



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ:
KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BATUHAN AYAN

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

NİSAN 2018



**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ: KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Batuhan AYAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

NİSAN 2018

Batuhan AYAN tarafından hazırlanan “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ

Rekreasyon Yönetimi, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye : Doç. Dr. Ceren GİDERLER

İşletme, Dumlupınar Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 30/04/2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hilmi ÜNSAL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Batuhan AYAN
30.04.2018

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ: KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Batuhan AYAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nisan 2018

ÖZET

Bu araştırmada Ankara bulunan kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel çatışma durumunda yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı sergiledikleri uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleştirme ve baskı çatışma yönetim stratejileri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Veri toplama tekniği olarak demografik sorular ile Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeğinin A ve C formlarının yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; demografik özelliklere göre yapılan analizlerde personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile baskı stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda ise daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Anket sorunlarına verilen cevaplar özelinde yapılan analizlerde ise personelinin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında çoğunlukla bütünleştirme stratejisini ve nadiren baskı stratejisinin kullandıkları söylenebilir. Yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında ise çoğunlukla bütünleştirme, ve nadiren baskı stratejisinin kullandıkları söylenebilir.

Bilim Kodu : 115409
Anahtar Kelimeler : Çatışma, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetim
Sayfa Adedi : 121
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ercan Yavuz

ORGANIZATIONAL CONFLICT AND MANAGEMENT: A RESEARCH IN PUBLIC ORGANIZATIONS

(M. Sc. Thesis)

Batuhan AYAN

GAZI UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

April 2018

ASBTRACT

In this research, The relationship between forms of consensus, conformity, avoidance, integration and repression and demographic variables that individuals exhibit against their managers and colleagues in the event of organizational conflict has been examined. The demographic questionnaire and the questionnaire form of Form A and Form C of Rahim's Organizational Conflict Scale was used as the data collection technique. As a result of the research, in analyzes made according to demographic characteristics, there is a significant relationship between occupational experience and age and competing strategy in case of conflict situation in which personnel live with each other. There is a significant relationship between occupational experience and age, and the strategies of accommodating and competing in the conflict situation that the staff lived with the manager. In the analysis of the questionnaires, it can be said that the staff mostly use the strategy of integration and rarely the competing strategy in conflict situations where the staff lives with each other. In cases of conflict with the managers, it can be said that they are mostly used by integration, and rarely by the competing strategy.

Science Code : 115409
Key Words : Conflict, Organizational Conflict, Conflict Management
Page Number : 121
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ercan Yavuz

TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında bana yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ercan YAVUZ’a,

Araştırmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Ahmet Fuat ÖZGEN’e ve arkadaşlarıma,

Tüm enerjisini ve çoğu zaman vaktini, çalışmamı tamamlayabilmem için yardımcı olmaya adanmış, en büyük moral kaynağım, eşim Semiha AYAN’a,

Öğrenim hayatımın tamamında olduğu gibi Yüksek Lisans hayatımda da sonsuz desteklerini esirgemeyen aileme,

Sonsuz teşekkürler...

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.1. Çatışma yönetim stratejileri.....	56
Çizelge 5.2. Rahim örgütsel çatışma ölçeği güvenilirlik katsayıları.....	57
Çizelge 5.3. Demografik Özellikler.....	59
Çizelge 5.4. Rahim örgütsel çatışma ölçeğindeki (roc1 11 – form a) her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri.....	62
Çizelge 5.5. Rahim örgütsel çatışma ölçeğindeki (roc1 11 – form c) her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri.....	64
Çizelge 5.6. Personelin yöneticilerine karşı çatışma yönetim stratejilerini kullanma oranları.....	65
Çizelge 5.7. Personelin meslektaşlarına karşı çatışma yönetim stratejilerini kullanma oranları.....	66
Çizelge 5.8. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	69
Çizelge 5.9. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	69
Çizelge 5.10. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	70
Çizelge 5.11. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	70
Çizelge 5.12. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	71
Çizelge 5.13. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları.....	72
Çizelge 5.14. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi.....	73
Çizelge 5.15. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	74
Çizelge 5.16. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	75
Çizelge 5.17. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	76
Çizelge 5.18. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	77
Çizelge 5.19. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	78-79
Çizelge 5.20. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları.....	80

Çizelge 5.21. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	81
Çizelge 5.22. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	82
Çizelge 5.23. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	83
Çizelge 5.24. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	84
Çizelge 5.25. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	85
Çizelge 5.26. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	86
Çizelge 5.27. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları.....	87
Çizelge 5.28. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	88
Çizelge 5.29. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	89
Çizelge 5.30. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	90
Çizelge 5.31. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	90
Çizelge 5.32. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	91
Çizelge 5.33. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları.....	92
Çizelge 5.34. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	94
Çizelge 5.35. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine göre etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	95
Çizelge 5.36. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	96
Çizelge 5.37. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	97
Çizelge 5.38. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	98

Çizelge**Sayfa**

Çizelge 5.39. Personelin yöneticileri ile arasındaki çatışma durumlarında öğrenim durumun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	98
Çizelge 5.40. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	99
Çizelge 5.41. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	100
Çizelge 5.42. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	101
Çizelge 5.43. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	102
Çizelge 5.44. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları	103
Çizelge 5.45. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları.....	104
Çizelge 5.46. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları.....	104
Çizelge 5.47. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda eşin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları	105
Çizelge 5.48. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	106
Çizelge 5.49. Demografik özelliklerin personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinine etkisi.....	108
Çizelge 5.50. Demografik özelliklerin personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinine etkisi.....	109

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ASBTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	5
2.1. Çatışma Kavramı.....	5
2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı	9
2.3. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar	11
2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	11
2.3.2. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım.....	12
2.3.3. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım	13
2.4. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	14
2.4.1. Çatışma ve Rekabet.....	14
2.4.2. Çatışma ve Stres.....	14
2.4.3. Çatışma ve Liderlik.....	15
2.4.4. Çatışma ve İşbirliği	16
2.4.5. Çatışma ve Performans	16
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI.....	17
3.1. Örgütsel Çatışma Nedenleri	17
3.1.1. Bireysel Faktörler.....	18
3.1.1.1. Kişilik Farklılıkları	18
3.1.1.2. Amaç Farklılıkları.....	19
3.1.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları.....	19
3.1.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları	20
3.1.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler	20
3.1.2.1. Örgüt Büyüklüğü	20
3.1.2.2. Katılım	21
3.1.2.3. Fonksiyonel Bağımlılık	21
3.1.2.4. Ödül Sistemlerindeki Farklılık	21
3.1.2.5. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği.....	22
3.1.2.6. Örgütsel Değişimin Etkisi	22
3.1.2.7. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	23
3.1.2.8. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar.....	23

3.1.2.9.	İş Bölümünden Kaynaklanan Farklılıklar.....	24
3.1.2.10.	Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar	24
3.1.2.11.	Örgüt İçi Güç Mücadelesi.....	24
3.1.2.12.	Uzmanlaşma (Yeni Uzmanlıklar).....	24
3.1.2.13.	Ortak Karar Verme	25
3.1.2.14.	Denetim Biçimi.....	25
3.1.2.15.	Yenileşme	26
3.1.2.16.	Norm ve Değerler	26
3.1.3.	İletişim Problemleri	26
3.1.3.1.	Anlam Güçlükleri	27
3.1.3.2.	Yetersiz Bilgi Alışverişi	27
3.1.3.3.	Dinlememe Sorunları.....	27
3.1.3.4.	İletişim Kanallarındaki Bozukluklar	28
3.2.	Çatışma Türleri.....	28
3.2.1.	Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri.....	28
3.2.1.1.	İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)	29
3.2.1.1.1.	Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması	29
3.2.1.1.2.	Yaklaşma - Kaçınma Çatışması.....	30
3.2.1.1.3.	Kaçınma - Kaçınma Çatışması	30
3.2.1.2.	Bireylerarası Çatışma	30
3.2.1.3.	Gruplar Arası Çatışma	32
3.2.1.4.	Örgütler Arası Çatışma.....	33
3.2.2.	Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Çatışma Türleri	33
3.2.2.1.	Potansiyel Çatışma	34
3.2.2.2.	Algılanan Çatışma	34
3.2.2.3.	Hissedilen Çatışma	35
3.2.2.4.	Açık Çatışma	35
3.2.3.	Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	35
3.2.3.1.	Dikey Çatışma	35
3.2.3.2.	Yatay Çatışma.....	36
3.2.3.3.	Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arasında Çatışma.....	36
3.2.4.	Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri.....	37
3.2.4.1.	Fonksiyonel Çatışma	37
3.2.4.2.	Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	37
3.3.	Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar	38
3.3.1.	Çatışmanın Neden Olduğu Olumlu Etki ve Sonuçlar	38
3.3.2.	Çatışmanın Neden Olduğu Olumsuz Etki ve Sonuçlar.....	39

4. BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ.....	41
4.1. Çatışma ve Kişisel Tepkiler	43
4.1.1. Çekilme ve Kayıtsız Kalma (Withdrawal).....	43
4.1.2. Saldırgan (Aggressive) Olma.....	43
4.1.3. Rasyonelleştirme.....	44
4.1.4. Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme (Regression)	44
4.2. Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri	44
4.2.1. Kadercilik.....	44
4.2.2. Kaçınma	45
4.2.3. Uyma – İtaat Etme	46
4.2.4. Güç Kullanımı.....	46
4.2.5. Hükmetme – Üstünlük Kurma	46
4.2.6. Taviz Verme.....	47
4.2.7. Problem Çözme Yaklaşımı	48
4.2.8. İşbirliği.....	48
4.2.9. Tümlleştirme - Bütünleştirme	49
4.2.10. Uzlaşma.....	49
4.2.11. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	50
4.2.12. Çoğunluk Oyu.....	50
4.2.13. Örgütsel İlişkileri Değiştirme	51
4.2.14. Yatıştırma - Yumuşatma	51
4.2.15. Ortak Bir Düşman Bulma	51
4.2.16. Çözümü Üstün Kararına Bırakma.....	52
4.2.17. Meşgul Etme Yöntemi	52
4.2.18. İletişimin Arttırılması.....	52
4.2.19. Takım Kurma Müdahalesi	53
4.2.20. Kaynakların Arttırılması	53
5. KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA	55
5.1. Araştırmanın Amacı	55
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55
5.3. Verilerin Toplanması.....	55
5.4. Anketin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Çalışması	57
5.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	58
5.6. Bulgular.....	59
5.6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	59
5.6.2. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Bulgular	61

5.6.3. Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisine Yönelik Bulgular	68
5.6.3.1. Unvanın Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi	68
5.6.3.2. Kurumdaki Çalışma Süresinin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi...	73
5.6.3.3. Toplam Çalışma Süresinin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi	81
5.6.3.4. Yaşın Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	88
5.6.3.5. Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	94
5.6.3.6. Öğrenim Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	96
5.6.3.7. Medeni Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	99
5.6.3.8. Çocuk Sayısının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	101
5.6.3.9. Eşin Çalışma Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.....	105
6. SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA.....	113
ÖZGEÇMİŞ	121

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kisaltmalar	Açıklama
df1	: Farklılık1
df2	: Farklılık2
f	: Sıklık
p	: Anlamlılık Düzeyi
vb.	: ve benzeri



1. GİRİŞ

Problem Durumu

Günümüz dünyasında sanayileşmenin etkisiyle pek çok iş kolunda insan faktörü azalmaktadır. Ancak örgütlerin temel iş gücünü insanlar oluşturmaktadır. Hatta çoğu örgütte insan faktörü iş gücünün önemli bir boyutunu teşkil etmektedir. İnsanın olduğu her ortamda da bireysel değerlerdeki farklılıklardan kaynaklı olarak çatışmalar yaşanmaktadır. Başka bir deyişle bireysel değerlerin, inanışların, geçmiş yaşantıların, kişiliklerin, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıkların ve uzlaşmazlıkların oluşması kaçınılmazdır. Bu durum ile birey, hayatı boyunca her ortamda karşılaşabileceği gibi zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdiği örgütlerde de karşılaşabilir (Öztaş, 2005). Bu nedenle gerek bireysel gerekse örgütsel nedenlerden ötürü örgütsel çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, örgütlerde de varlığı inkâr edilemeyecek bir kavramdır (Karcıoğlu ve diğerleri, 2012: 78). Çünkü çatışma iş ilişkilerinin (İlban, 2008: 3) ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır (Ubawuiké ve diğerleri, 2015: 71). Bireylerin sosyal ve biçimsel ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlıklar, örgütlerde zamanla örgütsel yaşamı önemli ölçüde etkileyen çatışmalara dönüşmektedir (Öztaş, 2005). Örgütsel çatışmalar kaçınılmaz olduğuna göre bu durumdan karlı çıkmanın yollarından bir tanesi örgütsel çatışma nedenleri iyi tespit edebilmektir. Örgütsel çatışmaları çözümleyecek etkin bir çatışma yöntemine ancak çatışma nedenlerinden hareketle ulaşılabilir (Eryeşil ve Öztürk, 2016: 139).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilir (Can, 2005: 305). Günümüz toplumunda ve örgütlerde çatışmalar, yaşanış biçimi ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde çoğunlukla çatışmaların en azından taraflardan birisi için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir (Tozkoparan, 2013: 190).

Çok sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde kişilik özellikleri, inançları, değer yargıları, amaçları, beklentileri, istekleri, ihtiyaçları, geçmiş tecrübeleri vb. tamamen birbirinden farklı

insanlar ortak hareket etmek durumunda kalacaklardır. Birbirinden çok farklı yapıdaki çalışanın, belirli amaçlara yönelik olarak uyum içinde olmasını sağlamak, özel bir uzmanlık ve oldukça fazla çaba gerektiren bir iştir. Zaten yapılan araştırmalar bu durumu açıkça ortaya koymakta ve yöneticilerin zamanlarının %20'sini çatışmaları çözmekle geçirdiklerini (Topaloğlu, 2011: 250) göstermektedir. Bu çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönetilmeleri gerekmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 1). Çünkü çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludur (Yıldızoğlu, 2013: 1). Örgütsel çatışmalar nedeniyle yöneticiler, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından mahrum kalmaktadır (Güzel, 2010: 1). Ancak iyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir (Çağlayan, 2006: 3). Yöneticilerin çatışma yönetiminde sorumlulukları olduğu kadar örgüt bünyesinde çalışan personelin de bazı sorumlulukları olmalıdır. Olabildiğince çatışma yaşamamak, çatışma yaşanması halinde çatışmanın örgütsel faaliyetlere engel olmamasını sağlamak ve en kısa sürede çözüme kavuşturmak, yaşanan çatışmanın yöneticinin müdahalesi gerekmeden çözülmesini sağlamak gibi sorumluluklar personelin sorumlulukları arasında sayılabilir. Tüm çatışmaların yönetici müdahalesi olmadan çözülmesi mümkün olmayabilir ancak örgüt bünyesinde gerek bireysel faktörlerden gerekse iletişim problemlerinden kaynaklı çatışma ortamının oluşmamasına dikkat edilmelidir. Çatışmanın yaşanmadığı bir çalışma ortamı hem örgüt faaliyetlerinin daha verimli ve kaliteli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabilir hem de örgüt bünyesinde çalışan personelin huzur ve motivasyonunun artmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel olarak iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, Ankara ilinden seçilen kamu kurumlarındaki personelin örgütsel çatışma durumunda sergileyebileceği uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleştirme ve baskı çatışma yönetim stratejilerinden hangisini tercih ettiğini araştırmaktır. İkincisi ise bu çatışma yönetim stratejisini tercih eden personelin cinsiyetinin, yaşının, toplam çalışma süresinin, bulunduğu kurumdaki çalışma süresinin, medeni durumunun, öğrenim durumunun, çocuk sayısının ve eşinin çalışma durumunun yani demografik özelliklerinin çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerine etkisini analiz etmektir.

Araştırmanın Önemi

Çatışma kavramı, temel amaçları arasında etkinliğin ve verimliliğin önemli bir yer tuttuğu modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisidir (Demir, 2010: 200) ve bu örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çatışmanın yönetilmesi çok önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Gürer ve diğerleri, 2014: 445).

Çatışma; kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkiler. Çatışmaların görmezden gelinmesi ve yüzleşmekten kaçınılması yıkıcı çatışmalara neden olabilir. Yıkıcı çatışmaların sonuçları ise kişisel hedeflerin öne çıktığı rekabetçi ortamlarda ağır kayıplara yol açabilir. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esnekliği sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artırılmasına yardımcı olur (Arslan, 2016: 41). Çatışmaların farklı fikirlerin ortaya çıkmasında, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ve örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli bir fırsat olabilmesi; uygun bir “çatışma yönetim stratejisinin” seçilmesi ile beraber doğru uygulanmasını gerektirmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213). Çatışma iyi ve gereklidir çünkü çatışma, düzgün bir şekilde yönetildiğinde yenilikçi düşünceyi teşvik edebilir (Omisore ve Abiodun, 2014: 119).

Özetle bireysel değer yargıları, amaç farklılıkları, algı farklılıkları gibi nedenlerden dolayı insanın bulunduğu her ortamda çatışma potansiyeli mevcuttur. Örgüt içerisindeki bireylerin çatışması sonucu ortaya çıkan örgütsel çatışma mutlaka düzgün bir şekilde yönetilmesi gereken bir olgudur. Örgütsel çatışmanın yönetilmesi için öncelikle çatışma ortamının oluştuğunun yöneticiler tarafından anlaşılması gerekir. Örgütsel hedeflere ulaşmada büyük bir engel oluşturabilecek olan örgütsel çatışma durumunda bireylerin sergileyebileceği uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleştirme ve baskı çatışma yönetim stratejilerinden hangisini tercih ettiğini ve çatışma nedeni olabilecek demografik özelliğin ne olduğunun anlaşılabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın Ankara’da faaliyet gösteren 9 kamu kurumundan toplam 394 uzman/uzman yardımcısı ve müfettiş /müfettiş yardımcısı üzerinde yapılmasının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

- Araştırma kapsamına alınan kamu kurumları Ankara ili ile sınırlıdır.
- Ankara ilindeki kamu kurumlarında görev yapan Uzman ve Uzman Yardımcısı ile Müfettiş ve Müfettiş Yardımcısı personel bu araştırmanın kapsamına alınmıştır.
- Kamu kurumlarında çalışan personelin yoğun iş temposu sınırlılık oluşturmaktadır.
- Bu çalışma belirli bir zaman dilimi içerisinde yapıldığından, gerçekleştiği zaman dilimiyle sınırlıdır.
- Araştırma kapsamına alınan, uzman/uzman yardımcılarının ve müfettiş/müfettiş yardımcılarının çatışma nedenleri ve yönetimi durumları katılanların algılarıyla sınırlıdır.
- Bu araştırma, araştırmanın tamamlanması için verilen süre ve anket sorularına cevap verenlerin görüşlerinin içtenliği ile de sınırlıdır.

2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Birey diğer bireylerle etkileşim ve iletişim içinde yaşar. Bu yüzden bireyler gereksinimlerini diğer bireylerle etkileşim içinde olarak karşılamaya çalışırlar. Eğer bireyler bu etkileşimler sonrasında gereksinimlerini karşılayamamış olurlarsa yaşam kaliteleri düşmeye veya yok olmaya başlayabilir. Gereksinimlerin karşılanamaması sonucunda yaşam kalitesinin düşmesi veya yok olması bireyler arası anlaşmazlıklara ya da uyuşmazlıklara neden olmaktadır. Yaşanılan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar onların toplumsal ve örgütsel yaşantılarında çatışmalara girmelerine sebebiyet vermektedir (Aktaran Bolak ve diğerleri, 2017: 73). Bu çatışma durumu toplumsal hayatta yaşanıyorsa çatışma, örgütsel hayatta yaşanıyorsa örgütsel çatışma olarak nitelendirilebilir.

Çatışma kavramı, yönetim literatüründe 20. yüzyılın ilk çeyreğinden bugüne kadar, özellikle son 50 yıldır, üzerinde durulan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Polatçı ve Sobacı, 2017: 31). Ancak, çatışma ve örgütsel çatışma kavramlarının kesin bir tanımı yapılamamakla birlikte literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Çatışma kavramı ve örgütsel çatışma kavramına ilişkin literatürdeki bazı tanımlar aşağıda yer aldığı gibidir.

2.1.Çatışma Kavramı

Çatışma, tüm sosyal topluluklarda saptanmış; bireyler, gruplar, örgütler veya uluslar içinde ve/veya arasında ortaya çıkmış sosyal bir olgudur (Rubin, 1994: 33). Günlük yaşamın akışı içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak sık sık karşılaştığımız bu olgu uzun yıllardır birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur. Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Bu bakımdan çatışma kavramı yalnızca sosyal psikolojinin araştırdığı ve sadece insanlara ya da örgütlere has bir olay değildir. Felsefeden ekonomiye, sosyolojiye, psikolojiye kadar birçok bilim çatışma kavramını araştırır (Simsek, 2002: 23). Tüm canlıları ilgilendiren bir olgu olan çatışmanın, özellikle, gruplar ve insanların fizyolojik, sosyolojik, psikolojik vb. ihtiyaçları ile ilgili olması ve çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkması gibi sebepler çatışmanın kesin bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Aktaran Şahin ve Örselli, 45).

Çağımızın karmaşıklığı ve belirsizliği ile birçok insanla birlikte yaşama gereksinimi, işbirliğinin zorunluluğu gibi nedenlerle insanlar uyum içinde yaşamaya istekli olsalar bile

her sosyal toplumda çatışma az ya da çok mevcuttur. Çatışma bütün toplumlarda var olan dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur. (Çağlayan, 2006: 5). Çünkü insanların iyi anlaşması ve uyumlu olması ne kadar doğal ise uyuşmazlığa, anlaşmazlığa düşmesi ve çatışma yaşaması da o kadar doğaldır (Topaloğlu, 2011: 350). Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için üç unsurun var olması gerekir: çatışmaya maruz kalan kişiler ile bu kişiler arasındaki etkileşim ve uyuşmazlık (Yaşlıoğlu ve Pekdemir, 2013: 195).

Çatışma yönetimi teorisi, sağlıklı bir çatışma yönetim sisteminin herhangi bir örgütte yer alması gerektiğini ifade etmektedir (Henry, 2009: 3). Çünkü çatışma, grup için olumsuz bir etki yaratabilirse de, çatışmanın niteliğine bağlı olarak olumlu bir sonuç doğurabilir (Ubawuike ve Diğerleri, 2015: 73).

TDK'ya göre:

- Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum.
- Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da erekların yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu.
- Olay dizisinin gelişmesinde basamakları ortaya çıkaran kişiler arasındaki iç ve dış çatışmalar
- Uzlaştırılamayan ve birbirine karşıt olan içtepi, istek ve eğilimlerin canlıyı aynı zamanda ve yaklaşık güçte etkilemesi.
- Görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık.

olarak tanımlanmaktadır.

Sözlük anlamı uyuşmazlık, zıtlasma ve savaş olmasına rağmen çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur. Genel olarak çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir (Ataman, 2002).

Çatışmanın İngilizce karşılığı olan “Conflict” kelimesi Latince “Conflictus” kökeninden gelir ki, bu da, birbirine vurmak, karşı gelmek anlamındadır (Pekkaya, 1994).

Genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilir (Nural ve Diğerleri, 2012: 198).

Koçel’e göre çatışma, “Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014: 758).

UNESCO’ya göre çatışma, insan zihninde başlamaktadır ve yine barış, insan zihninde inşa edilmektedir (ınar, 2018: 333).

Kazimoto (2013) 'e göre “işyeri çatışması, farklı bireylerin veya grupların hedefleri, çıkarları veya değerleri uyuramazsa ve birbirlerinin hedeflerini bir örgütte gerçekleştirme girişiminde hayal kırıklığına uğradığında oluşan anlaşmazlık varlığı” olarak tanımlanır (Longe, 2015: 83).

Schramm-Nielsen (2002) çatışmayı, “tarafardan en az biri tarafından önemli olarak algılanan bir şey hakkında ciddi bir anlaşmazlık ve tartışma hali” olarak tanımlamaktadır (Ojo ve Abolade, 2008: 65).

Poole (1987), çatışma " hedeflerin, amaçların ve değerlerin muhalefetini algılayan ve diğer tarafı potansiyel olarak bu hedeflerin gerçekleşmesine müdahale ettiğini gören birbirine bağımlı insanların etkileşimi" dir (Zhu, 2013: 16).

Çatışmayı, Stoneer ve Freeman “ İki yada daha fazla örgüt  yesi yada grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan islerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler yada algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak tanımlar (ağlayan, 2006: 6).

Eren (2008: 609)’e göre ise “atışma, gerek fizyolojik gerek de sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hali, March ve Simon (1958)’a göre standart karar verme mekanizmalarındaki bir aksaklık ya da bozulma, Karib (2003)’e göre bir çıkar g  ve statü ekişmesi, Greenberg ve Baron (2000)’a göre işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır” (Sökmen ve Boylu, 2011: 148).

Park ve Antonioni (2007: 110) çatışmayı; etkileşimli süreçler arasındaki uyumsuzluk, kabullenmeme ya da olumsuz bakışın ve/veya bunların yarattığı ya da yaratacağı sosyal gelişmeler bütünü olarak tanımlarken Rahim (2011: 16); birey, grup ve örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya arasında bir anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak, Campbell ve Graziano ise (2005: 165) iki veya daha fazla bireysel farklılığın ya da kişilik değişkeninin birbirleriyle karşıt hale gelmesi olarak tanımlamaktadır (Tozkoparan, 2013: 191).

Raven ve Kruglanski'ye göre “çatışma, bir veya birden fazla sosyal varlık (kişiler, gruplar veya büyük kurumlar) arasında gerçek ve beklenen davranışlar arasında var olan uyumsuzluk sonucu oluşan anlaşmazlık kişilerarası çatışmalarda anlaşmazlık çözümü ve gerginlik hissetme gibi uyumsuzlukları içerir” (Yılmaz, 2016: 10).

Vasilopoulos'a göre çatışma, “bireylerin kendilerini, durumlarını, eylemlerini ve davranışlarını diğerleriyle kıyaslamaları sonucu ortaya çıkan uyumsuzluk halidir” (Himmetoğlu ve Bayrak, 2017: 2).

Mahad Ali yaptığı çalışmada bir örgütteki çalışanlara çatışma ve çatışma yönetimi kelimelerinden ne anladıklarını sorar ve aldığı cevapları şu şekilde özetler (Ali, 2016: 6):

1. Çatışma, her iki tarafın da doğru olduğuna inandığı yanlış anlaşılmalıdır.
2. Çatışma, iki kişi ya da iki grup arasında ortaya çıkan ciddi bir anlaşmazlık ya da tartışmadır.
3. Çatışma yönetimi, çatışmaya çözüm aramak için izlenecek yöntemdir.

Baron (1990) çatışmanın birçok tanımını inceledikten sonra, tüm tanımlamaların beş ögede birleştiği sonucuna varmıştır (İlban, 2008: 17-18):

1. Çatışma, sonuca varılamayan durumlarda karşıt birey ya da grupları kapsar,
2. Çatışmanın var olabilmesi için, bu karşıtlığın fark edilmiş olması gerekir,
3. Her iki taraf için de, karşı tarafın sonunda isteklerinden vazgeçeceği inancını doğurur,
4. Çatışma bir süreçtir; kişiler arasında var olan ilişkilerden ortaya çıkar; geçmiş etkileşimlerin ve olayların altyapısını yansıtır,

5. Karşı tarafın amaçlarını engelleyecek karmaşık davranışlara yol açar.

McNamara'nın belirttiği gibi çatışma asıl sorun değildir ancak çatışmanın kötü yönetilmesi sorundur. Bu nedenle çatışma yönetim stratejileri örgütsel davranışın önemli bir alt alanı haline gelmiştir (Khalid ve Fatima, 2016: 122).

Nightingale (1974), çatışmanın faydalı olabileceğini ve çok fazla çatışmanın işlevsiz olduğunu ancak bir örgütte çatışma için tanımlanmış en uygun seviyede bir şey bulunmadığını belirtmiştir (Declue, 2013: 32).

Çatışma ile ilgili tanımlamalar genel hatlarıyla incelendiğinde çoğunda, muhalefet, zıtlık, engelleme ifadelerinin yer aldığını, zıtlasmaya ve çıkarama uyumsuzluğuna sahip iki tarafın olduğu varsayımı görülmektedir. Öte yandan birçok çalışmada çatışmanın gizli ve açık düzeylerde yaşanabilen kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu öne sürülmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 16).

Çatışmanın ortak bir tanımında uzlaşılsın ya da uzlaşılmasın çatışmaların bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce, görüş farklılıklarından kaynaklandığı görüşleri çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 342).

2.2.Örgütsel Çatışma Kavramı

Standart karar alma mekanizmalarında bozulma, amaçlarda ve sonuçlarda ortaya çıkan fikir ayrılıkları, ilgi-yöntem ve bakış açısı farklılıkları gibi tanımlamalarla ifade edilen örgütsel çatışma kavramı, pek çok açıdan belirsizliğini korumaktadır (Nair, 2008: 360-362). Tanımlamalardan bir kısmı çatışmayı çözülmesi gereken bir problem ya da barışın bozulması olarak görmekte ve çatışmayı kaynağından hareketle açıklama yoluna gitmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1985: 433). Bir kısmı da çatışmanın örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır. Genel olarak ise örgütsel çatışma örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Özgan, 2011: 230). Ikeda, Veludo ve Campomar (2005); Azamoza (2004) ve Ajala ve Oghenekohwo (2002), işyeri çatışmalarının tanımlarını, farklı bireylerin veya

grupların çıkarları, hedefleri veya değerleri örgütlerde birbirleriyle uyumsuz olduğunda ortaya çıkan bir anlaşmazlık olarak tanımlamıştır (Longe, 2015: 84). Örgütsel düzeyde çatışma; birden fazla insan ya da grup arasında, farklı ihtiyaçlar ve istekler, iyi yapılandırılmamış iş tanımları, harmonik bir çalışma ortamının bulunmaması ve benzeri nedenlerle ortaya çıkan fikrîsel bağlamda farklılıklar olarak kısaca tanımlanabilir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 168).

İnsanlar açısından çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı gerginlik hali iken örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve işle ilgili faaliyetleri olumsuz etkileyen olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2013: 587). Bu bağlamda örgütsel çatışmanın örgüt içinde önlenemeyecek ama yönetilmesi gereken bir süreç olduğu açıktır. Çatışma; değişime direnç yarattığında, güvensizliği arttırdığında, yenilgi hissi uyandırdığında veya yanlış anlama sorunlarını arttırdığında yıkıcı olabilir (Ubawuiké ve diğerleri, 2015: 74).

Kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algı farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıklar v.s. bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalar sebep olmaktadır. Bazen insanlar, bir örgütte güçlerini veya durumlarını artırmak için de çatışmaya girmeye çalışabilirler (Omisore ve Abiodun, 2014: 127). Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu sebeple yönetici çatışma olayında bilgi sahibi olmak zorundadır. Başarılı örgütlerin yöneticileri, uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın bir noktada tutabilen ve bunda etkili olan yöneticilerdir. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkacak çatışmaları örgüt amaçlarına uygun yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması şüphelidir (Öztaş ve Akın, 2009: 11).

Özetlemek gerekirse; karşılıklı etkileşim içinde bulunan, birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2011: 330).

2.3.Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışmanın algılanması ve yorumlanması tarih içinde çeşitli evrelerden geçmiştir. 40’lı yıllara kadar, çatışma örgütler için zararlı ve istenmeyen bir olgu olmuştur. Bu zamana kadar çatışmanın, örgütte belirmeden engellenmesi gerektiğine inanılmış ve yönetim yaklaşımları buna göre belirlenmiştir. Bu dönemdeki yönetim yaklaşımlarına çatışma açısından “Geleneksel Yaklaşım” adı verilmektedir. 40’lı yıllarda davranışsal yaklaşım ile birlikte çatışmanın kaçınılmaz olduğunun farkına varılmış ve örgütlerin oluşum ve olgunlaşma aşamalarında çatışma, doğal bir süreç olarak kabullenilmiştir. 1970’ten günümüze kadar araştırmacılar tarafından kabul edilen “Etkileşimsel Yaklaşım” göre ise bir düzeye kadar çatışma, iyi yönetildiği takdirde fonksiyoneldir ve örgütler için gereklidir.

Özet olarak örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir (Sığrı ve Dinçer, 2013: 202). Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın yönetilmesinde; çatışmanın azaltılmasına ilişkin stratejik uygulamalara odaklanırken etkileşimci yaklaşım ise optimal bir düzeyde çatışmayı yaşatabilmek için hem azaltılması hem de teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 17).

2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Klasik yönetim kuramı kapsamında ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma olmasına karşın, literatürde en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul edilen yaklaşımlar Taylor’un öncülüğünü yaptığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı”dır (Topaloğlu, 2011: 253). H.Fayol, F.Taylor ve Weber gibi geleneksel yönetim yaklaşımını benimseyen bilim adamları çatışmayı bütünüyle zararlı ve kesinlikle kaçınılması gerekli bir durum olarak tanımlamışlardır (Özsoy, 2017: 65). Geleneksel yaklaşım; çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır (Şahin ve diğerleri, 555). Bununla birlikte klasik görüş temsilcilerinin hepsi aynı görüşte değildir. Klasik yönetim anlayışının temsilcilerinden Mary Parker Follet, çatışmayı zararlı ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak

görmez, hatta yapıcı bir çatışmayı örgüt için önemli bir değer olarak görür (Konak ve Erdem, 2015: 72).

Geleneksel yaklaşımclar her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici bir unsur olarak görmektedir. Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre; çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, bu haldeyken verilen kararlar veya davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi ve üretime katkıyı azaltacaktır. Çatışma bireyler arası kopukluklara ve gruplar arası yalnız kalmalara neden olmaktadır. Örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır (Öztaş ve Akın, 2009: 13).

Geleneksel yaklaşıma göre; çatışmaların ortaya çıkıp örgüte zarar vermesinin nedeni örgüt yöneticilerinin evrensel yönetim ilkelerini etkin kullanamamalarından ve yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede başarısız olmalarıdır (Şimşek, 2002: 288). Ancak son yıllarda yönetim alanında klasik örgüt yapılanması ve işleyişini değiştirme konusunda önemli çabalar harcanmaktadır. Yöneticilerin, geleneksel yapıdan sıyrılarak, etkili yönetici olmanın yanında etkili bir lider olma çabası dikkati çekmektedir (İnandı ve diğerleri, 2013: 276).

Sonuç olarak; 1880'lerden başlayıp etkisi 1930'lu yılların sonlarına kadar süren klasik yönetim anlayışı, çatışmayı yıkıcı bir durum olarak tanımlamış ve her ne şekilde olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma durumunu ortadan kaldırmak, işletme yöneticilerinin görevleri arasında sıralanmıştır (Topaloğlu, 2011: 256).

2.3.2. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Çağdaş yönetim kuramının çatışmaya bakış açısı; hiç çatışma yaşanmaması ya da düşük düzeydeki çatışmalar örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemeyeceğinden çatışmanın teşvik edilmesi yönündedir. Ancak, çok yüksek düzeydeki çatışmalar da örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine engel olacağından çatışma yıkıcı hale gelmeye başladığında ve gerektiğinde çatışmanın önüne geçilmesi gerekir şeklindedir (Topaloğlu, 2011: 260).

Bu yaklaşımda yapılması gereken, iş çatışmalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmektir. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak yöneticiler için zaman kaybıdır. Çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi konusunda en büyük sorumluluk yöneticilere aittir. Bu yüzden, yöneticilerin çatışmaları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 8).

Bu görüş çatışmanın kesinlikle gerekli olduğunu kabul eder hatta zaman zaman çatışmayı teşvik eder. Bu yaklaşım, çatışma yönetimini, uzlaşma yöntemleri kadar onun yönetilmesini içine alacak şekilde tanımlar ve çatışmanın yönetilmesini bütün idarecilerin temel bir sorumluluğu olarak görür. Gerçekte yapıcı çatışmalar, yaratıcılık kıvılcımını kaybetmiş ya da ilgisizliğin çabuk yayılan oranlara ulaşmış olduğu bazı örgütlerde arzu edilebilir (Korkmaz, 1994: 41).

2.3.3. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Bu görüş'te, 1920'ler ve 1930'larda Elton Mayo; çatışmanın çözümünün teknik düzenlemelerle bulunabileceğini savunan çağdaşları Taylor, Fayol ve Weber gibi düşünürlerin aksine, üretkenliği arttırmak ve çatışmaları ortadan kaldırmak için sosyal düzene ilişkin değişiklikler yapılması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Bu görüş de çatışmanın zararlı olduğunu ve ortadan kaldırılması gerektiğini savunmakla birlikte, sadece teknik detaylara bağlı kalınıp çalışanlara makine muamelesi yapıldığı bir dönemde sosyal yapıyla ilgili bir bakış açısı getirmesi açısından çok büyük bir ilerlemedir (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 169). Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur (Ateş, 2008).

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkilerine önem veren bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaklaşımın bir parçası olarak kabul etmiştir. Görüş farklılıkları hayatın dinamizmidir ve örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır. Yönetici çatışmayı rekabete dönüştürüp örgüte yarar sağlamalıdır. Çatışmalar kötü değildir iyi yönetilirse çıkar sağlanır. Burada görev yöneticiye düşmektedir (Güzel, 2010: 10).

2.4.Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Çatışma kavramının etkilediği ya da çatışma kavramı ile arasında ilişki kurulan pek çok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları; rekabet, stres, liderlik, işbirliği ve performans kavramlardır. Aslında bu kavramlar, çatışma durumunun bireyin üzerinde neden olduğu çeşitli etkiler ile ilgilidir. Bu etkiler bazen olumlu olsa da bazen olumsuz olabilmektedir. Örneğin, bir işyerinde zorbalık içeren davranışların strese neden olduğu ve çalışma ortamında gerginlik yarattığı yönde gözlemlerin örgütü çatışma ortamına sürüklediği, bu bağlamda örgütü geliştirecek kontrol, destek, roller, ilişkiler döngüsündeki iyi uygulamalarla çatışma yönetiminin önemi ifade edilmektedir (Balta ve diğerleri, 2017: 235).

2.4.1. Çatışma ve Rekabet

Rekabet, yarışma halindeki birey ya da grupların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında, birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur (Akçakaya, 2003: 6).

Genellikle örgütsel çatışma ve rekabet kavramları birbirleriyle karıştırılmakta ve eş anlamlı olarak düşünülmektedir. Örgütsel çatışmanın büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı düşünülemez. Örneğin, örgütte yer alan bireylerin gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, karşı koyma güdüsü gibi kişisel nedenlerden dolayı düştükleri çatışma durumlarının çoğunda bir rekabet çekişmesi yoktur. Kaldı ki, bu olayın tam tersinden düşünülmesi halinde de aynı sonuç ortaya çıkacaktır. Yani her rekabet çekişmesinin çatışmaya yol açtığı söylenmeyecektir. Aralarında rekabet bulunan iki örgütsel bölümün büyük boyutlara ulaşan ya da rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık yaşanan durumlardır (Çağlayan, 2006: 24).

2.4.2. Çatışma ve Stres

Stres, yorgunluk, bitkinlik, baş ağrısı veya yüksek tansiyon gibi bir takım belirtilerin ötesinde bir problemdir. Stres, kendi yapısı itibariyle kötü veya yıkıcı değildir. Yalın bir

ifadeyle durumlara, olaylara veya inşalara karşı bir reaksiyondur. Başka bir deyişle insanın günlük hayatında başka insanlarla veya olaylarla etkileşimidir (Şahan, 2006: 33).

Çatışma ile gerilim arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise birbirine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansımasıdır. Çatışma başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa gerilim sürekli olarak çatışma durumlarının yarattığı çok farklı sonuçları olan ve farklı belirtiler gösteren bir olaydır. Çözümlemeyen süreklilik kazanmış çatışma durumları gerilim olarak adlandırılır. Bireyin örgütü ile çatışması, bulunduğu durumda iki seçenektan birini tercih etmemesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları olayın eylemsel yönünü gösterirken, bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri yaşamsal yönünü ifade etmektedir, bu nedenle gerilim çatışma olgusunu da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir (Şencan, 1986: 9).

Yapılan araştırmalarda, örgütlerde yaşanan çatışmaların, işgörenlerin stres yaşamalarına neden olduğu bununla birlikte onların daha dar görüşlü ve muhalif olmalarını sağladığı, işgörenler arasında güven, saygı ve kaynaşmayı dolayısıyla da uzun dönemde yaşam yeteneklerini azalttığı belirtilmektedir (Okçu ve diğerleri, 2016: 218).

2.4.3. Çatışma ve Liderlik

Liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. 1900’lü yıllardan bu yana toplum bilimciler tarafından birçok tanımlaması yapılan liderlik, genel olarak üç önemli özellik etrafında açıklanabilir. Bunlar;

- Kişiye verilen unvan
- Kişinin özelliği
- Lider olan bireyin içindeki davranış yapısı şeklinde sıralanabilir.

Bunlar doğrultusunda liderliği şöyle ifade edebiliriz. “Liderlik belli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatıdır.” (Türk ve Süngü, 2004: 2).

Örgütsel yapının, yönetenler ve yönetilenler biçiminde ikiye ayrılması, çatışmayı doğuran en önemli neden olarak gösterilebilir. Yönetenlere tanınan otorite bireyin kişiliğine ters

düşmektedir. Bu nedenle örgütsel basamaklarda çatışma ve sürtüşmeler kaçınılmaz bir nitelik taşır (Sabuncuoğlu, 1983: 99).

2.4.4. Çatışma ve İşbirliği

İşbirliği, iki ya da daha fazla kişi ya da grubun amaçlara ulaşmak için ortak hareket etmeleri anlamına gelmektedir (Altan: 2). Çatışma genellikle işbirliğinin zıt anlamlısı olarak düşünülür. Ancak bu yanlış bir düşüncedir. İki taraf çatışma içindeyken, koşullar nedeniyle iş birliği yapmak durumunda kalabilir (İlban, 2008: 18).

Çatışma, rekabet ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki iyi analiz edilmelidir. Örgüt yönetimi bir taraftan çatışma ve rekabeti, yapıcı sonuçlarını hedef alarak makul sınırlar içinde desteklemeli, diğer taraftan da etkinlik ve verimlilik kaygısıyla işbirliğini özendirmelidir (Altan: 2).

2.4.5. Çatışma ve Performans

Performansın maksimum düzeyde olduğu durumda optimum düzeyde çatışma vardır. Çatışma düzeyinin düşük olduğu durumda ise örgüt yeni talepleri karşılama yönünde çok yavaş değişmektedir ve bu durum örgütün varlığını tehlike altına almaktadır. Çatışma düzeyinin çok yüksek olduğu durumda ise kaos ve bozulma örgütün varolma şansını tehlikeye sokmaktadır (Baykal ve Kovacı, 2008: 23). Ayrıca örgütteki çatışma durumu örgütteki bireylerin moral düzeylerinin ve işe gitme motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Bayar, 2015: 132). Tüm bu durumlar örgüt performansını etkilemektedir.

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI

Ortak hedefler ve amaçlar doğrultusunda hareket eden çalışanların algıları, çıkarların veya kariyer noktalarının aynı olması gibi nedenlere bağlı olarak kişilerarası anlaşmazlıkları ortaya çıkartmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında oluşan dinamik bir süreç olarak değerlendirilen bu anlaşmazlıklar literatürde “çatışma” olarak ifade edilmektedir (Aydemir, 2018: 260). Bu çatışmaların da örgüt içinde gerçekleştiği durumda örgütsel çatışma kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel çatışmanın nedenleri, çatışma türleri ile çatışmanın önemi ve neden olduğu sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir.

3.1.Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgütlerde bir çatışmanın hissedilmesi ve algılanması için pek çok neden ve faktör bulunabilir. Çatışmaların anlaşılması, yönetilebilmesi, çözümlenmesi ve de örgütün yararına kullanılabilmesi için çatışmaların nedenlerinin bilinmesi tüm örgütler için büyük öneme sahiptir (Öztaş, 2005). Çünkü çatışmanın nedeni çatışmanın çözümüne giden yol haritasıdır (Şendur, 2006: 7). Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arası, bazıları da örgütteki çeşitli birimler arasındadır (Koçel, 2014: 766).

Rahim çatışmanın ortaya çıkış nedenlerini, sosyal varlığın (Aktaran İlban, 2008: 30),

1. Kendi ihtiyaç ya da ilgi alanıyla ters düşen bir aktiviteye dahil olması gerekliliği,
2. Tercihleri, başka bir bireyin tercihleriyle uyumsuz olduğunda davranışlarını erteleme,
3. Herkesin istediği kıt kaynaklardan eşit olarak yararlanmak istemesi,
4. Diğer tarafın tavır, değer, yeti ve hedeflerine ters düşecek davranış, değer, yeti ve amaçlara sahip olması,
5. İki tarafın birlikte hareket etmesi gereken durumlarda dışlayıcı davranışları tercih etmesi ve
6. Fonksiyonlarında veya aktivitelerinde diğer tarafın performansından bağımsız hareket etmesi gibi tutumlarına bağlamaktadır.

Gordon'a (1991) göre çatışma, çatışma için gerekli koşulların var olmasıyla başlar. Zikmann, çoğu büyük çatışmanın nispeten önemsiz konuların ilk belirdiğinde tanımlanamamasından ya da doğru yöntemle çözülmemesinden meydana geldiğini söyler (İlban, 2008: 30).

Bu çalışmada da çatışma nedenleri bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler ve iletişim problemleri olarak üç gruba ayrılarak incelenmiştir.

3.1.1. Bireysel Faktörler

Slaikue ve Hassan'a (1998) göre, sosyalleşme sürecindeki insanların bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Aktaran Okçu ve diğerleri, 2016: 219). Bireysel farklılıklar arasında kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, statü ve güç farklılıkları ile algılama ve yorumlama farklılıkları yer almaktadır. Bu farklılıklara ilişkin literatür taramasından elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir.

3.1.1.1. Kişilik Farklılıkları

Bireyin yaşam tarzını oluşturan kişilik, farklı durumlar karşısında bireylerin karakteristik tepkilerini de ifade etmektedir. Bu anlamda kişiliğe ait özelliklerin değişmez ve bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Tuna ve Türkmen, 2015: 44). Bireyin kişiliği başlıca biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, yetiştiği ve şu anda yaşadığı çevresel koşullardan, aile yapısından ve sahip olduğu sosyal statüden etkilenir (Şendur, 2006: 7).

Örgütlerde kişilik çekişmeleri, sık görülen olaylardan biridir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir (Koçel, 2014: 769). Örgütlerde bireyler arası kişilik farklılıkları hep vardır ve olacaktır. Farklı kişilik yapısı, farklı tutum ve davranışların sebebidir ve çatışma oluşumu için en güçlü gerekçelerden biridir (Öztaş,, 2005: 11). Ayrıca yapılan araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişilik ile yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının çatışmayı arttırdığını göstermiştir (Şendur, 2006: 7).

Kişiler yaşadıkları çatışmaları ve anlaşmazlıkları, yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejileri kullanarak çözme geleneğine sahip iseler daha olumlu ve üretken; yıkıcı çatışma

çözüm geleneğine sahip iseler daha olumsuz ve sorunlu algılayacaklardır (Türnüklü, 2007: 130). Kişiliğin çatışma yönetimi üzerindeki ana etkilerinden birisi bu faktör sayılabilir. Yani kişinin kişiliğinde yaşadığı çatışmaları barışçıl yöntemlerle çözme varsa daha farklı, yıkıcı yöntemlerle çözme varsa farklı çatışma yönetim stratejileri kullanacaktır.

3.1.1.2.Amaç Farklılıkları

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her kişinin ve her birimin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989: 88). Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir (Güzel, 2010: 12). Bu amaç farklılıkları; sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyleri bir araya getirerek örgüt içinde informal gruplara ve bunların arasındaki çatışmalara neden olabilir (Gürer ve diğerleri, 2014: 443). Her bireyin aynı amaca sahip olması beklenemez. Ama önemli olan amaç farklılıklarının örgüt yararı doğrultusunda bir bütünlük içinde ele alınıp birleştiricilik sağlanmasıdır, aksi takdirde çatışma oluşması mümkündür (Öztaş, 2005: 12).

3.1.1.3. Statü ve Güç Farklılıkları

Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur. Örgütlerde statüler; her zaman çok açık bir biçimde tanımlanamadığından statünün bireylere sağladığı yetkiler ile statüler arası ilişkiler de belirlenememektedir. Bu nedenle örgüt içindeki belirli kişi veya gruplar kendilerinin veya başkalarının statülerini farklı algılayabilirler (Öztaş, 2005: 13). Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2014: 768).

Örgüt içerisinde statüden ortaya çıkan çatışma, kuralları koyanların ve bu kurallara uyanların kimler olduğu konusuyla ilgilidir. Ayrıca çalışanlar ve işverenler arasındaki eğitim, kültür ve gelir düzeyi farklılıkları da çatışma nedenidir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal statü farkı olmamasına karşın çalışılan örgütteki statü farklılıkları, bazen çok ayrı değerlendirmelere de konu olabilmektedir (Şendur, 2006: 9).

Güç ise karşısındakini etkileme sürecidir. Bu süreçte, bireylerin sahip oldukları nitelikler devreye girmektedir. Örgütteki bireylerin sahip oldukları güçleri genişletmek istemeleri, diğer bireylerle çatışma içinde gitmelerine neden olmaktadır (Tuğlu, 1996: 35).

3.1.1.4. Algılama ve Yorumlama Farklılıkları

İnsanlar, gerçekleri farklı yorumlar. Algı, kişinin gerçeği görme şeklidir. İnsanların gerçeği görme şekli değişkendir; bu da, karar ve yargılarını etkiler. Ne yazık ki yanlış algılama, verimli iletişime engel teşkil edebilir (İlban, 2008: 31). Yani algılama farklılıkları, mevcut durumun bireyler tarafından farklı algılanıp yorumlanmasıdır (Arslan, 2016: 39). Örgüt düzeyinde alınan kararların bazılarında birey veya grubun biri, alınan karardan olumlu etkilenirken diğer kişi/kişiler veya grup/grupların çıkarları olumsuz etkilenebilir. Bu durumda çatışma için bir zemin oluşabilir (Aslan: 601). Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilir (Koçel, 2014: 767).

3.1.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler

Örgütsel faktörler, örgütsel çatışmanın oluşmasını sağlayabilecek herhangi bir nedeni ifade etmektedir. Bu neden; fiziksel imkanlardan, örgütsel yapıdan, örgüt bünyesinde çalışan personelin bireysel hırs, istek ve arzularından vb. kaynaklanabilir. Literatürdeki pek çok çalışma incelenmiş ve aşağıdaki örgütsel faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.2.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlarda örgütte çatışmanın artmasına neden olmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 24).

Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişimin zorlaşmasına neden olabilir. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da artar. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Şendur, 2006: 10).

3.1.2.2.Katılım

Kişilerin, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılımlarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş araştırmalarca doğrulanmamış; katılımın koordinasyon ve işbirliğini arttırma yerine ayrılacakları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmayı arttırdığı gözlemlenmiştir. Karar verme sürecine katılmadan önce çatışmanın yoğunluğu fazla değilken, kararlara katıldıktan sonra çatışmanın yoğunluğu artmakta ve gizli çatışmalar açık çatışmaya dönüşmektedir (Öztaş, 2005: 13).

3.1.2.3.Fonksiyonel Bağımlılık

Örgüt de yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağımlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur (Öztaş, 2005: 14). Örneğin; bir üretim bölümü içinde atölyeler ve işler birbirleri ile otomatik olarak bağımlıdır. Eğer herhangi bir bölüm, diğer bölümden kaynaklanan aksamalar nedeniyle başarılı olamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışma oluşacaktır (Çağlayan, 2006: 42). Ayrıca birbirine bağımlı bölüm ya da grupların taleplerindeki artış, tarafların birbirine baskı yapmasına yol açarak uyumsuzluğa neden olmakta ve bölüm ya da grupların arasında çatışma oluşmaktadır (Tuğlu, 1996: 34). Bu tarz bir çatışma genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ortaya çıkmaktadır (Gürer ve diğerleri, 2014: 443).

3.1.2.4.Ödül Sistemlerindeki Farklılık

Örgütlerde, bireylerin ve grupların başarılarının fark edildiğini ve başarılarına değer verildiğini göstermek için bazı ödüllendirme sistemleri vardır. Ödüllendirme sisteminde ulaşmak istenen amaç, bireylerin ve grupların başarılarını desteklemek, başarılarının devamını konusunda onları teşvik etmek ve diğer çalışanları ve grupları da başarılı olmaları konusunda özendirmektir (Şimşek ve Kınır, 2009: 61). Ancak rekabetçi ödüllendirme sistemleri, ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma içine sokmakta ve birbirlerine yardımcı olmak yerine birbirleriyle çekişmeye başlamalarına ve birbirlerini engelleyecek davranışlar içine girmelerine neden olmaktadır (Gürer ve diğerleri, 2014: 444).

Ödül sistemlerindeki farklılıklar gizli ya da örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde etkilidir. Araştırmalar her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki ya da daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. (İmamoğlu, 2014: 25).

3.1.2.5.Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Örgütlerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması da çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı bu tip durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu örgütün işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Bu yüzden her örgütte sistemli bir biçimde yapılmayan işlerin de bir sahibinin olmasına özen gösterilmelidir. Aynı zamanda, sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi örgüt işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir aksamanın hiçbir çalışan tarafından üstlenilmemesi ve diğerlerine suçu atmasına, sonuçta hatanın nereden kaynaklandığının belirsiz olmasına ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesinin zorlaşmasına neden olabilir (Şendur, 2006: 14).

Örgütlerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır (Çağlayan, 2006: 47).

3.1.2.6.Örgütsel Değişimin Etkisi

Değişim çevrede ortaya çıkan gelişmelere örgüt ve kuruluşların uyarlanmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Tuğlu, 1996: 30).

Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder (Tuğlu, 1996: 30). Örgütteki değişim,

gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Yeni iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de örgütler (üyeler) arası bir güç çatışması ortaya çıkar. Genellikle bu durumu önlemek için böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlansa da bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür (Öztaş, 2005). Örgütlerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeni ile çatışmayı örgüt bütününde hissederler. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması, iletişim sorunları yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine de neden olabilir (Çağlayan, 2006: 38).

3.1.2.7.Kıt Kaynaklar İçin Rekabet

Örgütler, girdileri çıktılarına çevirmek için bir takım faaliyetler içine girerler. Emek, sermaye, hammadde vb. olarak sayabileceğimiz girdiler yani örgütün kaynakları örgütün bölümleri arasında dağıtılmaktadır (Tuğlu, 1996: 33). Örgütlerdeki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ve ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2014: 766). Diğer bir ifade ile örgütlerde gereksinim duyulandan daha az olan (para, teçhizat, fiziki alan, statü, ilgi vb.) ve taraflara yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bu rekabette bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden oluyorsa bireyler arasında çatışmalara neden olur (Nicotera, 1995: 160).

3.1.2.8.Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir (Öztaş, 2005: 17). Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşükünü olarak nitelendirilen yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2014: 768). Diğer bir hususta, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur ve bu bir takım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Çağlayan, 2006: 58).

3.1.2.9.İş Bölümünden Kaynaklanan Farklılıklar

Örgütlerde, çoğu zaman işler farklı bireyler arasında paylaştırılarak işbölümüne gidilir. Ancak, işbölümü sonucunda örgütlerde, her birimin kendi değer yargılarını, özel normlarını ve davranış biçimlerini geliştirmesi değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşmaya yol açar. Bu farklılaşma da çatışma yaratır (Balcı, 2000: 176).

3.1.2.10. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar

Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen iklim; haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde etkileyecektir. Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artmasıyla, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi artırmaktadır. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir (Öztaş, 2005: 19).

Özellikle kriz durumlarındaki işten çıkarılma düşüncesi veya durumu personelde gerginliğe yol açacaktır. Bu gerginlik örgüt içindeki sosyal aktörlerin birbirleriyle çatışmalarına özellikle tepe yönetim ile çatışmalarına neden olur. Bu çatışma, insanların kendisinin ve ailesinin refahına karşı gelebilecek tehditlere karşı oluşur (Bircan, 1984: 40-53).

3.1.2.11. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan örgüt içindeki diğer çalışanların böyle bir olayı algılamalarıdır. Bu nedenle burada gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının diğerleri tarafından güç artırma davranışı olarak algılanması önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2014: 770).

3.1.2.12. Uzmanlaşma (Yeni Uzmanlıklar)

Örgütler, yeniliklere ve değişikliklere ayak uydurma çabası içine girdiklerinde uzmanlaşma artar. Örgütlerde uzmanlaşmanın artması, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasına ve örgütlerde yeni uzmanların görev almasına neden olmaktadır (İmamoğlu, 2014: 27). Çok

fazla uzmanlaşma ise çatışmaya neden olabilir. Çünkü kişiler diğerlerinin yaptıkları işlere değil kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşırlar (İmamoğlu, 2014: 27). Uzmanlık ve bürokratik roller çoğuzaman çatışır. Bu durum örgütsel çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 15).

İnsan sürekli olarak yaptığı işte ihtisaslaşır ve o iş gittikçe daha az çaba ve dikkatle yerine getirilir. Böyle bir durumda alışmış iş düzenini değiştiren ve daha fazla çaba ve dikkati gerektiren değişmelerin çalışanlar tarafından kolaylıkla kabul edilmeyeceği ileri sürülebilir (Çağlayan, 2006: 57).

3.1.2.13. Ortak Karar Verme

Karar verme, herhangi bir problemin çözümüne yönelik alternatifler arasında en uygununu seçme eylemi olarak tanımlanabilir.

Örgütlerin zamanla büyümesi, daha karmaşık bir yapıya bürünmesi işbirliği ve koordinasyona daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bu durumda, kişi ve birimler tamamen bağımsız karar vermekte zorlanırlar (Yıldızoğlu, 2013: 16). Ortak karar verme, örgütlerdeki bölümler, birimler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütte yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak çıkar (Güzel, 2010: 18).

3.1.2.14. Denetim Biçimi

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın miktarını belirlemektedir. Likert'e (1961) göre yakın denetim, genel denetime kıyasla daha çok çatışma yaratmaktadır. İşgörenin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Güzel, 2010: 16).

Örgütlerde, çalışanların yakından denetlenmesi çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetleme ve kendi işlerini planlama fırsatı bulduğu örgütlerde çatışmanın azaldığı gözlemlenmektedir. Ancak, çalışanların karar sürecine katılma fırsatı bulamadıkları ve genel amaçlar ve değerler üzerinde anlaşma sağlayamadıkları örgütlerde çatışma artmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 14).

3.1.2.15. Yenileşme

Örgütlerde değişime ve yeniliğe direnen çalışanların olması doğaldır. Ancak, bazı durumlarda çalışanların aşırı direnç göstermesi, yeniliğin gerektirdiği öğrenmeyi benimsememesi çatışma ortamı yaratır. Yeniliği ve değişimi isteyenlerle yeniliğe ve değişime direnen çalışanlar ve gruplar kendi aralarında çatışabilirler (Yıldızoğlu, 2013: 15).

Literatürde çatışmanın işletmelerin yenilik performansları üzerinde önemli bir etkisi bulunacağı belirtilmiştir. Örneğin, Vollmer (2015), görev çatışmasının yenilik süreçleri üzerindeki etkisinin çoğunlukla olumlu, ilişki çatışmasının etkisinin ise çoğunlukla olumsuz olduğunu belirtmiş, çatışmaların yenilik süreçlerinin sadece sonucu değil aynı zamanda kaynağı da olduğunu ifade etmiştir (Bülbül ve Tunç, 2017: 10).

3.1.2.16. Norm ve Değerler

Bir norm, geliştirdiği değerlere aykırı olduğunda iş görenin çatışmaya düştüğü gözlenir. Eğer iş gören, kendine verilen normlara göre davranırsa kendi değerlerine aykırı düşer ve böylece yaptıklarını kendi kendisine haklı gösteremez. İşgören norma göre davranmadığında ise yönetsel erke karşı gelmiş olur. Bu tür çatışma ne denli yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Başaran, 1991: 248).

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt gruplarının değer ve çıkarlarının birbirleri ile ya da örgütün çıkarları ile uyuşmamasından kaynaklanmaktadır (İlban, 2008: 36).

3.1.3. İletişim Problemleri

Yoğun iş yükü, aile ve arkadaşlarla ilgili farklı sorumluluklar ve bunlara zaman ayırmada sıkıntılar, bireylerin birbiriyle yeterli iletişim kurmasını engelleyerek yanlış anlamaya yol açabilmektedir (Temel, 2017: 4). Bu yanlış anlaşılmalarda sonucunda çatışma durumları oluşabilir. Yanlış anlaşılmalarda kaynakları ise iletişim problemleri; anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe problemleri ve iletişim kanallarındaki bozukluklar olarak dört başlıkta incelenebilir.

3.1.3.1. Anlam Güçlükleri

Anlam güçlükleri, belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Bireyler, birbirlerine duygu ve düşüncelerini iletmek için değişik semboller kullanırlar (Öztaş, 2005: 17). İletişimin etkinliği kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru algılanması olduğu için eğer mesaj oluşturulurken kullanılan semboller alıcı tarafından bilinmiyor ya da doğru anlaşılmıyorsa anlama güçlükleri doğabilir (Şendur, 2006: 17). İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (İmamoğlu, 2014: 29).

Anlam güçlüklerini ortadan kaldırmak için mesaj oluşturulurken genel kabul görmüş kelimelerin seçilmesi ya da bu kelimelerin resim, tablo ve grafik gibi görsel unsurlarla desteklenmesi olası bir çatışmayı engelleyebilir (Şendur, 2006: 17).

3.1.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi yüzünden çeşitli önyargıların doğmasına neden olabilir. Çoğu kez diğer bireylerle doğrudan ilişkiye girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir (Öztaş, 2005: 21). Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (Şendur, 2006: 18).

Schelling'e göre tarafların birbirleri hakkında bilgisiz olmaları, onları belirgin olan seçenekler üzerinde anlaşmaya zorlar. Tarafların birbirleri hakkında tam bilgili olmaları, tarafların öz bilgileri aralarındaki eşgüdümü sağlar (Çağlayan, 2006: 56).

3.1.3.3. Dinlememe Sorunları

İletişim çift yönlü bir süreçtir. Dolayısıyla bireylerin kimi zaman mesajın kaynağı ve kimi zamanda alıcısı konumunda olabileceklerini unutmamalarının gerektiği önemli bir husustur. Alıcı tarafından öncelikle mesajı dinlemesi ve daha sonra geri bildirimde bulunması olumlu

etkiler yaratır. Mesajın dinlenmeden geri bildirimde bulunulması bireyler arasındaki iletişimi engellediği için çatışmalara neden olabilmektedir (Şendur, 2006: 19).

3.1.3.4.İletişim Kanallarındaki Bozukluklar

İletişim; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Şimşek'e göre iletişim, "bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce veri ve duygu alışverişi veya aktarımı" şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç ortak zemin ve noktalarda anlaşmaya ve uzlaşmaya varmaktır (İmamoğlu, 2014: 31).

İletişim sürecini oluşturan bütün unsurların, örneğin mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajı ifade eden sembollerin bilinmemesi, mesajın açık olmaması, mesaja ilişkin geriye bilgi akışı olmayışı vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk ederek çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2014: 667). Örneğin hemşirelik hizmetleri müdürlüğü tarafından sorumlu hemşireler aracılığıyla gönderilen mesajlar klinik hemşirelerine eksik veya yorum katılarak aktarıldığında yanlış anlamalar olabilmektedir (Temel, 2017: 4).

3.2.Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma sınıflandırmaları literatürde farklı şekillerde yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda en çok rastlanılan ve kullanılan çatışma sınıflandırmaları bu kısımda ele alınmıştır. Örgütsel çatışmalar; çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri, ortaya çıkış şekli ile ilgili çatışma türleri, örgüt içindeki yerine göre çatışma türleri, örgüt işleyişine etkisine göre çatışma türleri olarak dört grupta incelenmiştir.

3.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Örgüt içinde oluşan çatışmalarda, çatışmaya taraf olanlar açısından içsel çatışma, bireylerarası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere dört grup oluşturulabilir. Özelden genele doğru bir sınıflandırma yapılmıştır. Çatışma öncelikle herhangi bir neden ya da durumdan ötürü bireyin iç çatışması olarak başlar. Bu iç çatışmanın dışa vurulması ile iç çatışma yerini bireyler arası çatışmaya bırakır. Bireyler arası çatışmada başladığında da çatışan tarafların ait olduğu gruplar varsa, bireyler arasında başlayan çatışma

grup çatışmasına dönüşebilir. Örgütler arası çatışmalar ise birbiri ile ilişkili çeşitli örgütlerin gerek ekonomik gerekse sosyal nedenlerden ötürü çatışma ortamının oluşması ile başlar.

3.2.1.1.İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasını beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır (Koçel, 2014: 761).

Bireylerin olumlu ya da olumsuz karşılıklı iki durumla karşılaştıklarında hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusunda düştükleri çatışmalardır (İmamoğlu, 2014: 15). İçsel çatışma sonucu birey karar verme mekanizmasının işleyişinde, hareketlerini belirlemede ve bir eylemi gerçekleştirmede zorlanabilir (Şendur, 2006: 20).

Bu çatışma türünde birey, gerçekleştireceği eylemler ve üstleneceği roller arasında seçim yapamamakta, ya da yanlış seçimler yapmaktadır. Bu tür çatışma, kişinin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vb.) veya yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, engellenmeye ve baskı altında kalmaya (strese) sevk eden çatışmadır (İlban, 2008: 23).

İçsel çatışmalar yaklaşma - yaklaşma, yaklaşma - kaçınma ve kaçınma - kaçınma çatışması olmak üzere üç şekilde görülebilir.

3.2.1.1.1. Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması

Bireyin iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan çatışmadır (İmamoğlu, 2014: 16). Kişinin birden çok birbirine eşit seçenekle karşılaşması durumunda bu tür çatışmalar ortaya çıkar. İşgören, eş değerde olan birden çok seçenekten hangisini seçeceğine şaşırır (Çağlayan, 2006: 64).

3.2.1.1.2. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması

Bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olması sonucunda ortaya çıkan çatışmadır (İmamoğlu, 2014: 16). Bu anlaşmazlıkta hem iyi hem de kötü yönler vardır. Başka bir ifadeyle olumlu ve olumsuz yönler vardır (Çağlayan, 2006: 64). Bireyin arzu ettiği bir şeyi elde etmek isterken diğer bir yandan elde ettiği şeyin sonucunun olumsuz etkilerinden kaçınmaya çalışmasıdır. Kişi burada ikileme düşer, çoğu zaman elde edilmek istenen şey çok keyif verici ama sonucunun birey üzerinde yarattığı etkiler psikolojik olarak baskı doğurucu olabilir (Şendur, 2006: 21). Örneğin, bireye teklif edilen işin çok iyi ücretli olmasının yanında, kötü bir yerleşim bölgesinde olması gibi (İmamoğlu, 2014: 16).

3.2.1.1.3. Kaçınma - Kaçınma Çatışması

Kaçınma – kaçınma çatışması, “kişinin eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Ertürk, 2000: 220). Bu tür çatışma iki veya daha fazla olumsuz seçenek arasından birini seçme durumunda ortaya çıkar. Örneğin, hem uçaktan hem de otobüsten korkan birinin yolculuğa çıkmak zorunda olması gibi (İmamoğlu, 2014: 16).

Bu gibi bir durumla karşılaşan bireyin seçmek durumunda kalacağı kriter, alternatiflerin hangisinin sonucuna daha çok katlanabileceğidir. Alternatiflerin hangisinin seçileceği bireylere göre değişir. Seçimin ne yönde olacağı, bireyin kişilik yapısına, değer ve inançlarına, ahlaki ilkelerine, yetiştirilme biçimine, bilgi ve deneyimlerine bağlıdır. Ancak her iki alternatifin seçiminin sonucunda olumsuz etkilerin bulunması kararsızlığın stresini arttıracaktır (Şendur, 2006: 22).

3.2.1.2. Bireylerarası Çatışma

İnsanlar bir arada yaşayarak, birlikte ortak sonuçlara varmak isterler. Elbette ki bir arada bulunan kişilerin mevcut kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya kişiler arası çatışmalar çıkmaktadır (Çağlayan, 2006: 64). Diğer bir ifade ile iki bireyin konular, eylemler veya hedefler hakkında fikir ayrılığında bulunmaları, birleşik çıktılarının önemli olduğu noktalarda kişiler arası çatışmalara yol açar (Şahan, 2006: 20). Johns (1988), kişilerarası çatışmanın, bir ilişkide olan bir veya iki kişinin

birbiriyle çalışmakta veya yaşamakta güçlük çektiği bir durum olduğunu belirtmektedir (Sompa, 2015: 12).

Kişiler arası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Kişiler arası çatışma genellikle kişilerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi, veriler ve değer yargılarının farklı olmasından kaynaklanır. Örgütün yapısal özellikleri, bozuk iletişim ve bireylerin kişilik özellikleri bu tür çatışmaların diğer önemli nedenlerindendir (Güzel, 2010: 22).

Eğitim farklılığı, kültürel farklılık, duygusal farklılık, kıskançlık, yükselme ve kendini gösterme duygusu gibi faktörlerde kişiler arası çatışmaları doğuran etkenlerdir. Örgütte bu çatışmaların artması örgüt için negatif sonuçlar meydana getirir. Bireylerin birbirine ters davranışları zamanla fiziksel saldırı ve komplolara kadar ulaşır, o zaman örgüte büyük problem yaratır (Öztaş, 2005: 36).

Bu aşamada, kişiler arası altı çeşit etkileşimden bahsetmek mümkündür (İlban, 2008: 25):

1. **Kazan-Kazan:** Tüm insan ilişkilerinde karşılıklı yarar anlayışıdır.
2. **Kazan-Kaybet:** Otoriter bir yaklaşımdır. Kisi, kendisinin kazanmasını, karşısındakinin ise kaybetmesini istemektedir.
3. **Kaybet-Kazan:** Bu paradigmaya bağlı kişiler kabul edilmeye ya da beğenilmeye çalıştıkları için, kendi çıkarlarını göz ardı edip kaybetmeyi kabullenmektedirler.
4. **Kaybet-Kaybet:** İki kararlı, inatçı ve bencil kişi iletişim kurdugunda ortaya çıkan düşünce, kişinin kendisinin kaybetmesi durumunda, karşısındakinin de kaybetmesini istemesidir.
5. **Kazan:** Bu kişiler için önemli olan kendilerinin kazanmasıdır. Karşı tarafın durumuyla ilgilenmezler.
6. **Kazan-Kazan ya da Pazarlık Yok:** Bu yöntem temel olarak; “İkimizin de işine yarayacak bir çözüm bulamıyorsak, anlaşma yapmama konusunda dostça anlaşabiliriz.” demektir.

Bireylerarası çatışmaları çözümlmek için kullanılan stratejilerden birisi Johari Penceresi modeli ise bireylerin başkalarına ne ölçüde kendilerini tanıma fırsatı verdiğini, başkalarını ne ölçüde anlayabileceğini, kişiler arası stil farklılıklarını, stiller arasında oluşabilecek

çatışma biçimlerini açıklamaya yönelik bir modeldir (Yıldızoğlu, 2013: 43). Bu pencere Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen ve yazarlarının ön adlarının birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Kılıç ve Önen, 2011: 4).

Johari Penceresi modeli bireyin içyapısına uyarlanmış dört boyutu şu şekilde özetlenebilir (Kılıç ve Önen, 2011: 4):

1. **Genel Durum (Açık):** Hem bireyin kendisi hakkında bildiklerini hem de başkalarının o birey hakkındaki bildiklerini içermektedir. Bu alan, genel olarak kolay gözlemlenebilir, bireyin anlatmaktan çekinmediği bilgileri kapsar. Örneğin; kişinin fiziksel özelliklerini (Saçının rengi, boyu, kilosuna vb.) çevresindekilerin bilmesi genel durum içerisinde yer alır.
2. **Özel Durum (Gizli):** Bireyin diğerleri ile paylaşmak istemediği, bilinçli olarak gizlemek istediği bilgileri kapsamaktadır. Kaygılar, korkular, kıskançlık duygularıyla ilgili bilgiler bu alanda yer alır.
3. **Kuşkulu Durum (Kör nokta):** Diğerlerinin bildiği ancak bireyin farkına varmadığı bilgileri içerir. Bazen “kuşkulu” olarak adlandırılan bu tür bilgiler, bireyin bir başkası hakkında edindiği izlenimler ve o kişinin davranışlarının yorumlanması ile ilgilidir.
4. **Bilinmeyen Durum (Bilinmeyen):** Her iki tarafında da iyi yanıt ve bilgiye sahip olmadığı, dikkat çeken özellikleri içerir.

Bu modele göre bireylerin kendileri hakkında bildikleri ve bilmedikleri vardır. Bireylerin aynı zamanda iletişim kurdukları kişiler hakkındaki bilgileri de sınırlıdır. Bu nedenle bireyler iletişim içinde oldukları diğer bireyleri kendi birikimleri ölçüsünde algılayabilir ve tanıyabilir (Yıldızoğlu, 2013: 43).

3.2.1.3. Gruplar Arası Çatışma

Örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında; çeşitli örgütsel nedenlerden ötürü yaşanan, uyumsuz ve zararlı rekabetten oluşan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır (Şendur, 2006: 24). Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını, verimliliğini ve etkinliğini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır (İmamoğlu, 2014: 16) ve daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanır (Sart, 2015: 45).

Gruplar arası çatışmaların yönetimi yöneticilerin oldukça zamanını almaktadır. Çünkü yöneticiler, bazen çatışan gruplardan birinin üyesi olabilirler. Bu durumda, çatışan tüm grupları da memnun edecek bir çözüm bulmak oldukça zordur (Yıldızoğlu, 2013: 45).

3.2.1.4.Örgütler Arası Çatışma

Örgütlerarası çatışmalar birçok yönden gruplar arası çatışmaya benzer. Örgütler arası çatışmaların temelinde de gruplar arası çatışma nedenleri yatar (Şendur, 2006: 24). Örgütler arası çatışmalar; açık sistem anlayışı altında ve ekonomik sistem içerisinde birbiriyle ilişkili çeşitli örgütlerin çatışma içerisine girmeleridir (Çağlayan, 2006: 67). Günümüz açık sistem ekonomik düzenine dayalı rekabet ortamında örgütler arasındaki bu tür çatışmalar kimi zaman olumlu kimi zaman da olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Aşçı ve Koçak, 2017: 1548).

Ekonomik rekabetle sınırlı olmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulanan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir (Şimşek, 2002: 297).

3.2.2. Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Çatışma Türleri

Örgüt içinde oluşan çatışmalar belirli evrelerden geçmektedir. Potansiyel çatışma, çatışma için gerekli olan koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Tarafların tamamının ya da bir kısmının, çatışmanın gizli koşullarını fark etmiş olması çatışmanın algılandığını göstermektedir. Hissedilen çatışma ise, çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade etmektedir. Açık çatışma durumu da davranışta bulunan tarafın karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması, başka bir deyişle çatışmanın belirgin olarak yaşanması anlamına gelmektedir (Yaşlıoğlu ve Pekdemir, 2013: 196). Örgüt içi çatışmaların ortaya çıkış şekline göre çatışma; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

3.2.2.1.Potansiyel Çatışma

Örgüt içinde çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin; bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir (Şimşek, 2002: 297).

Örgüt içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumların mevcudiyeti durumunda potansiyel çatışma söz konusudur (Çağlayan, 2006: 60). Örgüt içindeki sınırlı kaynaklar için rekabet, gruplar ve bireyler arasındaki amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık, yetersiz bilgi alışverişi gibi durumlar potansiyel çatışma için zemin hazırlarlar (Şendur, 2006: 26).

3.2.2.2.Algılanan Çatışma

Algılama; duyum, simgesel ve duygusal olmak üzere üç süreci kapsar (Çağlayan, 2006: 60).

Duyum süreci; bireyin çevresindeki uyarımları, duyu organları yardımıyla almasıyla ve tepki göstermesiyle başlayan süreçtir.

Simgesel süreç; başka bir manayı temsil eden bir uyarımın alınmasıdır. Örneğin, bir kişinin elini bas hızında yana doğru sallamasının, uğurlama veya iyi niyet dileklerini sunma olarak algılanması gibi.

Duygusal süreç ise; kişinin bir olgu veya nesnenin yalnız belleğindeki geçmiş izlenimle ve simgelerle birleştirmekle kalmayıp, duygusal olarak olay ve objelerin algılanmasını etkiler.

Algılanan çatışma, çatışmanın nedenini tam olarak açıklamak mümkün olmasa da çatışmanın farkında olunmasıdır (İmamoğlu, 2014: 14). Algılanan çatışmada tarafların birbirlerini yanlış anlamalarıyla ortaya çıkan bir durum vardır. Yani algılama farklılıklarıyla ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Güzel, 2010: 25). Çatışma, çatışma halindeki bireylerin, birbirlerinin gerçek pozisyonlarını yanlış algılamaları durumunda ortaya çıkar (Tuğlu, 1996: 10). Taraflar arasındaki bu tür çatışmalar çoğu zaman üçüncü şahıslar tarafından anlaşılamaz.

3.2.2.3.Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, algılanan çatışmalardan farklı içerikli bir çatışma olgusudur (Şendur, 2006: 27). Hissedilen çatışma, çatışan tarafların olay ya da olaylar karşısındaki duygularıyla ilişkilidir. Çatışmanın en önemli göstergeleri arasında kızgınlık, endişe ve kırgınlık gösterilebilir (Yıldızoğlu, 2013: 26). Bu çatışmayı incelemek için çatışmanın kişiselleşmesinin incelenmesi gereklidir.

3.2.2.4.Açık Çatışma

Çatışma durumunun fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (Şendur, 2006: 27). Açık çatışma; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirgin bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme ve hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir. (İmamoğlu, 2014: 14). Bu noktada çatışma üçüncü şahıslar tarafından da algılanabilir bir durum haline gelir.

3.2.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Örgüt bünyesinde bulunan bireylerin yada kademelerin örgüt içerisindeki hiyerarşilerine göre yapılan sınıflandırmadır. Aynı hiyerarşideki çatışmalar yatay çatışma, ast-üst durumundaki birey yada kademelerdeki çatışmalar dikey çatışma olarak nitelendirilebilir. Bu çatışmalara ek olarak emir-komuta ve kurmay personel arasındaki çatışmalarda bu sınıflandırmaya dahildir.

3.2.3.1.Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgüt içerisinde ast-üst durumundaki kişi ya da kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2003: 285). Üstün astı kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma tepki göstermesiyle ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak üstleriyle çatışma içine girebilir (Öztaş, 2005: 31).

3.2.3.2.Yatay Çatışma

Yatay çatışma örgüt içinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Farklı amaçları paylaşan, kısıt olanaklar kullanan, birbirine rakip durumda bulunan eşit hiyerarşi seviyesindeki personel arasındaki çatışmalar olarak gösterilebilir (Güzel, 2010: 27).

Eşit düzeyde çalışan bireyler arasında olan bu çatışma tüm bireylerin kendilerine yandaş ya da karşı olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu da söylemek mümkündür (Şendur, 2006: 27).

3.2.3.3.Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arasında Çatışma

Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türü, emir-komuta ile kurmay elemanlar arasında görülen komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın kökeninde, hat ve kurmay elemanların birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır (Öztaş, 2005: 27).

Barensel'e göre bu çatışmanın temelinde aşağıdaki nedenler yatmaktadır (Tuğlu, 1996: 22):

- Yüklendiği rollerin farklı olması,
- Öğrenim ve yetiştirme farklılığı,
- Kurmayların varlığını hissettirme arzusu,
- Kurmayların yetkilerini genişletme eğilimi,
- Komuta personeli ve yöneticilerin ücret, terfi ve nakillerinde, kurmay personelin söz sahibi olması,
- Kurmay personelin üst yönetime yakınlığı,
- Kurmayların önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmaları.

Örgütlerde kurmay çalışanların kendi görüşlerini özgürce ifade etmeleri de çatışmalara neden olabilir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 249-250). Çatışmanın nedeni çoğunlukla yetki ve sorumluluk konusunda yaşanan karmaşadan ileri gelmektedir (Yelkikalan, 2006: 199).

3.2.4. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri

Modern yaklaşımda optimal bir düzey de çatışmayı yaşatabilmek için çatışmanın hem azaltılması hem de teşvik edilmesi görüşü vardır. Bu görüşe göre belirli seviyedeki çatışma örgüt için iyi görülmektedir. Çatışmanın örgüte olan etkisine göre sınıflandırma bu kısımda yapılmaktadır. Örgüt işleyişine olumlu etki yapan yani örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olan çatışmalar fonksiyonel çatışma olarak adlandırılabilir. Örgüt işleyişine olumlu etkisi olmayan yani örgüt amaçlarına ulaşılmasına engel olan çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak adlandırılabilir.

3.2.4.1.Fonksiyonel Çatışma

Örgüt içerisinde bazı çatışmalar bireyi daha fazla çabaya ve işbirliğine yönlendirerek örgüt amaçlarını destekler ve performansını artırır. Fonksiyonel çatışma olarak adlandırılan bu çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan yapıcı çatışmalardır (Şendur, 2006: 29).

Fonksiyonel çatışma; süreçler, kararlar ve örgütün gidişatı üzerinde pozitif bir etkiye sahip ve çözülebilen nitelikte olan örgüt üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar olarak görülmektedir (Aydemir, 2018: 260). Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine ve örgütün performansının artırılmasına katkı sağlayan çatışmalardır. Örgütlerde fonksiyonel çatışmalar olmaksızın, değişim isteği çok az olur ve neticede örgütler durağanlaşır. Bu nedenle fonksiyonel çatışmalar statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesine katkı sağlar. Fonksiyonel çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunların ortaya çıkmasını ve bu yolla da yöneticilerin dikkatlerini çekmeyi sağlar (Çağlayan, 2006: 60).

3.2.4.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Kişiler arası ilişkilerden doğan çatışmaların hepsi fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak bu grupta değerlendirilmektedir (Güzel, 2010: 24). Örgütün verimliliğini düşürür, morali ve motivasyonu azaltır, örgütteki stresi artırır (Öztaş, 2005: 30). Fonksiyonel çatışma ile ters etkiye sahiptir; anlaşmazlıklar çözülemez ve çatışma tamamen durdurulamazsa örgütsel süreçler engellenebilmektedir (Aydemir, 2018: 260).

Fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma arasındaki ayrım, örgüt çıkarlarının sunulup sunulmadığı üzerinde durmaktadır (Ojo ve Abolade, 2008: 66).

3.3.Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar

Bu bölümde çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri üzerine durulacaktır. Ancak çatışmanın olumlu veya olumsuz sonuçlarla doğrudan ilişkisi yoktur. Çatışmanın olumlu sonuçları uygun çatışma yönetimi becerilerinin kullanımından kaynaklanır ve çatışmanın olumsuz sonuçları uygun olmayan çatışma yönetimi becerilerinin kullanımından gelir (Zhu, 2013: 15). Yani önemli olan çatışmanın nasıl yönetildiğidir.

3.3.1. Çatışmanın Neden Olduğu Olumlu Etki ve Sonuçlar

Çatışmalar örgütsel başarıya katkılarının yanı sıra örgüt üyelerinin davranışlarında da değişikliğe neden olabilirler. Çatışma, hangi türden olursa olsun tarafların birbirlerine karşı hoşgörülü olma davranışı geliştirmelerini ve böylece örgüt içi uyumun sağlanmasını olumlu biçimde etkileyebilir. Bunun yanı sıra bireylerin birbirlerini kollamalarına yol açarak, denetimin sağlanmasına ve belli bir güç dengesinin sürdürülmesine katkıda bulunur (Güzel, 2010: 28).

Yönetim, çalışanlara bir konuya değişik açılardan bakma ve yeni fikirler üretme fırsatı vermek için çatışma ortamları oluşturabilir. Çatışmanın olumlu yönlerinin ortaya çıkması, kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini düşünüp sorun çözmeye odaklanması, düşüncelerini, görüşlerini ve inançlarını açıkça ortaya koyması ve çatışmanın ilişkisel çatışmaya dönüşmemesi ile mümkündür (Üngüren 2008, 885).

Örgütsel çatışmanın neden olduğu olumlu etki ve sonuçları aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir (Şahan, 2006: 26):

- Çatışma, belirli durumlarda taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.

- Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat örgütsel yapı tarafından sağlanabilir.
- Gruplar arası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.
- Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilirler.
- Çatışma, birey ve grupların, kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
- Çatışma, insanın yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.

Senge'ye (1990) göre, görevleri nasıl tamamlayacağınıza veya hedeflere nasıl ulaşacağınıza dair argümanlar bireysel ve grup öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Çatışma, dikkatlilik ve grup değerlendirmesini de artırabilir (Roberts, 2006: 13).

Örgütün varlığını tehlikeye atacak bir çatışma yapıcı olmaktan çok uzaktır. Yani çatışmanın sınırı ve şiddeti örgütü aşacak derecede olmamalıdır. Ayrıca, çatışma için harcanan kaynaklar çatışma sonucunda elde edilen kazanımlardan fazla ise çatışmanın örgüt için yararlı olduğu söylenemez (Özsoy, 2017: 66).

3.3.2. Çatışmanın Neden Olduğu Olumsuz Etki ve Sonuçlar

Çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir (Çağlayan, 2006: 71):

- Çatışma, çatışan tarafların her birinin zihinsel yada bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma; zamanın, paranın ve enerjinin bosa gitmesini sağlar.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açar.
- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürür.

- Çatışma, güven duygusunun kaybedilmesine neden olabilir.

De Dreu ve Beersma (2005) tarafından yapılan araştırmada; çatışmanın iş görenlerin motivasyon ve iş tatmini seviyelerini düşürdüğü, stres hormonlarının artmasına neden olduğu ve bunun sonucunda çalışanların bazı fiziksel sistem ve baş ağrısı, mide ağrısı gibi psikosomatik sağlık sorunları yaşamalarına neden olduğu, fiziksel şiddete (bullying) varan kaba davranışlar sergilenmesine yol açtığı, işin sağlıklı bir şekilde yapılması için gerekli olan ortamın oluşmasına engel olduğu ve yaşanan bu durumların örgütlerin etkililik, verimlilik ve performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kavacık ve diğerleri, 2013: 74).

Örgütlerde düzenli olarak bulunan işlevsel olmayan çatışmaların diğer örnekleri arasında, bilgilerin durdurulması ve bazı tekliflerin engellenmesine yönelik koalisyonların oluşturulması yoluyla bir başka fonksiyonun çalışmasına müdahale edilmesi de dahildir (Roberts, 2006: 14).

4. BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ

Örgütlerin çatışmalardan tamamen arındırılmaları söz konusu değildir. Örgütler, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadır (Toytok ve Açıkgöz, 2013: 25). Çatışma yönetiminin temel amacı, çatışmaların örgüt yönetimi ve yöneticilerince örgütsel verimliliği arttırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir görüş açısından ele alınmasıdır. Bu bağlamda, çatışmayı yönetmek çok açık olarak çatışmanın varlığının benimsenmesini ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak maksatlı olarak kullanılmasını içerir (Eryeşil ve Öztürk, 2016: 141). Çatışmanın kaçınılmaz olması, yöneticilerin çatışma durumlarıyla başa çıkmak için çeşitli stratejiler kullanmalarını gündeme getirmektedir (İnandı ve diğerleri, 2013: 277).

Bireyselleşmenin sonucunda örgütlerde elemanlar arası çatışma önemli bir sorun olmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetimi iş hayatında önemli bir konu olmaktadır (Özdemir ve Özdemir: 395). Örgütlerde yöneticilerin yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözümlmek, yönlendirmek ve yönetmektir (Koçel, 2014: 770). Bu aşamada, çatışmaların örgüte ve sisteme zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi gerekir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77). Rahim'e göre (2002), çatışma yönetimi, çatışmanın işlevselliğini en aza indirmek ve bir örgütün öğrenmesini ve etkinliğini optimize etmek için yapıcı işlevleri geliştirmek için etkili stratejiler tasarlamasını içerir (Longe, 2015). Şahin'e göre (2017) çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belirli bir amaç doğrultusunda sonuca ulaştırabilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Şahin ve Yüksel-Şahin, 2017: 396). Bu eylemler çatışmanın sona erdirilmesine yönelik olabileceği gibi çatışma sürecinin başlamasını sağlamaya yönelik de olabilir.

M.A.Rahim çatışmayı çözme ve çatışmayı yönetme kavramlarını aynı anlamda kullanılmasını yanlış olduğunu savunarak, bu farklılıkları şu şekilde belirlemiştir (Öztaş ve Akın, 2009: 14) :

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici bulunduğu duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir veya seçmeyebilir.

- Çatışmayı çözme anlayışı, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması savunurken, çatışma yönetimi anlayışında ise bazı durumlarda düzeyli ve mümkün olabilir bir çatışma seviyesinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli görülür.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir problem olarak ele alınan çatışmayı yok etmek iken, çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın düzeyini arttırmak veya azaltmak yoluyla örgüt başarısı için istenilen sonuçları elde etmek hedeftir.

Sucuoğlu'na göre (2015: 17) “çatışmayı çözme” ve “çatışma yönetimi” terimlerinin birbirinin yerine kullanıldıklarını ancak bu iki terimin çok farklı anlamlar taşıdığını dile getirmiştir. Bu farklılıkları üç noktada açıklamaktadır. Birinci nokta çatışma çözümünde hedefle ilgilidir. Hedef, çatışmayı tamamen yok etmek veya en aza indirmektir. Değişik müdahale yöntem ve teknikleri ile çatışmaları bireysel ve örgüt açısından yararlı hale getirmek, çatışma yönetimindeki ana hedeftir. İkinci nokta ise, çatışmanın miktarı ile alakalıdır. Çatışmanın çözümlenmesinde, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması veya olabildiğince en alt seviyeye çekilmesi ve bu seviyede kalmasının sağlanması temel amaçtır. Çatışma yönetimi ise, örgütsel ve kişisel açıdan koşulların gerektirdiği miktarda çatışmanın olmasını ve sürdürülebilirliğinin korunmasını hedeflemektedir. Bu da fazla çatışmanın azaltılması, az çatışmanın ise artırılması için belirli stratejilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Üçüncü ve en önemli farklılık çatışmanın algılanması ile alakalı olmaktadır. Çatışmaları çözmede, çatışmalar örgüt için zararlı olarak görülür ve en kısa zamanda çözüme ulaşılması gereken problemler olarak algılanır. Çatışma çözme klasik yönetim anlayışının ürünü olmasına karşın, çatışma yönetimi yaklaşımında çatışma durumları ve uygulanacak çözümlerin örgütsel ve bireysel hayata olumlu katkılar sağlayan fırsatlar olduğu görülmektedir.

Akanji (2005) yapıcı olarak yönetilen çatışmanın olumlu bir performans yarattığını, yıkıcı olarak yönetilen çatışmanın ise verimliliği ve iş performansını düşürerek tüm grubun yerinden oynamasını ve kutuplaşmasını sağladığını (Longe, 2015: 83) söyler.

Kure (2010) yaptığı çalışmada örgütsel çatışma çözümlemesine katılan arabulucu için dört arabuluculuk hedefi önermiştir. Bunlar: ihtimal hissi uyandırmak; çatışmanın dışa vurulması; gizli örgütsel deneyimi keşfetmek; örgütsel uygulamalar hakkında alternatif

hikayeler üretmek (Kure, 2010: 24). Bu hedefler çatışma çözümünde çatışmanın ortaya çıkarılmasında kullanılabilirler.

Özetle çatışma yönetimi, ılımlı bir çatışma düzeyinin, optimum örgütsel etkililiğe ulaşmak için gerekli olduğunu savunur ve çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak yoluyla istenen örgütsel başarıya ulaşmayı hedefler (Tozkoparan, 2013: 192).

4.1.Çatışma ve Kişisel Tepkiler

Çatışmalar, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde önemli bir baskı unsuru (stres) oluşturur. Baskı unsurunu, kişi üzerinde psikolojik ve fizyolojik dengesizlik yaratan bir olay olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla her çatışma, kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişi üzerinde baskı unsuru olacaktır. Baskı altındaki kişilerin ise çeşitli tipik davranış şekillerinden birini göstermesi beklenir (Çağlayan, 2006: 85).Bu baskı altında çatışmaya taraf olan kişinin davranış özellikleri şöyledir:

4.1.1. Çekilme ve Kayıtsız Kalma (Withdrawal)

Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan kişi, ya o ortamdan fiziki olarak çekilir veya örgüt ile ilgili konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir. Böyle bir davranış çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Örgütlerde yabancılaşma, örgütsel kayıtsızlık ve örgütsel sessizlik olarak ifade edilen kavramların ön gördüğü durumlar ile çatışma sonucu gösterilen tepki olarak çekilme ve kayıtsız kalma arasında çok yakın ilişki vardır (Koçel, 2014: 771).

4.1.2. Saldırgan (Aggressive) Olma

Çatışma ve baskı, kişilerin davranışlarında daha saldırgan olmaya sevk edebilir. Fiziki saldırganlık davranışın en aşırı uç örneğidir. Bu davranışın hislerle kuvvetlenmesi halinde saldırganlık daha da şiddetlenecektir. (Çağlayan, 2006: 85).

4.1.3. Rasyonelleştirme

Baskı altında bulunan kişi bazen kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışarak savunmacı (defansif) bir davranış gösterebilir. Örneğin; düşük performans, yeterli alet olmayışına veya başarısızlık, yöneticinin yönetim tarzına bağlanmak istenebilir. Bunun daha ileri şekli suçlu başkasına yüklemek şeklidir (Koçel, 2014: 771).

4.1.4. Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme (Regression)

Baskı altındaki kişi bazen de çocukça, olgun bir kişiye yaraşmayan davranışlar gösterebilirler. Örneğin, kendini acındırma, surat asma gibi (Çağlayan, 2006: 86).

4.2.Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimi taraf olanların çıkarıcılık, işbirlikçilik ve memnuniyet durumlarına göre değişik şekillerde yürütülmektedir. Çatışmanın başarılı bir şekilde çözülmesinde tek bir yol yoktur. Birçok demokratik yöntem bulunmakta olup, en iyi yöntemi belirlemek ise zordur. Her çatışmayı aynı biçimde çözmeye çalışmak yerine, duruma en uygun yöntemler seçilmelidir (Temel, 2017: 6-7). Literatürde örgütsel çatışma yönetim stratejileri olarak pek çok kavram yer almaktadır. Bu kavramlardan kadercilik, kaçınma, uyma, taviz verme, bütünleştirme vb kavramlara aşağıda yer verilmiştir.

Ayrıca çatışmanın çözümlenmesi yeni ve tamamen farklı bir çatışmaya da yol açabilir. Örgüt içinde yer alan farklı departmanlar uyumu yakalayıp birlikte çalışmayı öğrendiklerinde, iletişim kurma, işbirliği yapma ve etkinliklerini optimize etme eğiliminde olurlar ve bu da yeni çatışmalara neden olabilir (Aktaran Aşçı ve Koçak, 2017: 1552).

4.2.1. Kadercilik

Yöneticiler, genel olarak çatışmanın sonucu belirsiz ve riskli ise ve çatışmanın önemsiz görülmesi hallerinde çatışmalara karışmak istemezler, çatışmaların çözümlenmesini olurlarına bırakabilirler. Bu tür bir yöntem ise kaderciliktir (Şendur, 2006: 46).

Bu yöntem kaçınılmayan (önlenemeyen) bir çatışmanın varlığının kabulü, tarafların hiçbirinin diğeri ile uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin aynı ya da yakın

olması halinde geçerlidir. Kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Bu yöntemde sonuç oluruna bırakılmaktadır (Tuğlu, 1996: 42).

4.2.2. Kaçınma

Kaçınma, çatışan grupların olabildiğince yüz yüze gelmemeleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine açıklamamaları durumudur. İnsanlar dâhil bütün canlıların çatışmayı yok etmedeki en doğal davranışı kaçınmadır (Çağlayan, 2006: 100). Bu yöntem, sorunlarla ve olumsuz durumlarla karşılaşmak istememe eğilimi ile ortaya çıkabilmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213). Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici çatışmada açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez (Koçel, 2014: 772). Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir (Gürer ve diğerleri, 2014: 445). Çatışmadan kaçınma sıklıkla düşmanlığa yol açar ve daha sonra grup için daha büyük sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, çatışma yönetiminde ilk adımlardan birisi, çatışma durumunun var olduğunu kabul etmektir, kendiliğinden kaybolmayacağından çatışmayı görmemezlikten gelinmemelidir (Henry, 2009: 3).

Bilinçli, kontrollü ve planlı kullanılması durumunda kaçınma stratejisinin etkili olabileceği söylenebilir. Ancak sorunların zamanla yok olacağını düşünerek çatışmalardan kaçınmak sorunların daha fazla çözümsüz hale gelmesine de neden olabilmektedir. Ayrıca kaçınma, davrandığı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturursa kışkırtıcı ve çatışmaları alevlendirici bir etki de gösterebilmektedir (Güzel, 2010: 31-32). Kaçınma tarzını kullanan biriyle etkileşim kurmak sinir bozucu olabilir. Biri etkileşimden geri çekilirken diğeri sorun hakkında konuşmak ve sorunları çözmek isteyebilir (Gross ve Guerrero, 2000: 207). Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacaktır (Karcıoğlu ve diğerleri, 2012: 81).

Kısacası kaçınma pasif bir stratejidir ve sorunlardan uzak durma ve onları gizleme olarak tanımlanabilir (Spaho, 2013: 114). Bu tarzı benimseyen kişiler gerginlik ve hayal kırıklığı yüzünden isteksiz gözükebilir (Morita, 2003: 7).

Bu yöntem; basit, yatışması için zaman gereken konular için uygun; karar verme sorumluluğunun kişide olduğu, konunun önemli olduğu, hızlı karar gerektiren durumlar için uygun bir strateji değildir (Zemzat, 2012: 206).

4.2.3. Uyma – İtaat Etme

Uyma, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesini ifade eder (Gürer ve diğerleri, 2014: 444). Bu yöntem, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ile gerçekleşmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213). Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2012: 81). Uyma yaklaşımı seçileyen taraf, diğer tarafı tatmin ederek, kendi çıkarlarından vazgeçmeye razı olan taraftır (Aşçı ve Koçak, 2017: 1550).

4.2.4. Güç Kullanımı

Güç kullanımı, çatışmaların yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir. Karar, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir (Koçel, 2014: 773). Yönetici, sorunlar rutin konuları içeriyorsa veya hızlı bir karar alınması gerekiyorsa ya da teknik kararlar verecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla baş etmek için bu yolu kullanmak zorunda kalabilir (Rahim, 2002: 220).

Güç kullanma yöntemi örgütlerde çatışmayı gideren bir yöntem olmakla birlikte etkisi uzun süreli olmayan bir yöntemdir. Çünkü güç kullanma yönteminde davranışların ortadan kaldırılması değil bastırılması söz konusudur. Bastırılan davranışlar güç kullanımı olmadığı yer ve zamanlarda daha şiddetli ortaya çıkma eğilimindedir (Tuğlu, 1996: 44).

4.2.5. Hükmetme – Üstünlük Kurma

Hükmetme yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda

rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine hatta emirlerine uymaya zorlayabilir (Güzel, 2010: 31-32).

Hükmetme, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı ve kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır. Bu yüzden bu yöntem aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tanımlanmaktadır (Arslan, 2016: 44).

Hükmetme yaklaşımında kısa sürede bir taraf kazanıp sorun çözülüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve ‘bitirilmemiş işler’ uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir (İnandı ve diğerleri, 2013: 277).

Bu yöntem; hızlı karar vermeyi gerektiren, önemsiz durumlarda kullanılması uygun iken karmaşık, önemsiz, her iki tarafın eşit güçte olduğu durumlarda uygun değildir (Zemzat, 2012: 206).

4.2.6. Taviz Verme

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası “farklılıkların paylaşılması” dır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur (Koçel, 2014: 774).

Taviz vermede bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi düşerken, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesi yüksektir. Diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için farklılıkları önemsememek ve ortak noktaları vurgulamakla ilgili davranışları kapsamaktadır (Aydemir, 2018: 262).

Tavize konu olan taraflardan hangisinin gücü daha ağır basıyorsa sonuca ulaşılırken diğer taraf daha çok taviz vermek zorunda kalacaktır. Ancak bu sonuca, güçsüz olan tarafın istekleri dikkate alınmadan varılmış, dolayısıyla da onun problemleri çözülmemiş, optimum çözümü bulmak için çok az enerji harcanmıştır. Taviz, sorunu o an için çözmeye yardımcı

olabilir ancak bir tarafın sorunu hala çözülmemiş olarak kalır (İlban, 2008). Bu tarz, karşılıklı kabul edilebilir bir karar vermek için ver ve al stratejisine dayanır (Morita, 2003: 7).

4.2.7. Problem Çözme Yaklaşımı

Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları durumları daha açık olarak görürler (Koçel, 2014: 772).

Problem çözme yaklaşımı temelinde yatan felsefe, güven ve pazarlıktır. Problem çözmenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği; tarafların sorunları anlamaları ve onları objektif olarak analiz etmeleri durumunda bir araya gelip iletişimde bulunarak tatmin edici çözümler üretmesinde saklıdır (Çağlayan, 2006: 110). Örgütlerde, eğer taraflar yeterli verilere ve bilgilere sahip değilse ve aralarında etkin ve yoğun bir iletişim ağı yoksa problem çözme yaklaşımı sonuca götürücü bir yol olmaktadır. Ancak tarafların birbirlerinden çok farklı değer yargılarına sahip olduğu durumlarda bu yolun sonuç vermesi zordur (Yıldızoğlu, 2013: 34). Sorun çözme yöntemi özellikle iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir sorun çözme oturumunda; gerçeklerin, amaçların, izlenmesi gereken yolların tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelir. Hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı yaratılır. Çatışma için harcanan enerji ve zaman gibi kaynaklar, çatışmanın çözümü için kullanılır (Şendur, 2006: 53).

4.2.8. İşbirliği

Bu süreçte taraflardan beklenen, problemin çözümüne birlikte ulaşmaktır. Önemli olan tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak ve korkularını ortadan kaldıracak yaratıcı ve işe yarar çözümler bulmaktır. Taraflar kaynaklarını, çabalarını ve konumlarını savunmaya yönlendirmek yerine geniş bir çözüm yolları yelpazesi yaratmaya konsantre olurlar (İlban, 2008: 44). Bu yöntem, bilgi ve iletişim eksikliği sonucu oluşan yanlış anlama ya da anlaşılabilir nedenlerle meydana gelen çatışmaların çözümünde etkilidir (Gürer ve diğerleri, 2014: 444).

Mümkün olan tüm çözümleri gözönünde bulundurarak bir çatışmaya karşı yüzleşme olarak ifade edilebilir. Bu tarzla çatışmanın her iki tarafını da tatmin edecek bir sonuç bulunmaktadır. Taraflar, farklı görüşlere değil, benzer menfaate odaklanmaktadırlar (Aşçı ve Koçak, 2017: 1550).

4.2.9. Tümüleştirme - Bütünüleştirme

Bütünüleştirme, tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Koçak ve Başkan, 2013: 213). Bütünüleştirme yaklaşımında yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar (Yıldızoğlu, 2013: 33). Bu tarz, her zaman açıkça anlaşılamayan karmaşık sorunlar için uygundur (Spaho, 2013: 113). Ayrıca, her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm arandığı için kazankazan anlayışı benimsenmiştir. (Öztaş ve Akın, 2009: 15).

4.2.10. Uzlaşma

Uzlaşma, taraf olanlar için ortak bir yol bulunarak çatışmayı çözme ve yönetme sürecine denir (Gürer ve diğerleri, 2014: 444). Uzlaşma tarzı, başkalarının ihtiyaçları kadar bireysel hedeflere de odaklanmaktadır (Gross ve Guerrero, 2000: 208). Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galip, ne de bir mağlup vardır. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur ve yeterli tatmin sağlayıcı bir karara varılmasına imkan sağlanmıştır (Çağlayan, 2006: 110).

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta derecede ilgi gösterme eğilimindedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin kullanılması durumunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek uğruna bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır (Güzel, 2010: 31-32). Uzlaşmacı kişiler başkaları tarafından işbirliğini teşvik etmek için uzun vadeli bir strateji benimserler (Morita, 2003: 6).

Bu yöntemde kullanılan belli başlı yollar arasında, kesin çözüme ulaşınca kadar çatışan tarafların birbirinden ayrı tutulmaları, taraflar arasındaki uyuşmazlığı çözmek üzere üçüncü bir kişinin veya grubun arabulucu olarak çalıştırılması (tahkim), kurallara sığınma ve nihayet çatışmaya son vermesi için taraflardan birinin diğerine bir bedel vermesi sayılabilir. Ancak, bu saydığımız yolların hiçbiri ne tam olarak tarafları tatmin etmekte ne de yaratıcı çözümü getirebilmektedir (Türk ve Süngü, 2004: 9).

Bu yöntem; konu her iki taraf için de özel ise, taraflar eşit güçte ise, bir anlaşmaya varılamıyorsa, hükmetme ve tümleştirme işe yaramıyorsa kullanılması uygun; taraflardan birinin güçlü olduğu ve problem çözme yaklaşımlarının kullanılmasına ihtiyaç duyulan durumlarda kullanılması uygun olmayan bir stratejidir (Zemzat, 2012: 206).

4.2.11. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme

Yöneticiler, bazen çatışmaları örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler (Koçel, 2014: 774). Bu teknik iki yaklaşım içerir. Birincisi; personelin eğitimi üzerinde odaklanmayı öngörürken diğeri personelin görev yerinin değiştirilmesi ve son çare olarak işten çıkarılarak başka bir personelin işe alınmasını öngörür (Çağlayan, 2006: 115).

4.2.12. Çoğunluk Oyu

Bu stratejiye göre yönetici çatışma konusunu örgütün diğer üyeleri ile paylaşarak tarafların hangisinin haklı olduğuna ve çözüm yolunun ne olması gerektiğine dair oylama yapmalıdır. Oylama sonucu hangi taraf ve çözüm yöntemi çok oy alırsa o taraf lehine o yöntem uygulanmalıdır (Özdaşlı ve Alparıslan, 2009: 17). Bazen yöneticiler, çatışmaların çözülmesi için çoğunluk oyu yolunu izleyebilirler. Bunun esası belirli çatışmalarda, çoğunluğun benimsediğı yolun izlenmesidir (Koçel, 2014: 774). Grup çatışmasını çoğunluğun oyu kuralı ile çözümlemeye çalışmak, üyelerin izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar verebilir ancak taraflardan biri diğeri gruptaki üyelerin oyların serbestçe kullanılmasına engel olmak sureti ile çoğunluğu sağlama yoluna giderse, bu taktirde ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkıp baskı ve hakimiyet kurma durumuna dönüşmüş olur (Türk ve Süngü, 2004: 8). Yani demokratik bir teknik olmasına karşın zayıf olanın susturulmasına

neden olabilecek bir stratejidir. Çatışmayı geçici olarak durdurur, ancak kaynağına inemez (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 172).

4.2.13. Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Bu yöntem, örgütsel çatışmanın önlenmesinde, örgütsel yapıyı değiştirmeyi hedeflemektedir. Örgütsel yapı ve yönetimi, üretim çalışma sistemlerinin ve çalışanlarını iyi yönlendirmeyip değerlendirmiyorsa, yansız bir istihdam ve ödüllendirme politikası izlemiyorsa, bu örgütsel yapı ve işleyiş daima sorun yaratacağı için değiştirilmelidir (Şendur, 2006: 55).

Bu yolun esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir (Koçel, 2014: 774).

4.2.14. Yatıştırma - Yumuşatma

Yatıştırma, bireyler ya da gruplar arasındaki ortak konuların ve çıkarların vurgulanması, farklılıkların ise öneminin anımsanarak ikinci plana atılması sürecidir. Bu yöntemde ana düşünce, ortak noktaları gündeme getirmek suretiyle çatışmaları en alt düzeye indirmektedir (Şendur, 2006: 48). Bu yöntemin özünde “Üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlik olalım, anlaşamadığımız konuları ise tartışalım.” Görüşü yatmaktadır. Çatışma ortaya çıktığında ise “sadece herkesin hemfikir olduğu hususların tartışmaya açılması” fikri hakimdir (Tuğlu, 1996: 44).

4.2.15. Ortak Bir Düşman Bulma

Bu yöntem; çatışan tarafların hepsinin çıkarlarını tehdit eden ortak bir düşmanı veya gücün varlığının taraflara empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanı yenmek için işbirliği yapabilirler (Şendur, 2006: 51).

4.2.16. Çözümü Üstün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafında üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığından verilecek karar her iki tarafça kabul edilecektir. Bu yüzden bu yönetimi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Karar itiraz edilmeden uygulanacaktır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar. Bu nedenle üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir (Şendur, 2006: 51).

4.2.17. Meşgul Etme Yöntemi

Çatışma taraflarına çok fazla iş yükü verilerek meşgul etmek suretiyle tarafların çatışmaya zaman bulamamaları sağlanabilir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 18). Bu yola başvuran yönetici çatışan taraflara daha çok iş vererek onları meşgul etmeye çalışır. İş yükü fazla olan örgüt üyeleri enerji ve zamanlarını işlerine vereceklerinden çatışmaya zaman bulamayabilirler. Bu yol çatışmayı azaltsa da ortadan kaldırmaz. Çatışmalara geçici çözüm getirir (Yıldızoğlu, 2013: 38).

4.2.18. İletişimin Arttırılması

İletişimin arttırılması yöntemi daha ziyade çatışmanın, örgüt içerisindeki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlar için geçerlidir. İletişimin arttırılması yöntemi ile çatışma süresince yanlış anlaşılmalara ve dedikodular önlenmekte ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılmaktadır (Şendur, 2006: 55). İletişim stratejisi, çalışanlar arasındaki direnci yıkarak ve yaklaşmakta olan değişikliklere olan güvenlerini arttırarak birçok örgütte çatışmaları çözmek için kullanılmıştır (Henry, 2009: 3).

İletişimin çatışma ve çatışma yönetiminde bütünleyici bir rol oynadığı bazı araştırmacılar tarafından bulunmuştur. Thomas ve Pondy (1977), iletişimi "çatışma yönetimini anlama konusunda en alakalı faktör" olarak görmüşlerdir (Aula ve Siira, 2010: 128).

4.2.19. Takım Kurma Müdahalesi

Örgütlerde çatışma ve rekabeti azaltan, işbirliği ve dayanışmayı güçlendiren tekniklerden birisi de Takım Kurma Müdahalesidir. Bu müdahalenin amacı; iş ilişkisi içerisinde olan gruplar arasındaki etkileşim ve haberleşmeyi arttırmak, rekabetin olumsuz işlevlerini azaltmak ve bağımsızlık yerine karşılıklı dayanışma fikrinin oluşmasını sağlamak olup daha çok örgüt içinde birleşme, yönetim birliği yapma ve satın alma gibi konularda kullanılan bir yöntemdir (Çağlayan, 2006: 116).

4.2.20. Kaynakların Artırılması

Çatışma kaynağı, kaynak azlığına dayandığında çatışma çözümünde en etkili yol kaynakların artırılmasıdır. Çünkü, çatışma içinde olan taraflar için doyurucu bir çözümdür. Ancak her zaman geçerli olmayabilir (Tuğlu, 1996: 48). Miller'a (2005) göre, kaynaklar eşit olarak paylaşılamayacak olursa, sert kararlar alınır ve bu kararlar çatışma için önemli bir neden sayılabilir çünkü bazı insanlar paylarını istediği gibi kullanamazlar (Sompa, 2015: 21).

Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olurken kaynakların sınırlı veya arttırılamayacak durumda olmaları durumunda bu yöntemin uygulanması zorlaşır (Çağlayan, 2006: 117).



5. KAMU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilenin toplanması, güvenirlik analizi, hipotezler ve bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel olarak iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, Ankara ilinden seçilen kamu kurumlarındaki personelin örgütsel çatışma durumunda sergileyebileceği uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleştirme ve baskı çatışma yönetim stratejilerinden hangisini tercih ettiğini araştırmaktır. İkincisi ise bu çatışma yönetim stratejisini tercih eden personelin cinsiyetinin, yaşının, toplam çalışma süresinin, bulunduğu kurumdaki çalışma süresinin, medeni durumunun, öğrenim durumunun, çocuk sayısının ve eşinin çalışma durumunun yani demografik özelliklerinin çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerine etkisini analiz etmektir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki A Grubu (Uzman/Uzman yardımcısı, Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı) kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışma yapılan kamu kurumlarının isimleri saklı tutulması istenmiştir. Yapılan araştırmanın ahlaki ödevi de göz önünde bulundurularak, çalışmanın hiçbir aşamasında araştırmanın yapıldığı kamu kurumlarının tespitine yönelik bilgiye yer verilmeyecektir.

Araştırma kapsamında 9 farklı kamu kurumunda toplam 496 kişiye anket uygulanmış ve 423 kişiden geri dönüş alınmıştır. Dönüş yapılan anketlerden 29 tanesi eksik doldurulması nedeni ile örneklemden çıkarılmıştır. Geriye kalan 394 anket üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

5.3. Verilerin Toplanması

Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde unvan, çalışma süresi, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, eşinin çalışma durumu ve çocuk sayısını içeren demografik özellikler sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise Rahim'in Örgütsel Çatışma anketinin A ve C formunda yer alan ifadeler kullanılmıştır. Form A 'da personelin

yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumlarında nasıl davrandığına yönelik ifadeler yer alırken Form C’de personelin iş arkadaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında nasıl davrandığına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu formda, çatışma yönetim stratejileri olarak bütünleştirme (1. 4. 5. 12. 22. 23. 28. ifadeler); uyma (2. 10. 11. 13. 19. 24. ifadeler); baskı (8. 9. 18. 21. 25. ifadeler); kaçınma (3. 6. 16. 17. 26. 27. ifadeler), uzlaşma (7. 14. 15. 20. ifadeler) stratejilerine yönelik 28 ifade mevcuttur. Anketin bu bölümünde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada incelenen 5 çatışma yönetim stratejisi ve açıklamaları çizelge 5.1.’de verilmiştir (Yıldızoğlu, 2013:108):

Çizelge 5.1. Çatışma yönetim stratejileri

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	AÇIKLAMA
Bütünleştirme, Tümlleştirme (Collaborating)	Taraflar arasında işbirliği yapılarak çatışmanın yönetilmesidir.
Uyma, Ödün Verme (Accommodating)	Bireylerin kendi ihtiyaçlarından çok diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılayarak çatışmaları yönetmesidir.
Uzlaşma (Compromising)	Tarafların hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını dikkate alarak çatışmaları yönetmesidir. Her iki taraf da bazı fedakârlıklarda bulunur.
Baskı, Hükmetme (Competing)	Çatışmanın güç kullanılarak çözülmeye çalışılmasıdır.
Kaçınma (Avoiding)	Kaçınma yaklaşımında yönetici çatışmanın çözümünde aktif rol almaktan kaçınır.

Ölçekte, bütünleştirme stratejisini ölçen 6 ifade, uyma stratejisini ölçen 5 ifade, baskı stratejisini ölçen 5 ifade, kaçınma stratejisini ölçen 6 ifade ve uzlaşma stratejisini ölçen 6 ifade yer almaktadır. Ölçekte herhangi bir boyuttan alınan yüksek puan o çatışma yönetim stratejisini diğer çatışma yönetim stratejilerine göre daha fazla kullanıldığını, herhangi bir

boyuttan alınan düşük puan ise o çatışma yönetim stratejisinin diğer çatışma yönetim stratejisine göre daha az kullanıldığını ifade etmektedir.

Anket sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 24 (Istatistical Package for Social Sciences) istatistik programından yararlanılarak tek yönlü anova, bağımsız örneklem t-testi ve sıklık (frekans) analizlerinden yararlanılmıştır. İfadelerin standart sapmaları da hesaplanmış böylece ifadelerin istatistiki güven aralığı hesaplanmıştır.

5.4. Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Çalışması

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan doğru ölçebilme derecesidir. Bir ölçeğin kapsam geçerliği mantıki yoldan ve istatistikî yoldan olmak üzere iki türlü incelenebilir (Güzel, 2010: 56).

Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir α değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir α değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.6'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (ekonomianaliz, 2018). Bu çalışmada anketin güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.906 olarak bulunmuştur. Bu değer anketin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik analizlerinin sonuçları çizelge 5.2.'de görüldüğü gibidir:

Çizelge 5.2. Rahim örgütsel çatışma ölçeği güvenirlilik katsayıları

Ölçeğin Geneli	Bütüleştirme	Uyma	Uzlaşma	Baskı	Kaçınma
0.906	0.756	0.662	0.729	0.829	0.796

Çizelge 5.2.'deki verilere göre çalışmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's alfa katsayıları 0.60'dan büyüktür. Bu da ölçeğin alt boyutlarının kabul edilebilir güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel hipotezi “demografik özellikler ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Unvan ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezleri, araştırmaya katılan personelin hem meslektaşları ile hemde yöneticileri ile olan çatışma durumlarında tercih ettiği çatışma yönetim stratejileri için değerlendirilmiştir.

5.6. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde; 9 farklı kamu kurumundan 394 kişi'nin katıldığı anket çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Anket verileri spss 24 programı ile frekans (sıklık) testi, bağımsız örneklem-t testi, tek yönlü anova testi, tukey testi ve tamhane testi uygulanarak analiz edilmiştir.

5.6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan kamu personelinin demografik özelliklere göre dağılımları aşağıdaki çizelgede yer aldığı gibidir.

Çizelge 5.3. Demografik Özellikler

Demografik Özellik		Sayı (n)	%
Unvan	Uzman	306	78
	Uzman Yardımcısı	65	16
	Müfettiş	23	6
Kurumdaki çalışma süresi	☐ < 1	8	2
	☐ 1 – 5	127	32
	☐ 6 – 10	107	27
	☐ 11 – 15	73	19
	☐ 16 – 20	28	7
	☐ > 20	51	13
Toplam Çalışma süresi	☐ < 5	62	16
	☐ 6 – 10	125	32
	☐ 11 – 15	88	22
	☐ 16 – 20	51	13
	☐ > 20	68	17
Yaş	☐ < 25	10	2
	☐ 26 – 34	152	39
	☐ 35 – 44	159	40
	☐ 45 – 54	59	15
	☐ > 55	14	4
Cinsiyet	☐ Kadın	181	46
	☐ Erkek	213	54
Öğrenim durumu	☐ Ön Lisans	18	5
	☐ Lisans	273	69
	☐ Lisans Üstü	103	26
Medeni durum	☐ Evli	256	65
	☐ Bekar	138	35
Eşin çalışma durumu	☐ Evet	190	74
	☐ Hayır	66	26
Çocuk sayısı	☐ 0	55	20
	☐ 1	99	37
	☐ 2	94	35
	☐ 3	22	8

Araştırmaya katılan personelin %78'ini (306 kişi) uzman, %16'sını (65 kişi) uzman yardımcısı, %6'sını (23 kişi) müfettiş oluşturmaktadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu uzman kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında müfettiş yardımcısı kadrosunda çalışan personele anket uygulanmamıştır.

Araştırmaya katılan personelin %2'si (8 kişi) 1 yıldan az, %32'si (127 kişi) 1 – 5 yıl arası, %27'si (107 kişi) 6 – 10 yıl arası, %19'u 11 – 15 yıl arası, %7'si (28 kişi) 16 – 20 yıl arası ve %13'ü (51 kişi) 20 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %16'sı (62 kişi) 5 yıldan az, %32'si (125 kişi) 6 – 10 yıl arası, %22'si (88 kişi) 11 – 15 yıl arası, %13'ü (51 kişi) 16 – 20 yıl arası ve %17'si (68 kişi) 20 yıldan fazla süredir kamuda çalışmaktadır. Bu çalışma süreleri personelin farklı kamu kurumlarındaki çalışma sürelerinin toplamıdır.

Araştırmaya katılan personelin %2'sini (10 kişi) 25'den daha az yaş grubu, %43'ünü (152 kişi) 25-34 yaş grubu, %40'ını (159 kişi) 35-44 yaş grubu, %15'ini (59 kişi) 45-54 yaş grubu ve %4'ünü (14 kişi) de 55'den daha fazla olan yaş grubu oluşturmaktadır. Personelin büyük çoğunluğu 25-34 ve 35-44 yaş grubu içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla personelin büyük bölümünün, genç ve orta yaşlı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan personelin %46'sı (181 kişi) kadın, %54'ü (213 kişi) erkektir.

Araştırmaya katılan personelin %5'i (18 kişi) önlisans, %69'u (273 kişi) lisans ve %26'sı (103 kişi) lisans üstü eğitimi almıştır.

Araştırmaya katılan personelin %65'i (256 kişi) evli, %35'i (138 kişi) bekarıdır. Dul olan kişiler bekar kategorisinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan evli personelin %74'ünün (190 kişi) eşi çalışmakta iken %26'sının (66 kişi) eşi çalışmamaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %20'sinin (55 kişi) çocuğu yoktur, %37'sinin (99 kişi) 1 çocuğu vardır, %35'inin (94 kişi) 2 çocuğu vardır, %8'inin (22 kişi) 3 çocuğu vardır. Araştırmaya katılan personelin hiç birinin 3 den fazla çocuğu yoktur. Çocuğu olan toplam

270 personel bulunmaktadır. Evli personel sayısı ise 256 kişidir. Bu nedenle 14 personelin dul ve çocuğunun olduğu görülmektedir.

Demografik özellikler tablosu incelendiğinde özellikle unvan, çalışma süresi ve eğitim durumunda dengeli bir dağılımın olmadığı görülmektedir. Araştırmaya başlamadan önceki hedefimiz uzman ve müfettiş kadrolarında çalışan personel üzerinde eşit sayıda anket uygulamaktı. Ancak anket çalışması sırasında yaşadığımız zorluklar ve zaman kısıtı unvana göre dağılımın bu şekilde olmasını sağladı. Çalışma süresine göre olan dağılımlarda personelin daha çok orta yaşlarda olduğu görülmektedir. İşe yeni başlayan ve yirmi yıl üstü tecrübeye sahip personel oranında bir azlık görülmektedir. Beş yıldan az tecrübeye sahip olanların sayısının az olmasını uzman ve müfettiş kadrolara alımların az olmasına, yirmi yıl ve üstü tecrübeye sahip personelin sayısının az olmasını ise uzman ve müfettiş kadrolardaki yetişmiş personelin zamanla yönetici kadrolarına atanması veya özel sektöre geçişlerin olması neden olmuş olabilir. Öğrenim durumundaki dağılımların lisans mezunu yönünde yüksek olmasının nedeni ise uzman ve müfettiş kadrolarına atama şartının lisans mezunu olmak olarak belirlenmiş olmasındandır.

5.6.2. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Bulgular

Bu aşamada ölçeğin güvenirliliği ölçülmüş ve Cronbach Alfa değeri 0.906 olarak bulunmuştur. Bu değer oldukça yüksek bir güvenirliliği ifade etmektedir. İkinci olarak personelin yöneticileri ve meslektaşları ile ilgili ifadelerle verdiği yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Demografik özellikleri değerlendirmeye katmadan personelin çatışma durumunda tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi tercihi hakkında değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ifadelerin ortalama değerleri incelenmiş, ortalama değeri en yüksek ve en düşük olan ifadeler seçilmiştir. Verilerin toplaması başlığı altında verilen ölçeğin ifadeleri ile ölçeğin alt boyutları arasındaki eşleştirmelere göre seçilen ifadelerin hangi alt boyuta ait olduğu belirlenmiştir. Bu sayede araştırmaya katılan personelin meslektaşları ve yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda tercih ettiği örgütsel çatışma yönetim stratejisi tercihi belirlenmiştir.

Çizelge 5.4. Rahim örgütsel çatışma ölçeğindeki (rocı 11 – form a) her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri

		Ortalama ($\bar{x}$) (n=394)	Standart Sapma (n = 394)
1.	Kabul edebileceğimiz bir çözüm için sorunu yöneticimle birlikte tetkik etmeye çalışırım.	4,02	0,873
2.	Yöneticimin iş ile ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.	4,10	0,769
3.	Yöneticimle olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.	3,34	1,137
4.	Ortak bir karar vermek için fikirlerimi yöneticinin fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.	3,73	0,944
5.	Bir sorun karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için yöneticimle birlikte çaba gösteririm.	3,99	0,869
6.	Farklı görüşlerimi yöneticimle açıkça tartışmaktan genellikle kaçınırım.	2,41	1,164
7.	Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.	3,95	0,758
8.	Fikirlerimi kabul ettirmek için yöneticimi etkilemeye çalışırım.	3,03	1,092
9.	Kendi lehime karar aldirmek için yetkimi kullanırım.	2,20	1,123
10.	Yöneticimin isteklerini genellikle dikkate alırım.	3,92	0,824
11.	Yöneticimin isteklerine boyun eğerim	2,58	1,166
12.	Yöneticimle bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.	4,23	0,742
13.	Genellikle yöneticime tavizkar davranırım.	2,6	1,108
14.	Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.	3,64	0,737
15.	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için yöneticimle görüşürüm.	4,08	0,737
16.	Yöneticimle anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	3,54	1,014
17.	Yöneticimi karşıma almaktan kaçınırım.	3,16	1,154
18.	Lehime bir karar aldirmek için uzmanlığımı kullanırım.	2,77	1,23
19.	Yöneticimin önerilerine çoğunlukla uyarım.	3,58	0,914
20.	Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.	2,86	1,129
21.	Genellikle, herhangi bir olayın benimle ilgili olan bölümünü yakından takip ederim.	3,96	0,899
22.	Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.	4,12	0,706
23.	Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için yöneticimle işbirliği içinde çalışırım.	4,05	0,654
24.	Yöneticimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,68	0,850
25.	Çelişkili bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	2,57	1,138
26.	Kırılganlığa meydan vermemek için, yöneticimle olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.	3,11	1,058
27.	Yöneticimle olumsuz etkileşime girmekten kaçınmaya çalışırım.	3,62	0,932
28.	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için yöneticimle birlikte çalışmaya gayret ederim.	4,05	0,733

Çizelge 5.4.'te araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda sergilediği çatışma yönetim stratejisini anlamak için kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu çizelge incelendiğinde personelin en fazla 12. ifade olan “Yöneticimle bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.” davranışını sergilediği görülmektedir. Personelin en az 9. ifade olan “Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.” davranışını sergilediği görülmektedir. Bu ve diğer ifadelere genel olarak bakıldığında ise personel ve yöneticileri arasındaki çatışma durumunda en çok bütünleştirme stratejisinin, en az baskı stratejisinin sergilendiği söylenebilir. Bu bulguya göre Ankara'daki kamu kurumlarında uzman ve müfettiş kadrolarında çalışan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında çatışan taraflarla bir araya geldiğini, çatışmaya neden olan durumu tüm ayrıntılarıyla tartışmayı seçtiklerini ve çatışmaların çözümü için işbirliği ve açık bir iletişim anlayışına dayanan bir ortam yarattıkları söylenebilir (Yıldızoğlu, 2013:122).

Çizelge 5.5.'te araştırmaya katılan personelin birbirleri (meslektaşları) ile yaşadığı çatışma durumunda sergilediği çatışma yönetim stratejisini anlamak için kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu çizelge incelendiğinde personelin en fazla 12. ifade olan “Meslektaşlarımla bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.” davranışını sergilediği görülmektedir. Personelin en az 11. ifade olan “Meslektaşlarımla isteklerine boyun eğirim.” davranışını sergilediği görülmektedir. Bu ve diğer ifadelere genel olarak bakıldığında ise personel kendi arasındaki çatışma durumunda en çok bütünleştirme stratejisinin, en az baskı stratejisinin sergilendiği söylenebilir. En az kullanılan davranışlar olan 6., 8., 9., 11., 13., 17., 18., 20., 25. ifadeleri incelendiğinde personelin kendi düşünceleri kabul etmekte ya da meslektaşının düşüncesine boyun eğmek, kendi lehine karar aldırarak için baskı uygulamak gibi davranışlar içerisine girmeyi tercih etmediği anlaşılmaktadır.

Personelin hem meslektaşları ile hemde yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında en çok bütünleştirme ve en az baskı çatışma yönetim stratejisini tercih ettiği görülmektedir. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur çünkü yöneticiler genel olarak uzman ve müfettiş kadrolardan yetişen personel olduğu için aslında yönetici, personelin meslektaşı ve arkadaşı konumundadır. Bu nedenle meslektaş ve yönetici ile ilgili sonuç aynı çıkmış olabilir.

Çizelge 5.5. Rahim örgütsel çatışma ölçeğindeki (rocı 11 – form c) her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri

		Ortalama ($\bar{X}$) (n = 394)	Standart Sapma (n = 394)
1.	Kabul edebileceğimiz bir çözüm için sorunu meslektaşlarımla birlikte tetkik etmeye çalışırım.	4,15	0,774
2.	Meslektaşlarımla iş ile ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.	4,05	0,719
3.	Meslektaşlarımla olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.	3,30	1,139
4.	Ortak bir karar vermek için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.	3,86	0,858
5.	Bir sorun karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çaba gösteririm.	4,11	0,565
6.	Farklı görüşlerimi meslektaşlarımla açıkça tartışmaktan genellikle kaçınırım.	2,23	1,023
7.	Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.	3,82	0,816
8.	Fikirlerimi kabul ettirmek için Meslektaşlarımla etkilemeye çalışırım.	2,96	1,086
9.	Kendi lehime karar aldırarak için yetkimi kullanırım.	2,28	1,047
10.	Meslektaşlarımla isteklerini genellikle dikkate alırım.	3,82	0,770
11.	Meslektaşlarımla isteklerine boyun eğerim.	2,06	1,003
12.	Meslektaşlarımla bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.	4,20	0,748
13.	Genellikle meslektaşlarıma tavizkar davranırım.	2,31	1,039
14.	Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.	3,71	0,846
15.	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.	4,11	0,701
16.	Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	3,47	0,973
17.	Meslektaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.	2,94	1,118
18.	Lehime bir karar aldırarak için uzmanlığımı kullanırım.	2,67	1,229
19.	Meslektaşlarımla önerilerine çoğunlukla uyarım.	3,22	0,925
20.	Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.	2,90	1,122
21.	Genellikle, herhangi bir olayın benimle ilgili olan bölümünü yakından takip ederim.	4,01	0,927
22.	Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.	4,16	0,730
23.	Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için meslektaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.	4,10	0,736
24.	Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	3,57	0,914
25.	Çelişkili bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	2,43	1,181
26.	Kırılmalıya meydan vermemek için, meslektaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.	3,11	1,055
27.	Meslektaşlarımla olumsuz etkileşime girmekten kaçınmaya çalışırım.	3,62	0,909
28.	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.	4,11	0,745

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ve meslektaşları ile çatışma durumunda uyguladığı bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stratejilerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki çizelgelerde görüldüğü gibidir:

Çizelge 5.6. Personelin yöneticilerine karşı çatışma yönetim stratejilerini kullanma oranları

Çatışma Yönetim Stratejileri	n	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma
Bütünleştirme	394	4,0268	0,541
Uyma	394	3,4086	0,61709
Baskı	394	2,9076	0,73043
Kaçınma	394	3,1967	0,74213
Uzlaşma	394	3,6324	0,58146

Çizelge 5.6. incelendiğinde araştırmaya katılan personelin bütünleştirme stratejisini diğer çatışma yönetimi stratejilerine göre daha fazla kullandıkları görülmektedir ($\bar{X} = 4.02$). Bütünleştirme stratejisini 3.63 ortalama ile uzlaşma stratejisi, 3.4086 ortalama ile uyma stratejisi, 3.1967 ortalama ile kaçınma stratejisi ve 2.97 ortalama ile baskı stratejisi takip etmektedir. Beklenildiği gibi personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda en az tercih ettiği çatışma yönetim stratejisini baskı olmuştur ($\bar{X} = 2.976$). Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan kamu personelinin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında bütünleştirme stratejisini her zaman, kaçınma stratejisini çoğunlukla, uzlaşma stratejisini çoğunlukla, uyma stratejisini çoğunlukla ve baskı stratejisini az kullandıkları söylenebilir.

Çizelge 5.7. incelendiğinde ise araştırmaya katılan personelin bütünleştirme stratejisini diğer çatışma yönetimi stratejisilerine göre daha fazla kullandıkları görülmektedir ($\bar{X} = 4.10$). Bütünleştirme stratejisini 3.63 ortalama ile uzlaşma stratejisi, 3.1713 ortalama ile uyma stratejisi, 3.1119 ortalama ile kaçınma stratejisi ve 2.96 ortalama ile baskı stratejisi takip etmektedir. Personelin meslektaşları ile yaşadıkları çatışma durumunda en az tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi baskı stratejisi olmuştur ($\bar{X} = 2.976$). Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan kamu personelinin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında

bütünleştirme stratejisini her zaman, kaçınma stratejisini çoğunlukla, uzlaşma stratejisini çoğunlukla, uyma stratejisini çoğunlukla ve baskı stratejisini az kullandıkları söylenebilir.

Çizelge 5.7. Personelin meslektaşlarına karşı çatışma yönetim stratejilerini kullanma oranları

Çatışma Yönetim Stratejileri	n	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma
Bütünleştirme	394	4,1001	0,55486
Uyma	394	3,1713	0,52373
Baskı	394	2,8665	0,73706
Kaçınma	394	3,1129	0,71427
Uzlaşma	394	3,63	0,55803

Çizelge 5.6. ve çizelge 5.7. birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan uzman, uzman yardımcısı ve müfettiş kadrolarında çalışan personelin hem meslektaşları ile hem de yöneticileri ile çatışma durumunda sergilediği çatışma yönetim stratejileri çok benzerlik göstermektedir. Genel olarak baskı stratejisi az tercih edilirken bütünleştirme stratejisi ise çoğunlukla tercih edildiği söylenebilir.

Ölçeğin alt boyutlarının analizini yapıldığı çizelge 5.6 ve çizelge 5.7 ‘de elde edilen sonuçları ölçekte yer alan ifadeler üzerine yapılan analizlerin yapıldığı çizelge 5.4 ve çizelge 5.5 desteklemektedir. Elde edilen sonuç aslında beklenen bir sonuçtur. Bunun iki nedeni olduğu düşünülmektedir. Birincisi, personelin uzman ve müfettiş kadrolarına atanana kadar yaşanan süreçte yaşadığı zorluklar ve sıkı bir elemeye tabi tutulması nedeni ile belirli bir eğitim düzeyinin üstünde ve kalitede olmasıdır. İkincisi ise mesleğin gerektirdiği disiplin ve yetiştirilme tarzı gereği personelin kendi kararlarını verebilen, takım çalışmasına yatkın, özverili bir şekilde çalışan, yöneticisi ile bire bir iletişim halinde olan ve üstatlarına karşı saygılı bireylerden oluşmasıdır.

Veysel Okçu, Emine Doğan ve İdil Dayanan’ın 2016 yılında yaptığı “İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma

Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” çalışmasında 349 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise okul müdürlerinin çatışma çözmede “tümleştirme ve uzlaşma” stillerini "çoğu zaman" kullandıkları, her zaman kullanmadıklarını, “ödün verme, hükmetme ve kaçınma” stillerini ise "ara sıra" kullandıklarını ifade etmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile kısmi olarak uyumaktadır. Bizde de en çok tümleştirme/bütünleştirme stratejisi tercihi çıkmıştır ancak baskı/hükmetme stratejisi tercihi, Okçu ve diğerlerinin çalışmasında en az tercih edilen strateji olarak çıkmamıştır.

Kahraman Arslan’ın 2016 yılında yaptığı “KOBİ’lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler” çalışmasında 112 firmaya ulaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuca göre KOBİ yöneticilerinin çatışma yönetiminde uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerini kullanmada en çok bütünleştirme, en az kaçınma stratejisi tercih etmişlerdir. Bu sonuçlar da araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Kemalettin Eryeşil ve Mehtap Öztürk’ün 2016 yılında yaptığı “Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği” çalışmasında 278 kişiye ulaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuca göre personel çatışma çözmede en fazla kaçınma ve en az uzlaşma stratejisini tercih etmiştir. Bu sonuç, araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermemektedir. Benzer sonucun olmamasının nedeni araştırma yapılan kitlenin eğitim ve çalışma şartların farklı olması olabilir.

Esen Sucuoğlu’nun 2015 yılında yaptığı “Devlet Lisesi Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” çalışmasında 1074 öğretmene ulaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuca göre personel çatışma çözmede en fazla bütünleştirme ve en az kaçınma stratejisini tercih etmiştir. Bu sonuçta araştırmamız ile kısmen benzer sonuçlar vermiştir.

Mehmet Konak ve Mustafa Erdem’in 2015 yılında yaptığı “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki” çalışmasında 381 öğretmene ulaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuca göre personel çatışma çözmede en fazla bütünleştirme ve en az uyma stratejisini tercih etmiştir. Bu sonuçta araştırmamız ile kısmen benzer sonuçlar vermiştir.

Sonuç olarak; Okçu ve diğerleri (2016), Arslan (2016), Eryeşil ve Öztürk (2015), Sucuoğlu (2015) ile Konak ve Erdem (2016) çalışmalarından elde ettiğimiz sonuçlar en fazla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi için benzerdir ancak en az tercih edilen çatışma yönetim stratejisi için benzer değildir.

5.6.3. Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisine Yönelik Bulgular

Bu aşamada demografik özelliklerin araştırma kapsamında bulunan Ankara'daki kamu kurumlarında uzman, uzman yardımcısı ve müfettiş, müfettiş yardımcısı kadrolarında çalışan personelin yöneticileri ve meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında sergilediği çatışma yönetim stratejisi bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmektedir. Personelin; demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum ve eşinin çalışma durumuna göre çatışma durumlarında tercih ettiği çatışma yönetim stratejilerinde değişiklik olup olmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Personelin; demografik özelliklerden unvan, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, yaşı, öğrenim durumu ve çocuk sayısına göre çatışma durumlarında tercih ettiği çatışma yönetim stratejilerini analiz etmek için ise tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında tek yönlü anova testi uygulanan demografik değişkenler için yapılan çalışma şu şekildedir. Öncelikle varyansların homojenliğine bakılmıştır. Varyansların homejen çıkması durumunda tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçlarından p değeri 0,5'in altında olanlar için tukey testine bakılarak alt değişkenler arası ilişki incelenmiştir. Varyansları homojen olmayanlar için ise tamhane testi uygulanmıştır.

5.6.3.1.Unvanın Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda unvanının çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.8. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	0,417	2	391	0,659
Uyma	0,037	2	391	0,964
Baskı	2,110	2	391	0,123
Kaçınma	0,979	2	391	0,377
Uzlaşma	1,927	2	391	0,147

Çizelge 5.8. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Çizelge 5.9. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,336	0,715
Uyma	2,716	0,067
Baskı	2,399	0,092
Kaçınma	2,688	0,069
Uzlaşma	2,094	0,125

Çizelge 5.9. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05' de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında unvan ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda çatışma yönetim stratejileri ile unvan arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olmamasının nedenini uzmanlık ve müfettişlik mesleklerindeki üstatlık kavramı ile açıklanabilir. Mesleğin gerektirdiği disiplin gereği uzman yardımcıları ve müfettiş yardımcılarını üstatlarına karşı çatışma nedeni olabilecek davranış ve fiillerde bulunmazlar.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda unvanının çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.10. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	3,920	2	391	0,021
Uyma	1,701	2	391	0,184
Baskı	1,831	2	391	0,162
Kaçınma	1,952	2	391	0,143
Uzlaşma	2,942	2	391	0,054

Çizelge 5.10. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Çizelge 5.11. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	2,858	0,059
Uyma	3,526	0,030
Baskı	1,030	0,358
Kaçınma	3,988	0,019
Uzlaşma	2,266	0,105

Çizelge 5.11. incelendiğinde bütünleştirme, baskı ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında unvan ile bütünleştirme, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak uyma ve kaçınma stratejilerinin p değeri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında unvan ile uyma ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Unvan farklılıkları ile uyma ve/veya kaçınma stratejisinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.12. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05’ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Unvan	Kurumdaki Unvan	p
Uyma	Uzman	Uzman Yardımcısı	0,026
		Müfettiş	0,964
	Uzman Yardımcısı	Uzman	0,026
		Müfettiş	0,209
	Müfettiş	Uzman	0,964
		Uzman Yardımcısı	0,209
Kaçınma	Uzman	Uzman Yardımcısı	0,374
		Müfettiş	0,054
	Uzman Yardımcısı	Uzman	0,374
		Müfettiş	0,014
	Müfettiş	Uzman	0,054
		Uzman Yardımcısı	0,014

Çizelge 5.12. incelendiğinde uyma stratejisi için uzman - uzman yardımcısı ve uzman yardımcısı – uzman ikilileri ile kaçınma stratejisi için uzman yardımcısı – müfettiş ve müfettiş - uzman yardımcısı ikililerinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumunda uyma stratejisini tercih etmede uzman ve uzman yardımcısı arasında, kaçınma stratejisini tercih etmede ise uzman yardımcısı ve müfettiş arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 5.10.’daki varyansların homojenliği testi sonuçlarında p değeri 0,05’ten küçük olan bütünleştirme stratejisi ile unvan farklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tamhane testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.13. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda unvanın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05’ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Unvan	Kurumdaki Unvan	p
Bütünleştirme	Uzman	Uzman Yardımcısı	0,237
		Müfettiş	0,001
	Uzman Yardımcısı	Uzman	0,237
		Müfettiş	0,247
	Müfettiş	Uzman	0,001
		Uzman Yardımcısı	0,247

Çizelge 5.13. incelendiğinde bütünleştirme stratejisi için uzman – müfettiş ve müfettiş - uzman ikililerinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumunda bütünleştirme stratejisini tercih etmede müfettiş ve uzman arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Personelin yöneticileri ile olan çatışma durumunda uyma ve kaçınma çatışma yönetim stratejileri ile unvan arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Çizelge 5.12’deki sonuçlara göre uyma stratejisini tercih etmede uzman ve uzman yardımcısı arasında, kaçınma stratejisini tercih etmede ise uzman yardımcısı ve müfettiş arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü, uzman yardımcılığı dönemindeki bir personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda kendi ihtiyacını geri planda tutması ve çatışma durumunda kararı yöneticiye bırakması mesleki kıdem ve saygı gereği zaten olması gereken bir durumdur.

Hilal Bolak, Mustafa Öztürk ve Murşit Işık’ın 2017’de yaptığı “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)” çalışmasında 546 kişiye ulaşılmıştır. Bu çalışmada, çatışma yönetim stratejisinin unvana göre farklılık göstermediği ifade edilmektedir. Elde edilen sonuç, araştırmamızın

personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarındaki sonuçlar ile benzer ancak personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarındaki sonuçlar ile benzer değildir.

5.6.3.2.Kurumdaki Çalışma Süresinin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.14. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,008	2	391	0,413
Uyma	1,490	2	391	0,192
Baskı	0,466	2	391	0,803
Kaçınma	1,393	2	391	0,226
Uzlaşma	1,612	2	391	0,156

Çizelge 5.14. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunun kurumdaki çalışma süresine göre etkisini incelemek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.15. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	1,433	0,211
Uyma	2,503	0,030
Baskı	3,191	0,008
Kaçınma	1,503	0,188
Uzlaşma	2,049	0,071

Çizelge 5.15. incelendiğinde bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak uyma ve baskı stratejilerinin p değeri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile uyma ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Kurumdaki çalışma süresindeki farklılıklar ile uyma ve/veya baskı stratejisinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.16. incelendiğinde baskı stratejisi için 6 – 10 ile > 20 ve > 20 ile 6 – 10 ikililerinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda baskı stratejisini tercih etmede kurumdaki çalışma süresi 6 – 10 ile > 20 yıl arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ancak uyma stratejisi için p değerleri 0,05’ ten büyüktür. Buna göre ise araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda uyma stratejisi için kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.16. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Çalışma Süresi (yıl)	Kurumdaki Çalışma Süresi (yıl)	p
Uyma	< 1	1 – 5 arası	0,519
		6 – 10 arası	0,735
		11 – 15 arası	0,176
		16 – 20 arası	0,350
		> 20	0,186
	1 – 5 arası	1 <	0,519
		6 – 10 arası	0,946
		11 – 15 arası	0,534
		16 – 20 arası	0,964
		> 20	0,631
	6 – 10 arası	1 <	0,735
		1 – 5 arası	0,946
		11 – 15 arası	0,151
		16 – 20 arası	0,750
		> 20	0,236
	11 – 15 arası	1 <	0,176
		1 – 5 arası	0,534
		6 – 10 arası	0,151
		16 – 20 arası	0,999
		> 20	1,000
	16 – 20 arası	1 <	0,350
		1 – 5 arası	0,964
		6 – 10 arası	0,750
		11 – 15 arası	0,999
		> 20	0,999
	> 20	1 <	0,186
		1 – 5 arası	0,631
		6 – 10 arası	0,236
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,997
Baskı	< 1	1 – 5 arası	1,000
		6 – 10 arası	0,997
		11 – 15 arası	0,999
		16 – 20 arası	0,995
		> 20	0,806
	1 – 5 arası	1 <	1,000
		6 – 10 arası	0,402
		11 – 15 arası	0,997
		16 – 20 arası	0,987
		> 20	0,144
	6 – 10 arası	1 <	0,997
		1 – 5 arası	0,402
		11 – 15 arası	0,283
		16 – 20 arası	0,454
		> 20	0,002
	11 – 15 arası	1 <	0,999
		1 – 5 arası	0,997
		6 – 10 arası	0,283
		16 – 20 arası	1,000
		> 20	0,448
	16 – 20 arası	1 <	0,995
		1 – 5 arası	0,987
		6 – 10 arası	0,454
		11 – 15 arası	1,000
		> 20	0,864
	> 20	1 <	0,806
		1 – 5 arası	0,144
		6 – 10 arası	0,002
		11 – 15 arası	0,488
		16 – 20 arası	0,864

Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile baskı ve uyma çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesindeki farklılık ile açıklanabilir. Mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça personelin üzerindeki baskı da azalacaktır. Özellikle uzman yardımcılığı döneminde personelin üzerindeki baskı fazla olmaktadır. Çünkü bu dönemde personel öncelikle yetki sınavına hazırlanmakta sonrasında uzmanlık tezi hazırlamakta ve uzmanlık sınavına girmektedir. Uzmanlık sınavından sonra ise mülakata girerek tüm bu aşamalarda başarılı olması halinde uzman olarak atanmaktadır. Tüm bu süreçte bir yandan da kendisine verilen işleri yapmaya çalışmakta bazen iş yetiştirme konusunda üzerinde baskı oluşabilmektedir. Uzman yardımcısı personelin üstatları ile iş konusunda yaşayabileceği bir çatışma durumunda, uzman yardımcısı personel ancak uyma çatışma yönetim stratejisini kullanabilir. Çünkü, uzmanlı ve müfettişlik mesleklerinin meslek etiği bunu gerektirmektedir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.17. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	2,719	2	391	0,020
Uyma	0,835	2	391	0,526
Baskı	0,853	2	391	0,513
Kaçınma	0,707	2	391	0,618
Uzlaşma	1,824	2	391	0,107

Çizelge 5.17. incelendiğinde uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Ancak bütünleştirme stratejisinin p değeri 0,05’ ten küçük olduğu için Tamhane testine bakılabilir.

Çizelge 5.18. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Uyma	5,019	0,000
Baskı	3,647	0,003
Kaçınma	1,760	0,120
Uzlaşma	2,608	0,025

Çizelge 5.18. incelendiğinde kaçınma stratejisinin p değeri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile kaçınma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

Ancak uyma, baskı ve uzlaşma stratejilerinin p değeri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Kurumdaki çalışma süresindeki farklılıklar ile uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.19. incelendiğinde uyma stratejisi için 1 – 5 ile > 20 arası ve 1 – 5 ile 11 – 15 arası ikililerinin, baskı stratejisi için 1 – 5 ile > 20 arası, 6 – 10 ile > 20 arası ve 11 – 15 ile > 20 arası ikililerinin, uzlaşma stratejisi için ise 6 – 10 ile 16 – 20 arası ikilisinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda bu ikililer arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 5.19. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Kurumdaki Çalışma Süresi	p
Uyma	< 1	1 – 5 arası	0,978
		6 – 10 arası	0,736
		11 – 15 arası	0,386
		16 – 20 arası	0,572
		> 20	0,096
	1 – 5 arası	1 <	0,978
		6 – 10 arası	0,447
		11 – 15 arası	0,028
		16 – 20 arası	0,423
		> 20	0,000
	6 – 10 arası	1 <	0,736
		1 – 5 arası	0,447
		11 – 15 arası	0,734
		16 – 20 arası	0,981
		> 20	0,050
	11 – 15 arası	1 <	0,386
		1 – 5 arası	0,028
		6 – 10 arası	0,734
		16 – 20 arası	1,000
		> 20	0,657
	16 – 20 arası	1 <	0,572
		1 – 5 arası	0,423
		6 – 10 arası	0,981
		11 – 15 arası	1,000
		> 20	0,708
	> 20	1 <	0,096
		1 – 5 arası	0,000
		6 – 10 arası	0,050
		11 – 15 arası	0,657
		16 – 20 arası	0,708
Baskı	< 1	1 – 5 arası	0,998
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,986
		> 20	0,486
	1 – 5 arası	1 <	0,998
		6 – 10 arası	0,727
		11 – 15 arası	0,999
		16 – 20 arası	0,995
		> 20	0,021
	6 – 10 arası	1 <	1,000
		1 – 5 arası	0,727
		11 – 15 arası	0,958
		16 – 20 arası	0,730
		> 20	0,001
	11 – 15 arası	1 <	1,000
		1 – 5 arası	0,999
		6 – 10 arası	0,958
		16 – 20 arası	0,975
		> 20	0,021
	16 – 20 arası	1 <	0,986
		1 – 5 arası	0,995
		6 – 10 arası	0,730
		11 – 15 arası	0,975
		> 20	0,504
	> 20	1 <	0,486
		1 – 5 arası	0,021
		6 – 10 arası	0,001
		11 – 15 arası	0,021
		16 – 20 arası	0,504

Çizelge (devam) 5.19. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten büyük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Kurumdaki Çalışma Süresi	p
Uzlaşma	< 1	1 – 5 arası	0,998
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	0,940
		16 – 20 arası	0,531
		> 20	0,974
	1 – 5 arası	1 <	0,998
		6 – 10 arası	0,823
		11 – 15 arası	0,825
		16 – 20 arası	0,133
		> 20	0,975
	6 – 10 arası	1 <	1,000
		1 – 5 arası	0,823
		11 – 15 arası	0,219
		16 – 20 arası	0,019
		> 20	0,547
	11 – 15 arası	1 <	0,940
		1 – 5 arası	0,825
		6 – 10 arası	0,219
		16 – 20 arası	0,653
		> 20	1,000
	16 – 20 arası	1 <	0,531
		1 – 5 arası	0,133
		6 – 10 arası	0,019
		11 – 15 arası	0,653
		> 20	0,552
	> 20	1 <	0,974
		1 – 5 arası	0,975
		6 – 10 arası	0,547
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,552

Çizelge 5.17.'daki varyansların homojenliği testi sonuçlarında p değeri 0,05'ten küçük olan bütünleştirme stratejisi ile kurumdaki çalışma süresi farklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tamhane testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.20. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Kurumdaki Çalışma Süresi	P
Bütünleştirme	< 1	1 – 5 arası	0,931
		6 – 10 arası	0,930
		11 – 15 arası	0,908
		16 – 20 arası	0,104
		> 20	0,921
	1 – 5 arası	1 <	0,931
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,290
		> 20	1,000
	6 – 10 arası	1 <	0,930
		1 – 5 arası	1,000
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,294
		> 20	1,000
	11 – 15 arası	1 <	0,908
		1 – 5 arası	1,000
		6 – 10 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,451
		> 20	1,000
	16 – 20 arası	1 <	0,104
		1 – 5 arası	0,290
		6 – 10 arası	0,294
		11 – 15 arası	0,451
		> 20	0,384
	> 20	1 <	0,921
		1 – 5 arası	1,000
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,384

Çizelge 5.20. incelendiğinde bütünleştirme stratejisi için tüm ikililerinin p değeri 0,05'ten büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında bütünleştirme stratejisini kullanmada kurumdaki çalışma süresi ile bütünleştirme stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında kurumdaki çalışma süresi ile bütünleştirme çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesi ile açıklanabilir.

Bu kısımdan elde edilen sonuçların diğer araştırmalar ile olan karşılaştırması, bu kısımdan elde edilen sonuçlar ile “toplam çalışma süresinin çatışma yönetimi stratejilerine etkisi” ve “yaşın çatışma yönetim stratejilerine etkisi” kısımlarından elde edilen sonuçları birlikte değerlendirilerek “yaşın çatışma yönetim stratejilerine etkisi” kısmının sonunda meleki kıdem ve tecrübe olarak nitelendirilerek yapılacaktır.

5.6.3.3. Toplam Çalışma Süresinin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.21. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,678	2	391	0,154
Uyma	1,479	2	391	0,208
Baskı	1,914	2	391	0,107
Kaçınma	2,143	2	391	0,075
Uzlaşma	1,019	2	391	0,397

Çizelge 5.21. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.22. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,918	0,453
Uyma	1,695	0,150
Baskı	4,016	0,003
Kaçınma	0,984	0,416
Uzlaşma	2,484	0,043

Çizelge 5.22. incelendiğinde bütünleştirme, uyma ve kaçınma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile bütünleştirme, uyma ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak baskı ve uzlaşma stratejilerinin p değeri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Toplam çalışma süresindeki farklılıklar ile baskı ve uzlaşma stratejisinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.23. incelendiğinde baskı stratejisi için 6 – 10 ile > 20 ikilisinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda baskı stratejisini tercih etmede kurumdaki çalışma süresi 6 – 10 ile > 20 yıl arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ancak uzlaşma stratejisi için p değerleri 0,05’ ten büyüktür. Buna göre ise araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda uzlaşma stratejisi için kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.23. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Toplam Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	p
Baskı	< 5	6 – 10 arası	0,171
		11 – 15 arası	0,995
		16 – 20 arası	0,851
		> 20	0,688
	6 – 10 arası	< 5	0,171
		11 – 15 arası	0,257
		16 – 20 arası	0,883
		> 20	0,001
	11 – 15 arası	< 5	0,995
		6 – 10 arası	0,257
		16 – 20 arası	0,953
		> 20	0,363
	16 – 20 arası	< 5	0,851
		6 – 10 arası	0,883
		11 – 15 arası	0,953
		> 20	0,158
	> 20	< 5	0,688
		6 – 10 arası	0,001
		11 – 15 arası	0,363
		16 – 20 arası	0,158
Uzlaşma	< 5	6 – 10 arası	0,639
		11 – 15 arası	0,985
		16 – 20 arası	0,737
		> 20	0,973
	6 – 10 arası	< 5	0,639
		11 – 15 arası	0,196
		16 – 20 arası	0,058
		> 20	0,206
	11 – 15 arası	< 5	0,985
		6 – 10 arası	0,196
		16 – 20 arası	0,923
		> 20	1,000
	16 – 20 arası	< 5	0,737
		6 – 10 arası	0,058
		11 – 15 arası	0,923
		> 20	0,963
	> 20	< 5	0,973
		6 – 10 arası	0,206
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,963

Çizelge 5.23. incelendiğinde baskı stratejisi için 6 – 10 ile > 20 ikilisinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda baskı stratejisini tercih etmede kurumdaki çalışma süresi 6 – 10 ile > 20 yıl arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ancak uzlaşma stratejisi için p değerleri 0,05’ ten büyüktür. Buna göre ise araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda uzlaşma stratejisi için kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile baskı ve uzlaşma çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesindeki farklılık ile açıklanabilir. Mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça personelin üzerindeki baskı da azalacaktır.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.24. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	2,042	2	391	0,088
Uyma	1,018	2	391	0,398
Baskı	3,669	2	391	0,006
Kaçınma	3,216	2	391	0,013
Uzlaşma	2,440	2	391	0,046

Çizelge 5.24. incelendiğinde bütünleştirme ve uyma stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar

homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Ancak baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05' ten küçük olduğu için Tamhane testine bakılabilir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunun toplam çalışma süresine göre etkisini incelemek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.25. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	0,923	2	391	0,421
Uyma	6,07,	2	391	0,000

Çizelge 5.25. incelendiğinde bütünleştirme stratejisinin p değeri 0.05' de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile bütünleştirme stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak uyma stratejisinin p değeri 0,05' ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile uyma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Toplam çalışma süresindeki farklılıklar ile uyma stratejisinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.26. incelendiğinde uyma stratejisi için < 5 ile 11 – 15, <5 ile > 20 ve 6 – 10 ile > 20 ikililerinin p değeri 0,05'ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda uyma stratejisini tercih etmede kurumdaki çalışma süresi < 5 ile 11 – 15, <5 ile > 20 ve 6 – 10 ile > 20 arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 5.26. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Toplam Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	p
Uyma	< 5	6 – 10 arası	0,065
		11 – 15 arası	0,013
		16 – 20 arası	0,061
		> 20	0,000
	6 – 10 arası	< 5	0,065
		11 – 15 arası	0,914
		16 – 20 arası	0,980
		> 20	0,030
	11 – 15 arası	< 5	0,013
		6 – 10 arası	0,914
		16 – 20 arası	1,000
		> 20	0,272
	16 – 20 arası	< 5	0,061
		6 – 10 arası	0,980
		11 – 15 arası	1,000
		> 20	0,336
	> 20	< 5	0,000
		6 – 10 arası	0,030
		11 – 15 arası	0,272
		16 – 20 arası	0,336

Çizelge 5.24.'deki varyansların homojenliği testi sonuçlarında p değeri 0,05'ten küçük olan baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri ile toplam çalışma süresi farklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tamhane testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki çizelgedeki Çizelge 5.27. 'deki gibidir.

Çizelge 5.27. incelendiğinde kaçınma ve uzlaşma stratejileri için tüm ikililerinin p değeri 0,05'ten büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanmada toplam çalışma süresi ile kaçınma ve uzlaşma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 5.27. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurumdaki Çalışma Süresi	Kurumdaki Çalışma Süresi	p
Baskı	< 5	6 – 10 arası	0,175
		11 – 15 arası	0,997
		16 – 20 arası	0,930
		> 20	0,191
	6 – 10 arası	< 5	0,175
		11 – 15 arası	0,651
		16 – 20 arası	1,000
		> 20	0,000
	11 – 15 arası	< 5	0,997
		6 – 10 arası	0,651
		16 – 20 arası	0,999
		> 20	0,014
	16 – 20 arası	< 5	0,930
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	0,999
		> 20	0,052
	> 20	< 5	0,191
		6 – 10 arası	0,000
		11 – 15 arası	0,014
		16 – 20 arası	0,052
Kaçınma	< 5	6 – 10 arası	0,053
		11 – 15 arası	0,070
		16 – 20 arası	0,967
		> 20	0,133
	6 – 10 arası	< 5	0,053
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,936
		> 20	1,000
	11 – 15 arası	< 5	0,070
		6 – 10 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,969
		> 20	1,000
	16 – 20 arası	< 5	0,967
		6 – 10 arası	0,936
		11 – 15 arası	0,969
		> 20	0,960
	> 20	< 5	0,133
		6 – 10 arası	1,000
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,960
Uzlaşma	< 5	6 – 10 arası	0,890
		11 – 15 arası	1,000
		16 – 20 arası	0,984
		> 20	0,941
	6 – 10 arası	< 5	0,890
		11 – 15 arası	0,740
		16 – 20 arası	0,471
		> 20	0,173
	11 – 15 arası	< 5	1,000
		6 – 10 arası	0,740
		16 – 20 arası	0,987
		> 20	0,944
	16 – 20 arası	< 5	0,984
		6 – 10 arası	0,471
		11 – 15 arası	0,987
		> 20	1,000
	> 20	< 5	0,941
		6 – 10 arası	0,173
		11 – 15 arası	0,944
		16 – 20 arası	1,000

Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında toplam çalışma süresi ile baskı ve uzlaşma çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesindeki farklılık ile açıklanabilir. Mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça personelin üzerindeki baskı da azalacaktır.

5.6.3.4.Yaşın Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.28. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	0,170	4	389	0,954
Uyma	2,359	4	389	0,053
Baskı	0,724	4	389	0,576
Kaçınma	1,176	4	389	0,321
Uzlaşma	0,197	4	389	0,940

Çizelge 5.28. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.29. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,233	0,920
Uyma	2,357	0,053
Baskı	4,268	0,002
Kaçınma	0,870	0,482
Uzlaşma	1,923	0,106

Çizelge 5.29. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında yaş ile bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak baskı stratejisinin p değeri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında yaş ile baskı stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Yaş farklılıkları ile baskı stratejisinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.30. incelendiğinde baskı stratejisi için 26 – 34 ile 45 – 54 ve 26 – 34 ile < 55 ikililerinin p değerleri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda baskı stratejisini tercih etmede yaşı 26 – 34 ile 45 – 54 ve 26 – 34 ile < 55 arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında yaş ile baskı çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesindeki farklılık ile açıklanabilir. Mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça personelin üzerideki baskı da azalacaktır.

Çizelge 5.30. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Yaş	Yaş	p
Baskı	< 25	26 – 34 arası	0,993
		35 – 44 arası	0,681
		45 – 54 arası	0,401
		> 55	0,179
	26 – 34 arası	< 25	0,993
		35 – 44 arası	0,082
		45 – 54 arası	0,024
		> 55	0,046
	35 – 44 arası	< 25	0,681
		26 – 34 arası	0,082
		45 – 54 arası	0,795
		> 55	0,411
	45 – 54 arası	< 25	0,401
		26 – 34 arası	0,024
		35 – 44 arası	0,795
		> 55	0,829
	> 55	< 25	0,179
		26 – 34 arası	0,046
		35 – 44 arası	0,411
		45 – 54 arası	0,829

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.31. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,806	2	391	0,127
Uyma	2,159	2	391	0,073
Baskı	0,302	2	391	0,877
Kaçınma	1,117	2	391	0,348
Uzlaşma	0,781	2	391	0,538

Çizelge 5.31. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunun toplam çalışma süresine göre etkisini incelemek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.32. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,761	0,551
Uyma	4,718	0,001
Baskı	5,390	0,000
Kaçınma	0,784	0,536
Uzlaşma	1,326	0,260

Çizelge 5.32. incelendiğinde bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında yaş ile bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak uyma ve baskı stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında yaş ile uyma ve baskı stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Yaş farklılıkları ile uyma ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.33. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Yaş	Yaş	p
Uyma	< 25	26 – 34 arası	0,932
		35 – 44 arası	0,392
		45 – 54 arası	0,111
		> 55	0,495
	26 – 34 arası	< 25	0,932
		35 – 44 arası	0,042
		45 – 54 arası	0,002
		> 55	0,596
	35 – 44 arası	< 25	0,392
		26 – 34 arası	0,042
		45 – 54 arası	0,466
		> 55	0,998
	45 – 54 arası	< 25	0,111
		26 – 34 arası	0,002
		35 – 44 arası	0,466
		> 55	0,981
	> 55	< 25	0,495
		26 – 34 arası	0,596
		35 – 44 arası	0,998
		45 – 54 arası	0,981
Baskı	< 25	26 – 34 arası	0,684
		35 – 44 arası	0,210
		45 – 54 arası	0,028
		> 55	0,088
	26 – 34 arası	< 25	0,684
		35 – 44 arası	0,134
		45 – 54 arası	0,002
		> 55	0,181
	35 – 44 arası	< 25	0,210
		26 – 34 arası	0,134
		45 – 54 arası	0,244
		> 55	0,719
	45 – 54 arası	< 25	0,028
		26 – 34 arası	0,002
		35 – 44 arası	0,244
		> 55	1,000
	> 55	< 25	0,088
		26 – 34 arası	0,181
		35 – 44 arası	0,719
		45 – 54 arası	1,000

Çizelge 5.33. incelendiğinde uyma stratejisi için 26 – 34 ile 35 – 44 ve 26 – 34 ile 45 – 54, baskı stratejisi için < 25 ile 35 – 44 ve 26 – 34 ile 45 – 54 ikililerinin p değeri 0,05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda uyma stratejisini tercih etmede yaşı 26 – 34 ile 35 – 44 ve 26 – 34 ile 45 – 54 arasında, baskı stratejisini tercih etmede < 25 ile 35 – 44 ve 26 – 34 ile 45 – 54 arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında yaş ile baskı ve uyma çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesindeki farklılık ile açıklanabilir. Mesleki bilgi ve tecrübe arttıkça personelin üzerindeki baskı da azalacaktır.

Sema Polatlı ve Fatih Sobacı’nın 2017 yılında yaptığı “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Örneği” çalışmasında 309 banka müdürüne ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre mesleki tecrübe ve yaşa ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Hilal Bolak, Mustafa Öztürk ve Murşit Işık’ın 2017’de yaptığı “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)” çalışmasında 546 kişiye ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre mesleki tecrübe ve yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Mehmet Konak ve Mustafa Erdem’in 2015 yılında yaptığı “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki” çalışmasında 381 öğretmene ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre mesleki tecrübe ve yaşa ile sadece uzlaşma çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

5.6.3.5.Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir.

Çizelge 5.34. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Cinsiyet	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Kadın	181	0,001	0,971	0,913
	Erkek	213			
Uyma	Kadın	181	0,054	0,816	0,796
	Erkek	213			
Baskı	Kadın	181	0,159	0,690	0,99
	Erkek	213			
Kaçınma	Kadın	181	2,772	0,097	0,004
	Erkek	213			
Uzlaşma	Kadın	181	0,119	0,730	0,330
	Erkek	213			

Çizelge 5.34. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyman, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir.

Çizelge 5.34. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejilerin p (2-Yönlü) değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında cinsiyet ile bütünleştirme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak kaçınma stratejisinin p (2-Yönlü) değeri 0.05’ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında cinsiyet ile kaçınma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir.

Çizelge 5.35. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine göre etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Cinsiyet	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Kadın	181	0,038	0,845	0,852
	Erkek	213			
Uyma	Kadın	181	0,541	0,462	0,497
	Erkek	213			
Baskı	Kadın	181	2,804	0,095	0,051
	Erkek	213			
Kaçınma	Kadın	181	0,219	0,640	0,348
	Erkek	213			
Uzlaşma	Kadın	181	1,851	0,174	0,493
	Erkek	213			

Çizelge 5.35. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyman, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir.

Çizelge 5.35. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerin p (2-Yönlü) değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında cinsiyet ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında cinsiyet ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesinin önemli olması ile açıklanabilir.

Emre İmamoğlu’nun 2014 yılında yaptığı “Örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve kamu kuruluşunda bir alan araştırması” çalışmasında 25 kişiye ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri

arasında anlamlı bir fark bulunamıştır. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Sema Polatlı ve Fatih Sobacı'nın 2017 yılında yaptığı "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Örneği" çalışmasında 309 banka müdürüne ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

Uğur Öztaş'ın 2015 yılında yaptığı "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi" çalışmasında 115 kişiye ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamıştır. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

5.6.3.6.Öğrenim Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejileri tercihleri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.36. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	0,738	2	391	0,479
Uyma	1,190	2	391	0,305
Baskı	0,796	2	391	0,452
Kaçınma	0,423	2	391	0,655
Uzlaşma	0,997	2	391	0,370

Çizelge 5.36. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.37. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	2,628	0,073
Uyma	0,856	0,426
Baskı	0,675	0,510
Kaçınma	2,476	0,085
Uzlaşma	2,111	0,122

Çizelge 5.37. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında öğrenim durumu ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.38. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Çizelge 5.38. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,367	2	391	0,256
Uyma	2,243	2	391	0,107
Baskı	1,884	2	391	0,153
Kaçınma	1,264	2	391	0,283
Uzlaşma	1,430	2	391	0,241

Çizelge 5.39. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında öğrenim durumu ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.39. Personelin yöneticileri ile arasındaki çatışma durumlarında öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,235	0,790
Uyma	0,112	0,894
Baskı	0,200	0,818
Kaçınma	3,020	0,051
Uzlaşma	1,285	0,278

Personelin gerek yöneticileri ile gerekse meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamasını personelin öğrenim durumunun genel olarak benzer olması ve personelin uzman/müfettiş olana kadar mesleki eğitimler alması ile açıklanabilir.

5.6.3.7. Medeni Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir.

Çizelge 5.40. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Medeni Durum	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Evli	255	0,123	0,726	0,998
	Bekar	138			
Uyma	Evli	255	0,504	0,478	0,576
	Bekar	138			
Baskı	Evli	255	0,314	0,575	0,026
	Bekar	138			
Kaçınma	Evli	255	0,661	0,417	0,646
	Bekar	138			
Uzlaşma	Evli	255	0,154	0,695	0,083
	Bekar	138			

Çizelge 5.40. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir.

Çizelge 5.40. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p (2-Yönlü) değerleri 0.05' de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında medeni durumu ile bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak baskı stratejisinin p (2-Yönlü) değeri 0.05'ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında medeni durumu ile baskı stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir.

Çizelge 5.41. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Medeni Durum	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Evli	255	0,617	0,433	0,858
	Bekar	138			
Uyma	Evli	255	0,113	0,737	0,876
	Bekar	138			
Baskı	Evli	255	2,852	0,092	0,607
	Bekar	138			
Kaçınma	Evli	255	0,050	0,823	0,872
	Bekar	138			
Uzlaşma	Evli	255	1,046	0,307	0,446
	Bekar	138			

Çizelge 5.41. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyman, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir.

Çizelge 5.41. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerin p (2-Yönlü) değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında medeni durum ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin gerek yöneticileri ile gerekse meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin olmamasını personelin mesleki bilgi ve tecrübesinin daha önemli olması ve personelin eğitim ve gelir düzeyinin belirli bir seviyenin üzerinde olması ile açıklanabilir.

Salih Şahin’in 2017 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillerinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi”

çalışmasında 351 öğretmen ve müdüre ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamıştır. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Sema Polatlı ve Fatih Sobacı'nın 2017 yılında yaptığı "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Örneği" çalışmasında 309 banka müdürüne ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre medeni durum ile baskı çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir.

5.6.3.8.Çocuk Sayısının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.42. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,178	4	389	0,320
Uyma	0,839	4	389	0,501
Baskı	0,823	4	389	0,511
Kaçınma	0,956	4	389	0,432
Uzlaşma	0,437	4	389	0,782

Çizelge 5.42. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.43. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	2,568	0,038
Uyma	0,360	0,837
Baskı	2,681	0,031
Kaçınma	1,476	0,209
Uzlaşma	1,289	0,274

Çizelge 5.43. incelendiğinde uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05' de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında çocuk sayısı ile uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak bütünleştirme ve baskı stratejilerinin p değerleri 0,05' ten küçüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında çocuk sayısı ile bütünleştirme ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır. Çocuk sayısındaki farklılıklar ile bütünleştirme ve baskı stratejilerinin arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

Çizelge 5.44. incelendiğinde bütünleştirme ve baskı stratejileri için tüm ikililerinin p değerleri 0,05'ten büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumunda bütünleştirme ve baskı stratejilerini tercih etmede çocuk sayısındaki farklılıklar ile arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Çizelge 5.44. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerin tukey testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Çocuk Sayısı	Çocuk Sayısı	p
Bütünleştirme	0	1	0,191
		2	0,300
		3	0,942
	1	0	0,191
		2	0,999
		3	0,128
	2	0	0,300
		1	0,999
		3	0,184
	3	0	0,942
		1	0,128
		2	0,184
Baskı	0	1	0,941
		2	0,686
		3	0,708
	1	0	0,941
		2	0,966
		3	0,316
	2	0	0,686
		1	0,966
		3	0,149
	3	0	0,708
		1	0,316
		2	0,149

Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejilerinden Bütünleştirme ve baskı stratejileri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmasını; personelin aile hayatının iş hayatına etkisinin olması, bu etkinin personel üzerinde baskı oluşturması ancak yardımlaşma ve dayanışma ile baskının azaltılmaya çalışılarak işin en iyi şekilde yapılması ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi uygulanarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin incelenebilmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır.

Çizelge 5.45. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin varyansların homojenliği testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
Bütünleştirme	1,051	4	389	0,380
Uyma	1,216	4	389	0,303
Baskı	1,448	4	389	0,217
Kaçınma	1,612	4	389	0,171
Uzlaşma	0,523	4	389	0,719

Çizelge 5.45. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı tek yönlü anova testi sonuçlarına bakılabilir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunun çocuk sayısına göre etkisini incelemek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçları aşağıdaki çizelgedeki gibidir:

Çizelge 5.46. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin anova testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	F	p
Bütünleştirme	0,284	0,888
Uyma	0,787	0,534
Baskı	1,107	0,535
Kaçınma	1,509	0,199
Uzlaşma	1,591	0,176

Çizelge 5.46. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında çocuk sayısı ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamasını personelin yönetici ile olan ilişkilerinde sosyal hayatından ziyade mesleki tecrübe ve bilgisinin önemli olması, sosyal hayatın iş ile alakalı konuları etkilememesi ile açıklanabilir.

5.6.3.9.Eşin Çalışma Durumunun Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi

Araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda eşin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir:

Çizelge 5.47. Personelin meslektaşları ile arasındaki çatışma durumunda eşin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Eşin Çalışma Durumu?	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Evet	190	2,252	0,135	0,300
	Hayır	69			
Uyma	Evet	190	0,521	0,471	0,221
	Hayır	69			
Baskı	Evet	190	0,430	0,513	0,513
	Hayır	69			
Kaçınma	Evet	190	0,001	0,976	0,762
	Hayır	69			
Uzlaşma	Evet	190	3,433	0,065	0,147
	Hayır	69			

Çizelge 5.47. incelendiğinde p değerlerinin 0,05’ ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir. Çizelge 5.47. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p (2-Yönlü) değerleri 0.05’ de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin meslektaşları ile olan çatışma durumlarında eşin çalışma durumu ile

bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda eşin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejileri tercihileri ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t testi uygulanarak incelenmiştir.

Çizelge 5.48. Personelin yöneticisi ile arasındaki çatışma durumunda çocuk sayısının çatışma yönetim stratejisine etkisini ölçmeye ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Eşin Çalışma Durumu?	n	Levene Testi		p (2-Yönlü)
			F	p	
Bütünleştirme	Evet	190	3,357	0,068	0,815
	Hayır	69			
Uyma	Evet	190	0,002	0,966	0,479
	Hayır	69			
Baskı	Evet	190	0,884	0,348	0,706
	Hayır	69			
Kaçınma	Evet	190	0,999	0,318	0,756
	Hayır	69			
Uzlaşma	Evet	190	0,307	0,580	0,487
	Hayır	69			

Çizelge 5.48. incelendiğinde p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar homojen (eşit) dağılmıştır. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin bağımsız örneklem t testine bakılabilir.

Çizelge 5.48. incelendiğinde bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p (2-Yönlü) değerleri 0.05' de büyüktür. Buna göre araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile olan çatışma durumlarında eşin çalışma durumu ile bütünleştirme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Personelin gerek yöneticileri ile gerekse meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamasını personelin eğitim ve gelir düzeyinin belirli bir seviyenin üzerinde olması ile açıklanabilir.

6. SONUÇ

Örgütsel çatışma kavramına ilişkin tanımlamalar pek çok araştırmacı tarafından yapılmıştır. Literatürdeki tanımlamalara bakıldığında araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaştığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel çatışmayı çözülmesi gereken bir problem olarak görürken bazıları ise örgütsel verimliliği arttıracak bir fırsat olarak görmektedirler. Örgütsel çatışmanın olumlu etkilerinin olabilmesi için çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışma yönetiminin başarılı olabilmesi için de çatışmayı etkileyen faktörleri ve bireylerin çatışma durumlarında sergiledikleri davranışlar analiz edilmelidir. Bu şekilde başarılı bir örgütsel çatışma yönetimi sağlanabilir.

Araştırma kapsamında demografik özellikler ile birlikte Rahim'in örgütsel çatışma ölçeğinin A ve C formları kullanılmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki A Grubu (Uzman/Uzman yardımcısı, Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı) kadrolarda çalışan personel üzerinde yürütülen çalışmada 9 farklı kamu kurumundan 394 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri, personelin hem meslektaşları hem de yöneticileri ile olan çatışma durumlarına göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çizelge 5.49.'da personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisi ilişkin hipotezlerin özet tablosu yer alırken çizelge 5.50.'de personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisi ilişkin hipotezlerin özet tablosu yer almaktadır. X işareti ile ifade edilmek istenen hipotezin desteklenmediği, ✓ işareti ile ifade edilmek istenen hipotezin desteklendiğidir. Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisi ilişkin hipotezlerden bütünleşme stratejisi için hiçbir hipotez desteklenmemiştir, uyma stratejisi için sadece hipotez 2 desteklenmiştir, baskı stratejisi için hipotez 2 – 3 – 4 – 8 desteklenmiştir, kaçınma stratejisi için sadece hipotez 5 desteklenmiştir ve baskı stratejisi için sadece hipotez 3 desteklenmiştir. Personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisi ilişkin hipotezlerden bütünleşme stratejisi için hiçbir hipotez desteklenmemiştir, uyma stratejisi için hipotez 1 – 2 – 3 – 4 desteklenmiştir, baskı stratejisi için hipotez 2 – 3 – 4 desteklenmiştir, kaçınma stratejisi için sadece hipotez 1 desteklenmiştir ve baskı stratejisi için sadece hipotez 2 desteklenmiştir.

Çizelge 5.49. Personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisi ilişkin hipotezlerin kabul-red durumları

	Bütünleştirme	Uyma	Baskı	Kaçınma	Uzlaşma
Hipotez 1 : Unvan ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 2: Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	✓	✓	X	X
Hipotez 3 : Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	✓	X	✓
Hipotez 4 : Yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	✓	X	X
Hipotez 5 : Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	✓	X
Hipotez 6 : Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 7 : Medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 8 : Çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	✓	X	X
Hipotez 9 : Eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X

Çizelge 5.49. incelendiğinde araştırmanın hipotezlerinin desteklenme durumu şöyledir:

- Hipotez 1 (Unvan ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 2 (Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri için desteklenmemiş iken uyma ve baskı stratejileri için desteklenmiştir.
- Hipotez 3 (Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, uyma ve kaçınma stratejileri için desteklenmemiş iken baskı ve uzlaşma stratejileri için desteklenmiştir.

- Hipotez 4 (Yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri için desteklenmemiş iken baskı stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez 5 (Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri için desteklenmemiş iken kaçınma stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez 6 (Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 7 (Medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 8 (Çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri için desteklenmemiştir iken bütünleştirme ve baskı stratejileri için desteklenmiştir.
- Hipotez 9 (Eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.

Çizelge 5.50. Personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihiine etkisi ilişkin hipotezlerin kabul-red durumları

	Bütünleştirme	Uyma	Baskı	Kaçınma	Uzlaşma
Hipotez 1 : Unvan ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	✓	X	✓	X
Hipotez 2: Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	✓	✓	X	✓
Hipotez 3 : Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	✓	✓	X	X
Hipotez 4 : Yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	✓	✓	X	X
Hipotez 5 : Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 6 : Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 7 : Medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 8 : Çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X
Hipotez 9 : Eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X	X	X	X	X

Çizelge 5.50. incelendiğinde araştırmanın hipotezlerinin desteklenme durumu şöyledir:

- Hipotez 1 (Unvan ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, baskı ve uzlaşma stratejileri için desteklenmemiş iken uyma ve kaçınma stratejileri için desteklenmiştir.
- Hipotez 2 (Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme ve kaçınma stratejileri için desteklenmemiş iken uyma, uzlaşma ve baskı stratejileri için desteklenmiştir.
- Hipotez 3 (Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma stratejileri için desteklenmemiş iken uyma ve baskı stratejileri için desteklenmiştir.
- Hipotez 4 (Yaş ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.); bu çalışmada elde edilen sonuçlara bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma stratejileri için desteklenmiş iken uyma ve baskı stratejileri için desteklenmemiştir.
- Hipotez 5 (Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 6 (Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 7 (Medeni durum ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 8 (Çocuk sayısı ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.
- Hipotez 9 (Eşin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.), bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre desteklenmemiştir.

Özetle; demografik özelliklere göre yapılan analizlerde personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile baskı stratejisi arasında anlamlı bir ilişki varken personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Anket sorunlarına verilen cevaplar özelinde yapılan analizlerde ise personelinin hem meslektaşları hem de

yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında çoğunlukla bütünleştirme stratejisini ve nadiren baskı stratejisinin kullandıkları söylenebilir.

Anket sorunlarına verilen cevaplar özelinde yapılan incelemelerde en sık bütünleştirme ve en az baskı çatışma yönetim stratejisinin tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; Yavuz Oğuz'un (2007), Sülbiye Cebeci'nin (2006), İsmail Şahan'ın (2006), Öztaş (2006), Okçu ve diğerleri'nin (2016), Arslan'ın (2016), Eryeşil ve Öztürk'ün (2015), Sucuoğlu'nun (2015), Konak ve Erdem'in (2016), Gümüşeli'nin (1994), Şentürk'ün (2006), Kılıç'ın (2006), Ural'ın (1997), Altuntaş'ın (2008), Cornille, Pestle ve Walker'ın (1999), Başer ve Kaya'nın (2010), Baykal ve Kovancı'nın (2008) ve Hüseyin Yıldızoğlu'nun (2013) yaptığı araştırmalardaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Kaya'nın (2008) ve Ali Şahin'in yaptığı araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermemektedir.

Demografik özelliklerden bilhassa unvan, yaş ve çalışma süresine göre yapılan incelemelerde çatışma yönetim stratejisi tercihi ile bu demografik özellikler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, Konak ve Erdem'in (2015), Kahev Hasani ve diğerlerinin yaptığı araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ancak Bolak, Özetürk ve Işık'ın (2017), Polatlı ve Sobacı'nın (2017), Ali Özdemir'in ve Ali Şahin'in yaptığı araştırmalardaki sonuçlar ile benzerlik göstermemektedir. Hüseyin Yıldızoğlu'nun (2013), Hüseyin Murat Güzel'in (2010), Uğur Öztaş ve Osman Akın'ın (2009), Ali Özdemir'in ve Ali Şahin'in yaptığı araştırmalarda cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir. Bu sonuç, araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmada medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılmıştır. Şahin'in (2017) yaptığı araştırmada medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Ancak, Polatlı ve Sobacı'nın (2017) yaptığı araştırmada medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, araştırmamızın sonucu ile benzerlik göstermemektedir.

Araştırma yapılan alandaki literatür incelendiğinde daha çok okullarda ve hastanelerde yapılan araştırmalar ile karşılaşmıştır. Hem okul hem de hastane sektörü özelindeki sonuçların kendi içinde tutarlı olduğunu görülmektedir. Bu nedenle araştırma yapılan

sektöre göre sonuçların değişiklik gösterebildiği söylenebilir. Kamu kurumlarındaki uzman/uzman yardımcısı ve müfettiş/müfettiş yardımcısı kadrolarında çalışan personel üzerinde yapılan araştırmaların çok kısıtlı olması nedeniyle bu araştırmanın sonuçlarını doğrudan karşılaştıracı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Benzer çalışmayı yapacak araştırmacıların unvana, yaşa ve çalışma süresine göre daha dengeli dağılmış bir örneklem üzerinde ve daha fazla kamu kurumuna ulaşarak çalışma yapması önerilir. Bu araştırmada 9 farklı kamu kurumuna ulaşılabilmiştir. Daha fazla kamu kurumuna ulaşarak farklı kurumların uzman ve müfettiş kadroları üzerinde de araştırmaların yapılması uzmanlık ve müfettişlik mesleklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017, Nisan 24). "Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi". *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 193-214.
- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi". *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2-27.
- Ali, M. (2016, September). "The role of conflict management in organizational performance Case Study: Somali National University". *High-quality Research Support programme (HQRS)*.
- Altan, Y. (tarih yok). "Örgütsel Çatışma ve Etkileri".
- Arslan, K. (2016). "KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 35-62.
- Aslan, Ş. (tarih yok). "Hastanelerde Örgütsel Çatışma Teori ve Örnek bir Uygulama".
- Aşçı, H. ve Koçak, R. (2017, Güz). "Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16 Sayı:64, s. 1547-1564.
- Aula, P. and Siira, K. (2010). "Organizational Communication and Conflict Management Systems". *De Gruyter Open*, pp. 125-141.
- Aydemir, S. (2018). "Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 259-275.
- Balta, S., Bilge, A., ve Aykar, F. Ş. (2017). "Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkililiği". *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 233-245.
- Bayar, A. (2015, Aralık). "Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri". *Sakarya University Journal of Education*, s. 130-141.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008, Ocak). "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma". *Havacılık ve Uzay Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3 Sayı:3, s. 21-38.
- Bolak, H., Öztürk, M. ve Işık, M. (2017, Nisan 4). "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, s. 69-93.
- Burr, M. W. (2016). "Organizational Conflict Management Systems In Small Business". *Cornell HR Review*.

- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). "Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 7-25.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Çınar, Y. (2018). "Çin Halk Cumhuriyeti'nin Çatışma Yönetimi Stratejisi Üzerinden Bir Dış Politika Okuması: 1990-2000 Yılları Arasında Çin-Kuzey Kore İlişkisi". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 333-341.
- Declue, S. (2013). *Measurement Of Perceived Conflict Between Members In American Higher Education Merged Library And Information Technology Departments*, Doctor of Education, the Graduate School University of Missouri.
- Demir, M. (2010). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, s. 199-211.
- Enact. (2013). "Learning material on interpersonal conflict: Rahim's model".
- Ertürk, M. (2000). *İşletmede Yönetim ve Organizasyon (3. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2016). "Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:18 Sayı:1, s. 137-154.
- Gross, M. A. and Guerrero, L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles". *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11 Issue: 3, pp.200-226.
- Gürer, A., Öneren, M. ve Bozacı, İ. (2014). "Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma". *International Journal of Social Science*, Number: 29 , p. 439-455.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Henry, O. (tarih yok). "Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance".

- Himmetoğlu, B. ve Bayrak, C. (2017). "İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi". *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 1-17.
- İlban, T. (2008, Haziran). *İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). "Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Algıları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki". *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 19, Issue 2, pp: 275-294.
- İnternet: Conflict Management. <http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-4-conflict-management/> adresinden 03.01.2018'de alınmıştır.
- İnternet: ekonomianaliz: <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/> adresinden 22.01.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Ford, J. (2003, March). Organizational Conflict Management- What's a System? <https://www.mediate.com/articles/ford9.cfm> adresinden 10.02.2018'de alınmıştır.
- İnternet: Henry, O. (2009). Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, 16-24. <http://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2009.16.24> adresinden 10.02.2018'de alınmıştır.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), s. 337-352.
- Karcıoğlu, F. ve Yakupoğulları, C. (2001). "Meslek Yüksekokullarının Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. Cilt:15, Sayı:1-2, s. 229-263.
- Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 327-340.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). "Çatışma Yönetim Stratejilerimin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. 77 - 91 Cilt: 26, Sayı: 1.

- Kavacık, M., Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 73-85.
- Khalid, S. and Fatima, I. (2016, January). "Conflict Types And Conflict Management Styles In Public And Private Hospitals". *Pak Armed Forces Med.*
- Kılıç, E. D. ve Önen, Ö. (2011, Aralık). "Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örnekleme", *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5.s. 1-13.
- Koçak, S. ve Başkan, G. A. (2013). "Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 212-224.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). "Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, , Cilt 21, Sayı 1, s. 69-91.
- Kure, N. (2010). "Narrative Mediation and Discursive Positioning in Organisational Conflicts". *An E-Journal of Narrative Practice*, Issue 2, 24–35.
- Longe, O. (2015, May 14). "Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm". *Journal of Management and Strategy*, s. Vol. 6, No. 2; pp 83-92.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morita, H. (2003, May). *Conflict Management Styles Of Americas And Japanese Within Close Friendships: Differences and Intriguing Similarities*, Master's Thesis, University of Hawaii, Hawaii.
- Nguyen, H. L. (2011, September). "Partnership Strategies: Pro-active and Pre-active Approach in Conflict Management in International Joint Ventures". *International Journal of Business and Management*, Cilt: 6, Sayı: 9, s. 1-38.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E. and Abdullah, A. (2014). "Organizational Communication Climate and Conflict Management Communications Management in an Oil and Gas Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 1046-158.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 197 - 210.

- Ojo, O., and Abolade, D. A. (2008). "Impact Of Conflict Management On Employees' Performance In A Public Sector Organisation In Nigeria".
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 217-224.
- Omisore, B. O. ve Abiodun, A. R. (2014, November). "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, s. Vol. 3, No. 6, pp: 118 - 137.
- Özdaşlı, K. ve Alparıslan, A. M. (2009). "Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör Ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 15-24.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (tarih yok). "Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama".
- Özgan, H. (2011). "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Educational Sciences: Theory ve Practice*, s. 229-247.
- Özmen, F. (1997). *Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özsoy, F. H. (2017). *Örgütlerde Makavelizm Ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. Cilt 1, Sayı 1, s. 9 - 24.
- Polatcı, S. ve Sobacı, F. (2017, Temmuz). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 10(3), s. 27-40.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational Conflict". *The International Journal of Managing Organizational Conflict*, s. Vol. 13, No. 3, pp. 206 - 235.

- Rahim, M. A. (2011). "Managing Conflict in Organizations". New Jersey: Transaction Publishers.
- Roberts, T. P. (2006). *The management of organisational conflict during the organisation's life cycle*, Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria.
- Sart, G. (2015, December,). "Duygusal Zeka, Liderlik ve Çatışma Çözme Eğilimlerinin Okul Yönetiminde Etkin Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkisi". *Istanbul Journal of Innovation in Education*, Volume 1, Issue 3, s. 43-66.
- Sıgır, Ü. ve Dinçer, A. P. (2013). "İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri Ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 18, s. 195-214.
- Siira, K. (2013, September 16). "Organizational conflict, conflict management, and communication:A Social Complexity Perspective". Unigrafia Bookstore. Helsinki: the Department of Social Research.
- Simsek, M. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- İnter: Sinha, K. (2017, 12). Conflict Management in an Organization. Your Article Library: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/conflict-management/conflict-management-in-an-organization/63977> adresinden 20.01.2018'de alınmıştır.
- Sompa, M. (2015, July). *A Dissertation Submitted To The University Of Zambia In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Education In Civic Education*, Master's Thesis, The University Of Zambia.
- Spaho, K. (2013). "Organizational Communication And Conflict Management". *Management*, Vol. 18, pp. 103-118.
- Sucuoğlu, E. (2015). "Devlet Lisesi Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (4), s. 16-28.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (tarih yok). "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri: Bir Anket Uygulaması". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 43-62.
- Şahin, A., Emimi, F. T. ve Ünsal, Ö. (tarih yok). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama".

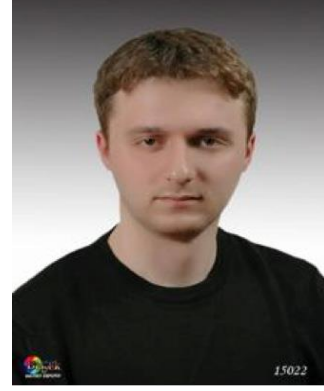
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). "Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 167-188.
- Şahin, S. ve Yüksel-Şahin, F. (2017, Mart 15). "Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stilllerinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, s. 391-418.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Temel, M. (2017). "Sağlık Örgütlerinde Çatışma: Nedenleri, Yönetimi Ve Çözüm Önerileri". *İ.Ü. Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 1-12.
- Topaloğlu, C. (2011). "Yönetim Kuramları Ve Örgütiçi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:1), s. 249-265.
- Topaloğlu, C., ve Avcı, U. (2008). "Çatışma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. C.13, S.2 s.75-92.
- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki". *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 24-36.
- Tozkoparan, G. (2013, Güz). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Yıl:9, s. 189-231.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Tuna, M. ve Türkmen, F. (2015). "Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/4, s. 43-65.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004, Mart). "İşletmelerde Liderlik Ve Çatışma Yönetimi". *Mevzuat Dergisi*.
- Türnüklü, A. (2007). "Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 49, s. 129-166.
- Ubawuike, I. J., Aondoseer, A. and Muhammed, A. K. (2015, December 5). "Implications Of Organizational Conflict On Organizational Development: An Overview". *19th International Conference* (s. 71-76). Dubai: IRES.

- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *The Journal of International Social Research*, Volume 1/5, s. 880-909.
- Yancı, H. B. (2013). "Spor Kulüplerinde Örgütsel Çatışma Yönetimi". *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, s. Cilt 3: 2003-2011, .
- Yaşlıoğlu, M. M. ve Pekdemir, I. (2013). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, s. 191-220.
- Yelkikalan, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 195-209.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zemzat, R. (2012). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi". *Eğitim ve Bilim*, Cilt:37, Sayı:163, s. 203-215.
- Zhu, T. (2013). *Conflict management between employees from different departments: contribution of organizational identification and controversy* (Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Ayan, Batuhan
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 13.02.1989 - TRABZON
Medeni hali : Evli
Telefon : 05069392791
Faks :
E-posta : ayanbatuhan@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bölümü	2018
Lisans	Ankara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü	2013
Lise	Trabzon Kanuni Anadolu Lisesi	2008

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2013 – Devam Ediyor	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu	Uzman

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

1. Ayan, B. ve Yavuz, E. (2018, Mart). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, s. 745-762.

Hobiler

Kitap Okuma, Bilgisayar teknolojileri, Yürüyüş Yapma



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR

Geological Survey of the

