bilgiler ışığında; kurum kültürüne ait verilerin analizi sonucunda; basıklık (kurtosis) değeri, -0.262 ve standart hatası, 0.272; çarpıklık (skewness) değeri ise -0.162 ve standart hatası, 0.137 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerler, ilgili standart hatalara bölünmüş ve bunun sonucunda basıklık için -0.96 ve çarpıklık için -1.18 değerleri elde edilmiştir. Her iki değerin de normal dağılım kriteri olan -1.96 ve +1.96 değerleri arasında olduğu görülmektedir (Şekil-8). Öte yandan; kurum kültürü için yapılan Kolmogorov-Smirnov testinde elde edilen analiz sonuçlarına göre de; kurum kültürü verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir ($D(319)=0.49$, $p<0.05$; Sig.>0.05) (Tablo-5).

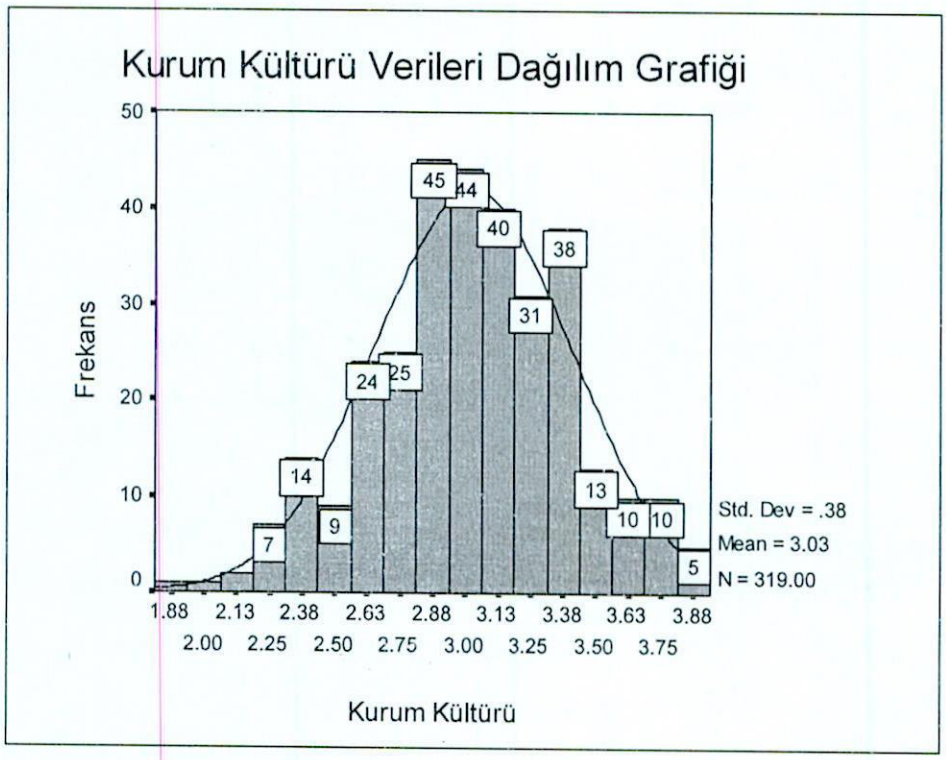
Tablo-5: Kurum Kültürü Verileri için Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.
KK	.049	319	.058	.993	319	.166

a Lilliefors Significance Correction

3. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Geçerlilik ve güvenilirlik analizinde; Cronbach Alpha değeri, KKA için 0.7455, ÇYTA için ise 0.7789 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, araştırmada kullanılan her iki anketin de güvenilirliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



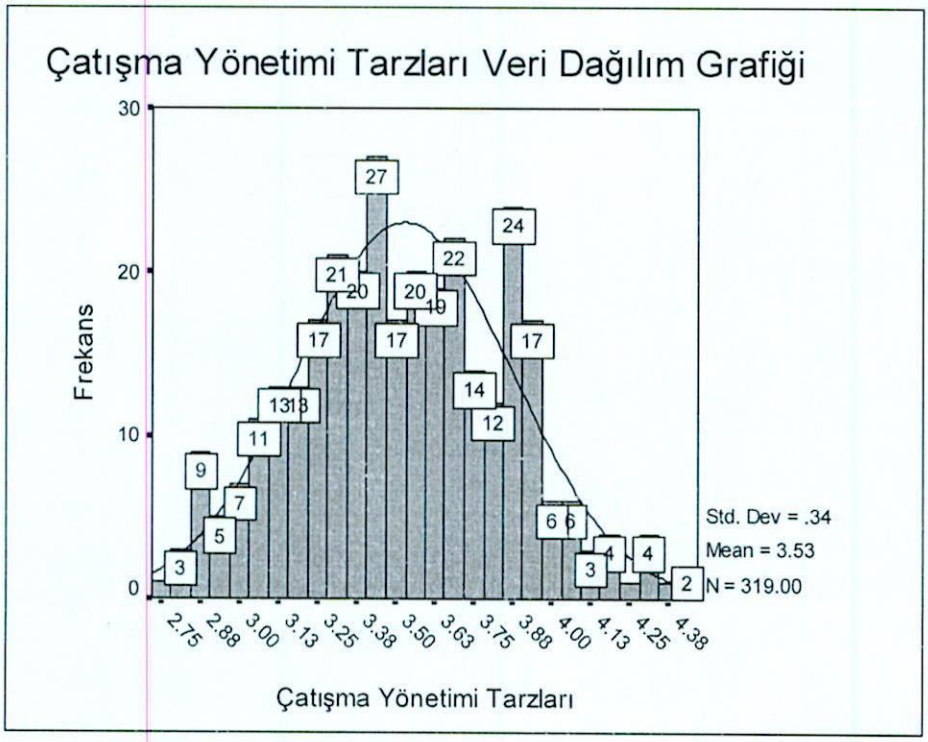
Şekil-8: Kurum Kültürü Verileri Histogramı

Çatışma yönetimi tarzlarına ait verilerin analizi sonucunda; basıklık değerinin -0.442 ve basıklığa ait standart hatanın, 0.272 olduğu; çarpıklık değerinin ise 0.111 ve çarpıklığa ait standart hatanın, 0.137 olduğu tespit edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin, kendilerine ait standart hatalara bölünmesi sonucu elde edilen değerler; basıklık için -1.62 ve çarpıklık için 0.81 olarak hesaplanmıştır. Çatışma yönetimi tarzları için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda; elde edilen değerler Tablo-6'da verilmiştir. Bu tabloya göre; çatışma yönetimi tarzlarına ait verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir ($D(319) = 0.042$, $p<.05$; $Sig.>0.05$) (Şekil-9).

Tablo-6: Çatışma Yönetimi Tarzları Verileri için Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Sig.
ÇYT	.042	319	.200*	.994	319	.214

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction



Şekil-9: Çatışma Yönetimi Tarzları Verileri Histogramı

Araştırma örnekleminin (katılımcı sayısı) yeterliliğini ölçmek için KMO analizi yapılmış ve söz konusu değer, 0,792 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucu, 0.70'den büyük olduğu için araştırmanın örnekleminin iyi derecede yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan Bartlett's Küresellik Testi sonucunda; test istatistiğine ait Sig. değeri, 0.000 bulunmuş; bu değer, 0.05 anlam düzeyinden küçük olduğu için örneklemin analiz için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo-7).

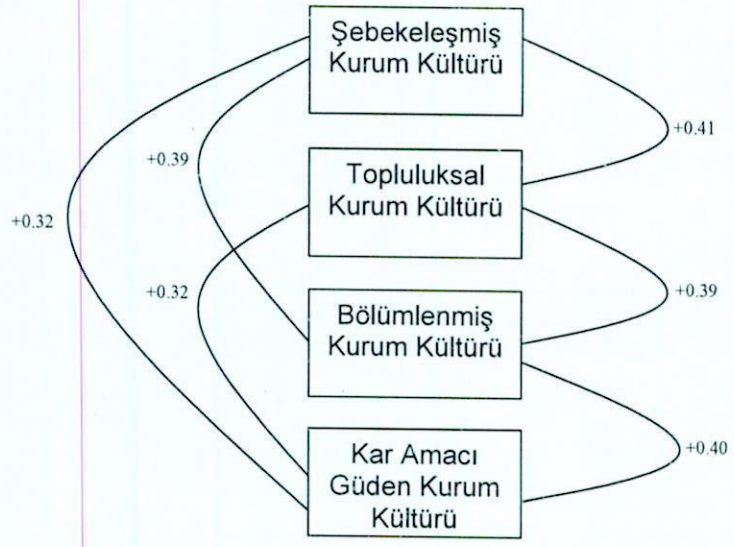
Tablo-7: KMO Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		.792
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2579.405
	df	378
	Sig.	.000

4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar Tablo-8'de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; demografik özelliklerden katılımcıların yaşının, şebekeleşmiş kurum kültürü ve topluluksal kurum kültürü ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (r=-.14; p<0.05). Benzer şekilde; katılımcıların hem yaşının hem de çalışma sürelerinin, topluluksal kurum kültürü ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (yaş için; r=-.18; p<0.01 ve çalışma süresi için; r=-.13; p<0.05). Diğer bir ifadeyle; çalışanların yaş ve çalışma süreleri arttıkça, topluluksal kurum kültürü ile şebekeleşmiş kurum kültürü kriterlerinden uzaklaştıkları ya da genç çalışanların şebekeleşmiş ve topluluksal kurum kültürüne daha yakın oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

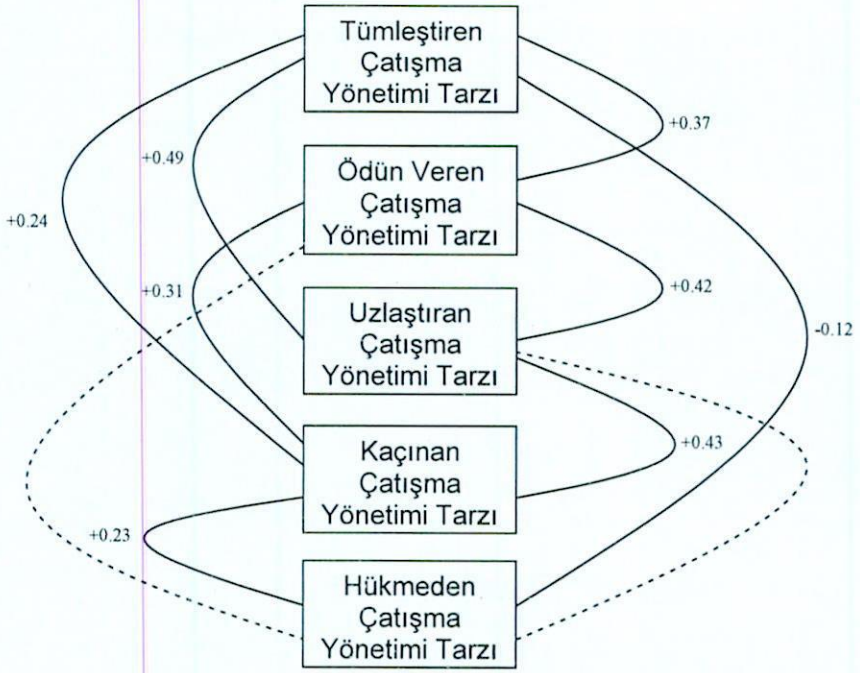
Modelde yer alan kurum kültürü boyutları arasındaki ilişkiler Şekil-10'da görülmektedir. Buna göre; şebekeleşmiş kurum kültürü ile topluluksal kurum kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (r=.41, p<.01). Bölümlenmiş kurum kültürünün, hem şebekeleşmiş kurum kültürü (r=.47, p<.01), hem de topluluksal kurum kültürü (r=.39, p<.01) ile arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde; kar amacı güden kurum kültürünün, hem şebekeleşmiş kurum kültürü (r=.32, p<.01), hem topluluksal kurum kültürü (r=.32, p<.01), hem de bölümlenmiş kurum kültürü (r=.40, p<.01) ile arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.



Şekil-10: Kurum Kültürü Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkiler

Çatışma yönetimi tarzlarının kendi aralarındaki ilişkiler Şekil-11'de görülmektedir. Buna göre; modelde yer alan çatışma yönetimi tarzlarının kendi aralarında hem anlamlı, hem de pozitif ve negatif ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre; kaçınan çatışma yönetimi tarzının; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.24; p<.01)*, ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.31; p<.01)*, hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.23; p<.01)* ve uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.43; p<.01)* pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzının; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.49; p<.01)* ve ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.42; p<.01)* pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu görülürken; hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Öte yandan; hükmeden çatışma yönetimi tarzının; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=-.12; p<.05)* negatif ve anlamlı ilişkisi bulunurken; ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Son olarak; ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır *(r=.37; p<.01)*.



Şekil-11: Çatışma Yönetimi Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkiler
Not: Kesik çizgiler ilişki olmadığını göstermektedir.

Bağımlı (çatışma yönetimi tarzları) ve bağımsız (kurum kültürü) değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; şebekeleşmiş kurum kültürünün; çatışma yönetimi tarzları içinde, yalnızca uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır *(r=.41; p<.05)*. Topluluksal kurum kültürünün; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.15; p<.01)*, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.13; p<.05)* ve kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.17; p<.01)* aralarında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bölümlenmiş kurum kültürünün; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.15; p<.01)* ve kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.13; p<.05)* aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak; kar amacı güden kurum kültürünün; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.17; p<.01)*, ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.20; p<.01)*, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.22; p<.01)* ve kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile *(r=.14; p<.05)* pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleriyle kurum kültürü ve çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla; t-testi, çok faktörlü varyans (Anova) ve korelasyon analizleri yapılmıştır. T-testi sonuçlarına göre; cinsiyet açısından; yalnızca topluluksal kurum kültürü tipinde, kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın ($t(184,7)= 3,51$; $p=.000$) olduğu; diğer kurum kültürü tiplerinde ve çatışma yönetimi tarzının seçiminde; kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Eby ve Freeman'a (1999) göre; cinsiyet faktörü, birçok nedenden dolayı kurum kültürü ile ilişkilidir ve genel olarak; kadınların, kurum kültürüne erkeklere göre daha bağlı oldukları söylenebilir. Öte yandan; çok faktörlü varyans analizlerine göre; eğitim seviyeleri açısından; hem kurum kültürü, hem de çatışma yönetimi tarzı seçiminde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARINI YORDAYAN DEĞİŞKENLER

Çalışmanın bu kısmında; kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla; yapılan çoklu doğrusal regresyon analizlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda; katılımcıların yaş, cinsiyet ve çalışma tecrübeleri gibi demografik değişkenler kontrol değişkenleri, kurum kültürü alt faktörleri, bağımsız değişkenler ve çatışma yönetimi tarzları alt faktörleri ise bağımlı değişkenler olarak doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuşlardır.

Çatışma yönetimi tarzlarını yordayan değişkenlerin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analizinde; katılımcıların yaş, cinsiyet ve çalışma tecrübelerini içeren demografik değişkenlerin, çatışma yönetimi alt bileşenlerinin hiçbirini yordamakta istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı etkisi olan değişkenlere ait satırlar, tablolarda italik ve koyu olarak işaretlenmiştir.

a. Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri

Tümleştiren çatışma yönetimi tarzını yordayan kurum kültürü

Tablo-8: Demografik, Kurum Kültürü ve Çatışma Yönetimi Tarzları Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	*Ortalama*	*S. Sapma*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yaş	31.69	6.08	-										
2. Çalışma Süresi	8.12	5.78	.86**	-									
3. Şebekeleşmiş Kurum Kültürü	3.05	0.55	-.14*	-.09	-								
4. Topluluksal Kurum Kültürü	2.81	0.60	-.18**	-.13*	.41**	-							
5. Bölümlenmiş Kurum Kültürü	3.31	0.66	-.06	-.05	.47**	.39**	-						
6. Kar Amacı Güden Kurum Kültürü	3.42	0.44	-.11	-.04	.32**	.32**	.40**	-					
7. TümleştirenÇatışmaYönetimi Tarzı	3.85	0.51	.04	.02	.10	.15**	.08	.17**	-				
8. Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzı	3.50	0.49	-.00	-.03	.09	.08	.07	.20**	.37**	-			
9. Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzı	3.29	0.67	-.08	-.06	.06	.06	.05	.08	-.12*	.09	-		
10. Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzı	3.63	0.49	.09	.06	.12*	.13*	.15**	.22**	.49**	.42**	.06	-	
11. Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzı	3.48	0.59	-.04	-.02	.06	.17**	.13*	.14*	.24**	.31**	.23**	.43**	-

**$p<.01$

*$p<.05$

değişkenlerinin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları, Tablo-9'da verilmiştir. Tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü değişkenleri, tek tek doğrusal regresyon analizine girilmiştir.

Tablo-9: Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Şebekeleşmiş kurum kültürü	.107	1.924	.107	.012	.012	3.702	.055
Topluluksal kurum kültürü	***.149***	***2.686***	***.149***	***.022***	***.022***	***7.213***	***.008***
Bölümlenmiş kurum kültürü	.082	1.462	.082	.007	.007	2.137	.145
Kar Amacı Güden kurum kültürü	***.174***	***3.138***	***.174***	***.030***	***.030***	***9.847***	***.002***

Tablo-9'da görüldüğü gibi; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı üzerinde; topluluksal kurum kültürü *(F=7.213, p<0.01)* ve kar amacı güden kurum kültürünün, *(F=7.213, p<0.01)* pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak; her iki kurum kültürünün de tümleştiren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın, çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(topluluksal kurum kültürü; %2,2 ve kar amacı güden kurum kültürü; %3)*. Buna göre; kurum kültürü ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerden H_1, H_{11} numaralı hipotezler reddedilirken; H_6, H_{16} numaralı hipotezler desteklenmiştir.

b. Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri

Ödün Veren çatışma yönetimi tarzını yordayan kurum kültürü değişkenlerinin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları,

Tablo-10'da verilmiştir. Ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü değişkenleri, tek tek doğrusal regresyon analizine girilmiştir.

Tablo-10: Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Şebekeleşmiş kurum kültürü	.089	1.593	.089	.008	.008	2.537	.112
Topluluksal kurum kültürü	.085	1.522	.085	.007	.007	2.318	.129
Bölümlenmiş kurum kültürü	.077	1.366	.077	.006	.006	1.867	.173
Kar Amacı Güden kurum kültürü	***.201***	***3.662***	***.201***	***.041***	***.041***	***13.407***	***.000***

Tablo-10'da görüldüğü gibi; ödün veren çatışma yönetimi tarzı üzerinde; yalnızca kar amacı güden kurum kültürünün *(F=13.407, p<0.01)* pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Buna karşın; kar amacı güden kurum kültürü, ödün veren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın yalnızca %4.1'lik bir kısmını açıklamaktadır. Buna göre; kurum kültürü ile ödün veren çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerden H_2, H_7, H_{12} numaralı hipotezler reddedilirken; yalnızca H_{17} numaralı hipotez desteklenmiştir.

c. Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri

Hükmeden çatışma yönetimi tarzını yordayan kurum kültürü değişkenlerinin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları, Tablo-11'de verilmiştir. Hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü değişkenleri, tek tek doğrusal regresyon analizine girilmiştir.

Tablo-11: Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Şebekeleşmiş kurum kültürü	.066	1.178	.066	.004	.004	1.387	.240
Topluluksal kurum kültürü	.057	1.022	.057	.003	.003	1.045	.307
Bölümlenmiş kurum kültürü	.054	0.962	.054	.003	.003	0.925	.337
Kar Amacı Güden kurum kültürü	.081	1.448	.081	.007	.007	2.098	.148

Tablo-11'de görüldüğü gibi; Hükmeden çatışma yönetimi tarzı üzerinde, hiç bir kurum kültürü değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Buna göre; kurum kültürü ile hükmeden çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin tamamı (H_5, H_{10}, H_{15}, H_{20}) reddedilmiştir.

d. Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri

Uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını yordayan kurum kültürü değişkenlerinin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları, Tablo-12'de verilmiştir. Uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü değişkenleri, tek tek doğrusal regresyon analizine girilmiştir.

Tablo- 12: Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Şebekeleşmiş kurum kültürü	***.124***	***2.220***	***.124***	***.015***	***.015***	***4.930***	***.027***
Topluluksal kurum kültürü	***.134***	***2.416***	***.134***	***.018***	***.018***	***5.836***	***.016***

Bölümlenmiş kurum kültürü	***.150***	***2.709***	***.150***	***.023***	***.023***	***7.338***	***.007***
Kar Amacı Güden kurum kültürü	***.218***	***3.976***	***.218***	***.048***	***.048***	***15.808***	***.000***

Tablo-12'de görüldüğü gibi; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı üzerinde; tüm kurum kültürü değişkenlerinin, pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir *(Sig. < 0.05)*. Ancak; her bir kurum kültürünün, tümleştiren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın, çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(şebekeleşmiş kurum kültürü; %1.5, topluluksal kurum kültürü; %1.8, bölümlenmiş kurum kültürü; %2.3 ve kar amacı güden kurum kültürü; %4.8)*. Buna göre; kurum kültürü ile uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin tamamı (H_3, H_8, H_{13}, H_{18}) desteklenmiştir.

e. Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenleri

Kaçınan çatışma yönetimi tarzını yordayan kurum kültürü değişkenlerinin tespitine yönelik yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları, Tablo-13'de verilmiştir. Kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile kurum kültürü değişkenleri, tek tek doğrusal regresyon analizine girilmiştir.

Tablo- 13: Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzı Faktörünü Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (tek tek) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Şebekeleşmiş kurum kültürü	.066	1.175	.066	.004	.004	1.380	.241
Topluluksal kurum kültürü	***.171***	***3.091***	***.171***	***.029***	***.029***	***9.557***	***.002***
Bölümlenmiş kurum kültürü	***.126***	***2.257***	***.126***	***.016***	***.016***	***5.095***	***.025***

Kar Amacı Güden kurum kültürü	***.142***	***2.547***	***.142***	***.020***	***.020***	***6.487***	***.011***

Tablo-13'de görüldüğü gibi; kaçınan çatışma yönetimi tarzı üzerinde; topluluksal kurum kültürünün *(F=9.557, p<0.01)*, bölümlenmiş kurum kültürünün *(F=5.095, p<0.01)* ve kar amacı güden kurum kültürünün pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak; her üç kurum kültürünün de, tümleştiren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın, çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(topluluksal kurum kültürü; %2.9, bölümlenmiş kurum kültürü; %1.6 ve kar amacı güden kurum kültürü; %2)*. Buna göre; kurum kültürü ile uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerden; yalnızca H_4 numaralı hipotez reddedilirken; H_9, H_{14}, H_{19} numaralı hipotezler desteklenmiştir.

6. SOSYALLEŞME VE DAYANIŞMA GÖSTERGELERİ

Goffee ve Jones'un kurum kültürü ölçeği, aynı zamanda, kurumların dayanışma ve sosyalleşme boyutlarını da ortaya çıkarmaktadır. Her iki boyut için 23. soru ortak olup, dayanışma boyutu; 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22 numaralı sorular ile sosyalleşme boyutu ise; 2, 4, 6, 8, 10, 12,13,15, 17, 19, 21 numaralı sorular ile ölçülmektedir. Hem sosyalleşme hem de dayanışma boyutlarında elde edilen yüksek puanlar, kurumun topluluksal bir kurum kültürüne sahip olduğunu göstermektedir. Her iki boyuttan elde edilen düşük puanlar ise; kurumun bölümlenmiş kurum kültürüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyalleşme boyutunda yüksek, dayanışma boyutunda düşük puanlar, o kurumun şebekeleşmiş bir kurum kültürüne ve son olarak; sosyalleşmede düşük ancak dayanışmada yüksek puanlar, kurumun kar amacı güden bir kurum kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.

Kurum kültürü ölçeğinin, sosyalleşme ve dayanışma boyutlarına ait iç tutarlılık (Cronbach Alpha) değerleri sırasıyla; 0.8791 ve 0.8368'dir. Tüm kurum kültürü ölçeği için iç tutarlılık değeri ise 0.7463'tür.

Hem sosyalleşme boyutunda hem de dayanışma boyutunda alınabilecek puanlar 12-60 arasındadır. Ancak; AMOS'da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu, kurum kültürü ölçeğinden 3 soru çıkarılmıştır. Dolayısıyla; bu araştırmada; sosyalleşme ve dayanışma boyutları için elde edilecek puan aralığı, 9-45 olup, ortalaması da 22.5'tir. Araştırma için toplanan verilere göre; sosyalleşme boyutunun ortalama puanı, 33.57, dayanışma boyutunun ortalama puanı ise, 32.94'tür. Rakamlardan da görüldüğü gibi; sosyalleşme boyutu ile dayanışma boyutu arasında çok büyük bir fark bulunmamakla birlikte; her ikisi de ortalamanın (22.5) üzerinde puana sahiptir. Dolayısıyla; yalnızca sosyalleşme ve dayanışma analizine bakarak değerlendirme yapıldığında; katılımcıların topluluksal bir kurum kültürüne sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürü ölçeğinin 2 üst boyutu olan, sosyalleşme ve dayanışmanın çatışma yönetimi tarzları ile olan ilişkisi de analiz edilmiştir (Tablo-14). Söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; kurum kültürünün sosyalleşme boyutu ile; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı *($r=.17$; $p<.01$)*, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı *($r=.21$; $p<.01$)* ve kaçınan çatışma yönetimi tarzı *($r=.19$; $p<.01$)* arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülürken; ödün veren çatışma yönetimi tarzı *($r=.14$; $p<.05$)* ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kurum kültürünün dayanışma boyutuna bakıldığında ise; dayanışma boyutunun; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile *($r=.13$; $p<.01$)*, ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile *($r=.14$; $p<.05$)*, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile *($r=.16$; $p<.01$)* ve kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile *($r=.13$; $p<.05$)* arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülürken hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Kurum kültürünün sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının, çatışma yönetimi tarzlarını yordayıp yordamadığını tespit etmek üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları, Tablo-15, Tablo-16, Tablo-17 ve Tablo-18'de verilmiştir.

Tablo-15: Tümleştiren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Sosyalleşme	***.172***	***3.112***	***.172***	***.030***	***.030***	***9.683***	***.002***
Dayanışma	***.129***	***2.319***	***.129***	***.017***	***.017***	***5.378***	***.021***

Tablo-15'de görüldüğü gibi; kurum kültürünün hem sosyalleşme boyutunun *(F=9.683, p<.001)*, hem de dayanışma boyutunun *(F=5.378, p<0.01)* tümleştiren çatışma yönetimi tarzı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak; her iki kurum kültürü boyutunun da, tümleştiren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(sosyalleşme; %3, dayanışma; %1.7)*. Buna göre; kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin her ikisi de (H_{21}, H_{26}) desteklenmiştir.

Tablo-16: Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Sosyalleşme	***.142***	***2.562***	***.142***	***.020***	***.020***	***6.562***	***.011***
Dayanışma	***.135***	***2.432***	***.135***	***.018***	***.018***	***5.914***	***.016***

Tablo-16'de görüldüğü gibi; kurum kültürünün hem sosyalleşme boyutunun *(F=6.562, p<.001)*, hem de dayanışma boyutunun *(F=5.914, p<0.01)*, ödün veren çatışma yönetimi tarzı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak; her iki kurum kültürü boyutunun da, ödün veren çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(sosyalleşme; %2, dayanışma; % 1.8)*. Buna göre; kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları ile ödün veren çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin her ikisi de (H_{22}, H_{27}) desteklenmiştir.

Tablo-17: Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Sosyalleşme	.091	1.627	.091	.008	.008	2.649	.105
Dayanışma	.085	1.520	.085	.007	.007	2.309	.130

Tablo-17'de görüldüğü gibi; kurum kültürünün hem sosyalleşme boyutunun *(F=2.649, p<.001)*, hem de dayanışma boyutunun *(F=2.309, p<0.01)*, hükmeden çatışma yönetimi tarzı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre; kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları ile hükmeden çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin her ikisi de (H_{25}, H_{30}) reddedilmiştir.

Tablo-18: Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Sosyalleşme	***.206***	***3.755***	***.206***	***.043***	***.043***	***14.102***	***.000***
Dayanışma	***.160***	***2.892***	***.160***	***.026***	***.026***	***8.362***	***.004***

Tablo-18'de görüldüğü gibi; kurum kültürünün hem sosyalleşme boyutunun *(F=14.102, p<.001)*, hem de dayanışma boyutunun *(F=8.362, p<0.01)*, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak her iki kurum kültürü boyutunun da, uzlaştıran çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(sosyalleşme; %4.3, dayanışma; % 2.6)*. Buna göre; kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları ile uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin her ikisi de (H_{23}, H_{28}) destekienmiştir.

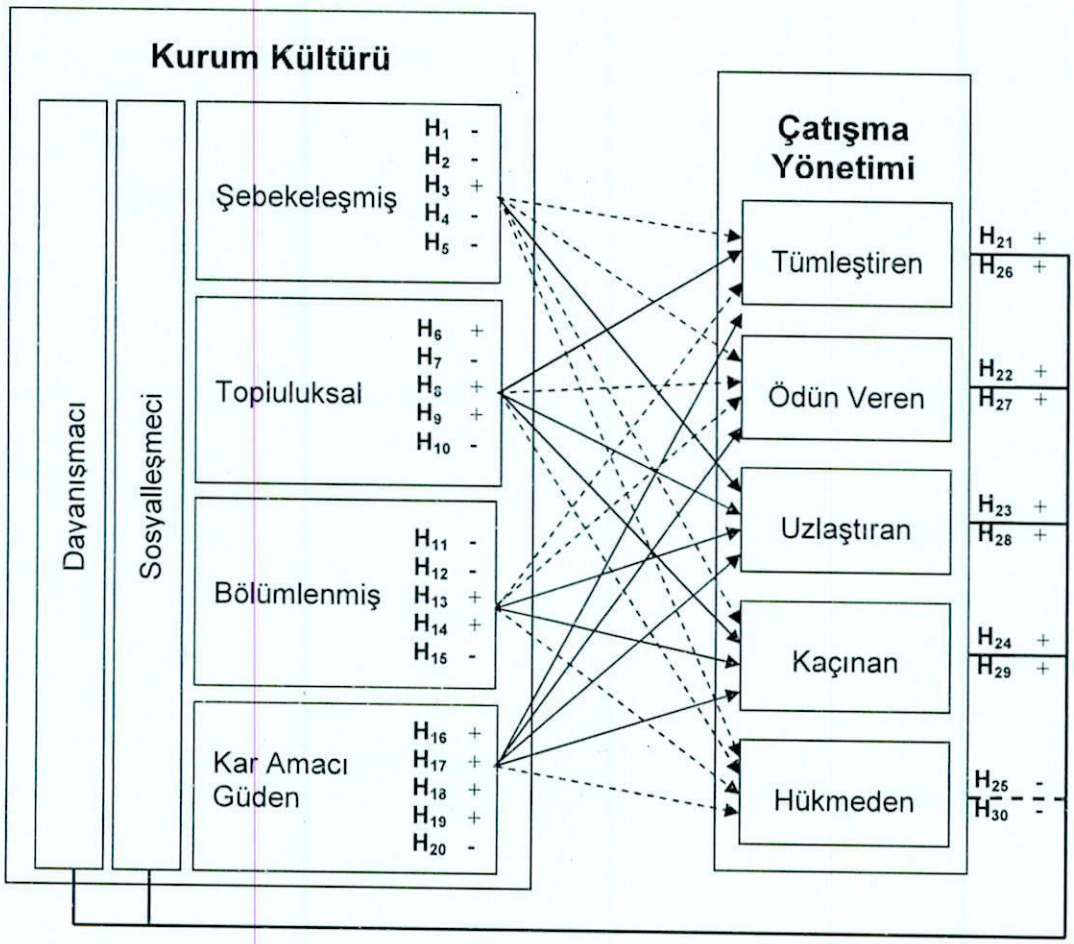
Tablo-19: Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzını Yordayan Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	β	t	R	R^2	R^2 Değ.	F Değ.	Sig.
Sosyalleşme	***.186***	***3.377***	***.186***	***.035***	***.035***	***11.402***	***.001***
Dayanışma	***.126***	***2.267***	***.126***	***.016***	***.016***	***5.138***	***.024***

Tablo-19'da görüldüğü gibi; kurum kültürünün hem sosyalleşme boyutunun *(F=11.402, p<.001)*, hem de dayanışma boyutunun *(F=5.138, p<0.01)*, kaçınan çatışma yönetimi tarzı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak; her iki kurum kültürü boyutunun da, kaçınan çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın çok küçük bir kısmını açıkladığı görülmektedir *(sosyalleşme; %3.5, dayanışma; % 1.6)*. Buna göre; kurum kültürünün sosyalleşmeci ve dayanışmacı boyutları ile kaçınan çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin her ikisi de (H_{24}, H_{29}) desteklenmiştir.

Öte yandan; kurum kültürünün sosyalleşme ve dayanışma boyutları, doğrusal regresyon analizine birlikte sokulduğunda; bu boyutların, çatışma yönetimi tarzları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu *(F=11.344, p<0.01)* ve varyansın %6.7'sini açıkladığı görülmüştür. Benzer şekilde; sosyalleşme ve

dayanışma boyutları yanında; diğer dört kurum kültürü boyutunun hepsi birlikte çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin varyansın %12.1'ini açıklamaktadır *(F=7.145, p<0.01)*. Sonuç olarak; hipotezlerin desteklenip desteklenmemesine göre başlangıçta önerilen modeldeki ilişkiler Şekil-12'deki gibi son halini almıştır.



Şekil-12: Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Kurum Kültürü ve Çatışma Yönetimi İlişkisine Yönelik Model

Not: Kesik çizgiler reddedilen tam çizgiler ise desteklenen hipotezleri ifade etmektedir.

Tablo-14: Kurum Kültürü Değişkenlerinin (Sosyalleşme, Dayanışma) ile Çatışma Yönetimi Tarzlarının Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	*Ortalama*	*S. Sapma*	1	2	3	4	5	6	7
1.Sosyalleşme	2.79	0.43	-						
2. Dayanışma	2.74	0.38	.59**	-					
3. Tümleştiren ÇatışmaYönetimi Tarzı	3.85	0.51	.17**	.13**	-				
4. Ödün Veren Çatışma Yönetimi Tarzı	3.50	0.49	-.14*	.14*	.37**	-			
5. Hükmeden Çatışma Yönetimi Tarzı	3.29	0.67	.09	.08	-.12*	.09	-		
6. Uzlaştıran Çatışma Yönetimi Tarzı	3.63	0.49	.21**	.16**	.49**	.42**	.06	-	
7. Kaçınan Çatışma Yönetimi Tarzı	3.48	0.59	.19**	.13*	.24**	.31**	.23**	.43**	-

***p*<.01**

**p*<.05

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; istatistiksel analizler sonucu elde edilen sonuçlar, ilgili literatür kapsamında tartışılmış ve çalışmada belirtilen araştırma soruları yanıtlanmıştır. Ayrıca; araştırmanın kısıtları açıklanmış ve gelecekte bu ve benzeri çalışmalar için öneriler sunulmuştur. Çalışmanın amacı, kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Özetle; bu araştırma, aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışmıştır:

- Demografik ve çalışma sürelerinin, kurum kültürü ve çatışma yönetimi tarzları üzerinde herhangi bir rolü var mıdır?
- Kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzlarını yordamaktaki rolü ne olabilir?
- Kurum kültürü tipine göre çatışma yönetimi tarzları arasında bir farklılık var mıdır?

Ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek üzere; AMOS 6.0 programında yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre; kullanılan KKA ve ÇYTA'nın söz konusu değişkenleri doğru olarak ölçtüğü ifade edilebilir. Kurum kültürü ve çatışma yönetimi tarzları alt faktörlerine ilişkin yapılan güvenirlilik analizi sonucunda; Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .72 ve .84 olarak tespit edilmiştir. Korelasyon analizlerine göre; kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak; doğrusal regresyon analizleri sonucunda; kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzlarının varyanslarını, küçük oranlarda açıklayabildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca; kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilen katılımcıların yaş, cinsiyet, çalışma tecrübesi ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler ile kurum kültürü tipi ve çatışma yönetimi tarzı seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde; araştırmanın temel amacı doğrultusunda yapılan

analizlerden elde edilen bulgular, ilgili literatür kapsamında tartışılarak incelenmiştir.

1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi değişkenleri içeren demografik değişkenler açısından yapılan t-testleri, korelasyon analizleri ve tek yönlü ANOVA testleri analizleri sonucunda; söz konusu demografik değişkenler ile katılımcıların, kurum kültürü tipi tercihleri arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunurken; çatışma yönetimi tarzları tercihleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo-8). Buna göre; yaş faktörü ile şebekeleşmiş ve topluluksal kurum kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde; çalışma süresinin de yalnızca topluluksal kurum kültürü ile negatif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan; katılımcıların eğitim düzeyinin hem kurum kültürü tipi hem de çatışma yönetimi tarzı seçiminde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Literatürde; yaş ve cinsiyetin kurum kültürü üzerindeki etkilerine yönelik farklı bulgular tespit edilmiştir. Örneğin; Guerra, Martinez, Munduate ve Medina'nın (2005), "Çatışma Tiplerinin Sonuçlarına Yönelik Olumsallık Bakış Açısı: Kurum Kültürünün Rolü" adlı çalışmalarında; hem kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların, hem de cinsiyetin bir bütün olarak kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan; Eppard (2004), kurum kültürü ile liderlik tipleri arasındaki ilişkilere yönelik; "A Quantitative Study of Leadership Styles and Organizational Culture" adlı doktora tezinde; cinsiyetin, kurum kültürü üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye'de ise; Toprak (2007), "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama" adlı doktora tezinde; yaptığı hiyerarşik regresyon analizinde; kurum kültürü üzerinde; yaş, cinsiyet ve eğitim faktörlerinin tek başına anlamlı etkisinin olmadığı ancak; üç faktörün birlikte kurum kültürünün oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca;

kadın ve erkekler arasında kültür tipine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna da ulaşmıştır. Örneğin; yapıcı kültürlerde, kadın sayısının ve eğitim düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi değişkenleri içeren demografik değişkenlerin, çatışma yönetimi tarzları ile ilişkilerini görmek açısından yapılan analizler sonucunda; demografik değişkenlerin hiç birinin çatışma yönetimi tarzları ile anlamlı ilişkisine rastlanmamıştır.

Literatürde; demografik değişkenlerin, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerine yönelik farklı bulgular tespit edilmiştir. Vokic (2009), Hırvat çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda; cinsiyetin, ödün veren ve uzlaşmacı çatışma yönetimi tarzı ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu, buna karşın; yaş ve eğitim durumunun çatışma yönetimi tarzı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Öte yandan; "Takım Çatışması, Çatışma Yönetimi, Bağlılık ve Takım Etkinliği Üzerine Uzamsal Bir Çalışma" adlı çalışmalarında Tekleab, Quigley ve Tesluk (2009), yaş ve cinsiyet ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Somech (2008), "Okul Takımları arasında Çatışma Yönetimi: Çatışma Yönetimi ve Takım Etkinliği üzerinde Görev ve Hedef Bağımsızlığının Etkisi" adlı çalışmasında; benzer şekilde; yaş ve eğitim seviyesi ile çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişki Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma" adlı çalışmalarında; cinsiyet ile çatışma yönetimi tarzı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre; bayanların kurumsal çatışmalarda uzlaşmacı, ödün veren ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettiklerini; tümleştiren çatışma yönetimi tarzını ise; hem erkeklerin hem de kadınların tercih ettiklerini tespit etmiştir. Türkiye'de yapılan "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması" adlı diğer bir çalışmada; Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005), erkeklerin bayanlara oranla daha çok hükmeden çatışma yönetimi tarzını seçtiklerini; bayanların ise daha çok uzlaşan, kaçınan ve ödün veren çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

2. KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kurum kültürü alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında; tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir (Tablo-8). Buna göre; bölümlenmiş kurum kültürü ile şebekeleşmiş kurum kültürü arasındaki ilişkinin diğer kurum kültürü alt bileşenleri ile olan ilişkiler arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir *(r=.47; p<0.01)*. En düşük anlamlılık ilişkisi ise; kar amacı güden kurum kültürü ile şebekeleşmiş ve bölümlenmiş kurum kültürü arasında ortaya çıkmıştır *(r=.32; p<0.01)*.

Bu araştırma için yapılan sınırlı literatür taramasında; Goffee ve Jones'un kurum kültürü anketinin kullanıldığı az sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Bu kaynaklarda; kurum kültürünün alt bileşenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik her hangi bir analize rastlanmamıştır.

Kurum kültürü tipi ile ilgili olarak; anket katılımcılarının en çok kar amacı güden kurum kültürünü tercih ettiklerini göstermektedir (ortalama=3.42; Ss=.44). Rashid ve Arkadaşları (2003) da kurum kültürünün organizasyonel değişim üzerindeki etkilerini ölçmek üzere yaptıkları araştırmada benzer sonuca ulaşmışlar; değişimin gerçekleşmesi için kar amacı güden kurum kültürünün tetikleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Öte yandan; Ostrom, Ostrom, Hanson ve Kleiman (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı için hazırlanan Goffee ve Jones'un kurum kültürü ölçeğinin kullanıldığı "Kurumsal Kültür ve Performansın Mozaiği: Asliye Mahkemeleri" başlıklı raporda; asliye mahkemelerinin, bölgelerine göre kurum kültürü tiplerinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Buna göre; mahkemelerin bazı bölgelerde şebekeleşmiş, bazı yerlerde topluluksal, bazı yerlerde de bölümlenmiş kurum kültürüne sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca; sosyalleşme ve dayanışma boyutları açısından da mahkemelerin, farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Türkiye'de aynı ölçeğin kullanıldığı; "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama" adlı doktora tezinde Toprak (2007), 9

kobiden elde ettiği verilerle yaptığı analiz sonucunda; kobilerin topluluksal kurum kültürü tipini benimsediklerini tespit etmiştir. Bu durumda; kobilerin, dayanışmacı bir kültüre sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'de bankacılık ve finans kurumlarına yönelik yapılan diğer bir çalışmada Kavi (2008), araştırmaya dahil ettiği 3 kuruluşun da topluluksal kurum kültürüne sahip olduğunu, ikinci sırada ise şebekeleşmiş kurum kültürü olduğunu tespit etmiştir.

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan çatışma yönetimi tarzlarıyla ilgili analiz sonuçları incelendiğinde; alt boyutlarının tümünün kendi aralarında anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir (Tablo-8). Buna göre; tümleştiren çatışma yönetimi ile uzlaştıran çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin, diğer çatışma yönetimi tarzları ile olan ilişkiler arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir *(r=.49; p<0.01)*. Ayrıca; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile ödün veren ve kaçınan çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile hükmeden çatışma yönetimi tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile diğer tüm çatışma yönetimi tarzları arasında; uzlaştıran çatışma yönetimi ile ödün veren çatışma yönetimi tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan; hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile tümleştiren ve uzlaştıran çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Chan, Huang ve Ng (2007) yaptıkları araştırmada; kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile hükmeden çatışma yönetimi tarzı arasında; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile tümleştiren ve ödün veren çatışma yönetimi tarzları arasında; ödün veren çatışma yönetimi tarzı ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Öte yandan; hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile tümleştiren çatışma yönetimi tarzı arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Weider-Hatfield ve Hatfield (1995) ise; araştırmalarında; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile bütünleştiren, hükmeden ve kaçınan çatışma yönetimi tarzları

arasında; kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile ödün veren çatışma yönetimi tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Diğer bulgulardan farklı olarak; bu son çalışmada, hükmeden ve kaçınan çatışma yönetimleri tarzları arasında pozitif ilişki bulunmuş olması ilgi çekicidir çünkü; birbirinin zıddı denebilecek bu iki çatışma yönetimi tarzının arasında ya anlamlı bir ilişkinin olmaması ya da negatif bir ilişki olması beklenirdi. İlginç bir şekilde; Kozan ve Ergin (1999), kendi çalışmalarında, benzer şekilde; tümleştiren çatışma yönetimi tarzı ile hükmeden çatışma yönetimi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çatışma yönetimi tarzlarıyla ilgili analiz sonuçları incelendiğinde; ankete katılanların en çok tümleştiren çatışma yönetimi tarzını (ort=3.85) tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç, literatürdeki çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Nitekim; Rahim (1986), çatışma yönetimi tarzlarıyla ilgili olarak, Batı'da çalışanların, çoğunlukla tümleştiren çatışma yönetimini tercih ettiklerini ifade etmektedir. Öte yandan; bu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanlar, en az hükmeden çatışma yönetimi tarzını (ort=3.29) tercih etmişlerdir. Literatürde, bununla ilgili olarak farklı bulgular ortaya konmuştur.

Türkiye'de; Uğurlu'nun (2001), ilköğretim okullarında Rahim'in ölçeğini kullanarak yaptığı araştırmada; hükmeden çatışma yönetimi tarzının en az tercih edilen tarzlardan biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hendel, Fish ve Galon (2005) ise çalışmalarında; çatışma yönetimi tarzları arasında en çok tercih edilen tarzın uzlaştıran çatışma yönetimi; en az tercih edilen tarzın ise ödün veren çatışma yönetimi tarzı olduğunu tespit etmişlerdir.

Su'udy (2009), Amerikalılarla Endonezyalılar arasındaki çatışma yönetimi tarzı seçimine yönelik yaptığı tez çalışmasında; Endonezyalıların en çok tümleştiren ve uzlaştıran çatışma yönetimi tarzını; arkasından sırasıyla kaçınan, ödün veren ve hükmeden çatışma yönetimi tarzlarını tercih ettiklerini; Amerikalıların ise benzer şekilde en çok tümleştiren ve uzlaştıran çatışma yönetimi tarzlarını; arkasından ise, Endonezyalılardan farklı olarak sırasıyla; hükmeden, ödün veren ve kaçınan çatışma yönetimi tarzlarını

tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Buradan kültürel farklılıkların çatışma yönetimi tarzlarını etkiledikleri sonucuna varılabilir.

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ALT FAKTÖRLERİNİ YORDAYAN KURUM KÜLTÜRÜ DEĞİŞKENLERİ

Analiz sonuçlarına göre; kurum kültürü faktörlerinin çatışma yönetimi tarzları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında nedensellik ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; topluluksal kurum kültürünün tümleştiren çatışma yönetimi tarzına ait varyansın %2.2'sini, kar amacı güden kurum kültürünün ise varyansın %3'ünü açıkladığı görülmektedir (Tablo-9). Ödün veren çatışma yönetimi tarzına ait varyansı %4.1'lik bir oranla yalnızca kar amacı güden kurum kültürü açıklamaktadır. Diğer kurum kültürü tipleri ile ödün veren çatışma yönetimi tarzı arasında nedensellik ilişkisi bulunamamıştır (Tablo-10). Hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile hiç bir kurum kültürü tipi arasında nedensellik ilişkisine rastlanamazken (Tablo-11); uzlaştıran çatışma yönetimi tarzı ile tüm kurum kültürü tipleri arasından nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir (Tablo-12).

Buna göre; uzlaştıran çatışma yönetimi tarzına ait varyansın; şebekeleşmiş kurumu kültürü %1.5'ini, topluluksal kurum kültürü %1.8'ini, bölümlenmiş kurum kültürü %2.3'ünü ve kar amacı güden kurum kültürü ise %4.8'ini açıklamaktadır. Kaçınan çatışma yönetimi tarzı ile şebekeleşmiş kurum kültürü hariç, diğer tüm kurum kültürü tipleri arasında nedensellik ilişkisine rastlanmıştır (Tablo-13). Buna göre; kaçınan çatışma yönetimi tarzına ait varyansın; topluluksal kurum kültürü %2.9'unu, bölümlenmiş kurum kültürü %1.6'sını ve kar amacı güden çatışma yönetimi tarzı %2'sini açıklamaktadır.

Literatürde; bu araştırma kapsamında taranan bazı veritabanlarına göre hem Goffee ve Jones'un kurum kültürü ölçeğinin kullanıldığı hem de çatışma yönetimi ve kurum kültürü ilişkisine yönelik yapılmış az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Kurum kültürünün, çatışma tiplerinin seçimiyle ortaya çıkan sonuçları üzerindeki etkilerini araştırdıkları araştırmalarında

Guerra, Martinez ve Medina (2005), kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzları üzerinde etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada; kurum kültürü, destek, yenilikçilik, hedefler ve kurallar olarak; çatışma tipleri ise; görev çatışması ve ilişki çatışması olarak bileşenlere ayrılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; görev çatışması ile destek odaklı kurum kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle; çalışanlara düşük destek verilen kurumlarda, görev çatışmasının arttığı görülmektedir. Ayrıca; hedef yönelimli kurum kültürünün, görev çatışmalarını olumlu biçimde etkilediği de tespit edilmiştir.

Adidam (1996), yaptığı doktora tezinde; kurum kültürü ile çatışma yönetimi arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Buna göre; kurum kültürünün adokrasi ve hiyerarşi boyutları, strateji planlama süreçlerinde çatışmayı engellerken; pazar kültürü, çatışmayı desteklemektedir. Bu sonuç, bu araştırmada, araştırmaya dahil olan kurumların kar amacı güden kurum kültürünün ağırlıklı olarak tercih etmesi ile örtüşmektedir ve bu durum şaşırtıcı görünmemektedir çünkü; pazar ya da kar amacı güden kurum kültürü, rekabetin gerekliliğine ve çalışanlar arasında en iyi performansın elde edilmesine vurgu yapar.

Kurum kültürünün sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının çatışma yönetimi tarzları ile olan ilişkilerine bakıldığında; bir nedensellik ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre; tümleştiren çatışma yönetimine ilişkin varyansın; %3.0'ünü sosyalleşmenin, %1.7'sini dayanışmanın (Tablo-15); ödün veren çatışma yönetimine ilişkin varyansın; %2.0'sini sosyalleşmenin, %1.8'ini dayanışmanın (Tablo-16); uzlaştıran çatışma yönetimi tarzına ilişkin varyansın; %4.3'ünü sosyalleşmenin, %2.6'sını dayanışmanın açıkladığı görülmektedir (Tablo-18). Buna karşın; hem sosyalleşmenin hem de dayanışmanın, hükmeden çatışma yönetimi tarzı ile arasında hem nedensellik (Tablo-17) hem de korelasyon ilişkisi tespit edilememiştir (Tablo-14).

5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Ankara'da yazılım sektöründe faaliyet gösteren 5 firmadan elde edilen veriler ile kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; kurum kültürü ile çatışma yönetimi tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuş ancak; kurum kültürü değişkenlerinin, çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin varyansları küçük oranda açıkladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanlar en çok kar amacı güden kurum kültürünü (M=3.42) benimsemektedirler (Tablo-4). Bu sonuç, yazılım sektörünün rekabetçi ortamı göz önünde bulundurulduğunda, şaşırtıcı görünmemektedir çünkü; kar amacı güden kurum kültürü, kazanç üzerinde varlığını sürdüren bir kültürdür. Diğer bir deyişle; rekabet ortamında var olmak zorunda olan yazılım firmaları için kar amacı güden kurum kültürü, rekabet koşullarına uyum sağlamada ve dolayısıyla hayatta kalmada anahtar rol üstlenmektedir. Bu yüzden; çalışanlar ve kurumlar için kar amacı güden kurum kültürü, kurumsal hedeflerin etkin yönetimini garanti etmektedir. Bu tür bir kurum kültürü, çalışanların işlerini gereği gibi yapacaklarını ve ortaya konan hedeflerin tutturulacağını garanti altına alacaktır. Ancak; bu kültürde bazen, gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler, hedeflere ulaşma sürecinde işlerin yapılması ve çatışmaların çözümlenmesinde sert yaklaşımlar ortaya koyabilirler. Bu da; kurumlar ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Katılımcılar, ikinci olarak bölümlenmiş kurum kültürünü (M=3.31) benimsemektedirler (Tablo-4). Bölümlenmiş kurum kültürü; gerekli olanın yapılmasına, kişinin kendisini ön plana çıkarmasına ve işe odaklanılmasına vurgu yapar. Diğer bir deyişle; çalışanlar kendileri için çalışır ya da kendilerini meslek grupları ile tanımlarlar (yazılım mühendisleri). Az fark ile kar amacı güden kurum kültürünün ardından, bölümlenmiş kurum kültürünün benimsenmesi; çalışmaya konu olan firmalar açısından şaşırtıcı değildir. Çünkü; bu firmalar, yazılım sektöründe faaliyet göstermekte olup yoğun bir rekabet içerisinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların çoğunluğunun, yazılım mühendisi olması, yaptıkları işin hataya tolerans tanımaması, kendilerini

önemli hissetmelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla; kendilerini diğer çalışanlardan ayrı değerlendirmektedirler.

Katılımcılar, üçüncü olarak şebekeleşmiş kurum kültürünü (M=3.05) benimsemektedirler (Tablo-4). Şebekeleşmiş kurum kültürü; kurumda arkadaşlığın ön plana çıktığı, herkesin birbirine yardım ettiği ve duruma göre kuralların yorumlandığı kültürü ifade etmektedir. Bu kültürün katılımcılar tarafından üçüncü sırada benimsenmiş olması, yine yazılım sektörünün niteliği göz önüne alındığında şaşırtıcı görünmemektedir. Çünkü; yazılım geliştirmek belli bir disiplin ve metodoloji gerektirmektedir. Bu özellik de bu kültürün yazılım sektörü için uygun olmadığını göstermektedir.

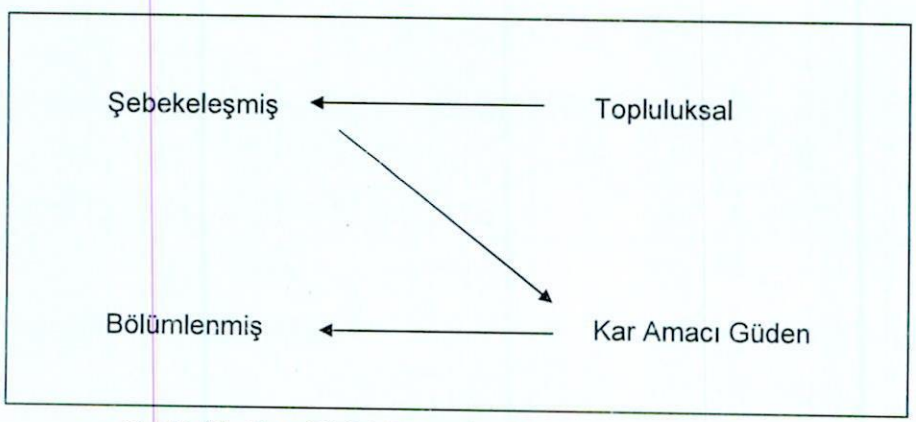
En az benimsenen kurum kültürü ise, topluluksal kurum kültürü (M=2.82) olarak tespit edilmiştir (Tablo-4). Bu kültürün temel özelliği; aile tarzı bir atmosfer içermesi ve çalışanların kurum liderini izlemesi ve kurumun hedefleri doğrultusunda yaşamayı içermesidir. Bu kültürün en az benimsenmesi yine katılımcıların ve yazılım sektörünün özellikleri açısından bakıldığında şaşırtıcı görünmemektedir. Çünkü yazılım sektörü, odaklanmayı gerektirmektedir. Bu yüzden; aile ortamının, çalışanların işe odaklanmasını engelleyebileceği ve iş disiplinini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca; yazılım sektörü, hızlı gelişen bir sektördür. Bu ise; dinamiklik ve yeniliğe açık olmayı gerektirir. O yüzden; belli kalıplar ve inançlar çerçevesinde hareket edilmesi ya da liderin takip edilmesi bu kurumlar için kabul edilebilecek bir yaklaşım tarzı olamaz.

Kurum kültürünün sosyalleşme ve dayanışma bileşenleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre; az farkla da olsa firmaların sosyalleşme seviyelerinin (2.80) dayanışma seviyelerine (2.74) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-4). Ancak; bu fark göz ardı edilebilir. Diğer bir deyişle; firmalar, orta dereceli sosyalleşme ve dayanışma özellikleri göstermektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi hem sosyalleşmenin hem de dayanışmanın iyi ve kötü yanları bulunmaktadır.

Sosyalleşmenin iyi yanı; yüksek moral, dinamizm, takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık olarak ifade edilebilir. Buna karşın

sosyalleşmenin, yüksek seviyelerde olması durumunda kötü yanları ise; performans düşüklüğü, kişilerin birbirini eleştirmemesi, hizipçilik ve dedikodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dayanışmanın iyi yanı; mantığa dayalı olması, görev ve amaç odaklılık olarak sıralanabilir. Buna karşın; dayanışmanın seviyesi çok yüksek olduğunda ise; iş baskısı artar ve bunun sonucunda çalışanlar birbirini incitebilir.

Araştırmaya katılan firmalar açısından bakıldığında; hem sosyalleşmenin, hem de dayanışmanın makul seviyelerde olduğu söylenebilir. Burada önemli bir nokta var: Kurumlar her ne kadar tek bir kurum kültürü ile ifade edilse de; bünyelerinde birden fazla kültür tipini aynı anda barındırabilirler. Ayrıca, Goffee ve Jones'un (1998) araştırmada kullanılan KKA göz önünde bulundurulduğunda; alt bileşenlerin kendi içlerinde bir döngüsü olduğu görülmektedir. Bu döngü; Şekil-11'de görüldüğü gibi, topluluksal kurum kültüründen, bölümlenmiş kurum kültürüne doğru evrilmektedir.



Şekil-13: Ters Z Tipi Dolanma (Goffee ve Jones (1998)

Buna göre; araştırma konusu olan firmaların bu döngüyü göz önünde bulundurarak dikkatli olması gerektiği değerlendirilmektedir. Çünkü; kurumlar bünyelerinde barındırdıkları sosyalleşme ve dayanışma boyutlarını kontrol altında tutamazlarsa; bir süre sonra bölümlenmiş kültüre evrilmeleri söz konusu olabilir. Araştırma konusu firmaların, kar amacı güden kurum kültürüne sahip oldukları tespit edilmişti. Yazılım firmaları için bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü kar amacı güden kurum kültürü, dinamizmin ve değişimin

yaygın olduğu sektörlerde var olmaktadır. Yazılım sektörü de bu sektörlerden birisidir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çatışma yönetimi tarzları göz önüne alındığında; literatürdeki genel kanı, kurum etkinliği ve gelişimi açısından belli bir seviyeye kadar çatışmanın gerekli, hatta faydalı olduğu yönündedir. Bu kapsamda; bu araştırma sonucunda, katılımcıların çatışma yönetimi tarzı seçiminde tercihlerini, tümleştiren çatışma yönetimi tarzından hükmeden çatışma yönetimi tarzına doğru yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Ancak; bu sonucun, araştırma kapsamına alınan tüm firmaların bütün işlevsel birimlerin ve diğer firmalara genellenmesi mümkün değildir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında; kurum kültürünün, çatışma yönetimi tarzlarına ait varyansın ancak %4.1'ine kadar açıkladığı görülmektedir. Literatürde yapılan taramalar sonucunda; araştırmaların çoğunun kurum kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki nedenselliğe değil, ikisi arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir. Bununla beraber; çatışma yönetiminin, kurum kültürünün bir bileşeni olduğu da ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda; bu araştırma sonuçlarına göre; kurum kültürü içerisinde, çatışmadan, kurumun yararına yapıcı sonuçlar elde edilebilmesi için bazı noktalara dikkat edilmesi önerilmektedir: Birincisi; çatışmaya müdahele edilmeden önce varolan kurum kültürünün iyi anlaşılması gerekmektedir. Nitekim; kurum içerisinde, kültürleri yönetmedeki başarı, yöneticilerin kültürlerin varlığını tanımaları ve anlamalarına bağlıdır (Trice ve Beyer, 1984).

Çatışma açısından ise; Koçel (1998), yöneticilerin çatışmaları çözebilmesi için çatışmaların nedenlerini bilmeleri ve bunlara uygun çözümler oluşturmaları gerektiğini ifade etmektedir. İkincisi; kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olduğu sürece; çatışmalar, kurum yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Üçüncüsü; görevle ilişkili olduğu sürece; kişisel ilişkilerin ve bölümler arasında karşılıklı desteğin geliştirilmesi için açık tartışmalara izin verilmelidir. Nitekim; Follett (1940), bunu destekler nitelikte; bölümler arası ilişkiyi "iş idaresinin püf noktası" olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın, bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi; araştırma bulgularının tamamıyla kullanılan ölçeklerin güvenirliliğine ve geçerliliğine bağlı olmasıdır. Çünkü; ölçeklerden elde edilen veriler, tamamıyla ölçekleri dolduran katılımcıların subjektif değerlendirmelerinden ibarettir. Bir diğer sınırlılık ise; kullanılan korelasyonel metodolojiden kaynaklanmaktadır çünkü; bu yöntemle değişkenler arasında elde edilen bağlantıların garantisi bulunmamaktadır. Analizler sonucunda elde edilen verilerin tutarlığını anlayabilmek için deneysel çalışmaların yapılması gerekmektedir.

İkincisi; her ne kadar katılımcı sayısı, araştırma dahilinde yapılan analizler sonucunda yeterli olsa da; tüm yazılım sektörü göz önünde bulundurulduğunda; bu rakam oldukça düşüktür. Ayrıca; bulgular, tamamıyla yazılım sektöründe faaliyet gösteren firmalara özgü ortaya konmuş, diğer sektörler dahil edilmemiştir. Bu durum, bulguların genelleştirilmesinde bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

İleriki araştırmalar için bir kaç öneride bulunulabilir. Birincisi; kurum kültürü ve çatışma yönetimi ilişkilerine yönelik olarak uzamsal çalışmalar yapılabilir. Çünkü kurum kültürü; bünyesinde bir çok bileşen bulunduran ve açıklanması kolay olmayan bir olgudur. Kurum kültürünün görünmeyen bileşenlerinin de anlaşılabilmesi ve bu bileşenlerin çatışma yönetimi tarzı ile ilişkisinin daha sağlıklı ortaya konabilmesi için daha uzun süreleri kapsayan araştırmalar yapmak, literatüre katkıda bulunacaktır.

Çatışma yönetimi, kurumun içinde bulunduğu ulusal kültürden de etkilenmektedir. Dolayısıyla; çatışma yönetimi tarzlarının, kurum kültürü aracılığıyla, ulusal kültürden etkilendiği söylenebilir. Çünkü; insanların çatışmayı nasıl hissettiği, kültüre göre değişiklik göstermektedir (Treven, Mulej ve Lynn, 2008). Ulusal kültürün, çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri, bu araştırmanın konusu dışındadır. Ancak; ulusal kültürün etkilerine yönelik ayrı bir araştırma yapılması, kurum kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı yapabilir. Çünkü; kültürler arası iletişim uzmanı Stella Ting-Toomey (1988), kültürel farklılıkları açıkladığı kültür ve çatışma teorisinde; ulusal kültürlerin, çatışma çözme

metodları üzerindeki etkilerini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bu teoriye göre; düşük içerikli kültürlerde; insanlar dünyayı analitik, düz mantık çerçevesinde değerlendirir ve olaylarla kişileri birbirinden ayırırlar. İnsanlar, çatışma içinde olabilirler ancak buna rağmen çatışma sonrasında, arkadaşlık ilişkilerini sürdürebilirler. Bu kültür, daha çok batı ülkelerinde görülmektedir.

Öte yandan; Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu yüksek içerikli kültürlerde; insanlar, kişilerler olayları birbirinden ayırmazlar. Diğer bir deyişle; işteki bir çatışma, kişiler arasındaki ikili arkadaşlık ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Sonuç itibariyle; ulusal kültürlerin de dahil edileceği daha kapsamlı bir çalışma, kurum kültürü ve çatışma yönetimi ilişkilerinin daha iyi anlaşılması ve daha etkin çatışma yönetimi tarzlarının geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

ADIDAM, Phani Tej. "Organizational Culture and Organizational Conflict: Combined Effect on Effectiveness of Marketin Strategy" (Doktora Tezi), Texas Tech University, Texas, 1996.

AFZALUR, R. M., J. E. GARRETT ve G. F. BUNTZMAN. "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", **Journal of Business Ethics**, 11, 1992, 423-432.

AMASON, Allen C. "Distinguishing Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", **Academy of Management Journal**, 39, 1996, 123-148.

ANTONIONI, D. "Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict", **International Journal of Conflict Management**, 9(4), 1998, 336-356.

ASSAEL, Henry. "Constructive Role of Interorganizational Conflict", **Administrative Science Quarterly**, 14(12),1969, 573-75.

ASUNAKUTLU, T ve B. SAFRAN. "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatısmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(1), 2004, 26–49.

AYDIN, Eren Miski. **Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2003.

AYDIN, M. **Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları**, (Yayımlanmış Doçentlik Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1979.

BANNER, D. K. "Conflict Resolution: A Recontextualization", **Leadership & Organization Development Journal**, 16(1), 1995, 31-34.

BARCLAY, Donald. "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context", **Journal of Marketing Research** 2(5), 1991, 145-159.

BARON, Robert. "Reducing Organizational Conflict: The Role of Attributions" **Journal of Applied Psychology**, 70(8), 1985, 434-41.

BATES, K., S. AMUNDSON, R. SCHROEDER ve W. MORRİS. "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture" **Management Science**, 41, 1995, 1565-1580.

BERBEROĞLU, Güneş, Senem BESLER ve H. Zümrüt TONUŞ. "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14, 1998, 29-52.

BLAKE, Robert R. ve Jane S. MOUTON. **Building a Dynamic Corporation Throught Grid Organizational Development**, Addison-Wesley, 1969 —— — **The Managerial Grid III**, Gulf Publishing Company, 1985.

BLAKE, R. R. ve J. S. MOUTON. **The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People**, Houston, TX, Gulf, 1964.

BRAHNAM, S. D., T. M. MARGAVIO, M. A. HIGNITE, T. B. BARRIER ve J. M. CHIN. "A Bender-based Categorization for Conflict Resolution", **Journal of Management Development**, 24(3), 2005, 197-208.

BREWER, N., P. MITTCHELL ve N. WEBER. "Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles", **The International Journal of Conflict Management**, 13(1), 2002, 78–94.

BROWN, L. David. **Managing Conflict at Organizational Interfaces**, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing, 1983.

BROWN, J.R. ve G.L. FRAZIER. **The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations**, In: Jain SC, editor, AMA Educators Conference Proceedings, Chicago, American Marketing Association, 1987, 266–70.

BUMİN, B. **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1990, 1.

CALDWELL, David F., Jennifer CHATMAN ve Charles A. III O'REILLY. "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, 245-261.

CALDWELL, David F. ve Charles A. III O'REILLY. "Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process", **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 1990, 648-657.

CALORI, R. ve P. SARNIN. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", **Organizational Culture**, 12, 1991, 49-74.

CAMERON, K. S. ve R. E. QUINN. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Reading, Addison-Wesley, 1999.

CAMERON, Kim S. ve Robert E. QUINN. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, OD Series, Addison-Wesley, 1999.

COSIER, R. A. ve Charles R. SCHWENK. "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", **Academy of Management Executive**, 4, 1990, 69-74.

DARLING, J. R. ve C. E. FOGLIASSO. "Conflict Management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank", **European Business Review**, 99(6), 1999, 383-392.

DARLING, J. R. ve W. E. WALKER. "Effective conflict management: use of the behavioral style model", **Leadership & Organization Development Journal**, 22(5), 2001, 230-242.

DeCHURCH L. A. ve M. A. MARKS. "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management", **International Journal of Conflict Management**, 12(1), 2001, 4–22.

DENİZ, Mehmet ve Mehmet ÇOLAK. "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 23, 7, 2008, 304-332.

DESHPANDE, R., J.U. FARLEY ve F.E. WEBSTER. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57, 1993, 23-27.

DEUTSCH, M. "A Theory of Cooperation and Competition", **Human Relations**, 2, 1949, 129-151.

DUARTE, M. ve G. DAVIES. "Testing the Conflict–Performance Assumption in Business-to-Business Relationships", **Industrial Marketing Management**, 32(2), 2003, 91–99.

DURĞUN, S. "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 3(2), Van, 2006 s.113.

EBY, L. T. ve D. M. FREEMAN. "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of An Integrative Theoretical Model", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 72(4), 1999.

EPPARD, Randy G. **A Quantitative Study of Leadership Styles and Organizational Culture** (Published Doctorate Thesis), Virginia, Virginia Polytechnic Institute & State University, 2004.

ERDOĞAN, İ. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1999.

EREN, E. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.456.

ERKMEN, Turhan ve Güven ORDUN. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001.

ERUZUN, Ayşegül. **Affective and Substantive Conflicts and Interpersonal Conflict Management Styles in the Turkish Organizational Context**, Unpublished Doctoral Dissertation, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2004.

FOLLETT, Mary Parker. **Constructive Conflict** In H. C. METCALF & L. URWICK (Eds.), **Dynamic administration: The Collective Papers of Mary Parker Follett**, New York, Harper & Row, 1940, 30-49.

FOLLETT, Mary Parker. **Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett**, Edited by Henry C. METCALF, Henry C. Ve L. Urwick L., New York & London, Harper & Brothers Publishers, 1940.

GASKI, J.F. "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", **Journal of Marketing**, 48(Summer), 1984, 9–29.

GATTORNA, J. "Channels of Distribution Conceptualisations: A State of the Art Review", **European Journal of Marketing**, 12(7), 1978, 471–512.

GOFFEE, Rob ve Gareth JONES. "What Holds the Modern Company Together? ", **Harvard Business Review**, 1996, 133-148. ——— "The Character of a Corporation. How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business", HarperBusiness, 1998.

GOFFEE, R ve G. JONES. **The Character of a Corporation**, Harper Collins, New York, 1998.

GOFFEE, R ve G. JONES. **Kurum Kültürü**, Çev. Kıvanç Katmandu, Medicat Yay., Ankara, 2002.

GROSS, M. A. ve L. K. GUERRERO. "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", **The International Journal of Conflict Management**, 11, 2000, 200-226.

GUERRA, J. M., Ines MARTINEZ, Lourdes MUNDUATE ve Francisco J. MEDINA. "A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 14, 2, 2005, 157-176.

Gunykunst, W. B., S. Ting-Toomey. **Culture and Interpersonal Communication**, Sage, Newbury Park, California, 1988.

HALİS, Muhsin. "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, 2001, 109-135.

HAMPTON, D. R., C. E. SUMMER, ve R. A. WEBBER. **Organizational Behavior and The Practice of Management**, Glenview, IL, Scott, Foresman,1973.

HELGESSON, T. **Culture in International Business-An introduction**, BTJ tryck AB, lund 1986, 9-15.

HICKSON, D. J., R. J. BUTLER, D. CRAY, G. R. MALLORY ve D. C. WILSON. **Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

HOFSTEDE G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Second Edition, Sage Publications Inc., 2001.

HOLT, J.L. ve C.J. DeVore. "Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis", **International Journal of Intercultural Relations**, 2005, S.29.

HUNGER, J.D. ve L.W. STERN. "An Assessment of the Functionality of Superordinate Goal in Reducing Conflict", **Academy of Management Journal**, 19(4), 1976, 591– 605.

İBİCİOĞLU, H. "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, 2001, 101.

JAMESON, J. K. "Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework", **International Journal of Conflict Management**, 10(3), 1999, 268-294.

JANIS, I. L. **Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes**, Boston, Houghton Mifflin, 1982.

JEHN, K. A. "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", **International Journal of Conflict Management**, 5, 1994, 223-238.

JEHN, K. A. "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", **Administrative Science Quarterly**, 42(3), 1997, 530–557.

JONES, T. E. ve C. S. WHITE. "Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness", **Group & Organization Studies**, 10, 2, 1985, 152-167.

KAUSHAL, R. ve C.T. KWANTES. "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", **International Journal of Intercultural Relations**, 30(5), 2006, 579-603.

KAVİ, Ersin. "Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 54, 2008.

KEÇECİOĞLU T. "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", **Mercek Dergisi**,1998, 103.

KESKİN, H., A. GÜNSEL ve S. EREN. "Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1-2(18), Erzurum, 2004, 309.

KIM, K. ve G. FRAZIER. "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution", **Journal of Business Research**, 40(2), 1997, 139–54.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

KOLB, Deborah M. **Women's Work**, In **Hidden Conflict in Organizations: Uncovering Behind-the-Scenes Disputes**, ed. Deborah M. KOLB ve Jean M. BARTENUK, Newbury Park, Sage Publications, 1992, 63-91.

KOLB, Deborah M. "Corporate Ombudsman and Organization Conflict Resolution", **Journal of Conflict Resolution**, 31(4), 1988, 673-691.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice-Hall, ABD, 1991.

KOZAN, Kamil M. ve Canan ERGİN. "The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices", **The International Journal of Conflict Management**, 10(3), 1999, 249-267.

KUHN, T. ve M.S. POOLE. "Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making?", **Human Communication Research**, 26(4), 2000, 558-590.

KUMAR, N., L.K. SCHEER ve J. STEENKAMP. "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", **Journal of Marketing Research**, 32(2), 1995, 54-65.

LAM, P.K. ve K.S. CHIN. "Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Conflict Management in Collaborative New Product Development", **Industrial Marketing Management**, 34(8), 2005, 761–772.

LEUNG, K., M.H. BOND, S. REIMEL DE CARRASQUEL, C. MUNDOZ, M. HERNANDEZ, F. MURAKAMI, S. YAMAGUCHI, G. BIERBRAUER ve T.M. SINGELIS. "Social Axioms: The Search for Universal Dimensions of General Beliefs About How The World Functions", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 33(3), 2002, 286–302.

LEWICKI, R. J., S.E. WEISS ve D. LEWIN. "Models of Conflict, Negotiation, and Third Party Intervention: A Review and Synthesis", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 1992, 209-252.

LIKERT, Rensis ve Jane Gibson LIKERT. **New Ways of Managing Conflict**, New York, McGraw Hill, 1976.

MARTIN, Joanne. **Can Organizational Culture be Managed?**, in **Organizational Culture**, ed. Peter J. FROST, Larry F. MOORE, Meryl Reis LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Joanne MARTIN, Newbury Park, Sate Publications, 1985, 95.

MARTIN, Joanne ve Caren SIEHL. "Organizational and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", **Organizational Dynamics**, 12, 1983, 52-64.

MENON, Anil, G. SUNDAR, Phani BHARADWAJ, T. ADIDAM ve Steven W. EDISON. **"The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy Formulation and Implementation: Factors, Antecedents, and Consequences"**, Working Paper, Texas Tech University, 1996.

MINTZBERG, H., D. RAISINGHANI ve A. THEORET. "The Structure of Unstructured Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, 21, 1976, 246-275.

O'REILLY, Charles A. III, ve Jennifer CHATMAN. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3),1986, 492-499.

O'REILLY, Charles A. III, Jennifer CHATMAN, ve David F. CALDWELL. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy of Management Journal**, 34(3), 1991, 487-516.

OUCHI, William. **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Addison Wesley, 1981.

ÖZER, M. A. "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, 2000, 23.

PEARSON, M.M. ve J.F. MONOKY. **The Role of Conflict and Cooperation in Channel Performance**, In: BERNHARDT K, editor, **Marketing: 1776, 1976 and beyond**, Chicago, American Marketing Association, 1976, 240–4.

PETERS, Thomas J. ve Robert H. WATERMAN. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, New York, Haper & Row, 1982.

PETTY, M. M., N. A. BEADLES, C. M. LOWERY, D.F. CHAPMAN ve D. W. CONNEL. "Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance", **Physchological Reports**, 76, 1995, 483-492.

PINKLEY, R. L. "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", **Journal of Applied Psychology**, 75, 1990, 117-126.

PONDY, L.R. "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, 12(2), 1967, 296–320.

PRUITT, D. G. "Strategic Choice in Negotiation", **American Behavioral Scientist**, 27, 1983, 167-194.

PUTNAM, L. L., ve M.S. POOLE. **Conflict and Negotiation**. In F.M. JABLIN & L.L. PUTNAM (Eds.), **Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective**, Newbury Park, CA, Sage, 1987, 449-590.

PUTNAM, L. L. ve C.E. WILSON. **Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale** In M. Burgood (Ed.), **Communication Yearbook**, Beverly Hills, CA, Sage, 1982, 629-652.

RAHIM, M. A. "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **International Journal of Conflict Management**, 13(3), 2002, 206-235.

RAHIM, M. Afzalur. "Measurement of Organizational Conflict", **Journal of General Psychology**, 109, 1983, 189-199.

RAHIM, M. Afzalur ve Thomas V. BONOMA. "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", **Psychological Reports**, 44, 1979, 1323-1344.

RAHIM, M.A., D. ANTONIONI ve C. PSENICKA. "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance", **The International Journal of Conflict Management**, 12(3), 2001, 191–211.

RAHIM, M. A., ve T. V. BONOMA. "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention", **Psychological Reports**, 44, 1979, 1323-1344.

RAHIM, M. A. ve N.R. MAGNER. "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, 123-132.

RASHID, Z. A., M. SAMBASIVAN ve A.A. RAHMAN. "The Influence of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal,** 25(2), 2004, 161-179

REIGLE, Ronda ve J. D. WESTBROOK. "Organizational Culture Assessment", Paper Read at National Conference of the American Society for Engineering Management, October, Washington, DC., 2000.

ROBBINS, S. P. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1974.

ROUSSEAU, D. **Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures. In Frontiers in Industrial and Organizational Psychology**, edited by B. SCHNEIDER, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

UBLE, T. L. ve K.W. THOMAS. "Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 1976, 143-155.

SCHEIN, Edgar H. **Oraganizational Culture and Leadership**. second ed: Jossey-Bass, 1999, **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, William E.. **The Reengineering Alternative. A plan for Making Your Current Culture Work**, IRWIN, 1994.

SCHWENK, Charles. "A Meta-Analysis on the Comparative Effectiveness of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry", **Strategic Management Journal**,10 (5-6), 1989, 303-6.

SHENG Y.H., J. M. PEARSON ve L. CROSBY. "An Empirical Examination of the Impact Organizational Culture Has on Employees' Computer Self-Efficacy", **Information Resources Management Journal**, 16, 2003, 42-58.

SHERIDAN, J. E. "Organizational Culture and Employee Retention", **Academy of Management Journal**, 35, 1992, 1036-1056.

SMIRCICH, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 28(3), 1983, 339-358.

SOMECH, Anit. "Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness", **Educational Administration Quarterly**, 44, 2008.

SONG, M., B. DYER ve R.J. THIEME. "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 34, 2006, 341-356.

SÖKMEN, Alptekin ve İrfan YAZICIOĞLU. "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 2005.

STERN, L.W., A.I. EL-ANSARY ve A.T. COUGHLAN. **Marketing Channels**. 5th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1996.

SU'UDY, Rizaladdin. "Conflict Management Styles of Americans and Indonesians: Exploring the Effects of Gender and Collectivism/Individualism", Kansas Üniversitesi, Kansas, 2009.

ŞAHİN, A., F.T. EMİNİ ve O. ÜNSAL. "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, S.15.

ŞİMŞEK, Ö. F. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks, 2007.

TEKLEAB, Amanuel G., Narda R. QUIGLEY ve Paul E. TESLUK. "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management", **Group and Organization Management**, 34, 2009.

THOMAS, K. W. **Conflict and conflict management**. In M. Dunnette (Ed), **Handbook of industrial psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, 889-935.

THOMAS, K. W. **Conflict and Negotiation Processes in Organizations**. In Dunnette, M. D. (2nd ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992, 78-90.

THOMAS, K. W. ve R.H. KILMANN. "Comparison of Four Instruments of Conflict Behavior", **Psychological Reports**, 42, 1978, 1139-1145.

THOMAS, K. W. ve R.H. KILMANN. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA., 1974.

TING-TOOMEY, S., G. GAO, P. TRUBISKY, Z. YANG, H.S. KIM, S.L. LIN ve T. NISHIDA. "Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures", **International Journal of Conflict Management**, 2, 1991, 275-296.

TJOSVOLD, D. ve L.C. CHIA. "Conflict Between Managers and Workers: The Role of Cooperation and Competition", **The Journal of Social Psychology**, 129(2), 1988, 235-247.

TOLUNAY, N. "Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma" (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1990.

TOPRAK, Meral Arık. "Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobilere Yönelik Bir Uygulama" (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul, 2007.

TREVEN, Sonja, Matyaz MULEJ ve Monty LYNN. "The Impact of Culture on Organizational Behavior", **Management**, 13(2), 2008, 27-39.

TRICE, Harrison M. ve Janice M. BEYER. "Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonies", **Academy of Management Review**, 9(4), 1984, 653-669.

TRICE, Harrison M. ve Janice M. BEYER. **The Culture of Work Organizations**, Prentice-Hall, 1993.

TROMPENAARS, Fons ve Charles HAMPDEN-TURNER. **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, McGraw Hill, 1998.

VAN DE VLIERT, E. ve B. KABANOFF. "Toward Theory-Based Measures of Conflict Management", **Academy of Management Journal**, 33, 1990, 199-209.

WALTON, Richard L. ve John M. DUTTON. "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", **Administrative Science Quarterly**, 14, 1969, 71-83.

WEIDER-HATFIELD, Deborah ve John D. HATFIELD. "Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work", **The Journal of Social Psychology**, 135, 6, 1995, 687-698.

WILMOT, W. W. ve J.L. HOCKER. **Interpersonal conflict**, New York, NY, McGraw-Hill, 2001.

VOKIC, Nina Poloski. "Conflict Management Sytles in Croatian Enterprises – The Relationship between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles", **Working Paper Series**, University of Zagreb, 09-05, 2009.

YENİÇERİ, Ö. "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama" (Yayınlanmış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 1991.

YEUNG, A.K., J.W. BROCKBANK ve D.O. ULRICH. "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment", **Research in Organizational Change and Development**, 5, 1991, 59-81.

ZAMANOU, S. ve S.A. GLASER. "Moving Toward Participation and Involvement" **Group & Organization Management**, 19, 1994, 475-501.

EKLER

EK-A: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

EK-B: ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

EK-C: KURUM KÜLTÜRÜ ANKETİ

EK-A

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kara Harp Okulu'nda savunma yönetimi yüksek lisans programında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketin amacı kurum kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Anket sonucunun güvenirliği sizin samimiyetle ve dikkatle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )

3. Öğrenim Durumunuz: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( )

4. Sektördeki İş Tecrübeniz (yıl olarak):

5. Halen Çalıştığınız İş Yerindeki İş Tecrübeniz (yıl olarak):

6. Çalıştığınız Departman ve Pozisyon:

7. Medeni Durumunuz: Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış/Dul ( )

EK-B

ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ENVANTERİ

İnsanlarla sizin aranızda uyuşmazlıklar veya fikir ayrılıkları olabilir. Siz, bu tür durumları karşı tarafla nasıl çözersiniz? Aşağıdaki ifadeler, uyuşmazlık veya çatışma durumları karşısında muhtemel davranışları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin davranışınızı yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Bir fikrim yok
4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum

1	Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı tarafla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Genellikle karşı tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Karşı tarafla olan uyuşmazlığımı kendime saklamaya ve böylece karşı tarafla çatışmaya girmekten kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4	Karşı tarafla ortak bir çözüm bulmak için fikirlerimi onların fikirleri ile birleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Karşı tarafın beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6	Karşı tarafla olan farklılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için karşı taraf üzerinde etki gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
9	Bir kararı kendi lehime çevirmek için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10	Karşı tarafın isteklerini genellikle yerine getiririm.	1	2	3	4	5
11	Karşı tarafın isteklerine teslim olurum.	1	2	3	4	5
12	Bir sorunu birlikte çözmek için karşı tarafla tam ve doğru bilgi alışverişi yaparım.	1	2	3	4	5
13	Karşı tarafa genellikle taviz veririm.	1	2	3	4	5
14	Çıkmazları kırmak için genellikle orta bir yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Karşı tarafla uzlaşmaya varmak için karşılıklı görüşmeler yaparım.	1	2	3	4	5
16	Karşı tarafla anlaşmazlığa düşmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
17	Karşı tarafla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	Bir kararı kendi lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle karşı tarafın teklifleri doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
20	Bir uzlaşmaya varabilmek için "taviz ver ve taviz al" yaklaşımını benimserim.	1	2	3	4	5
21	Sorunları kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda katıyımdır.	1	2	3	4	5
22	Bir sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için bütün kaygılarımızın açıkça ortaya konulmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
23	Her iki tarafça kabul edilebilir çözümlerin ortaya çıkması için karşı tarafla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24	Karşı tarafın beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25	Rekabet ortamında kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26	Karşı tarafın duygularını incitmemek için karşı tarafla olan uyuşmazlığı saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27	Karşı tarafla hoş olmayan diyaloglardan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunların tam ve doğru olarak anlaşılması için karşı tarafla birlikte çalışmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5

EK-C

KURUM KÜLTÜRÜ ANKETİ

1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Bir fikrim yok 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum					
1. Çalıştığım (kuruluş, bölüm, birim) iş hedefini çok iyi biliyor.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlar birbirleriyle çok iyi geçiniyor ve nadiren tartışıyorlar.	1	2	3	4	5
5. Yetersiz performansa anında ve sert bir şekilde müdahale ediliyor.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşlarım, kazanmayı gönülden arzuluyor.	1	2	3	4	5
8. İnsanlar birbirlerine iyilikler yapıyor, çünkü birbirlerini seviyorlar.	1	2	3	4	5
9. Çevresel fırsatlar, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, birbirleriyle herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	1	2	3	4	5
11. Stratejik hedefler paylaşılıyor.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel sırlarını veriyorlar.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlar birbirleriyle bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.	1	2	3	4	5
14. Ödül ve ceza kavramları kesin ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.	1	2	3	4	5
16. Birlikte çalıştığım arkadaşlarım, kendilerine tehdit olabilecek her şeyin üstesinden gelme konusunda çok azimli.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar, işlerini uygulama sürecinde esnek olmaya teşvik ediliyorlar.	1	2	3	4	5
18. Hedefleri tutturmak en önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Bir şeyin yapılması için, mevcut sistem içinde çalışılması yeterlidir.	1	2	3	4	5
20. Başlanılan projeler bitene kadar devam eder.	1	2	3	4	5
21. Bir çalışan başka bir birime ya da kuruma gittiği zaman, iş arkadaşları onunla iletişimi devam ettirirler.	1	2	3	4	5
22. Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği belirgindir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlar birbirlerine destek verirler.	1	2	3	4	5