

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT PROJELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN
NEDENLERİ VE BOYUTLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İnş. Müh. Mehmet İlker GENÇ

Anabilim Dalı : İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ

Programı : YAPI İŞLETMESİ

HAZİRAN 2008

**İNŞAAT PROJELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN
NEDENLERİ VE BOYUTLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnş. Müh. Mehmet İlker GENÇ

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Mayıs 2008

Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Haziran 2008

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Esin ERGEN

Diğer Jüri Üyeleri Yrd. Doç. Dr. Gül POLAT TATAR (İ.T.Ü.)

Prof.Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (M.Ü.)

HAZİRAN 2008

ÖNSÖZ

Yönlendirmeleri, katkıları ve yapıcı eleştirileri ile konunun seçimine, gelişimine ve ilerlemesine yardımcı olan değerli hocam Y.Doç.Dr. Esin Ergen'e tez çalışmamın başlangıcından sonuna kadar gösterdiği ilgi ve desteği için;

Tezimin geliştirilmesinde önerileri ile yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Ülkü Uzunçarşılı'ya çalışmama gösterdiği ilgi ve desteği için;

Çalışmamın tamamlanmasında emeği geçen Öğ. Gör. Dr. Oğuz Ersun; Umut Gökçe ve Uğur Yıldırım'a destekleri için;

Alan çalışmasına katkıları olan başta Osman İshakoğlu ve Elif Zehra Türe olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma gösterdikleri ilgi ve yardımları için;

Çalışmamın tamamlanmasında her zaman varlığını hissettiğim Sema Demir'e desteği için;

Çalışmamın her aşamasında ve her türlü konuda sevgili aileme; annem Sevil Genç, babam İbrahim Genç, ablam Seda Genç'e destekleri için;

çok teşekkür ederim.

Haziran 2008

Mehmet İlker Genç

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Amacı ve Yöntemi	2
1.2. Tezin Düzenlenmesi	3
2. ÇATIŞMA	4
2.1. Çatışmanın Tanımı	4
2.2. Çatışmayla İlgili Diğer Kavramlar	6
2.3. Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	7
2.4. Çatışmanın Etkileri	8
3. ÇATIŞMA TÜRLERİ	11
3.1. Çatışmanın Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri	11
3.1.1. Fonksiyonel çatışma	11
3.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışma	12
3.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	13
3.2.1. Dikey çatışma	13
3.2.2. Yatay çatışma	13
3.2.3. Emir komuta-kurmay personeli arasında çatışma	14
3.3. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	15
3.3.1. Kişilerin kendi içindeki çatışmaları	15
3.3.2. Kişilerarası çatışma	17
3.3.3. Kişiler ve gruplararası çatışma	17
3.3.4. Gruplararası çatışma	18
	iii

3.3.5. Örgütlerarası çatışma	18
3.4. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışma Türleri	19
3.5. Rol Çatışması	20
4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	23
4.1. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	23
4.1.1. Anlam güçlükleri	24
4.1.2. Algılamadaki farklılıklar	25
4.1.3. Yetersiz bilgi alışverişi	25
4.1.4. Dinlememe sorunları	26
4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	26
4.2.1. Örgütün büyüklüğü	27
4.2.2. İş bölümü	27
4.2.3. İşlevsel bağımlılık	28
4.2.4. Örgütsel değişimin etkisi	28
4.2.5. Sınırlı kaynaklar için rekabet	29
4.2.6. Rekabetçi ödül sistemi	29
4.2.7. Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar	30
4.2.8. Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar	30
4.2.9. Statü ve güç paylaşımından kaynaklanan sorunlar	30
4.2.10. Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar	31
4.3. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	31
4.3.1. Kişilik farklılıkları	31
4.3.2. Amaçlardaki farklılıklar	32
4.3.3. Rol ve statü algılamaları	33
5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	34
5.1. Çatışmanın Yönetimine İlişkin Kavramlar	34
5.2. Çatışma Yönetim Metotları	35
5.2.1. Kaçınma	36
5.2.2. Yumuşatma veya uyma	36
5.2.3. Uzlaşma	36
5.2.4. Rekabet veya baskın olma	37

5.2.5. İşbirliği ve problem çözme	38
5.2.6. Diğer Metotlar	38
5.3. Çatışmalara Yaklaşım Stilleri İçin Uygun Durumlar	39
5.4. Çatışma Yönetimi ve İnşaat Sektörü	41
6. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE MÜHENDİSLER ARASI ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI	43
6.1. Hipotezler	44
6.2. Bilgi Toplama Yöntemi	46
6.3. Alan Araştırmasının Soruları	49
6.4. Alan Araştırmasında Yapılan Testler Hakkında Bilgiler	52
6.4.1. Testin güvenilirliğine yönelik testler	53
6.4.2. İstatiksel hipotez testleri	56
6.5. Alan Araştırmasının Bulguları	59
6.5.1. Görüşülen kişilerin genel özellikleriyle ilgili bulgular	59
6.5.2. Ofiste çalışan ve sahada çalışan mühendislerin kendilerini, birbirlerini ve inşaat sektöründeki bölümleri değerlendirmeleri	63
6.5.2.1. Tarafların Mesailerinde Yaptıkları İşler	63
6.5.2.2. Tarafların Karşılıklı Olarak Mesailerindeki Verimlilikleri	65
6.5.2.3. İnşaat Sektöründe Çalışan Mühendislerin Bölümleri Değerlendirmeleri	66
6.5.2.4. Çatışmanın Yaşandığı Bölümler	67
6.5.3. Ofiste çalışan ve sahada çalışan mühendislerin çatışma nedenleri	69
6.5.3.1. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	69
6.5.3.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	73
6.5.3.3. Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	81
6.5.4. Ofiste çalışan ve sahada çalışan mühendislerin çatışma yönetimi	85
6.5.4.1. Çatışma Boyutları ve Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar	85
6.5.4.2. İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetimi ve Çatışmanın Değerlendirilmesi	87
6.5.5. Seçilen iki örnek firmada çatışma üzerine araştırma	89

7. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI	100
8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	108
KAYNAKLAR	112
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ	146

KISALTMALAR

ERP	: Enterprise Resource Planning
RFID	: Radio Frequency Identification
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1	Çatışmaya örgüt iletişimine etkisine göre çatışma türleri..... 12
Tablo 5.1	Çatışma yönetim stillerinin kullanılması gereken durumlar 40
Tablo 6.1	Alan Araştırmasına Katılan Proje Türleri ve Sayısı..... 47
Tablo 6.2	Alan Araştırmasına Katılan Firmalara ait Proje Türleri..... 48
Tablo 6.3	Alan Araştırması Soruları Hakkında Bilgiler..... 50
Tablo 6.4	Alan Araştırmasında Çatışma Nedenlerine Yönelik Sorular..... 51
Tablo 6.5	Alan Araştırmasında Çatışma Türlerine Yönelik Sorular..... 52
Tablo 6.6	Alan Araştırmasında Kullanılan Soru Toplam İstatistikleri..... 55
Tablo 6.7	Örnek Frekans Tablosu..... 57
Tablo 6.8	Örnek Çapraz Tablo..... 57

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Çatışma ile Performans İlişkisi.....	9
Şekil 3.1 : Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model.....	21
Şekil 5.1 : Çatışma Yaklaşım Stilleri.....	35
Şekil 6.1 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları.....	60
Şekil 6.2 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin yaş aralıklarına göre dağılımları.....	60
Şekil 6.3 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin mesleklerine göre dağılımları	61
Şekil 6.4 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımları.....	61
Şekil 6.5 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübelerine göre dağılımları.....	62
Şekil 6.6 : Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin daha önce çalıştığı işyeri sayısına göre dağılımları.....	63
Şekil 6.7 : Ofiste çalışan mühendislerin mesailerinde yaptığı işler.....	64
Şekil 6.8 : Sahada çalışan mühendislerin mesailerinde yaptığı işler.....	64
Şekil 6.9 : Ofis ve saha mühendislerinin mesailerini verimli kullanma ve kullanamama nedenleri.....	66
Şekil 6.10 : Ofiste çalışan mühendislere göre en önemli bölümler.....	66
Şekil 6.11 : Sahada çalışan mühendislere göre en önemli bölümler.....	67
Şekil 6.12 : Ofiste ve sahada çalışan mühendislerin çatışmaları.....	68
Şekil 6.13 : İşyerinde en çok çatışma yaşadığınız bölüm.....	68
Şekil 6.14 : Ofiste ve sahada çalışan mühendislerle en çok çatışma yaşayan iki bölüm.....	69
Şekil 6.15 : Bürokrasinin yarattığı sorunlar.....	70
Şekil 6.16 : Yetersiz bilgi alışverişi.....	71
Şekil 6.17 : Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunlarını hakkındaki düşüncelerin sektördeki iş tecrübesine göre dağılımı.....	71
Şekil 6.18 : Farklı proje türlerinde yetersiz bilgi alışverişi sorunları.....	72
Şekil 6.19 : Dinlememe sorunları.....	73
Şekil 6.20 : İşlevsel bağımlılık.....	74
Şekil 6.21 : Sınırlı kaynaklar için rekabet.....	74
Şekil 6.22 : Statü ve güç paylaşımı.....	75
Şekil 6.23 : İşbirliği sorunları.....	76
Şekil 6.24 : İki tarafta çalışmanın gerekliliği.....	76
Şekil 6.25 : Ofiste ve sahada çalışan mühendislerin etkin takım çalışması.....	77
Şekil 6.26 : Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklardan kaynaklanan sorunlar.....	78

Şekil 6.27	: Rekabetçi ödül sistemi.....	79
Şekil 6.28	: Daha önce çözülmemiş olan sorunlar.....	79
Şekil 6.29	: Projenin büyüklüğünün yarattığı sorunlar.....	80
Şekil 6.30	: Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar.....	81
Şekil 6.31	: Kişisel farklılıklar.....	82
Şekil 6.32	: Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları.....	82
Şekil 6.33	: Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar.....	83
Şekil 6.34	: Diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramadığından kaynaklanan sorunlar.....	84
Şekil 6.35	: Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar.....	85
Şekil 6.36	: Çatışma boyutları.....	86
Şekil 6.37	: Çatışma yaşayan kişilerin davranışları.....	87
Şekil 6.38	: Yöneticilerin çatışma çözümündeki uygulamaları.....	88
Şekil 6.39	: Çatışmanın azalması veya çözülmesi için ne yapılmalı.....	89
Şekil 6.40	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların meslekleri..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların meslekleri.....	90 91
Şekil 6.41	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların sektördeki iş tecrübesi..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların sektördeki iş tecrübesi.....	91 92
Şekil 6.42	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde en çok çatışma yaşayan bölümler..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde en çok çatışma yaşayan bölümler.....	93 93
Şekil 6.43	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde statü ve güç paylaşımı..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde statü ve güç paylaşımı.....	94 94
Şekil 6.44	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde rekabetçi ödül sistemi..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde rekabetçi ödül sistemi.....	95 95
Şekil 6.45	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde yetersiz bilgi alışverişi..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde yetersiz bilgi alışverişi.....	96 96
Şekil 6.46	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendisler arasında yaşanan çatışmalar..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendisler arasında yaşanan çatışmalar.....	97 97
Şekil 6.47	: a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları..... b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları.....	98 98

İNŞAAT PROJELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE BOYUTLARININ BELİRLENMESİ

ÖZET

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. İnşaat sürecinde kişiler gruplar ve örgütler arası çatışma sık olarak gözlemlenmektedir. Bunun bir sebebi, inşaat projelerinde çalışanların farklı organizasyonlarda görev yapması ve farklı çalışma yöntemleri benimsemiş olmasıdır. Bu çok parçalı yapıda, kişilerin veya çalıştıkları bölümlerin öncelikli hedeflerinin aynı olmaması sonucunda kişiler arasında çatışmalar doğmaktadır. İnşaat üretim sürecinin tekrarlanamaz olması, proje ekibinin projeyi gerçekleştirmek için geçici olarak biraraya gelmiş olması gibi sektöre özgü özelliklerde çatışmaların yoğun olarak yaşanması için uygun bir ortam hazırlamaktadır. İnşaat projelerinde gözlemlenen çatışma, maliyet artışına, süre artışına ve verimlilik kaybına neden olmakta, projelerin aksamasına ve gecikmesine sebep olabilmektedir.

Çatışma yönetimi, yöneticilerin çatışmayı örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir araç olarak kullanmasıdır. Başarılı bir çatışma yönetimi gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çatışma nedenlerinin saptanması gerekir. Bir çok sektörde örgüt içi kişiler ve gruplar arası çatışma sebepleri ve yönetimi ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen inşaat sektöründe bu konuda pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasının amacı inşaat projelerinde çalışan mimar ve mühendislerin yaşadıkları çatışmaların boyutlarını incelemek ve nedenlerini belirlemektir. inşaat projelerinde yaşanan çatışma incelenirken özellikle en çok çatışma yaşayan gruplardan ofis ve saha grubunda yer alan mimar ve mühendislerin durumları incelenmiştir.

Tez amacı doğrultusunda, çalışmada öncelikle literatür araştırması yapılarak çatışma ile ilgili temel bilgiler edinilmiştir. Daha sonra diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlar ve kişisel görüşmelere dayanarak çatışma nedenleri ile ilgili hipotezler geliştirilmiş ve bunlara dayalı elli soruluk bir anket hazırlanmıştır. Çatışma boyutlarını ve nedenlerini belirleyebilmek için yirmi üç firmanın yürüttüğü kırk projede çalışan 142 kişi ile yüz yüze, 23 kişi ile e-mail yoluyla görüşülerek anket soruları yöneltilmiştir. Son olarak çalışmadan elde edilen veriler istatistiki olarak değerlendirilerek sonuçlar yorumlanmış ve hipotezlerin doğruluğu sorgulanmıştır.

Elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle inşaat projelerinde örgüt içi çatışmanın boyutları ve nedenleri belirlenmiştir. Belirlenen çatışma boyutları ve nedenleri, proje yöneticileri tarafından inşaat projelerinde yaşanan problemlere etkin çözümler getirmek için kullanılabilecektir.

IDENTIFYING THE ORGANIZATIONAL REASONS AND SIZES OF CONFLICTS IN CONSTRUCTION PROJECTS

SUMMARY

Conflict is defined as disagreement between two or more people caused by different reasons. Conflicts between people, groups or organizations are usually observed during construction period. One of the reasons of conflict is that many people from different types of organizations work together in construction projects. In this fragmented structure, conflicts occur among people whose priorities are different from each other. Some characteristics of this sector also provide an environment for conflicts such as nonrecurring construction processes and project teams who are gathered temporarily for the project. The conflicts that occur in construction projects might cause increase in cost and time and efficiency loss which leads to delays in projects.

Conflict management is to use conflicts as a tool that increases organizational efficiency and creativity and it is used by managers. For a successful conflict management, the reasons of conflict need to be determined. Although many studies exist about reasons of conflicts between people or groups in various sectors, there aren't any studies about these subjects in construction projects. The aim of this thesis is to identify the conflicts in construction projects and to determine the reasons of conflicts with a focus on architects and engineers that work at office and at site in construction projects.

In this thesis the main issues about the conflicts are determined by literature search. Then, the hypotheses about are proposed based on the results of other studies and personal interviews and a survey consisting of 50 questions were prepared. To identify the reasons and characteristics of the conflicts the survey was conducted with 165 people who works in 40 different projects in 23 companies. Finally, data collected were analyzed statistically, and the validity of the hypotheses were tested.

The results of this study, determines reasons and characteristics of organizational conflicts in construction projects. The reasons and the characteristics of conflicts which are identified in this study can used by project managers to effectively solve problems that occurs construction period.

1. GİRİŞ

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. İnşaat sürecinde kişiler gruplar ve örgütler arası çatışma sık olarak gözlemlenmektedir. Bunun bir sebebi, inşaat projelerinde çalışanların farklı organizasyonlarda görev yapması ve farklı çalışma yöntemleri benimsemiş olmasıdır. Bu çok parçalı yapıda, kişilerin veya çalıştıkları bölümlerin öncelikli hedeflerinin aynı olmaması sonucunda kişiler arasında çatışmalar doğmaktadır. İnşaat üretim sürecinin tekrarlanamaz olması, proje ekibinin projeyi gerçekleştirmek için geçici olarak biraraya gelmiş olması gibi sektöre özgü özelliklerde çatışmaların yoğun olarak yaşanması için uygun bir ortam hazırlamaktadır. İnşaat projelerinde gözlemlenen çatışma, maliyet, süre ve verimlilik kaybına neden olmakta, projelerin aksamasına ve gecikmesine sebep olabilmektedir (Göçmen, 2005,s.9).

Çatışma, insanların var olduğu her yerde kaçınılmazdır. Organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans düzeyleri olumsuz anlamda etkilenmektedir. Buna karşın çatışmanın fazla olduğu organizasyonlarda ise, kararların gecikmesi veya verilmemesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2004, s.114). Çatışmanın yoğun yaşandığı inşaat projelerinde ise çatışmanın olumsuz sonuçları maliyet artışı, proje süresinin artışı ve verimlilik kaybı olarak gözlemlenmekte, bu durum ise projelerin aksamasına ve gecikmesine sebep olabilmektedir (Göçmen, 2005,s.9).

Çatışmaların organizasyonel yapıya yararlı etkilerde bulunabilmesi için etkin bir çatışma yönetimi gerekmektedir. Çatışma yönetimi, yöneticilerin çatışmayı örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir araç olarak kullanmasıdır. Başarılı bir çatışma yönetimi gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çatışma nedenlerinin saptanması gerekir. Bir çok sektörde çatışma sebepleri ve yönetimi ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İnşaat sektöründe ise yalnızca örgütler arası (yüklenici ve mal sahibi arasındaki) çatışmalar incelenmiştir. Yüklenici ve mal sahibi arasındaki uyuşmazlıklardan doğan çatışmaları içeren çeşitli araştırmalar bulunmaktadır ve inşaat projelerinde çalışan kişiler ve gruplar arasındaki çatışmalarla ilgili herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sebeple bu çalışmada inşaat projelerinde çatışma

yaşayan kişi ve gruplar incelenmiş, çatışmanın sebepleri ve boyutları ortaya konularak çatışma yönetimi için önerilerde bulunulmuştur.

1.1 Tezin Amacı ve Yöntemi

Bu tez çalışmasının amacı, inşaat projelerinde görev yapan mühendis ve mimarların yaşadıkları çatışmaların boyutlarını incelemek ve nedenlerini belirlemektir. Çalışmada özellikle şantiyede çalışan saha ve ofis gruplarına odaklanılmıştır. Çünkü çatışma bu gruplar arasında yoğun olarak yaşanmaktadır (Gündoğdu, 2008).

Saha ve ofis çalışanları incelendiğinde, bu iki grubun öncelikli hedeflerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. İnşaat projelerinde doğrudan imalatla ilgili çalışan saha grubunun ilk hedefi işin istenilen sürede tamamlanmasıdır. Bu doğrultuda, uygulamada karşılaşılan ve işin gecikmesine sebep olabilecek sorunlara pratik çözümler bulurlar. Buna karşın proje ofisi ve planlama gibi bölümlerin amaçları ise işin projeye uygun olarak belirlenen süre ve maliyet hedefleri içinde ilerlemesini sağlamaktır. Bu doğrultuda, sahada gerçekleştirilen imalatların ve uygulanan pratik çözümlerin projeye ve öngörülen hedeflere uygunluğunu sağlamakla görevlidirler. Bu durum saha ve ofis grupları arasında çatışmalar görülmesine neden olur.

Tez amacı doğrultusunda öncelikle literatür araştırması yapılarak çatışma ile ilgili temel bilgiler edinilmiştir. Literatür araştırması ve kişisel görüşmelere dayanarak inşaat projelerinde örgüt içinde yaşanan çatışmaların nedenleri üzerine hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra çatışma boyutlarını incelemek ve hipotezleri test etmek amacıyla elli sorudan oluşan bir anket oluşturulmuştur. Bu anket çalışması Türkiye Müteahhitler Birliği'ne üye, inşaat sektörünün önde gelen yüklenici firmalarının büyük ve kapsamlı projelerinde uygulanmıştır. Projeler seçilirken projelerin maliyetlerinin en az iki yüz milyon YTL olması ve inşaat mühendisi, makine mühendisi, elektrik mühendisi, mimar gibi farklı uzmanlıkları barındırması kriterlerine bakılmıştır.

Belirlenen kriterlere uygun yirmi üç firma seçilmiş ve bu firmaların yine belirlenen kriterlere uygun kırk projesinde çalışan 165 kişi ile görüşülmüştür. Her projenin kendine özgü bir proje ekibi ve imalat süreci olması sebebiyle aynı firmaya ait projelerden bile farklı sonuçlar elde edilebileceği öngörülmüştür. Bu sebeple aynı firmadan birden çok proje çalışmaya dahil edilmiştir. Aynı projede çalışan farklı kişilerle görüşülerek de kişilerin hedefleri ve görüş farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır.

Anket çalışması sonuçları istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Anket çalışmasında elde edilen veriler çatışma türleri, boyutları ve nedenleri olarak üç ana başlık altında incelenmiştir. Aynı zamanda ofis ve saha grupları arasındaki farkı belirlemek için bu üç başlık; saha grubu açısından, ofis grubu açısından, saha ve ofis grupları açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Yapılan değerlendirmelerden elde edilen sonuçlarının yardımıyla çatışma nedenleri ile ilgili olarak geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar kullanılarak, inşaat yöneticilerinin çatışma yönetiminde dikkate alması gereken konular belirlenerek önerilerde bulunulmuştur.

1.2 Tezin Düzenlenmesi

Çatışma ve inşaat sektöründe çatışma ile ilgili girişin ardından ikinci bölümde çatışmanın tanımı, çatışmayla ilişkili kavramlar, çatışmaya yönelik yaklaşımlar ve çatışmanın etkileri üzerine durulmuştur. Üçüncü bölümde literatürdeki beş farklı sınıflandırmaya göre çatışma türleri incelenmiş, inşaat sektöründe hangi türlerin daha etkin olduğundan bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde ise, inşaat sektöründe yaşanan çatışmaların nedenleri ve bunların örnekleri üzerinde durulmuştur. Çatışma yönetimi ve inşaat sektöründe çatışma yönetiminin yöntemlerine dair bilgiler beşinci bölümde verilmiştir. Altıncı bölümde literatür araştırmasından sonra elde edilen bilgiler ve kişisel görüşmeler sayesinde onbir farklı hipotez geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra gerçekleştirilen anket çalışmasının soruları ve geliştirilen hipotezler verilmiş, daha sonra anket çalışmasının yöntemi ve değerlendirme tekniği açıklanmıştır. Yine aynı bölümde çalışmadan elde edilen veriler istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Bu verilere istatistiksel hipotez testleri yapılarak geliştirilen hipotezlerin doğruluğu saptanmış ve çıkan sonuçlar tartışılarak yorumlanmıştır. Sonuç kısmı olan yedinci bölümde inşaat projelerinde çatışmanın boyutları ve nedenlerine açıklık getirilmiş ve inşaat projelerindeki yöneticilere etkin bir çatışma yönetimi için önerilerde bulunulmuştur.

2. ÇATIŞMA

Bu bölümde çatışma ile ilgili genel bilgiler verilerek çatışma kavramıyla diğer benzer kavramlar arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel çatışma yaklaşımları incelenerek günümüzde geçerli olan örgütsel çatışma yaklaşımları belirlenmiştir. Son olarak da çatışmanın örgütlere etkisi incelenerek yararları ve sakıncaları belirtilmiştir.

2.1 Çatışmanın Tanımı

İnşaat sürecinde pek çok kişi, işleyişleri ve çalışma ortamları farklılık gösteren organizasyonel yapılar dahilinde bir arada çalışmaktadır. İnşaat sektörü diğer sektörler ile yakın ilişkiler içerisinde bulunmasına rağmen, yapısal farklılıkları nedeni ile daha riskli, karmaşık ve belirsiz bir sektördür. Proje yönetim süreci, birbirinden farklı tarafları, sorumlulukları ve düzenleri değişkenlik gösteren organizasyonel yapıları bir araya getirmektedir. Bu çok parçalı yapı sonucunda projenin hedeflenen süre, maliyet, kalite koşulları gibi istenen ölçütlerde tamamlanması yüksek risk oluşturmaktadır. Bu riskin oluşturduğu ortamlarda da gruplar ve kişiler arasında çatışmalar doğmaktadır (Göçmen, 2005,s.2).

Çatışmayla ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar arasından seçilen iki tanım psikolojik ve örgütsel çatışmayı şu şekilde açıklamaktadır.

“Psikolojik bir süreç olarak çatışma, ya bireyin kendi içinde ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyumsuzluğu” şeklinde tanımlanmaktadır (Özer, 1997, s.313)

“Örgütsel çatışma, bir kişi veya grubun amaca yönelik davranışının başka bir kişi veya grubun amaca yönelik davranışını engellemesiyle ortaya çıkan mücadele” şeklinde de tanımlanmaktadır (George and Jones, 1999, s.583)

Wilmot'a göre çatışma iyi veya kötü şeklinde değerlendirilemez çünkü çatışma kişilerin paylaştıkları bir iletişimdir. İletişim açısından ele alındığında çatışma, birbirine bağlı, en az iki kişi arasında, birbirine zıt amaçların algılanması, yeterli miktarda olmayan bir şeyin paylaşılması ve bir tarafın olaya karışması sonucu çıkan

ifade edilmiş bir mücadeledir. Taraflar birbirleriyle işbirliği içinde ama birbirlerine zıt iki tarafı temsil etmektedirler (Pekkaya, 1994, s.4).

Tanımlarda ortak olan nokta, hepsinde de bir şekilde, uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma, farklı değer yargılarına sahip olma, birbirine ters düşme ya da karşıtlık gibi konulara değinilmesidir. Çatışmada kilit nokta "birbirine uymayan hedeflerdir". Aynı örgüt içerisindeki farklı gruplar ile iş ortamlarının ve örgüt yapısının çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi çatışma öncesinde önemlidir. Bu noktadan yola çıkarak alan araştırmasında örgüt içerisinde benimsenmiş olan davranışlar ve genel kabul görmüş olan tutumlar iki farklı grup açısından (ofis ve saha) tespit edilmiştir (Yıldız, 2004, s.13). Çatışma inşaat projelerinde bölümler arasındaki amaçların farklı olması sebebi ile gözlenmektedir.

Çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olan anlaşmazlık konularının ve tarafların davranışlarının incelenmesi ile çatışmanın etkili olarak yönetilebilmesi sağlanabilmektedir. Bu etkili yönetimin yapılabilmesi için öncelikle çatışmanın benzer kavramlarla karıştırılmaması ve aralarındaki farkların belirlenmesi gereklidir. Bir sonraki bölümde çatışmanın benzer kavramlarla olan ilişkileri anlatılmaktadır.

2.2 Çatışmayla İlgili Diğer Kavramlar

Çatışma terimi işbirliği, rekabet ve saldırganlık olmak üzere üç değişik kavramla karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan ilki olan işbirliği, çatışmanın karşıt anlamlısı olarak düşünüldüğü için kavram kargaşasına sebep olmaktadır. İşbirliği, kişi ve topluluğun faaliyetlerinin elde etmek istenen amaçlar doğrultusunda faal bir şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin olduğu söylenemez. Örneğin bir organizasyonda kişiler bireysel çalışabilir; bu durumda işbirliğinin olduğu söylenemez.

Bir diğer kavram kargaşası ise çatışma ve rekabet kavramlarının birbirine yakın anlamı olarak kullanıldığı durumlarda ortaya çıkar. Örgütsel çatışmalar çoğunlukla rekabetten kaynaklanmaktadır ancak her çatışmanın altında rekabetin yattığı söylenemez. Örneğin, örgütte yer alan kişilerin huzursuzluk, gerginlik, karşı koyma güdüsü, düşmanlık gibi kişisel sebepler yüzünden düştükleri çatışma durumlarının genelinde rekabet çekişmesi yoktur.

Saldırganlık kavramı da çatışma ile karıştırılan bir diğer kavramdır. Saldırganlık, kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bir bireye veya gruba yönelen, tasarlanmış bir zarar verme eylemi şeklinde tanımlanabilir. Çatışma kısmen

saldırganlık içinde gizlenebilmekle birlikte, bu iki olgu bir kaç noktada farklılıklar göstermektedir. En önemli fark çatışmanın büyük ölçüde rekabet ve engellemeden kaynaklanmasıdır. Buna karşılık saldırganlık, rekabet ve engellemenin de yer aldığı bir çok faktörden kaynaklanır. Başka bir farklılık ise bu iki olgunun temelinde yatan güdülere uzanır. Çatışmada tarafların, amaçlarına ulaşma güdüsü içinde karşı tarafa kızma, öfkelenme ve hücum etme gibi davranışlarda bulunması olasıdır. Saldırganlık ise, bunun aksine doğrudan karşı tarafa zarar verme ya da yaralama isteği gibi güdülerden kaynaklanır. Bir başka fark ise, çatışmayı ve saldırganlığı gidermeye yönelik olarak başvuru yöntem ve stratejilerde görülür. Çatışmaları çözümlemeye en çok başvuru yöntemler pazarlık, üst hedefler oluşturma, ve benzeridir. Buna karşılık yapılan araştırmalarda saldırganlığı gidermek için en fazla dikkat çeken stratejilerden ikisinin cezalandırma ve rahatlatma olduğu görülmüştür (Göktekin, 1999, s.8-9).

Çatışmanın tanımı yapıp çatışmayla ilgili benzer kavramların açıklanmasıyla çatışma kavramının ana hatları belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümde varolan çatışma yaklaşımları ve günümüzde geçerli olan çatışma yaklaşımı incelenecektir.

2.3 Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Günümüze kadar çatışma kavramları incelendiğinde örgütsel çatışmaya yönelik olarak üç farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar;

- Geleneksel Yaklaşım
- Davranışsal Yaklaşım
- Etkileşimsel Yaklaşımsal

Geleneksel yaklaşım klasik örgüt teorisinin çatışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çatışma yıkıcı bir durum olarak görülmekte ve ne suretle olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiği düşünülmektedir (Kılınç, 1985, s. 108). Örgütsel çatışmanın varlığı örgütte bazı şeylerin hatalı olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışında çatışma, işbirliği ve örgütün anti tezi olarak kabul edilmiştir (Öztürk, 1991, s.76). Geleneksel yaklaşımda, çatışmanın, verimlilik ve iş doyumunu üzerinde ters yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ortamlarda verimlilik ve iş doyumunun yüksek olduğu vurgulanmıştır. Klasik örgüt teorisinin öncüleri sayılan Taylor, Fayol ve Weber'in örgütsel etkinlik varsayımlarına göre bir örgütteki görevler, yöntemler, kurallar ve yetki ilişkileri açık olarak tanımlanır. Çalışan herkes

bu tanımlara uygun davranırsa rasyonel bir örgüt yapısı kurulabilir. Böylece çatışmalar ortadan kalkar veya daha baştan önlenebilir (Pekkaya, 1994, s.5). Geleneksel yaklaşımın dezavantajı çatışmayı tamamen olumsuz bir durum olarak görüp ortadan kaldırmaya çalışmasıdır.

Çatışmaya geleneksel yaklaşıma karşı olarak, neoklasik örgüt teorisinin çatışmaya bakış açısını yansıtan davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın organizasyonlardaki varlığını kabul etmekte ve karmaşık örgütlerin özgün yapılarından dolayı çatışma yaşadıklarını belirtmektedir. Davranışsal yaklaşımda çatışmaların genel olarak bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğu kabul edilir. Geleneksel yaklaşımın önerdiği şekilde çatışmanın yok edilmesi için de bu farklılıkların ortadan kaldırılması gerektiğini öne sürerek bunun olanaksızlığını belirtmiştir. (Baysal ve Tekarslan, 1998, s.308).

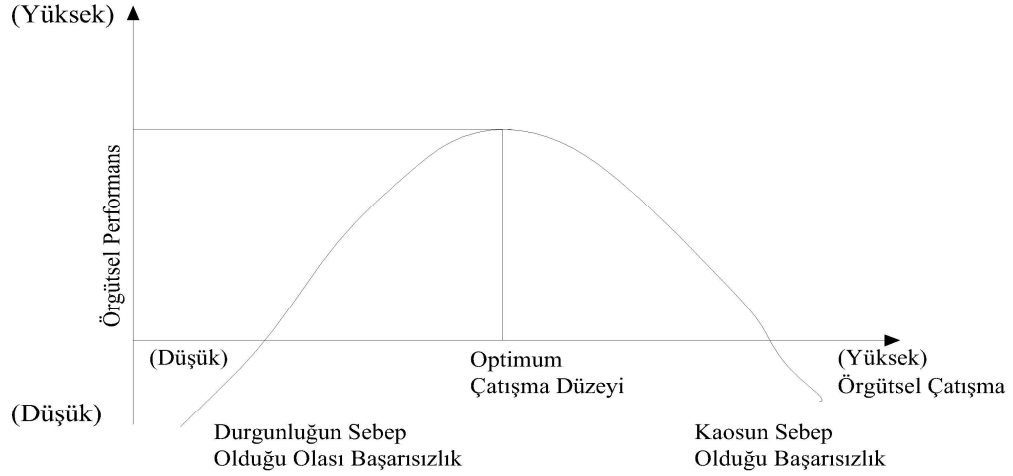
Günümüzün en geçerli yaklaşımı olan etkileşimsel yaklaşım davranışsal yaklaşıma benzer olarak çatışmanın olması gerektiğini kabul eder ve yok etmeye çalışmaz. Davranışsal yaklaşımdan farklı olarak çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder ve olumlu çatışmaları açıkça desteklemeye yani çatışma yönetimi yapmaya yönelir. Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar ve yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür (Baysal ve Tekarslan, 1998, s.308). Davranışsal yaklaşımdan başka bir farkı ise haksızlıklara karşı koymayı açıkça desteklemektedir. Bu sayede insanların özgüvenlerini artırarak kişilerarası iletişimde güven sağlamayı amaçlar (Takan, 1997, s.7).

Bu çalışmada etkileşimsel yaklaşım benimsenmiş ve inşaat projelerinde uygulanmıştır. Etkileşimsel yaklaşıma göre çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Literatürde, bu yaklaşım çatışma yönetimini yöneticinin ana sorunu olarak görmesi ve çözüm yöntemleri kadar kişilerin isteklerini arttırması nedeniyle diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu farklılıklarıyla çatışma çözümünde en fazla benimsenen yaklaşımdır (Ergün, 1997, s.12).

2.4 Çatışmanın Etkileri

Çatışma olduğu durumlarda başarılı bir yönetimle çatışma yararlı hale getirilebilir. Mesela gruplar arası çatışmalar, kişilerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken enerjiyi artırıp, motivasyon sağlamasında yararlı olabilecek çatışmalardır. Çatışmadan elde edilebilecek yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- *Çatışma yaratıcılık ve yenilik artırabilir; çünkü çatışma sayesinde değişik görüşler ortaya konur ve çoğalır.* Kişiler amaçlarına ulaşmak için yeni yöntemlere başvurur.
- *Yaratıcılık ile birlikte; alışılmış davranışların değiştirilmesi ve bir yeniliğin kabul edilmesi için de çatışma kullanılabilir* (Erdoğan, 1997, s.146). Her insan yeniliklere açık değildir. Bu yüzden alışma süreci boyunca yeniliklere karşı tepki gösterip çatışma yaşanabilir. Optimum seviyede bir çatışmayla yeniliklerin öğrenilmesi kolaylaştırılır.
- *Öğrenme özendirilir ve eleştiri daha hoşgörülü hale getirilir. Grubun iç uyumunu olumlu yönde etkiler.* Karar verenlerin, karar verirken kendilerinininki de dahil olmak üzere çatışan değerleri göz önüne almalarını sağlar (Ertekin, 1981, s.481). İnsanların gelişmesine yönelik eleştiriler başarıyı yükseltir. Çatışma sayesinde değişik eleştiriler ve görüşler ortaya çıkar.
- *Çatışmayla başa çıkabilme becerileri, bireyin meslek başarısını ve hayatının kalitesini arttırabilir* (Pekkaya, 1994, s.8). Kişiler kendilerine yönelik eleştirileriden veya uyuşmazlıklardan başta hoşlanmayabilir. Buna karşın eleştirilere cevap vermedikçe veya karşısındakiyle rekabet ettikçe kendi becerileri artar.
- *Bireylerin arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayabilir* (Tuğlu, 1996, s.8). Çatışma sayesinde bireyler iyi veya kötü iletişim halindedir. Bu sayede insanların birbirlerini yakından tanımları sağlanır.
- *Çatışma, insanları kendi farklılıklarını yaşamada, örgütlerin ahlaki ve adilane gelişimlerine katılmada ve doğrudan haksızlıklarla ilgilenme konusunda onları cesaretlendirir* (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1992, s.465). İnsanların olduğu her yerde çatışma olmaktadır. Baskı olmayan organizasyonlarda yaşanan çatışmalar diğerlerinin de cesaretlendirir. Kişilerin haklarını aramaları ve haksızlıklara karşı gelmeleri sağlanır ve bu sayede organizasyonların verimliliği artar.
- Çatışmanın performans üzerindeki etkisi büyük ölçüde çatışmanın düzeyine bağlıdır. Şekil 2-1, örgütsel çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Şekilde görüldüğü gibi, belli bir düzeyin altında olan çatışmalar durgunluğa sebep olabilecektir. Bunun sonucunda örgütsel performans da düşük olacaktır. En yüksek performansın, optimum bir çatışma düzeyi sağlanabildiğinde gerçekleşebileceği öne sürülmektedir (Canlı, 2001, s.9).



Şekil 2-1: Çatışma ile Performans İlişkisi (Canlı, 2001, s.10)

Belirtilen faydalarından dolayı, yöneticilerin; çatışmanın çok az olduğu örgütlerde, kasıtlı olarak çatışma yaratmaları gerektiği öne sürülmektedir.

Çatışmanın fazla olduğu ortamlar organizasyonlar için zararlı olmaktadır. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırgan tutumlara neden olmanın yanında kişilerin zihnen veya bedenlen sağlıklarını bozabilir. Çatışmanın zararlı yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- *Çatışma olduğu ortamlarda yönetim geç kalırsa bireyler kendilerini daha önemli görmeye başlayabilirler* (Tuğlu, 1996, s.8). Çatışmaları önemsemeyen ve çözmeye veya yönetmeye çalışmayan organizasyonlarda çatışma seviyesi yükselebilir. Yararlı veya zararlı hiç bir çözüm getirilmedikçe kişi üstlerine karşı gelmeye başlar ve kendini amirlerinden daha önemli görür.
- *Tarafların kendi amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açarak örgüte zarar verebilir* (Öztürk, 1991, s.122).
- *Çatışmalar, zaman ve para kaybına yol açarak da zararlı olabilirler* (Öztürk, 1991, s.122).

- *Kuvvetli çatışmalar ve rekabet, çalışanlar arasında gerekli olan işbirliğini olumsuz yönde etkiler* (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1992, s. 466). Bu durumlarda çatışan kişiler saldırgan bir davranış içinde bulunurlar. Kişilerin bireysel hırs ve öfkelerinden dolayı bir daha işbirliği içine girilmez.
- *Çatışma, her şeyden önce bireylerin stres yaşamalarına yol açmaktadır* (Cummings and Randall, 1980, s. 28). Çatışma bireylerin açıklarını veya eksikliklerini ortaya çıkarır. Bireyler eksikliklerini hissedip düzeltmeye çalıştıkça stres altına girebilir. Ancak bu sayede bireyler kendilerini geliştirir.

Tez çalışmasının bu bölümünde çatışma kavramı açıklanmış ve etkileri belirtilmiştir. Görüldüğü gibi çatışmanın hem avantajları, hem dezavantajları vardır. Bu sebeple organizasyonlarda optimum seviyede tutulmaları gerekir. Bu bölümün ardından çatışmanın nasıl sınıflandırılabileceği açıklanmıştır.

3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma, kavram olarak farklı bakış açıları ile değerlendirildiği için farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Çatışma; örgüt işleyişinin etkisine göre, örgüt içerisindeki yerleri açısından, çatışmaya taraf olanlar açısından, ortaya çıkış şekilleri açısından ve rol çatışması olarak sınıflandırma yapılabilir. Takip eden bölümlerde çatışma türleri beş ana başlık altında incelenecektir.

3.1 Çatışmanın Örgüt İşleyişinin Etkisine Göre Çatışma Türleri:

İnşaat sektöründe baskın olan önleyici çatışma yönetim yaklaşımı Hughes, Gardiner ve Simmons (1995) gibi araştırmacılar tarafından sorgulanmıştır. Bu araştırmacılar çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve anlaşmazlıkların çatışmanın oluşumundan değil yönetiminden kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu sebeple, bu araştırmacılar yapıcı olan ve olmayan (fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan) çatışma ayrımını yapmıştır.

Çatışmanın tesiri, içinde bulunduğu duruma ve iletişim süreçlerine göre birçok faktöre bağlı olarak yapıcı ve yıkıcı olabilmektedir. Genel olarak çatışma devam ederken sonucun yapıcı mı yıkıcı mı olacağı tahmin edilememektedir (Wilmot and Hocker, 1998, s.217). Bu yüzden örgütlerin amaçlarına ulaşmaları sırasında görülen olumlu veya olumsuz etkiler, yapıcı ve yıkıcı çatışma türleri oluşmasını sağlamaktadır.

Bu tez kapsamında çatışma, inşaat sektörünün yapısı çerçevesinde örgüt işleyişine göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak iki türe sahip olduğu kabulü ile açıklanacaktır.

3.1.1 Fonksiyonel Çatışma

Örgüt içerisinde bazı çatışmalar bireyi daha fazla çabaya ve işbirliğine yönlendirerek örgüt amaçlarını destekler ve performansını artırır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve fonksiyonel çatışma olarak adlandırılan bu çatışmalar, yapıcı çatışmalardır (Altuğ, 1997, s.113). Fonksiyonel çatışmalar,

örgütün diğer bölümlerinde var olan çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar. Yönetimin dikkatini diğer çatışmalar üzerine de çekerek organizasyonda yeniliğe ve dinamizme neden olurlar. Algılama ve eylem farklılıkları, karar alma ve sorun çözme konusunda örgüt içerisindeki bireylerde fikir çeşitliliğine neden olabilirler. Ortak karar gerektiren konularda ise fikir ayrılıklarına neden olabilirler (Altuğ, 1997, s.223). Fonksiyonel çatışma karşılaşmak istemediğimiz ve çözümünü bilemediğimiz fonksiyonel olmayan çatışmadan belirtilen bu olumlu yönleri ile ayrılır.

3.1.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını geciktiren, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan ve sonuçlarından tüm tarafların memnun olmadığı çatışmalara fonksiyonel olmayan çatışmalar denilmektedir. Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte üretimi düşürebilir, morali azaltabilir, tatminsizlik doğurabilir. Kişiler arasında sıkıntıya sebep olabilir. İlave olarak, bazı insanlar yarışma durumlarında kaybederler, bu yenilmişlik sonucu kişi kendini dışlanmış hisseder. Bu durumda, insanlar arasında mesafe artar, şüphe ve güvensizlik oluşur. Kişiler ve gruplar içe kapanık hale gelirler, takım çalışmasının gelişmesi önlenir, üretim ve tatmin düşer, işe gelmeme artabilir. Yönetim açısından mevcut durum ve çatışmanın tipini belirleme, çatışma yönetiminin ilk basamağıdır (Gordon, 1991, s.466).

Tablo 3.1 : Çatışmaya Örgüt İşletişine Etkisine Göre Çatışma Türleri(Ergün, 1997, s.21).

Konum	Çatışma Yoğunluğu	Çatışma Tipi	Örgütün Durumu	Örgütün Performansı
A	Az veya hiç yok	Fonksiyonel değil	Gevşek durgun değişime uyarsız	Düşük
B	Optimal (en uygun)	Fonksiyonel	Yaşanabilir, öz eleştiren buluşçu	Yüksek
C	Yüksek	Fonksiyonel değil	Yıkıcı, karmaşa içinde,işbirliksiz	Düşük

Tablo 3.1’de çatışma yoğunluğuna göre çatışmanın tipi ve örgütün durumu verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi çatışmanın az, hiç olmadığı veya yüksek

olduğu durumlarda örgütün performansı düşüktür. Bunun yanı sıra çatışmanın optimal olduğu durumlarda örgütün performansı yüksektir.

3.2 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel yapıdaki hiyerarşik kademeler arasında ortaya çıkan ve genellikle iletişim ya da amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerden kaynaklanan bu çatışma türü dikey çatışma, yatay çatışma ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde gruplandırılabilir (Ünver, 2002, s.31).

3.2.1 Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgüt içi kademeler arasında ödül veya güç çekişmelerinden kaynaklanmaktadır. Genellikle ast ile yönetici arasındaki çatışmalar olarak ifade edilir. Bu çatışma, yönetici kademesinde bulunanların astları kontrol etmeye çalışması ve astlarında bu duruma direnç göstermesi ile ortaya çıkar. Astlar kontrol edilmeyi hedeflerine ulaşmalarını engelleyici bir etki olarak görmektedir. Bu nedenle kişisel özgürlüklerine bir saldırıymış gibi algılarlar ve yöneticileri ile çatışma içerisine girebilirler (Şendur, 2006, s.28).

İnşaat projelerinde dikey çatışmalara örnek olarak inşaat sahasında yaşanan çatışmalar verilebilir. Altlarında birçok işçi çalıştırmaları ve bazı kararları tek başına vermek zorunda olan saha mühendislerinin, yöneticiler tarafından kontrol altında tutuldukları durumda çatışma yaşadıkları gözlemlenmiştir.

3.2.2 Yatay Çatışma

Aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında yaşanan çatışmalara yatay çatışma denir. Proje içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 2000, s.204). İnşaat sektöründe bir arada çalışan farklı tarafların öncelikli hedeflerinin birbirinden farklı olması sonucu yatay çatışmalar gözlemlenmektedir. Bölümler arasında, aynı bölüm içinde aynı seviyedeki kişiler arasında değişik boyutlarda çatışmalara gözlemlenmektedir.

Aynı düzeyde çalışan bireyler arasında oluşan yatay çatışmanın, bireylerin kendilerine yandaş ya da karşıt olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu da söylemek mümkündür. Başka bir ifadeyle, aynı basamaktaki diğer bireylerin, kendi amaçlarını gerçekleştirmede bir engel

oluşturduğunu düşünen birey, bu engellemeye sebep olan bireyleri karşıt görmektedir. Aynı birey, aynı amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireyleri kendine yandaş olarak belirleyerek örgütte gruplaşmaya yaratıp, ileride çatışmalara neden olabilmektedir (Ünver, 2002, s.33).

Yatay çatışmanın ana nedenlerinden biri de yönetim seviyesindeki tarafların kendi altlarında çalışanlara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak amacıyla alt basamaklara baskı yapıp onları daha gergin hale getirebilirler. Her birimin çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için birbirini etkilemektedir. Bu etkileşim bölümler arası rekabeti oluşturarak çatışmalara sebep olabilir. Rekabetin örgüt amaçları üzerindeki etkilerine bakarak çatışmanın örgütün işleyişine etkilerinin olumlu ya da olumsuz olduğu belirlemek mümkündür (Şendur, 2006, s.28).

Alan çalışmasında yatay çatışma türüne ilişkin soru bulunmaktadır. Bu sayede aynı düzeydeki kişilerin kaynaklar için rekabet sorunlarının çatışmaya neden olduğu araştırılmıştır (Bkz. Tablo 6.5).

3.2.3 Emir Komuta-Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Bu çatışmanın kökeninde komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları yatmaktadır. İnşaat projelerinde proje müdür gibi komuta elemanları üst düzey yöneticilerdir. Kurmay üyeleri ise saha mühendisleri gibi komuta elemanlarının altında çalışan kişilerdir. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar komuta ve kurmay grupları açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesine imkân sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Alan, 2001, s.24).

Komuta ve kurmay yöneticiler arasında yaşa saygı, eğitim, giyim ve tutumlardaki farklılıklar gibi sosyal ve fiziksel farklılıklar diğer bir çatışma kaynağını oluşturmaktadır (Alan, 2001, s.25). İnşaat sektöründe gün geçtikçe gelişen teknoloji ve yeni metotlar kurmaylar tarafından daha iyi bilinmektedir. Komuta kesiminde az kişi bu gelişmelere ayak uydurup kendilerini geliştirmektedirler. Komuta yöneticilerinin kendi bölümlerini yönetebilecek teknik bilgiye sahip olmaması ve kurmaylara bağımlı olması, buna karşın kurmay personelin hiyerarşide düşük olması kurmay-komuta çatışmasının diğer nedenini oluşturmaktadır (Alan, 2001, s.25). İnşaat sektöründe yeni teknolojik yazılımlar yapılmaktadır. Bu sayede yapılacak işler daha hızlı ve kolay yapılabilir. Bu yazılımları kurmay personeli eğitimleri sırasında öğrenebilmektedir. Komuta personeli ise yeniliklere açık değilse eski

metotları kullanmaktadır. Bu sebeple iki grup arasında bilgiye dayalı çatışma yaşanmaktadır.

Komuta-kurmay çatışmasını azaltmada; komuta ve kurmay sorumluluklarının açık olması, faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, komuta katındaki kişilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur. Kısaca görev ve yetki dağılımlarının adil yapılması ve verilecek eğitimler sayesinde bu çatışma türü azaltılabilir.

3.3 Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Çatışma; kişilerin kendi içindeki çatışmaları, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütlerarası çatışma olarak sınıflandırma yapılabilir. Takip eden bölümlerde çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri beş ana başlık altında incelenecektir.

3.3.1 Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmaları

Bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya farklı ve çelişkili davranışlar beklediği durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır (Akat, 1994, s.335). Kararsızlık durumunda olan kişi var olan tercihler arasından seçim yapamadığında kendisini çatışmanın içinde bulur. Alternatifler birden fazla olduğu zaman, birey için bunlardan biri diğerlerinden daha iyi ve tercih edilebilecek durumda olabilir. Bu durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ne yazık ki gerçek yaşamda çoğu durumda alternatiflerden birisi diğerinden bu kadar açık bir biçimde iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir (Can, 2002, s.303). Mesela inşaat sektöründen bir örnek verecek olursak gece vardiyalarında mühendisler sorumlu tek kişidir. Tek başınayken beton dökümü sırasında kalıpta çıkan bir sorun karşısında mühendis bir karar vermelidir. Kalıbın patlaması ve kalıbın boş çıkması sorunlarının farklı riskleri vardır. Kalıbın patlaması sonucu beton döküm işi tamamlanamaz. Kalıbın boş çıkması durumunda ise dökülen betonun kırılması gerekir. Mühendis bu durumlar karşısında ya riske girip kalıbı dolduracak veya boş bırakacaktır. Kalıp doldurulursa beton döküm işi bitecektir; ancak boş bırakılırsa dökülen beton kırılacaktır. Bu sebeple kişi kendi içinde çatışma yaşar.

Bireysel çatışma bireye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışmadır. Bireysel davranışlara öncelikle etki eden insan ihtiyaçları olduğu bir gerçektir (Bumin, 1990, s.93). Kişilerin kendi içindeki çatışmaları farklı birçok türde oluşmaktadır. Bunlar

yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışması olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir.

İlk olarak yaklaşma-yaklaşma çatışmasını açıklamak gerekirse; bu durumda birey iki veya daha çok olumlu fakat birbirinden ayrık amaçlara teşvik edilir. Kuşkusuz, bireyin iki olumlu amaç arasında seçim yapması gerekecektir (Bumin, 1990, s.63). Birey iki çeşit cazibesi olan alternatiflerden hangisini seçeceğine bir türlü karar verememektedir. Aslında bu ilk bakışta ideal bir durummuş gibi gözükmektedir. Ne var ki iki alternatifin de eşit değerde olması karar vermede sıkıntı ve güçlük yaratır. Ancak bu çatışma türü uzun süreli olmaz. Çünkü biz aralarındaki farkı zihnimizde bularak, tercih sebeplerimizi sıralarız. Yine de bazen seçilmiş olan tercihten, verdiğimiz karardan dolayı pişmanlık duyabiliriz (Güven, 1997, s.30).

Başka bir çatışma türü olan yaklaşma-kaçınma tarzı çatışmada amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar (Luthans, 1992, s.374). Örnek olarak maddi açıdan kişiyi rahatlatacak fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamından ve diğer sosyal uğraşılardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu düşünülebilir. Kişi hem bu maddi ödüllere sahip olmak hem de aile ve sosyal yaşantısından taviz vermek istemiyorsa, bu tip bir çatışmayı kuvvetli bir şekilde yaşayacaktır.

Son olarak kaçınma-kaçınma tarzı çatışma, bir kimsenin iki istemediği tercihten birisini seçme durumunda kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Birey vereceği kararla elde edilecek amacın hiç birisini istememektedir. İki olumsuz amaçla karşı karşıya kalan birey, her iki amacı da seçmeyebilir ve tamamen bu duruma kayıtsız kalabilir (Bumin, 1990, s.64). Örnek olarak genç bir kimsenin askere gitmekten kaçınması gibi, fakat bundan kaçınabilmek için ülkesini terk etmesi gerekir. Bunlardan biri yapılabilirse çatışma hemen çözülür. İnşaat projelerinde iş bitince veya kişinin uzak bir şantiyeye gönderilmesi durumunda olacak çatışmalar bu yöntemle çözülemez. Örneğin işsizlik tazminatı almayı gururuna yediremeyen işçi, işsizliğin olduğu bir ortamda çatışmayı kaçınma - kaçınma yoluyla çözümleyememektedir (Hicks, 1972, s.178).

İnşaat projelerinde kişilerin kendi içinde çatışmaları sıkça yaşanmaz. Bunun nedeni işlerini yaparken yardım alabilecek çok kişi olması ve genelde yalnız kalmamalarıdır (Hazar, 2008). Bu sebeple kişilerin kendi içindeki çatışmaları sadece literatür araştırmasında bir ön bilgi olarak verilmiş, alan çalışması kısmında değinilmemiştir.

3.3.2 Kişiler arası Çatışma

Kişiler birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Ortak sonuçlara ulaşma isteği, bir arada bulunan insanların var olan kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı tutumlarında farklılıklar oluşturacaktır. Bu farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve uyumsuzluklara dönüşürse kişiler arası çatışmalar ortaya çıkar (Erdoğan, 1997, s.224). Örgüt içerisinde de kişiler arası çatışmaya çok sık rastlanır. Kişiler arası çatışmaların şiddetlenmesi örgüt için büyük olumsuzluklar taşır. Kişilerin birbirine karşıt davranışlarının giderek sabotaj ve fiziksel saldırılara dönüşmesi durumunda, çatışma örgüt için büyük sorunlar yaratabilir (Johns, 1996, s.446).

İnşaat projelerinde ise çalışan personeller arasındaki ilişki, performansın nasıl olacağını belirlemekte ve performansı gösterebilmektedir. Çatışma, inşaat sektöründe projelerdeki gruplar içinde ve arasındaki sosyal ilişkilerin gereklilikleri veya baskılarından ortaya çıkar. Bu çatışma türünün şiddetli olması durumunda taraflara fazla zararı olmadan yöneticinin uygun çatışma yönetim yöntemini uygulaması gerekir. Bu durum görmezden gelinir veya önemsenmezse kişiler arası çatışma gruplar arası çatışmaya dönüşebilir. Örneğin inşaat projelerinde projenin zamanında bitmesi genel bir amaçtır. Ancak yapım esnasında kişilerin öncelikli olarak yapacakları işler veya işe başlayacakları yerler farklı olabilir. Bu durum karşısında kişilere yönetici yol göstermelidir yoksa çatışma yaşanır (Yıldırım, 2008). İnşaat projelerinde yaşanan çatışma türlerinden biri olan kişiler arası çatışma alan çalışmasında incelenmiştir. Anket soru formunda kişiler arası çatışmaya ilişkin sorular bulunmakta ve alan çalışması bölümünde bu sorular detaylı olarak açıklanmaktadır (Bkz. Tablo 6.4). Bu çatışma türüne neden olan faktörler bulunmuştur.

3.3.3 Kişiler ve Gruplar arası Çatışma

Kişiler ve gruplar arası çatışma biçimsel olmayan gruplarla kişiler arasında çıkmakta olup temelinde daha çok insan ilişkileriyle ilgili sorunlar yatmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar, örgütlerde kendiliğinden, plansız ve bilinçli bir karar olmadan ortaya çıkan gruplardır. Bireyler, örgütsel düzenlemeler olmadan başka birtakım sebeplerle bir araya gelerek grup oluştururlar. Biçimsel olmayan gruplara; değişik menfaat grupları, dostluk ve arkadaşlık grupları örnek olarak verilebilir (Ertürk, 2000, s.168). Biçimsel olmayan gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kişi davranış normları ve üretim standartlarına uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normları kabul

etmeye zorlamaktadırlar. Eğer kişi bu normları kabul etmez ve uymazsa kişi ve grup arasında çatışma çıkar (Ertürk, 2000, s.125).

İnşaat sektöründe bu çatışma türü örneğın aynı okuldan mezun kişilerin oluşturduğu arkadaşlık grubuyla diğeri bireyler arasında gerçekteşebilir. Bu grupta yer alan bireyin başka biriyle anlaşmazlığı durumunda kişiler ve gruplar arası çatışmaya neden olur. Bu çatışma için erken önlem alınmazsa ekipte yaşanan çatışmalar proje performansını olumsuz yönde etkiler. Proje ekibinin kurulma safhasında roller uygun şekilde ve adaletli olarak dağıtılmalıdır. Bu sayede herkes birbirinin beklenti ve ihtiyaçlarından haberdar olur. Bu da daha sonra meydana gelebilecek olası çatışmaları en baştan ortadan kalkmasını sağlar. İnşaat projelerinde kişiler ve gruplar arası çatışmalar, gruplar arası çatışma şeklinde yaşanmaktadır. Tez kapsamında literatür araştırması olarak incelediğimiz bu çatışma türü alan araştırmasında incelenmemiştir.

3.3.4 Gruplar arası Çatışma

Gruplar arası çatışma örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında; çeşitli örgütsel nedenlerden ötürü yaşanan, uyumsuz ve zararlı rekabetten oluşan çatışma türüdür (Ertürk, 2000, s.221). Daha çok örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmesi sonucu oluşan anlaşmazlıklardan ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001, s.249).

Gruplar arası çatışma inşaat projelerinde sıkça görülen bir çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar tasarım ekibi, yüklenici, alt yüklenici gibi projenin fonksiyonel grupları arasında görülürken, her bir grup kendi içindeki bölümlerde de birçok çatışma yaşayabilir. Bu gruplar arasında çıkan çatışmaların başlıca nedenleri süre, ödemeler, sözleşmeler, planlama ve işin koordinasyonu ile ilgilidir. Örneğın inşaat sektöründe aynı proje içinde planlama ve hakediş bölümünde yer alan kişiler arasındaki çatışma gruplar arası çatışmadır. İnşaat sektöründe tarafların amaçları doğrultusunda projeye bütünüyle bakmayıp kendi bölümlerini daha önemli görmesinden dolayı bu çatışma yaşanmaktadır. Çalışmada da gruplar arası çatışmaya değinilmiş, hangi bölümler arasında daha çok çatışma olduğu nedenleri ve sonuçlarıyla alan araştırması kısmında incelenmiştir.

3.3.5 Örgütler arası Çatışma

Örgütler arası çatışmalar birçok yönüyle gruplar arası çatışmaya benzemektedir. Örgütler arası çatışmaların temelinde de gruplar arası çatışmanın nedenleri yatar. Bu

tür çatışmaların nedeni günümüz koşullarından doğan örgütler arası rekabetten olabilir (Ertürk, 2000, s.221). Ayrıca bir örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalıştığı diğer bir örgütün amaçlarının bu örgütle çakışması da ayrı neden olabilir. Aynı sektör de çalışan iki işletmenin daha yüksek pazar payı için mücadelesi, sendikalar ve örgüt yönetimleri arasındaki çatışmalar örgütler arası çatışmaya örnek olarak verilebilir. (Şendur, 2006, s.24).

İnşaat sektöründe örgütler arası çatışmalar yaşanmakta ve projelerde sorunlara neden olmaktadır. Örneğin, inşaat firması ile malzeme tedarikçisi firma, inşaatı gerçekleştiren firma ile kontrolör firma arasında veya aynı pazarda yer alan iki rakip firma arasında çıkabilecek çatışmalar örgütler arası çatışma olarak sayılabilir. Günümüzde Türkiye’de inşaat sektöründeki firmalar ülke içi ve ülke dışında daha çok projeye başlayabilmek ve kendi pazar paylarını yükseltmek için sürekli olarak birbirleriyle rekabet etmektedirler. İnşaat sektöründe örgütler arası çatışma türü daha önce yapılmış bir tez içinde araştırılmıştır. Bu konuya tez kapsamında sadece literatür araştırmasına yer verilmiştir.

3.4 Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışma Türleri

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma olarak 4 türde sınıflandırılırlar. Bunlardan ilki olan potansiyel çatışma, organizasyon içinde henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumları tanımlar. Organizasyondaki kıt kaynaklar için rekabet, fonksiyonel bağımlılık, gruplar arasındaki amaçlardaki ve algılamadaki farklılık potansiyel çatışma için ortam yaratır. Bu durum çatışma için uygun koşulların oluştuğunu gösterir (Alan, 2001, s.22).

Bir diğer çatışma türü olan algılanan çatışmada, ilk olarak tarafların davranışları sonucu bir tarafın bozulduğunu anlaması ile başlamaktadır. Bu aşamada taraflar, fikir farklılıklarını, birbirlerine zıt hedefleri veya değerleri fark etmektedirler. Taraflar çatışmanın neden çıktığını tanımlamakta, oluşumundaki olayları analiz etmekte ve sadece çatışmayı algılamakla kalmaktadır. Kısaca algılanan çatışmada taraflar çatışmanın varolduğunu bilirler, birbirlerinin farklı fikirlerini fark ederler.

Algılanan çatışmanın ardından başka bir çatışma türü olan hissedilen çatışma; hissedilmesi aşaması boyunca çatışma içerisindeki gruplar birbirlerine karşı olan olumsuz duygularını geliştirirler. Her grup sınırlarını kapatır, biz ve onlar kavramını benimser ve problem konusunda karşı tarafı suçlar. Çatışma tırmandıkça gruplar

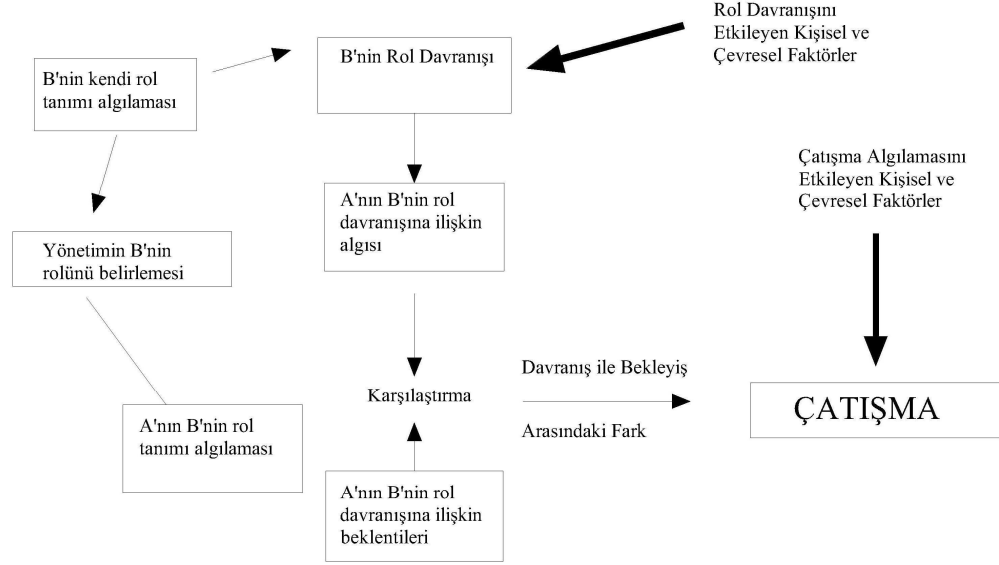
arası işbirliği azalır, bunu takiben de organizasyon etkinliği azalır (George and Jones, 1999, s.587).

Ortaya çıkış şekline göre başka bir çatışma türü ise açık çatışmadır. En belirgin şekli açık olarak diğer tarafa saldıdır. Açık çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi şeklinde görülür. Örneğin: karşılıklı tartışma, ağır sözler kullanma, bilgi paylaşmama veya sabote etme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu aşamada çatışma, çatışmaya taraf olmayanlar tarafından da rahatça algılanabilir (Evcimen, 2008).

3.5 Rol Çatışması

Bireyler üyesi olduğu toplumda ve içinde yer aldıkları örgütlerde farklı rolleri üstlenmiş durumdadırlar. Örgütlerin gelişen teknoloji ve yeniçağa ayak uydurma istekleri doğrultusunda karmaşık bir yapıya dönüşmeleri, bu örgütlerin üyesi olan bireylerin rollerini de karmaşık ve çok yönlü olmaya itmiştir. Birey yeni bir örgüte katıldığında işin beklentileri, kendi beklentileri ve içinde yer aldığı grubun birçok beklentisiyle karşı karşıya kalacaktır (Ünver, 2002, s.24). Bireyin, aynı anda iki çelişkili rolü yerine getirme durumuyla karşılaşması sonucu, bir rolün gerekliliklerine uygun ancak diğer rolü güçleştirecek şekilde davranması rol çatışmalarını ortaya çıkartır (Erdoğan, 1999, s.89).

Aşağıdaki şemada; rol tanımlamaları, rol davranışı ve rol beklentisi ile ilgili farklılıklardan kaynaklanan rol çatışmaları gösterilmektedir. Aşağıdaki modelden de anlaşılacağı aynı örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerinin rollerinden bekledikleri ve karşılarındakilerin rollerini yerine getirmelerindeki algılama farklılıkları örgüt içerisinde rol çatışmasına neden olur (Şendur, 2006, s.32).



Şekil 3- 1 : Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model (Eren, 2000, s.614)

İnşaat projelerinde bu durum kişilerin yapacakları işlerle ilgili iletişimin yetersiz veya karmaşık olması yüzünden ortaya çıkar. Rol belirsizlikleri projede bulunan yer alan kişilerin sorumlulukları arasında anlaşmazlık yaratır. İki kişi veya grup aynı iş için yetkilendirilirse çatışma ortaya çıkar. Tarafların rol kavramlarının kesişmesiyle ortaya çıkan çatışma nedenleri, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları üzerindeki uyuşmazlıkları da içerebilir. İnşaat projelerinde teknolojiyi izlemek ve gerekli eğitimi alabilmek zaman zaman rol çatışmalarına neden olabilir. Örneğin, teknik ofiste çalışan bir mühendisin daha önce iş programını oluşturmak ve takip etmek için kullanmış olduğu bilgisayar programının yerine daha gelişmiş bir programa geçmesinin zorunluluğu verilebilir. Bu durumda bireyin bu programı bilmemesinden dolayı suçlanması, programla ilgili eğitim almasının gerekli olduğu düşüncesini üstüne kabullendirmeye çalışması çatışmalara neden olabilmektedir. Rol çatışmasına, Avrupa birliğine uyum yasaları çerçevesinde örgütlerin bir takım kalite ve sağlık standartlarına sahip olma, Avrupa ülkelerinin kalite normları ile eğitilme zorunluluğundan ortaya çıkan çatışmaları da örnek olarak verilebilir.(Şendur, 2006, s.31). Rol çatışmasına neden olan faktörler alan çalışması kısmında farklı sorularla incelenmiştir.

Tez çalışmasında örgütlerde yaşanan tüm çatışma türleri incelenmiştir. Yapılan kişisel görüşmeler sonucunda inşaat projelerinde en sık rastlanan çatışma türleri: örgüt işleyişine göre fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel çatışma; çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türlerinden kişiler arası çatışma ve gruplar arası çatışma; çatışmanın ortaya çıkışına göre potansiyel çatışma ve rol çatışması olduğu belirlenmiştir (Gündoğdu,2008). Bu çatışma türlerinin yaşanmasına neden olan faktörler diğer bölümde incelenmiş ve alan çalışması bu çatışma türlerine odaklanmıştır. Anket soru formunda çatışma türlerine ilişkin sorular bulunmakta ve alan çalışması bölümünde bu sorular detaylı olarak açıklanmaktadır (Bkz. Tablo 6.4).

4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmanın örgütlerdeki varlığı bir çok nedene bağlıdır. Çatışma nedenlerinin bilinmesi sayesinde çatışmaların yönetilmesi ve çözümlenmesi sağlanabilir. Örgütlerde çatışmaların oluşmasında belli başlı faktörlerden doğan nedenlerin yanı sıra yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi gibi demografik faktörler de rol oynamaktadır. Çalışmanın alan araştırması bölümünde demografik sorular çatışma nedenleriyle karşılaştırılmıştır.

Çatışmaya yol açan belli başlı faktörler bulunmakta ve genel olarak çatışmanın nedenleri üçe ayrılmıştır:

- İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri
- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri

4.1 İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların bir nedeni de iletişim eksiklikleridir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde birbirleriyle anlaşabilmelerini sağlayan bir araç olan iletişimin eksik olduğu durumlarda meydana gelebilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için iletişim kavramı ve iletişimin öğelerinin neler olduğunu bilmek gereklidir.

İletişimle ortak olan kavramları incelersek iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir (Güven, 1997, s.70). Örgütsel iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmayı amaçlar. İletişim, bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Dökmen, 1999, s.272).

İletişim süreci, örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişi sağlar. Bu süreçte yaşanan sorunlar, örgütlerde bazı tıkanıklıklara ve çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalar genellikle beklenenden daha farklı tepkilerle karşılaşılmaması durumunda ortaya çıkar. İletişimin çatışmalara sebep olabilecek sorunları yaratmaması, etkin

iletişim sayesinde gerçekleştirilebilir. Etkin iletişim; mesajın alıcı tarafından alındığı, kodunun özöldüğü ve kaynağın yüklediğı anlama çok yakın bir anlama bağlayıp, kaynağın beklediğı doğrutuda harekete getiğı durumlarda gerçekleşir. Gerçekleşen her iletişimin etkin iletişim olması beklenemez. İletişimin başarılı olması, karşılıklı olarak beklenen davranışların gösterilmesi, bireylerin birbirlerini anladıklarını, anlaşıldıklarını hissetmeleri ile mümkündür (Dökmen, 1999, s.404).

Bu tez kapsamında inşaat sektöründeki iletişim eksiklikleri, yetersiz bilgi alışverişine dayalı iletişimden kaynaklanan çatışmalar incelenmiştir. İnşaat sektöründe bölümler arasında bilgi alışverişi sağlanamazsa, ekip çalışması güçlü tutulamazsa projede aksamalar oluşur. Bireylerin birbirlerine güven duygularını artırmak için etkin iletişime önem verilmelidir. Projede bölümler arası iletişim etkinleştike ofisle şantiye arasında ekip çalışması ve yardımlaşma artacaktır. İnşaat sektöründe taraflar birbirlerini ne kadar iyi tanırsa o kadar çok güvenir. Çalışmanın alan çalışması kısmında iletişimden kaynaklanan nedenlere farklı sorularla yer verilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalara neden olabilen bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar anlam güçlükleri, algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe gibi sorunlardır.

4.1.1 Anlam Güçlükleri

Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir (Silah, 2001, s.254). İletişimdeki engeller ise, amaçlarda farklılaşmaya ya da bireyler arasında gruplaşmalara yol açar ve bu gruplaşmalar sonucunda çatışma ortaya çıkar. İletişimde engeller arttıkça çatışmalar artar. Genel bir ifadeyle, zayıf bir iletişim, yanlış iletilen ya da yanlış algılanan mesajlar v.b. gibi faktörlerin varlığı çatışmaya zemin oluşturur (Tuğlu, 1996, s.26).

Anlam güçlüklerinden doğan çatışmanın başka bir nedeni mesajı gönderen kaynağın alıcının kendi bildiğı durumları bildiğini varsayarak kodlaması ve alıcının mesaja göndericiden farklı anlamlar yüklemesidir. Örneğin, inşaat sektöründe harita bölümünde çalışan bir kişinin elektrik bölümünde çalışan bir kişiye kendi konusuyla ilgili bir şey anlatması sırasında oluşabilir. Kendi bildiklerini karşısındaki bireyinde bildiğini varsayarak anlatması karşı tarafın anlamasını güçleştirebilmektedir (Gündoğdu, 2008). Anlam güçlüklerine bağlı çatışma nedenleri alan araştırması kısmında sorularak değerlendirilmiştir. Anket araştırmasında yer alan 32. soruda görüşölen kişilere bürokrasinin yarattığı sorunların çatışmaya neden olması sorulmuş

ve bu sayede iletişime bağı çatışma nedenlerinden anlam güçlükleri incelenmiştir (Bkz. Tablo 6.4).

4.1.2 Algılamadaki Farklılıklar

Algılama bireyler arası iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Gönderici mesajını meydana getirirken kendisine ulaşan bilgileri kullanarak, bunları kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda belirli kodlara çevirecektir. Yani her mesaj, göndericinin algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısıyla algılama bir çeşit filtre rolü oynayacaktır (Eren, 2000, s.338). Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki vardır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 1998, s.670).

Algılamadaki farklılıklar, inşaat sektöründe yer alan projelerde gruplar ve bireylerin birbirine zıt düşmesini sağlar. Örneğin proje bürosuyla saha arasındaki algılama farklılıkları nedeniyle sahada yanlış bir imalat yapılabilir (Duran, 2008). Gruplar isteklerini anlamlı bir şekilde ifade edememesinden dolayı projelerde zaman ve maliyet kaybı oluşur.

4.1.3 Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgütlerin alt bölümlerinde, bölümlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, taraflar arasında sıkça çatışma yaşanmaktadır. Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi sebebiyle çeşitli önyargılar doğmaktadır. Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır. Kişi ya da gruplar arasında birbirlerini gerçekten tanımalarını sağlayacak bilgi alışveriş sistemi kurulmamışsa, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Silah, 2001, s.254).

Diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de bilgi alışverişi için teknoloji kullanılmaktadır. Ancak herkesin bu teknolojiyi kullanamaması nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. Anket sırasında yapılan kişisel görüşmeler ile elde ettiğimiz bulgulardan genel anlamda teknolojiyi öğrenmek istememe ve umursama görülmektedir. Örneğin ERP yazılımları, şirket içinde herkes tarafından kullanılmadığı için tam anlamıyla uygulanamamaktadır (Yıldırım, 2008). Tez kapsamında alan çalışması yapılırken iki farklı soruyla yetersiz bilgi alışverişi

durumu değerlendirilmiştir Anket araştırmasında yer alan 39. ve 42. sorularla görüşülen kişilere, iletişime bağlı çatışma nedenlerinden yetersiz bilgi alışverişinin inşaat projelerindeki etkinliği sorulmuştur (Bkz. Tablo 6.4).

4.1.4 Dinlememe Sorunları

İletişimde en önemli ilkelerden biri "Önce dinle ve anla, daha sonra anlaşılmayı bekle" dir. Bu ilke etkin iletişimin en önemli anahtarıdır. Birçok bireyin yaptığı ise anlamaktan çok anlaşılmayı istemesidir (Cüceloğlu, 1998, s.362). Bireyler arasında karşısındaki bireyin anlattığı konuya ilgi duymama, kendi bilgilerinin daha doğru olduğuna inanma gibi pek çok nedenden dolayı dinlememe sorunları yaşanabilir. İyi bir dinleyici olmak ve bu yüzden çıkan çatışmaları ortadan kaldırmak için ilk önce dinleme arzusunda olduğumuzu ve mesajla ilgilendiğimizi karşı tarafa göstermemiz gerekir. Ayrıca başka şeylerle ilgilenmemek, sessiz bir ortam yaratmak ve gürültüyü izole etmek de etkin iletişim üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Unutulmamalıdır ki dinlemeden anlamak, anlamadan da başarmak mümkün değildir (Eren, 2000, s.353).

İnşaat sektöründe yaşanan dinlememe sorunlarına mühendislerin yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünerek işi yapan kişilerin konuşmasına izin vermeme örnek olabilir. Mühendislerin altlarındaki kişileri dinlemeyip istediğini yaptırması çatışmaya sebep olmaktadır (Hazar, 2008). İnşaat sektörünün hiyerarşik yapısı nedeniyle dinlememe sorunları sıkça yaşanmaktadır. Alan çalışması kısmında dinlememe sorunları anket formunda yer alan 40. soruyla araştırılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 6.4)

4.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmaların nedenleri şu şekilde belirlenmiştir: Örgüt büyüklüğü, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, örgütsel değişiminin etkisi, sınırlı kaynaklar için rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, statü ve güç paylaşımından kaynaklanan sorunlar ve daha önceden çözümlenmemiş sorunlar. Bu tez kapsamında inşaat projeleri için örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler yapılan anket çalışmasıyla araştırılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

4.2.1 Örgütün Büyüklüğü

Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının uzaması ve çoğalmasına, dolayısıyla haberleşmeyi güçleştirerek çatışmayı artırıcı yönde etki yapmaktadır. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır. Hedeflerin net olmaktan uzak, ikili ilişkilerin daha yüzeysel olacağı görülmektedir. Aynı zamanda yapısal büyüklük, bireylerin yüz yüze ilişkide bulunmalarını ve birbirlerini tanıma olanaklarını da azaltacak ve çatışma için gerekli ortamı hazırlamış olacaktır (Tuğlu, 1996, s.27).

Bu ortam için iyi bir örnek olarak metro veya otoyol projeleri verilebilir. Bu projelerde çok sayıda şantiye ve şantiyelere uzak ofisler bulunmaktadır. Projede çalışanlar birbirlerine telefon kanalıyla ulaşmakta ve bilgi alışverişinde genelde bu yolla sağlamaktadır. Karmaşık bir ortamda projenin büyük olması ikili ilişkilerde zayıflık, bireylerin birbirlerine tam anlamıyla güvenmemeleri ve birbirlerine karşı bir ön yargı oluşturabilmektedir. İnşaat sektöründe büyük projelerde bireylerin birbirlerini tanımalarını sağlamak amacıyla yöneticilerin çeşitli organizasyonlar yapmaları gerekmektedir. Bireylerin birbirini tanımaları amacıyla yemek, piknik veya geziler gibi insanların kaynaşmasını sağlayacak değişik aktiviteler yapılabilir (Gündoğdu, 2008). Alan çalışması kısmında örgüt büyüklüğünün çatışmaya neden olması anket formunda yer alan 38. soruyla araştırılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 6.4)

4.2.2 İş Bölümü

Örgütler üstlendikleri rolleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar. Örgütlerdeki bölümlere verilen işler ne kadar farklılaştırılmışsa, personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümüne ait iş üzerinde toplanır. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler. Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca işbölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların kaynağı haline gelir (Ertürk, 2000, s.206).

İnşaat sektöründe projelerin tamamlanması için proje içinde iş bölümü yapılır. Kişiler nitelikleri doğrultusunda farklı bölümlerde çalışırlar. Ancak kişilerin projenin tamamlanmasından çok kendi bölümlerini daha önemli görmesi çatışma yaşanmasına

neden olmaktadır (Gündoğdu, 2008). Yapılan kişisel görüşmelerde yöneticiler, iş bölümünden kaynaklanan sorunların projelerde yaşanmakta olduğunu belirtmiştir. Alan çalışması kısmında işbölümünden kaynaklanan çatışma nedenleri anket formunda yer alan 33. ve 43. sorularla araştırılmıştır (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.3 İşlevsel Bağımlılık

Örgütlerdeki iki farklı grup birbirlerine karşılıklı veya tek taraflı olarak bağımlıysa bağımsız olmaları durumuna göre bu iki grup arasında daha çok çatışma çıkar. Hedefler ve öncelikler ne kadar farklı ve personel ne kadar birbirine bağımlı gruplarda çalışıyorsa çatışma imkanı o kadar yüksektir (Tosi, 1990, s.529). Karşılıklı görev bağımlılığı, inşaat sektöründe özellikle saha ve ofis çalışanları arasında ve ilişkili departmanlar arasında sık sık çatışmalara neden olabilmektedir. Örneğin ofisin sahadan istediği belgelerin hazırlanması yerine saha işine öncelik vermesi ve belgenin geciktirmesi durumunda, ofis ve saha arasında uyumsuzluk doğabilir. Alan çalışmasında yer alan, ofis ve saha çalışanlarına yapılan anket araştırmayla işlevsel bağımlılık nedenleri incelenmiştir (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.4 Örgütsel Değişimin Etkisi

Değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi halidir. Örgütsel değişimse, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasında meydana gelebilecek yaratıcılık, yenilenme, büyüme ve gelişme gibi olayları içine alan her türlü değişikliktir (Dinçer, 1992, s.8).

Örgütlerde değişim sonucu oluşan bu yeni yapıda daha fazla güç ve statü elde etmek için birbirleriyle çatışmaya girebilirler. Bu tür çatışmaların yaşanmasını önlemek veya giderimini sağlamak amacıyla önceden bir plan yapılmalı ve çalışanları bu konuyla ilgili bilgilendirmemiz gereklidir. Örneğin inşaat sektöründe çalıştığınız firma yeni bir proje aldığı zaman, buraya geçmek ve pozisyon sahibi olmak için kişiler birbirleriyle çatışma içine girerler. Örgütsel değişim, statü ve güç paylaşımından bağımsız bakılırsa; inşaat sektörü için önemli nedenler arasında olduğu söylenemez. Çünkü inşaat projelerinde örgütsel değişim oluşurken statü ve güç paylaşımı yaşanmakta ve buna bağlı çatışmalar yaşanmaktadır. Bu sebeple alan araştırması kısmında değinilmemiştir.

4.2.5 Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet

Bireyler görevlerini yerine getirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu kaynak tahsisinden daha fazla pay alabilmektir. Daha çok kaynağa sahip birey ya da grup daha güçlü ve yetkili duruma gelmektedir. İşte bu güce sahip olmak isteyen bireyler arasında çatışmalar yaşanabilir. Bazı çatışmalar ise aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2000, s.529). İnşaatlarda örneğin şantiyeler arası ortak iş makinesi kullanımı veya bir şantiyeye ait iş makinesinin projenin başka şantiyesine geç gönderilmesinden dolayı çatışmalar doğabilir (Kurum, 2008). Anket araştırması yapılırken görüşmeler sırasında firmaların ekipman ve malzeme sorumluları çalıtıkları projelerde sınırlı kaynaklar için rekabet sorunlarının yaşandığını belirtmiştir. Anket formunda yer alan 29. soruyla görüşülen kişilere kaynakların paylaşımının yarattığı sorunların çatışmaya sebep olması sorulmuştur (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.6 Rekabetçi Ödül Sistemi

Genel olarak örgüt performansı yerine grup performansının ayrı değerlendirildiği ödül sisteminin bulunduğu örgütlerde daha çok çatışma meydana gelmektedir. Bu ödüllendirme sistemi yüzünden kişiler gereksiz bir yarışma içerisine girebilirler. Bu yarışma havası, duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içerisine sokmaktadır. Ayrıca işin içerisine değerlendirme hataları, çeşitli hile ve kıskançlıkların girmesi, örgüt içerisinde işbirliği yerine adeta birbirlerinin gücünü azaltan kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ivancevich and Matteson, 1990, s.307). İnşaat sektöründe yaşanan bireyler arası rekabet sonucu dikkatsizliğe bağlı iş kazaları artmaktadır. Projenin kalite anlayışında düşüş yaşanır. Ancak ödül sistemi belli sınırlar içinde tutulabilirse bu rekabet projenin geneline yararlı olacaktır. İnşaat sektöründe birbirinden uzak şantiyeleri bulunan projelerde sıkça rekabet yaşanmaktadır. Örneğin metro, otoyol projesi. Bunun nedeni şantiyelerin diğer şantiyelerden daha başarılı olma istekleridir. Bu rekabet belli sınırlar içinde tutulamazsa farklı sorunlara neden olur. Örneğin statü ve güç paylaşımı sorunları ve kaynak paylaşımı sorunları yaşanır (Bilgen, 2008). Tez kapsamında rekabetçi ödül sistemi, anket formunda yer alan 35. soruyla araştırılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo6.4).

4.2.7 Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yönetici karar verme, planlama ve bunları uygulatma, astlarını harekete geçirme, motive etme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel politikası ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile değerlendirmesi anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. (Eren, 2000, s.462). Proje yöneticileri ve koordinatörler inşaat projelerini baştan sona yürüten, görüş ve tutumları doğrultusunda direkt olarak projenin başarısını etkileyecek bireylerdir. Alan çalışmasında görüşülen kişilere yöneticilerin çatışma yönetimi karşısındaki davranışları anket formunda yer alan 47. soruda sorulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.8 Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması çatışmaya neden 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. 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 iş dağılımı yapılmaması, hatanın nereden kaynaklandığının belirsiz olmasına ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesinin zorlaşmasına neden olabilir (Şendur, 2006, s.14). İnşaat sektöründe sıkça rastlanmakta olan bu neden yöneticilerin kesin kurallarıyla çözümlenebilir. İnşaat sektöründe çalışan mühendisler farklı görevlendirmeler verilebilmektedir. Örneğin betondan, toprak işlerinden sorumlu olma gibi farklı görevler verilebilir (Gündoğdu, 2008). Görüşülen kişilere anket formunda yer alan 34. soruyla örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıkların çatışmaya neden olması hakkındaki değerlendirmeleri sorulmuştur (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.9 Statü ve Güç Paylaşımından Kaynaklanan Sorunlar

Genel olarak statü kavramı bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükleri ifade etmektedir. Örgütler, içinde bulundukları toplumların farklı katmanlarından gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Bireylerin sosyal sistem içindeki pozisyonları ve bu pozisyonlara bağlı olarak edindikleri hak ve yükümlülükler de çatışma sebebi olabilmektedir. Örgüt içindeki bazı kişi ve

grupların kendi statülerini diğerlerinden farklı görmeleri nedeni ile iletişim ve algılama problemlerinin ortaya çıkması çatışmaların oluşmasına neden olabilir (Yıldız, 2004, s.44). Her sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de aynı statüdeki bireyler birbirlerine üstünlük sağlamak amacıyla anlaşmazlıklar doğabilir, çatışma durumu oluşabilir. Ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan statü ve güç paylaşımı sorunları kişilerin birbirlerinin yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olmamasından kaynaklanır. Planlama yapan mühendisle saha uygulamasında çalışan mühendis arasında yaşanabilmektedir. Ancak ikisi arasında bir statü farklılığı bulunmamaktadır. Bunun nedeni tarafların kendilerini daha önemli görmeleridir (Hazar, 2008). Alan çalışmasında inşaat projelerinde yaşanmakta olan bu çatışma nedeni anket formunda yer alan 31. soruyla araştırılmıştır (Bkz. Tablo 6.4).

4.2.10 Daha Önce Çözümlememiş Olan Sorunlar

Daha önce çözümlememiş olan anlaşmazlık konularının fazla olması, mevcut koşullar içerisinde anlaşmazlık ve uyuşmazlık nedeni olan konuların çatışmaya dönüşme potansiyeli yüksektir. Bu durum, çatışmayı yönetmek durumunda olan kişilerin, dikkatlerini daha geriye yöneltmelerini gerekli hale getirdiğinden, yönetici konumunda olanların daha dikkatli davranmalarını da beraberinde getirir (Yıldız, 2004, s.44).

Daha önce çözümlememiş sorunlar inşaat projelerinde sonradan büyük çatışmalara sebep olur. Bunun nedeni kişilerin kendilerini önemsiz hissetmeleri veya kendilerini yöneticilerden daha üstün görmeleridir (Duran, 2008).

4.3 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışmaların nedenlerinden bir diğeri kişisel farklılıklardan kaynaklanır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahip olmaları kişisel çekişmelerinin dolayısıyla çatışmalarının önemli bir nedenidir. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenlerini kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, rol ve statü algılamaları olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılır. Bunlardan ilki olan kişilik farklılıklarına bu bölümde değinilmiştir.

4.3.1 Kişilik Farklılıkları

Kişilik; geçmişin izleri, şimdiki zamanın uygulamaları, geleceğin eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları olarak tanımlanır (Erdoğan, 1999,

s.236). Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranışlar göstermelerinden çatışma oluşabilir (Rollinson, Broadfield and Edwars, 1998, s.405). Bireyin pasif, öz güveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çünkü hırslı olan birey her zaman kazanmak ister ve bu da rekabet içinde kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Güven eksikliği olan birey başkalarını kendisi için bir tehlike olarak görür. Bu da onun ilişki içerisinde olduğu diğer bireylere sürekli kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden olduğu için çatışmalara yol açar. Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireyler arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, ödülleri ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma nedeni olabilir (Şendur, 2006, s.8).

4.3.2 Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde başarılı olmak için, ortak amacı sağlamak doğrultusunda her bölümün ve her kişinin çaba göstermesi gerekmektedir. Ortak amaçlar yapılacak işlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların davranışları farklı olabilir. Her bireyin aynı amaçlara sahip olması beklenemez. Kişisel özellikler, ilgi ve yetenekler, beklentiler ve hedefler doğrultusunda bu amaçlar da farklılıklar gösterir. Bireysel ve örgütsel amaçların farklı olması her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Birey sorunlarla ve mücadele gerektiren durumlarla karşılaşarak kendini geliştirme imkanı bulur. Bu nedenle bazı farklılıklar yapıcı bir biçimde yönlendirildiğinde bireysel ve örgütsel açıdan sağlıklı ve yaratıcı olabilirler (Davis, 1998, s.336).

İnşaat projelerinde amaçlardaki farklılıklar incelendiğinde aynı ekipteki kişiler, farklı gruplardaki kişiler veya farklı organizasyonlardaki gruplar arasında çatışma meydana geldiği görülmektedir. Çeşitli beklentiler nedeniyle kişinin kendi içindeki çatışması da ortaya çıkar. İnşaat sektöründeki projelerde genel amaç belirli plan ve bütçe sınırlamaları içinde bitirebilmektir. Fakat örgütsel amaçlar farklıdır ve çoğu zaman çatışır. Örneğin, mal sahipleri kar miktarı, güvenlik, riskler, sözleşme yükümlülükleriyle ilgilenirken, çalışanlar maliyet ve planlamanın gidişatıyla ilgilenir. Mimar, mal sahibinin ihtiyaçlarından ziyade ileriki tasarım kararları hususunda yönlendirilmiş olabilir. Ana yüklenici, işlerin durgun olduğu bir süreçte gerçekçi olmayan düşük bir teklifi projeyi almak için önerebilir (Göktekin, 1999, s.48). Örneklerden anlaşılacağı gibi inşaat projelerinde amaçlardaki farklılıklardan

dolayı çatışma yaşanmaktadır. Alan çalışması kısmında görüşülen kişilere 36. ve 41. sorularla kişisel amaçlardaki farklılıklar sorulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 6.4).

4.3.3 Rol ve Statü Algılamaları

Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları, örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 1999, s.38). Örgüt üyelerinin, belli rolleri algılama biçimi de ayrı bir çatışma nedenidir.

İnşaat projelerinde çatışmanın bir nedeni ise rol belirsizlikleridir. Bu durum kişilerin yapacakları işlerle ilgili bilgilerin yetersiz veya karmaşık bir şekilde belirsizliğiyle ortaya çıkar. Rol belirsizlikleri proje katılımcılarının sorumlulukları üzerinde belirsizlik durumu yaratır, iki kişi veya grup aynı iş için yetkilendirilirse çatışma ortaya çıkar. Karışıklık çoğu zaman rol tanımlarının kesişmesi nedeniyle ortaya çıkar. Rol tanımlarının kesişmesi sonucunda ortaya çıkan çatışma kaynakları, proje yöneticisinin yetkileri, sorumlulukları üzerindeki anlaşmazlıkları da içerebilir. Yapımda, proje organizasyonu üyeleri rol çatışması yaşayabilir. Rol çatışması bir organizasyon veya kişinin birbirine zıt gereksinimleri olan iki role sahip olmasıyla da ortaya çıkar. Buna örnek olarak mimarın iki farklı rolde hem tasarımcı hemde proje yöneticisi olmasıdır (Göktekin, 1999, s.49).

Tez çalışmasında örgütlerde yaşanan çatışma nedenleri literatür ve alan araştırması olarak incelenmiştir. Yapılan kişisel görüşmeler sonucunda inşaat projelerinde en sık rastlanan çatışma nedenleri saptanmıştır. Bunlar ana başlık olarak örgütsel yapıdan, iletişimden kaynaklanan ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerdir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenlerden işlevsel bağımlılık, sınırlı kaynaklar için rekabet, statü ve güç paylaşımı sorunları, iş bölümü, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, rekabetçi ödül sistemi, daha önce çözülmemiş sorunlar ve örgüt büyüklüğü; iletişimden kaynaklanan nedenlerden anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları; kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden rol ve statü algılamaları, kişisel amaçlardaki farklılıklar incelenmiştir. Seçilen inşaat projeleri için anket formunda yer alan sorularla çatışma nedenleri araştırılmış ve alan çalışması bu çatışma nedenlerine odaklanmıştır (Bkz. Tablo 6.3).

5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma organizasyon yaşamının doğal bir olgusudur. Tjosvold ve Johnson'un belirttiği gibi "Organizasyonun etkinliği için, yapıcı yönetim ve çatışma çözümünden daha önemli hiç bir beceri yoktur" (Göktekin, 1999, s.32). Bu bağlamda çatışma yönetimi; çatışmaların örgüt yönetimi ve yöneticilerince örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağladığı bir görüş açısından ele alınmasıdır (Kılınç, 1985, s.163). Alan araştırmasında inşaat projelerinde çatışma yönetiminin ne kadar bilindiği, uygulanıp uygulanmadığı ve nasıl uygulandığı incelenmiştir. Takip eden bölümlerde, çatışma yönetim yöntemleri ve inşaat sektöründe çatışma yönetimi açıklanmıştır.

5.1 Çatışma Yönetimine İlişkin Kavramlar

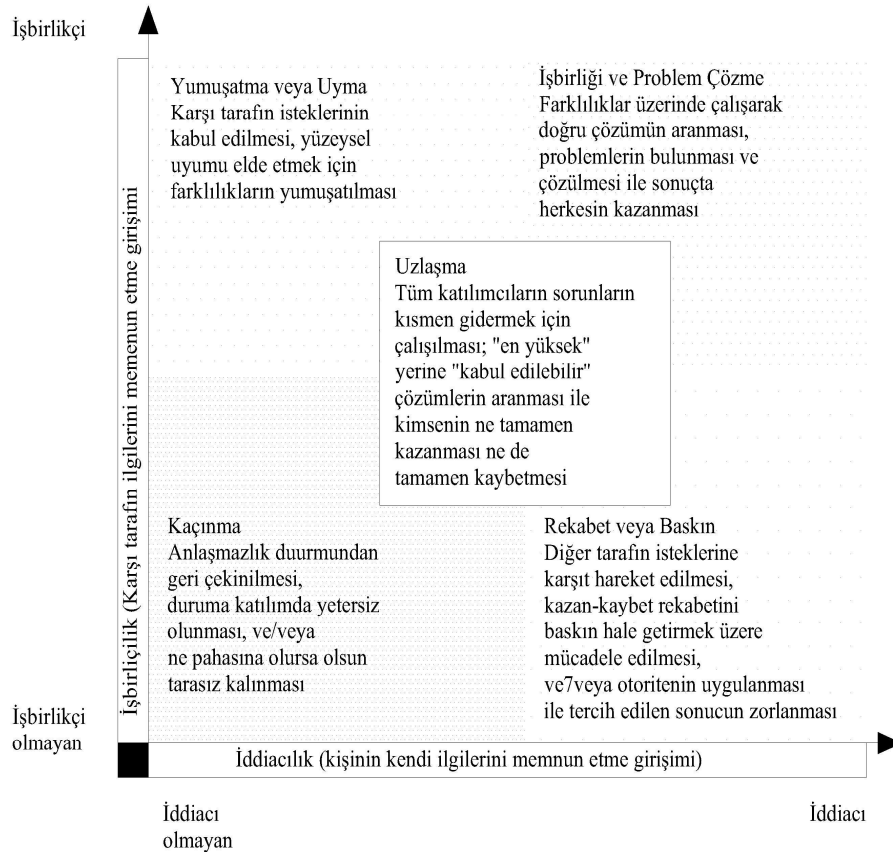
Başarılı bir çatışma yönetimi gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çatışma nedenlerinin doğru saptanması gerekir. Organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalar işlevsel yani yapıcı çatışmalardır (Altuğ, 1997, s.113). Organizasyonları amaçlarına ulaşımda geciktiren, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalar işlevsel olmayan yani yıkıcı çatışmalardır (Gordon, 1991, s.466). Çatışmanın doğru yönetimi ile çatışmaların organizasyonel yapıya yararlı etkilerinin görülmesi sağlanmaktadır. Çatışmaların yanlış yönetimiyle yüksek maliyet gibi projeye zararlı etkiler oluşmaktadır. Dolayısıyla inşaat sektöründeki yöneticiler, çatışmaların fonksiyonel olup olmadığı kararını vererek en uygun çatışma yönetim yaklaşımlarını seçmelidir. Özellikle işlevsel olmayan çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebileceği için duruma en uygun gelen çatışma çözümleri yöneticiler tarafından seçilmelidir (Ünver, 2002). Çatışma çözümlerinde kullanılan yöntemler takip eden bölümlerde ele alınacaktır.

Yönetim sürecinde çatışmayla başa çıkma konusunda izlenen beş farklı yöntem takip eden bölümlerde açıklanmıştır.

5.2 Çatışma Yönetim Metotları

Çatışma yönetim metotları kişilerin çatışma içinde kullandıkları davranış ve tutumlardır (Wilmot and Hocker, 1998, s. 111). Çatışma yönetim metotları, bireylerin davranış ve tepkilerini değiştirmeyi, kişi ve gruplar arası kötü sonuçlar doğuran görev ilişkilerini değiştirmeyi, organizasyon yapısını değiştirmeyi amaçlamaktadır (George and Jones, 1999, s.665).

Kişiler arası çatışma yaklaşım stilleri şekil 5.1 'deki gibi sınıflandırılabilir. Görüldüğü gibi karşı taraf ile ilgili olma ve kendisi ile ilgili olma olmak üzere iki ölçüte göre değişiklik gösteren, beş çatışma yaklaşım modeli görülmektedir (George and Jones, 1999, s.665). Bu beş çatışma yönetim modeli sayesinde yöneticiler bildikleri bir çatışma durumu karşısında doğru yönetim gerçekleştirebilirler.



Şekil 5.1 Çatışma yaklaşım stilleri (Rahim Modeli)

5.2.1 Kaçınma

Kaçınma yönteminde yöneticiler açık olarak taraf tutmaz ve çatışmaya doğrudan karışmak istemez. Çatışma ile ilgili kararlar sonraki bir zamana ertelenir. Bu yüzden kaçınma kısa vadede etkili olsa da uzun vade de örgütün etkinliğini azaltır (Koçel, 1998, s.674).

Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha sakıncalı çatışmalar yaratabilirler. Kaçınma, çatışma içinde olan grupların olabildiğince bir araya gelmedikleri, ne düşündüklerini ve ne hissettiklerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur. Kaçınmanın bu gibi özellikleri gelecekte organizasyonun ilerleyişini, gizli olan uyuşmazlıkların ortaya çıkışı ve yükselişi ile tehlikeye sokmaktadır. Ancak çatışma durumunda öfkenin dinme süreci eğer kazanç sağlayacaksa bu yöntem faydalıdır. Örneğin inşaat sektöründe projenin bitimine doğru yöneticiler bazı durumları görmezden gelip bir an önce projeyi bitirmeyi amaçlayabilir; ancak burada iş tamamlanması yakın olması sebebiyle ilerisi için bir sorun olmayacaktır. Kaçınma yönteminden başka yumuşatma veya uyma yöntemi de kimi yöneticiler tarafından çatışma durumunda tercih edilmektedirler.

5.2.2 Yumuşatma veya uyma

Bu metotta bireyler ve gruplar, karşı tarafın çözümleri kendi çözümlerinden daha iyi olduğunu düşündüğünden daha iyi bir yaklaşım ortaya koymak, işbirlikçi ve istekli bir tavır sergilemek ihtiyacı hisseder.

Çatışma yönetiminde uyma stili daha sonra ortaya çıkacak sorunlara yönelik toplumsal güven oluşturmak için, uyum ve istikrarın özellikle önem kazanması için, bir tarafın geri dönmemek üzere çatışmayı bırakması ve kaybet-kazan sonucunu yaratması ile tanımlanmaktadır. İnşaat sektöründe uygulanan yumuşatma yöntemine örnek verirse projede yapılan hakedişlerin zamanında ödenmemesinden dolayı oluşan istikrarsız ortamda çalışanların maaşlarının verilememesinden dolayı çalışanlara tavizler verilmesi gösterilebilir.

5.2.3 Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi çatışan tarafların kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Böyle bir durumda tarafların anlaşmalarının her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galibiyet ne de bir

yenilgi vardır. Her iki taraf da anlaşmadan memnundur ve yeterince tatminkâr bir karara varılmasına imkân sağlanmıştır (Eren, 2000, s.464).

Uzlaşma yöntemi genelde kalıcı olmayan bir yöntem olarak görülmekte ve değişik tekniklerle gerçekleştirilmektedir. Bunlar pazarlık, hakem yada üçüncü şahıs müdahalesi ve çoğunluk oyu gibi tekniklerdir. Uzlaşmanın en etkin çözüm tekniği olarak kullanılan pazarlığın bir örneği, ücretler, saatler ve çalışma koşulları hakkında sendikalar ile yönetim arasındaki görüşmelerdir. Temsilciler kendi değerlerinde tavizler vererek temsil ettikleri gruplarca kabul edilebilecek bir denge aramaya başlarlar (Emekli, 2002, s.62).

Pazarlık yönteminden başka hakem yada üçüncü şahıs müdahalesi tekniğindeyse tarafsız bir hakeme son kararın sorumluluğunu yüklemektir. İki tarafın çözümde adaletsizlik olduğuna inandığı durumlarda o düşmanlığın hakem tarafından yöneltmesini sağlamaktır (Emekli, 2002, s.62). İnşaat sektöründe mal sahibi ile yüklenici arasında olan anlaşmazlıkların çözümünde hakem tekniğine başvurulur. Proje sırasında oluşan ve maliyet artırıcı ek işlere claim denir. Proje yapımı sırasında çıkan bu işlerin maliyetlerinin hesabında anlaşmazlık olduğu durumlarda mal sahibi ve yüklenicinin kabul ettiği tarafsız bir hakem getirilir. Hakemin verdiği karar iki taraf içinde kabul görür ve onaylanır.

Son olarak kullanılan tekniklerden çoğunluk oyu tekniğinde anlaşmayan tarafların farklılıklarını çözmek için çoğunluğun oyuna sunulur. Bu teknikte çatışmanın nedenlerini ve koşullarını değiştirme yerine sadece sonucu etkilemesine çalışılır. Bu nedenle uzlaşma yöntemi ile çatışma sadece geçici olarak azaltılır, yada önlenir (Emekli, 2002, s.62). Örneğin yüklenici firma bir otak girişirse bu yöntem uygulanabilir. Yüklenici mal sahibinden yaptığı işlerin parasını alamaz veya zarar etmekteyse ortak girişimin yöneticileri toplantı yapar. Toplantı sırasında işi devam ettirmek veya bırakmak çoğunluk oyuna sunulup çözüme ulaşılır (Hazar, 2008).

5.2.4 Rekabet veya baskın olma

Bu metot; yöneticinin gücü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar, taraflardan birisinin lehine olabilir. Sonuçta her iki tarafta alınan kararlara uymak zorunda kalacağından, taraflardan birisinin hoşnut olmamasına sebep olabilir. Tarafların kararı kabul etmemesi sorunun otorite sorununa dönmesine sebep olarak başka bir boyut kazanabilir (Koçel, 1998, s.675).

Yetki kullanımı, çatışmaları çabuk ve etkili bir şekilde çözebilir. Yalnız sık sık bu yola başvuran yönetici, personelin motivasyonu ve psikolojisi üzerinde olumsuz etki

yaratacaktır. Taraflar arasında çatışma bu yöntemle çözülmek istenirse, yetkiye her iki tarafın da olur vermesine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde kazanan bir grup ile kaybeden, yönetime kızgın ve güveni sarsılmış diğer bir grup yaratılmış olur. Baskı yönetimi; kişiler arası kıskırtmalarda, grup ve bireylerin farklı değerlerinden ortaya çıkan çatışmalardır. Otoritenin varlığına meydan okumaktan kaynaklanan çatışmalarda etkili olabilir. Sonuç olarak baskın olma ya da rekabet çatışma yönetim modelinin pozitif sonuçlarının olma potansiyeli çok azdır (Şendur, 2006, s.48).

İnşaat sektöründe yöneticiler başka çözüm bulamadıklarında yaygın olarak bu metodu uygular. Bu metot sonrasında çatışma yaşayan kişiler belli bir süre yatıştır. Ancak kişinin kendi içindeki çatışmasına neden olmaktadır. Örneğin makine bölümüyle saha uygulaması grubu arasında çatışmaların çözümünde baskın olma yöntemi kullanılabilir. Saha uygulamasında çalışanların makine istemesi ve makine grubunda makinelerin bozuk olmasından dolayı göndermemesi nedeniyle çatışma yaşanır. Makinelerin bozuk olmasına rağmen yöneticinin makineleri sahaya çıkartmasıyla çatışma çözülür. Ancak bu çözüm sonrasında makine grubu kendini gereksiz hissedip kendi içinde çatışma yaşar (Kurum, 2008).

5.2.5 İşbirliği ve Problem Çözme

Yönetim, insanların istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz bir biçimde karşılamaya çalışır. Karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı sağlayarak örgütsel başarıyı arttırmaya çabalar. Örgütsel başarının uyumlu takım çalışması ile sağlanacağına inanılır. Yapılan hatalara karşı yönetimin tutumu, yapıcı ve öğreticidir. Ancak bu yönetim tarzının uygulanması çok zordur (Eren, 2000, s.38).

Bu yönetim tarzının çatışmalı durumlarda izleyeceği yöntem ise sorun çözmedir. Bu yöntemde yönetici, çatışan tarafları bir araya getirerek sorunların karşılıklı olarak tartışılarak çözümlenmesine çabalar. Taraflar çatışmanın nedenlerine ve nasıl çözümleneceğine ilişkin görüşlerini tek tek açıklarlar. Bu tartışmalar bir anlaşmaya varılıncaya kadar devam eder. Bu modelde sorun çözme yöntemi en etkili, baskı yapma yoluyla çatışmanın çözümü ise en etkisiz yöntem olarak kabul edilmektedir (Ünver, 2002, s.62).

5.2.6 Diğer Metotlar

Çatışmaya yönelik bu beş etkin çatışma yönetimi metotları dışında başka çözümlerde yer almaktadır. Bunlardan ilki ortak bir düşman bulmaktır. Bu metot; çatışan tarafların hepsinin çıkarlarını tehdit eden ortak bir düşmanı veya gücün varlığının

tarafllara empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmana karşı işbirliği yapabilirler. Ortak düşman bulmaya örnek olarak aynı pazarda rekabette bulunan iki inşaat firmasının sektörde tekelleşmeye çalışan bir firmaya karşı olmaları verilebilir.

Başka bir metot olarak ise çözümü üstün kararına bırakma metodu yer almaktadır. Bu yöntemde 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 (Kılınç, 1985, s.158).

Farklı bir metot ise üst hedefler oluşturmaktır; bu metot genellikle sorun çözme yönteminin geliştirilmiş şekli ya da bütünleyicisi olarak düşünülür. Üst hedefe ulaşılması için tarafların kendi örgüt hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir. Bu sayede karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşacaktır. Böylece tarafların ileride anlaşmazlıkları için sorun çözme yöntemini kullanabilmeleri sağlanacaktır. (Silah, 2001, s.269).

Örgüt için çok kritik olan kriz döneminde yöneticiler bir üst hedef belirleyip bütün örgüt çalışanlarını bu hedef için tetikleyerek olası çatışmaları önlemeye çalışmaktadırlar. Ancak kriz atlatıldıktan sonra çatışmaları bir araya getiren ortak hedef kalmadığı için çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel, 1998, s.676).

5.3 Çatışmalara Yaklaşım Stilleri İçin Uygun Durumlar

Çatışma yönetimi konusunda daha önceden yapılan bir araştırma ile maden ve petrol firmasının 28 tane üst yöneticisinin görüşlerini içeren ve bu kişilere genel olarak beş çatışma yönetim stilinden hangi durumlarda hangi stili kullandıklarını bulmak üzere bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu araştırma raporunun bir özeti Tablo 5.1'de yer almaktadır. Bu tabloda yöneticilere çatışma ve yöntemleriyle ilgili sorulmuş ve elde edilen verilere göre bir tablo oluşturulmuştur. Beş ana başlık altında incelenen çatışma yönetim modellerinden rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uymanın hangi durumlarda uygulanmasının gerektirdiği gösterilmiştir. Bu tez kapsamında ise inşaat sektörü için çatışma yönetim biçimleri araştırılıp bu yöntem biçimlerine uygun önerilere yer verilmiştir.

Tablo 5.1 Çatışma yönetim stillerinin kullanılması gereken durumlar
(Alam, 2003, s.546).

Yönetim Modeli	Uygun Olduğu Durumlar
Rekabet	
1.	Çabuk ve katı hareket edilmesi gerektiğinde
2.	Popüler olmayan davranışların uygulanmasını gerektiren önemli konularda
3.	İşletme için yaşamsal öneme sahip olan konularda kendinizin haklı olduğunda
4.	Rekabetçi olmayan davranışlardan kendilerine avantaj sağlayan kişilere karşı
İşbirliği	
1.	İki iş içinde uzlaşma gerektirecek kadar önemliliğinde ve çözüm bulmak gerektiğinde
2.	Amacımız öğrenmek olduğu zaman
3.	Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirebilmek için
4.	Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için
Uzlaşma	
1.	Amaçlar önemli ise
2.	Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise
3.	Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için
4.	Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için
5.	İşbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş olarak
Kaçınma	
1.	Bir konu önemsiz olduğunda veya daha önemli bir konu baskı yaratıyorsa
2.	İşleriniz halletmek konusunda şans algılamıyorsanız
3.	Potansiyel bir bozulma, çözümün sağlayacağı faydalardan daha ağır geliyor ise
4.	İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açılarına dönmeleri için
5.	Ani karar vermek, bilgi toplamanın yerini alıyor ise
6.	Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyor ise
7.	Konular yüzeysel görüldüğünde ya da konuların belirtisi ise
Uyma	
1.	İyi bir fikrin duyulmasını sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı göstermek için
2.	Konular başkaları için sizin için olduğundan daha önemli ise ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için
3.	Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak için
4.	Yenildiğinizde kayıpları en aza indirmek için
5.	Uyum ve denge önemli olduğunda
6.	Astların hatalarından ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için

5.4 Çatışma Yönetimi ve İnşaat Sektörü

İnşaat projeleri karmaşık, dinamik ve belirsizliklerle dolu bir ortamda gerçekleştirilir. Projelerin tek ve tekrarlanmaz niteliği, her projenin yerinde yeniden çözümünü gerektirmektedir. Projeyi gerçekleştirmek için de her seferinde farklı bir organizasyona gitmek ve farklı kişilerle çalışmak gerekmektedir (Kuruoğlu ve Polat, 2002, s.47). Bu sürekli değişen proje örgütlerinde, yaşanan çatışmaların saptanması ve özelliklerine göre uygun bir metotla yönetilmesi gerekir.

Çatışma yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde diğer sektörlerde çatışma ile ilgili bir çok yayın olduğu görülmüştür (Ergün, 1997; Yıldız, 2004; Emekli, 2002; Kenneth W.T and Louis, 1977; Daft, 2002). Bu çalışmalarda Ergün (1997), bir alüminyum fabrikasında olan çatışma nedenlerini araştırmış ve sonuçları değerlendirmiştir. Yıldız (2004) ve Emekli (2002) ise Kara Kuvvetleri Komutanlığı ve Polis teşkilatında varolan çatışma nedenleri araştırmış, çatışma yönetiminde hangi yöntemlerin uygulanabileceğine yönelik araştırma yapmışlardır.

Diğer sektörlerde kişiler / gruplar arası çatışma ile ilgili bir çok çalışma yapılmış olmasına rağmen inşaat sektöründe bu konuda fazla çalışma bulunmamaktadır (Göçmen, 2005; Semple, Hartman ve Jargeas, 1994; Diekmann ve Girard, 1993; Gardiner ve Simmons, 1995; Pena-Mora ve Tamaki, 1998). İnşaat sektöründe yapılan çalışmalar daha çok örgütsel çatışmayı incelemiştir. Örneğin yüklenici-mal sahibi veya projenin teslim edilmesi sırasındaki uyuşmazlıkların incelendiği çalışmalar gibi (Göçmen, 2005; Semple, Hartman ve Jargeas, 1994; Diekmann ve Girard, 1993; Gardiner ve Simmons, 1995; Pena-Mora ve Tamaki, 1998). Türkiye'deki yüklenici ve mal sahibi arasındaki çatışmayı inceleyen bir çalışma, bu iki örgüt arasındaki çatışmayı yönetmek için uzlaşma yönetimini önermiştir. Uzlaşma yönetiminin önerilmesindeki neden bu tür çatışmaların çözümünde yargıya başvurulmadan taraflar arasında uzlaşma sağlanmasıdır. Türkiye koşullarında yargı sürecinin uzun ve zahmetli olması nedeniyle bu tür çatışmaların yargıya başvurulmadan önce çözümler getirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Göçmen, 2005). Diğer çalışmalarda da sözleşme uyuşmazlıkları üzerine odaklanılmış, bölümler veya gruplar arası çatışmalar incelenmemiştir.

Kişiler arası ve gruplar arası çatışmaların incelendiği tek çalışmada genel olarak inşaat sektörünün özellikleri anlatılmış ve çatışmadan bahsedilmiştir (Göktekin, 1999). Bu çalışmada inşaat projeleri detaylı olarak incelenmemiş ve genel olarak literatür çalışması yapılmıştır. Bu nedenlerden dolayı kişiler arası ve gruplar arası çatışma türlerine yönelik çalışma yapılmasına karar verilmiştir. Tez kapsamında

Çatışma nedenleri saptanmış, boyutları incelenmiş ve istatiksel olarak sonuçlar değerlendirilerek yöneticilere ve inşaat projelerinde çalışan mühendislere önerilerde bulunulmuştur.

6. İNŞAAT PROJELERİNDE MÜHENDİSLER ARASI ÇATIŞMA BOYUTLARI VE NEDENLERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

İnşaat proje çalışanları incelendiğinde ofis ve saha çalışanları arasında sürekli bir çatışma olduğu gözlemlenmektedir (Ergün, 1997, s.136). Bunun sebepleri incelendiğinde literatürde çatışma nedenleri arasında yer alan “işlevsel bağımlılık” ve “amaçlardaki farklılık” olabileceği görülmüştür. Saha ve ofis çalışanlarının arasında güçlü bir işlevsel bağımlılık vardır çünkü iki taraf da işlerini yapabilmeleri için birbirinden bilgi almalıdır. Sahada çalışanlar proje verileri olmadan imalat yapamaz, ofiste çalışanlarda sahada imalat olmadan planlama ve hak ediş yapamazlar. Aynı zamanda bu iki grubun amaçlarında farklılık da görülmektedir. İnşaat projelerinde doğrudan imalatla ilgili çalışan bölümlerin öncelikli amacı işin istenilen sürede tamamlanmasıdır. Bu doğrultuda, uygulamada karşılaşılan ve işi geciktirebilecek sorunlara pratik çözümler bulurlar. Saha imalatları sonucunda projenin maliyet ve süre hedeflerinin içinde kalması için çaba gösterirler. Buna karşın proje ofisi ve planlama gibi bölümlerin amaçları ise işin projeye uygun olarak belirlenen süre ve maliyet hedefleri içinde ilerlemesini sağlamaktır. Bu doğrultuda, sahada gerçekleştirilen imalatların ve getirilen pratik çözümlerin projeye ve öngörülen hedeflere uygunluğunu sağlarlar.

İki grubun çatışmaya uygun şartları göz önüne alınarak tez çalışması saha ve ofis olmak üzere iki gruba odaklanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, ofis ile sahada çalışan mühendis ve mimarların yaşadıkları çatışmaların boyutlarını derinlemesine incelemek ve çatışmanın nedenlerini belirlemektir. Bu doğrultuda 23 firmanın yürüttüğü 40 projede çalışan 165 mühendis ve mimarla anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasından elde edilen bulgular istatistiksel olarak değerlendirilip yorumlanarak alan çalışması tamamlanmıştır.

Takip eden bölümlerde öncelikle araştırmada geliştirilen hipotezler, araştırmanın yöntemi, süreci ve araştırma soruları üzerinde durulacaktır. Ardından görüşülen kişilerin özellikleri açıklanacaktır. Son kısımda ise anket sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilerek ofis mühendisleri ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmaların boyutları ve nedenleri belirlenecektir.

6.1 Hipotezler

Alan araştırmasında anket sorularının hazırlanması öncesinde, inşaat projelerinde gruplar arası çatışma ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler diğer sektörler için tespit edilen çatışma sorunlarına (Ergün, 1997; Yıldız, 2004; Emekli, 2002) ve kişisel görüşmelerde tespit edilen inşaat sektörüne özgü sorunlara dayanarak geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin doğruluğu anket sonuçları kullanılarak istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir.

Hipotez, sorunlara konulan geçici çözümlere denir. Hipotezler açık, basit ve anlaşılır olmalıdır ve test edilebilir olmalıdır. Hipotezler eldeki bütün verilere uygun olmalı ve onları açıklamalıdır. Yeni gerçeklerin tahminine olanak sağlamalıdır ve probleme çözüm önermelidir (Yozgat 2001, s.122). Hipotezler yapılacak testlerle doğrulanır veya çürütülür. Bu doğrultuda iki farklı H_0 ve H_1 olmak üzere hipotez geliştirilir. H_0 tarafından simgelenen null hipotez bir veya daha çok parametre hakkında bir iddiadır. H_1 tarafından gösterilen alternatif hipotez, null hipoteze girmeyen tüm durumların iddiasıdır. H_0 hipotezin geçerli olduğunu, H_1 ise geçersiz olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada yer alan bütün hipotezlerin test edilmesi sırasında öncelikle sorunların var olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra ofis çalışanlarının ve saha çalışanlarının bu konuda (var olup olmadığı konusunda) hem fikir olup olmadığı bütün hipotezler için geliştirilmiştir. Hipotezler daha önce yapılmış çalışmalar göz önüne alınarak ve kişisel gözlemlere dayanarak geliştirilmiştir. Daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarına dayanarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

- H_0 : Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunlarının ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar aynı görüştedirler. Bu hipotezin geliştirilmesinde daha önce diğer sektörlerde yapılmış bazı çalışmalar göz önüne alınmıştır (Ergün, 1997; Yıldız, 2004). Örneğin Ergün (1997) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada bir alüminyum fabrikasında yaşanan çatışmaları içeren çalışmada kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları incelenen faktörlerden biridir.
- H_0 : Bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar aynı fikirdedir. Bu hipotezi geliştirirken, Yıldız (2004)'ın Kara Kuvvetleri Komutanlığında yaşanan çatışmaları incelediği çalışmasında bulduğu çatışma nedeni kullanılmıştır.

- H_o : *Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunlarının çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar hemfikirdir.* Bu hipotezin geliştirilmesinde daha önce yapılmış çalışmalar ele alınmıştır (Ergün, 1997; Yıldız, 2004). Örneğin Emekli (2002) tarafından iletişim sorunlarının polis teşkilatındaki varlığı tespit edilmiştir.
- H_1 : *Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda kişilerin sektördeki iş tecrübeleri arasında benzerlik vardır.* Bu hipotezin geliştirilmesinde daha önce yapılmış bir çok çalışma göz önüne alınmıştır (Ergün, 1997; Yıldız, 2004). Örneğin Ergün (1997), bir alüminyum fabrikasında yaşanan çatışmaları içeren çalışmada performans ve ödül sisteminden kaynaklanan sorunlar incelenen faktörlerden biridir.

Literatür araştırmasına dayanarak geliştirilen hipotezlerin yanı sıra kişisel görüşmeler ve gözlemlere dayalı hipotezler de geliştirilmiştir. bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

- H_o : *Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar hemfikirdir.*
- H_o : *Ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesinden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar hemfikirdir.*
- H_o : *Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar aynı fikirdedir.*
- H_o : *Çalışanların etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunların çatışmaya sebep olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar aynı fikirdedir.*
- H_o : *Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunların çatışmaya sebep olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar aynı fikirdedir.*
- H_o : *Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunların çatışmaya sebep olduğu konusunda ofis veya sahada çalışan mühendis ve mimarlar hemfikirdir.*

- H_1 : Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda sektördeki iş tecrübelerine göre benzerlik vardır.

Alan araştırmasında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla anket çalışmasında görüşülen kişilere farklı sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler toplanarak istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Hipotezlerin doğruluğu içinde istatistik testlerinden ki-kare testi, t testi ve Varyans testi yapılmıştır. Takip eden bölümlerde yapılan testler detaylı olarak açıklanacaktır (Bkz. Bölüm 6.4).

6.2 Bilgi Toplama Yöntemi

Alan araştırmasında bilgi toplamak için yüz yüze görüşme ve anket çalışması yöntemi seçilmiştir. Araştırmaya dahil edilen şirketler Türkiye Müteahhitler Birliğine üye olan inşaat sektörünün önde gelen yüklenici firmaları arasından seçilmiştir. Seçim sırasında dikkate alınan bir kriter de yüklenici firmaların büyük ve kapsamlı projeleri gerçekleştiriyor olmalarıdır. Projelerin büyüklüğü maliyetleri ile belirlenmiştir ve seçilen projelerde maliyet alt eşiği iki yüz milyon YTL olarak belirlenmiştir. Diğer bir kriter ise projelerde farklı uzmanlık alanlarından kişilerin çalışmasıdır; inşaat mühendisi, makine mühendisi, elektrik mühendisi, mimar gibi.

Çalışmada toplam 23 firma incelenmiş ancak her firmanın bir projesini incelemek yerine birden fazla projesi araştırmaya dahil edilmiştir. Bunun sebebi ise projelerin gerçekleştirildiği yer olan şantiyelerin, firmaların merkez ofislerine göre daha özerk bir yapıda olması ve bazı durumlarda firma kültürünün şantiyeden şantiyeye farklılık göstermesidir. Örneğin bir firma genelinde çatışma yoğun olmayabilir ancak bir şantiyede o firma ile çalışmaya yeni başlamış bir şantiye şefi veya proje müdürü sebebi ile çatışma çok yoğun yaşanabilir. Bu sebeple aynı firmanın farklı projelerinde farklı çatışma özellikleri gözlenebileceği öngörülmüş, bu doğrultuda aynı firmaya ait bir veya birden fazla proje incelenmiştir. Araştırmada bu özelliklere sahip 40 farklı proje incelenmiştir. Aynı firmanın farklı projelerinde farklı çatışma özellikleri gözlenebileceğine dair öngörü, çalışmadan elde edilen sonuçlarla da doğrulanmıştır. Çalışma sonunda aynı firmaya ait iki ayrı şantiyedeki çatışma ortamının karşılaştırıldığında farklı çatışma nedenlerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığa yöneticilerin çatışma karşısındaki değişik tutumları, şantiyede çalışanların iş tecrübelerinin az olmasından dolayı şirket kültürünü benimsememiş olmaları gibi sebepler neden olmaktadır. Bu karşılaştırma detaylı olarak takip eden bölümlerde açıklanmıştır (bkz. Bölüm 6.5.5.)

Çalışmada incelenen firmalara ve projelere ait bilgiler Tablo 6.1 ve Tablo 6.2’de verilmiştir. İncelenen projelerin çoğunluğunu bina ve metro projeleri oluşturmaktadır. Alan çalışmasında beş firmanın birden çok projesine anket çalışması yapılmıştır (Tablo6.2). Bu sayede aynı firmanın farklı projeleri karşılaştırılmıştır (Bkz.Bölüm 6.5.5.) Projelerin türleri ve sayılarına ilişkin bilgiler tablo 6.1’de verilmiştir.

Tablo 6.1 Alan Araştırmasına Katılan Proje Türleri ve Sayısı

	Bina Projesi	Su Projesi	Yol Projesi	Metro Projesi
Proje Sayısı	20	5	4	11

Alan araştırmasında görüşülen firmaların proje türlerine ve sayılarına ilişkin bilgiler tablo 6.2’de verilmiştir.Bu tabloda toplam 42 proje bulunmaktadır. Ancak firma 1 ve firma 18’in metro projesiyle firma 13 ve firma 18’in metro projeleri ortak girişimdir. Bu sebeple çalışmada toplam proje sayısı 40’tır. Bu tablo sayesinde görüşülen firmaların hangi tür projelerinde anket çalışması yapıldığı görülmektedir. Örneğin firma 1’in 4 bina projesine, 1 su projesine, 1 yol projesine ve 1 metro projesine yapılmıştır.

Tablo 6.2 Alan Araştırmasına Katılan Firmalara ait Proje Türleri

Alan Araştırmasına Katılan Firmalara ait Proje Türleri				
Firma	Bina Projesi	Su Projesi	Yol Projesi	Metro Projesi
Firma 1	4	1	1	1
Firma 2		1		
Firma 3		1		
Firma 4	1			
Firma 5	1			
Firma 6	1			
Firma 7	1			
Firma 8	1			
Firma 9	1			
Firma 10	1			
Firma 11	1			
Firma 12	1			
Firma 13			1	2
Firma 14				1
Firma 15	2			
Firma 16	2			
Firma 17	1			
Firma 18	2	2	1	5
Firma 19	1			
Firma 20	1			
Firma 21			1	
Firma 22				1
Firma 23				1

Alan araştırmasında ilk olarak firmaların internet siteleri incelenerek bu araştırma kriterlerine uygun büyük, kapsamlı ve çeşitli uzmanlık alanlarından çalışanları olan inşaat projeleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda anketi uygulayabilmek için telefonla veya şantiyenin bulunduğu yere gidilerek randevu alınmıştır. Bu şekilde 26 firmayla görüşülmüş ancak 23 firmadan randevu alınabilmektedir.

Alan araştırması sürecinde yüklenici firmalar ziyaret edilerek veya e-posta yoluyla çalışan mühendis ve mimarlarla tabakalı rastlantısal örneklem yöntemiyle görüşülmüştür. Tabakalı rastlantısal örnekleme yönteminde, rastlantısal olmakla birlikte evrenin tabakalara ayrılması söz konusudur. Aynı nitelikte bulunan birey ve objeler tabakalandırılır ve örneklem ayrı ayrı bu tabakalardan alınır (Aziz, 1994, s.55-56). Tez kapsamında ilk olarak firmalar seçilerek tabakalandırma yapılmıştır. Daha sonra firmada çalışanlar saha ve ofis grupları olarak tabakalandırılmıştır.

Görüşmelerin 142 tanesi yüz yüze, 23 tanesi e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık olarak bir ile iki saat sürmüştür. Genel olarak görüşülen kişiler çatışma nedenleriyle ilgili sorulara örneklerini anlatarak cevap vermişlerdir.

Alan çalışmasının sonunda elde edilen veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Anket verileri SPSS 10.0 İstatistik Programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve analiz edilmiştir. SPSS, istatistiksel olarak değerlendirilecek veriler için bir data programıdır (Ergün, 1995, s.9). Bu program, verilerin gruplandırılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, tablo ve grafikler yardımı ile istatistik değerlendirmeleri yapabilmesi sebebi ile tercih edilmiştir.

Son olarak elde edilen sonuçlar yorumlanmış, hipotezler test edilerek doğruluğu saptanmıştır. İnşaat projelerinde saha ve ofis arasında yaşanan çatışmalar belirlenmiş ve çatışmanın nedenlerine, boyutlarına açıklık getirilmiştir. Bu nedenleri göz önüne alan proje yöneticileri, inşaat projelerinde saha ve ofis arasında yaşanan problemlere daha etkin çözümler getirebilir ve mühendislerin daha verimli çalışması sağlanabilir.

6.3 Alan Araştırmasının Soruları

Anket araştırması iki farklı soru formundan oluşmaktadır. Bu soru formlarından biri ofis mühendisleri için, diğeri ise saha mühendisleri için hazırlanmıştır. Bunun nedeni iki grubun birbirleri hakkında değerlendirme yapmalarını sağlamak içindir. Yapılan anket çalışmasında kullanılan iki gruba ait farklı iki soru formu ekler bölümünde bulunmaktadır (Bkz. Ek-A1 ve Ek-A2).

Anketin ilk sekiz sorusu ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu sorularda cinsiyet, yaş, meslek, eğitim durumu, sektördeki iş tecrübesi, çalıştığı yer ve daha önce çalıştığı işyeri sayısı ile ilgili bilgi verilmiştir. Bu sorulardan elde edilen bulgular çatışma nedenleriyle karşılaştırılmıştır ve çatışma

nedenleri ile demografik özellikler arasında var olan ilişkiler belirlenmiştir (Bkz.Bölüm 6.5.3).

Anket çalışmasının 9-27.soruları çatışmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular sayesinde katılımcıların çatışmayla ilgili görüşleri elde edilecektir. Soruların bir kısmı çatışmanın oluşmasına etken olabilecek bazı faktörleri (bölümlerin önemi ve kişilerin performansı, mesailerı gibi) araştırmaya yöneliktir. Bu sayede çatışma nedenlerine yönelik sonuçların yorumlanması sağlanacaktır. Ayrıca çatışma yaşayan bölümler, çatışma boyutları ve çatışma yönetimine yönelik sorular bulunmaktadır. Sorularla hakkında bilgiler tablo 6.3’de verilmiştir.

Tablo 6.3 Alan Araştırması Soruları Hakkında Bilgiler

Sorulardan Elde Edilen Bilgiler	Soru No
İnşaat projelerinde hangi bölümlerin daha önemli olduğu	12, 13, 22
Bölümlerin performansı ve performanslarındaki başarısızlık nedenleri	15, 16
Kişilerin mesailerinde yaptıkları işlerin ne olduğu	17, 18
Mesailerinin verimliliği ve verimsizliğin nedenleri	19, 20
Kişilerin hedeflerinin ne olduğu	14, 21
Bölümlerin beraber etkin takım çalışması gerçekleştirip gerçekleştirmemesi	23, 24, 25
En çok çatışma yaşayan bölümler	26, 27
Çatışma yaşayan kişilerin davranışları	44
Çatışma boyutları	45
Çatışma karşısında yöneticilerin tutumu	47
Çatışmaların çözümü için	48
Çatışma hakkında görüşleri	49, 50

Bu kısımda yer alan faktörler literatür araştırma kısmında belirlenmiş faktörlerdir ve Bölüm 4’de detaylı olarak örneklerle açıklanmıştır. Çatışmaya neden olan her bir faktörün hangi soru veya sorularda incelendiği tablo 6.4’de verilmiştir.

Tablo 6.4 Alan Araştırmasında Çatışma Nedenlerine Yönelik Sorular

Çatışma Nedeninin Kaynağı	Çatışma Nedenleri	Soru No
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan	İşlevsel Bağımlılık	28
	Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet	29
	Statü ve Güç Paylaşımı Sorunları	31
	İşbölümü	33, 43
	Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar	34
	Rekabetçi Ödül Sistemi	35
	Daha Önce Çözümlememiş sorunlar	37
	Örgüt Büyüklüğü	38
İletişimden Kaynaklanan	Anlam Güçlükleri	32
	Yetersiz Bilgi Alışverişi	39, 42
	Dinlememe Sorunları	40
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan	Rol ve Statü Algılamaları	30
	Kişisel Amaçlardaki Farklılık	36, 41

Anket çalışmasında son olarak ne tür çatışmaların olduğu incelenmiştir. Ankette verilen çatışma türleri literatürden alınmıştır (Bkz.Bölüm 3). Anket sorularının hangi çatışma türlerini belirlemeye yönelik olduğu tablo 6.5’de verilmiştir. Anket formunda en çok kişiler arası ve gruplar arası çatışmalara yönelik sorular bulunmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda çok soru bulunmasına rağmen farklı çatışma türlerinin olup olmadığı da bulunmuştur.

Tablo 6.5 Alan Araştırmasında Çatışma Türlerine Yönelik Sorular

Çatışma Türleri		Soru No
Çatışmanın Örgüt İşleyişinin Etkisine Göre Çatışma Türleri	Fonksiyonel Çatışma	24, 25, 30, 33
	Fonksiyonel Olmayan Çatışma	15, 16, 20, 44
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	Dikey Çatışma	14, 26, 35
	Yatay Çatışma	29, 42, 43
	Emir Komuta-Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma	21
Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	Kişiler arası Çatışma	23, 34, 35, 36, 40, 42, 43, 44
	Gruplar arası Çatışma	27, 33, 39, 41, 45
Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Çatışma Türleri	Potansiyel Çatışma	28, 29, 39
	Algılanan Çatışma	42
	Hissedilen Çatışma	33, 41
	Açık Çatışma	45
Rol Çatışması	Rol Çatışması	31, 43

6.4 Alan Araştırmasında Yapılan Testler Hakkında Bilgiler

Anket çalışmasından elde edilen veriler bilgisayar ortamına girdikten sonra altı farklı test yaparak soruların ve verilen cevapların güvenilirliği belirlenmiş ve sorulardan çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Yapılan testler şunlardır:

Testin Güvenirliğine Yönelik Testler: Güvenirlik Analizi, soruların birbiriyle ilişkili olup olmadığı ve testin güvenilirliği test edilir. Bu sayede anket çalışmasında görüşülen kişilerin sorulara verdiği cevaplar test edilir. Çalışmada kullanılan Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan sınırlı sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

İstatistiksel Hipotez Testleri: Yazılı hale dönüştürülmüş araştırma hipotezlerinin istatistiksel olarak test edilmesini ve hipotezlerin red/kabul edilmesini sağlayan testlerdir.

Testlerin yapılabilmesi için öncelikle toplanan bilgilerin anlaşılır hale getirilmesinde kullanılan tablolar oluşturulmuştur. Kullanılan tablolar şunlardır:

- Frekans Tabloları, katılımcıların incelenen herhangi bir soruya ait verdikleri cevapların nasıl dağıldığını gösteren tablodur (Upton and Cook, 2002, 139).
- Çapraz Tablolar, iki ya da daha çok soruya ait cevapların birlikte incelendiği tablolardır. Eğer iki cevap birlikte incelenirse buna ikili çapraz, üç cevap birlikte incelenirse üçlü çapraz tablo denir. Çalışmada 49 adet çapraz tablo kullanılmıştır. Çapraz tablolar daha fazla cevap içinde yapılabilir (Upton and Cook, 2002, 83).

Çalışmada yapılan istatistiksel hipotez testleri aşağıda verilmiştir:

- Kikare Testi, hipotezin doğruluğu için incelenen iki sorunun cevaplarının birbiriyle ilişkili olup olmadığı test edilir (Özdamar, 2004, s.449).
- T Testi, hipotezin doğruluğu için incelenen iki soruya ait cevapların birbiriyle yakın anlamlı olup olmadığını test eder (Özdamar, 2004, s.316). Ki-kare testinden farkı tüm soruların tek bir tablodan bulunabilmesidir (Bkz.EkA3).
- Anova Testi, herhangi iki soruya verilen cevapların arasında önemli bir fark olup olmadığını test edilmesi gerekir (Upton and Cook, 2002, 9). Mesela ofis ve saha mühendislerinin performans ve ödül sistemi konusundaki görüşlerinin arasındaki fark bulunabilir.

6.4.1 Testin Güvenirliğine Yönelik Testler

Çalışmada öncelikle anket sorularının güvenilirliğine yönelik test yapılmıştır. Güvenirlik; bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını ve yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenirlilik analizi denilmektedir (Özdamar, 2004, s.622). Ölçme, bir niteliğin gözlenip sonucun bir sayı veya sembolle ifade edilmesidir. Ölçek kelimesi ölçme aracı ve ölçme birimi olarak kullanılmaktadır. Ölçek, kavramları belli bir özelliğe göre adlandırma, benzeşik sınıflara ayırma işlemidir (Baykul, 1996, s.44). Davranışsal, yargısal, beğeni ve benzeri türdeki oluşumların ölçülmesi için ölçekler geliştirilmiştir. Çalışmada ofis ve saha mühendislerinin çatışma nedenlerini

belirlemek üzere ölçek geliştirilmiştir. Ölçekteki soruların sıralanışı, birbirleriyle uyumluluğu ve yakınlık derecesi güvenirlik analiziyle değerlendirilir (Özdamar, 2004, s.620). Güvenirlik analizleri için üç temel koşul dikkate alınması gerekir. İlk olarak sorular birbiri ile ilişkili olmalıdır. Sonrasında çok sayıda ve rastgele seçilen deneklere uygulanmalıdır. Son olarak da sorulara yer verilen cevapların toplanabilir özellikte olmaları gerekir.

Testlerin güvenilirliğini analiz etmek için farklı katsayılar kullanılır. Bu katsayılar Cronbach Alfa Katsayısı ve Kuder-Richardson katsayılarıdır. Tez çalışmasında Cronbach Alfa Katsayısını kullanarak güvenirlik analizleri yapılmıştır. Kuder-Richardson katsayısı seçenekleri evet/hayır olan sorularda uygulandığından Cronbach alfa katsayısı seçilmiştir. Bu katsayının seçilmesinin nedeni; Cronbach Alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve seçilen soruları dikkate alarak hesaplandığından, testin genel güvenirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar, 2004, s.622). Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan sınırlı sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Varyans, ortalamanın örneklem değerlerinden çıkarılmasıyla bulunan sapmaların karelerinin ortalaması alınarak hesaplanır (Özdamar, 2004, s.622). Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin arttığı kabul edilmektedir. Ölçeğin güvenilir olması için aynı örneklem grubunda Cronbach Alfa katsayısının 0.70 veya daha fazla bir değer alması gerekir (Özen, 1996, s.101).

Alan araştırmasında çatışmanın nedenlerinin belirlendiği 16 soruya güvenirlik analizi yapılmıştır. Bunun nedeni çatışma nedenleriyle ilgili soruların seçeneklerini aynı olmasındandır (Tamamen katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum, fikrim yok). Diğer soruların seçeneklerinin farklılık göstermesi sebebiyle bu test yapılmamıştır.

Güvenirlik analizinde Cronbach Alfa değerinin bulunması sırasında farklı değerler hesaplanır. Bu değerler Tablo 6.6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.6 Alan Araştırmasında Kullanılan Soru Toplam İstatistikleri

	Soru silindiğinde ölçek ortalaması	Soru silindiğinde ölçek varyansı	Soru ile bütün arası korelasyonlar yöntemi	Kareli çoklu korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach Alfa
1	27,6909	38,3734	,4343	,4431	,8318
2	27,5273	38,7630	,3737	,2433	,8350
3	27,8000	38,5634	,4152	,3667	,8328
4	28,3576	37,7555	,4675	,3010	,8300
5	27,7576	38,1238	,3963	,3099	,8341
6	28,0606	38,3865	,4089	,3667	,8332
7	28,1091	37,9392	,4589	,4187	,8305
8	27,8909	36,3417	,4549	,4272	,8319
9	28,0848	37,9562	,4056	,3088	,8336
10	28,3212	39,4389	,3024	,2368	,8386
11	27,6121	38,7999	,3410	,2475	,8370
12	28,2667	37,7455	,4962	,5176	,8285
13	28,1455	36,5031	,6022	,5680	,8223
14	28,3273	36,7337	,6131	,5061	,8221
15	28,0727	35,8239	,6521	,5831	,8189
16	28,1576	38,1458	,4550	,3873	,8307

“Soru silindiğinde ölçek ortalaması” değeri soru ölçekten çıkarılırsa soru ortalamalarının değişimini inceler. “Soru silindiğinde ölçek varyansı” değerleri Tablo 6.6’da gösterilmiştir. Bu değerlerin bulunmasının amacı ele alınan soruların ölçekteki önemini değerlendirmeyi sağlar. Bu yöntem eğer soru ölçekten çıkarılırsa katılımcıların soru ortalamaları ve standart sapmalarının değişimini inceler. Standart sapma ortalamasının örneklem değerlerinden çıkarılmasıyla bulunan sapmaların ortalaması alınarak hesaplanır (Özdamar, 2004, s.626).

Sonrasında Tablo 6.6’da yer alan “soru ile bütün arası korelasyonlar yöntemi”, bir soru ile diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplamalarıyla bulunur. Korelasyon ise iki yada daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen istatistiksel yöntemdir. Soru ile bütün arası korelasyonlar yönteminde ele alınan her sorunun bütün içinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığını belirtmektedir. Eğer soru-bütün korelasyon katsayısı düşük ise o sorunun kompozit ölçeğe katkısının düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda o sorunun ölçme aracında gereksiz bir soru olduğu bulunur ve ölçekten çıkarılması gerekir (Özdamar, 2004, s.626). Çalışmada ölçekten çıkarılmasını gereken soru çıkmamıştır. Bunun için bu değerlerin pozitif olmaları ve 0,25 eşik değerinden büyük olmaları gerekmektedir.

“Kareli çoklu korelasyon” ise iki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırıldığında kullanılan katsayıya denir. Tablo 6.6’da gösterilen bu katsayı bilgisayar yardımıyla hesaplanmaktadır. Son olarak Tablo 6.6’da yer alan diğer bir yöntem olan “soru silindiğinde Cronbach Alfa katsayısı” ele alınan soru ölçekten çıkarıldığında güvenilirlik katsayısının değişimini incelemek amacıyla kullanılır. Eğer soru ölçekte yer almasaydı ölçeğin güvenilirliğinin değişimini göstermektedir. Böylece sorunun ölçekte yer almasının olumlu yada olumsuz etkide bulunma biçimi belirlenebilir (Özdamar, 2004, s.626). Tablo 6.6’da yer alan Alfa sayılarının hepsinin 0.81’den büyük olduğu görülmektedir. Cronbach Alfa değerinin 0,8397 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizi Cronbach alfa değerine bakıldığında ise 16 soru ve 165 gözlemle yapılan analizde 0.8397 değeri ile iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu katsayının değerinin doğruluğuna yönelik detaylı tablolar Ek A4’de bulunabilir.

6.4.2 İstatistiksel Hipotez Testleri

Benzer değerlerin kaç birimde tekrarlandığını ya da belirli iki değer aralığındaki değerlerin kaç birimde gözlendiğini sıra ve sütunlar halinde gösteren tablolara frekans tablosu denir (Özdamar, 2004, s.189). Çalışmada frekans tabloları incelenen projelerde görüşülen kişilerin verdiği cevapların ve bu cevaplara karşılık gelen yüzdeler şeklinde düzenlenmiştir. Frekans tabloları anket çalışmasında yer alan 50 soru için düzenlenmiştir. Tablo 6.7’de alan çalışmasından verilen örnek frekans tablosunda ofis ve sahada kaç kişinin çalıştığı gösterilmektedir. Bu tablo sayesinde kaç kişinin hangi bölümde çalıştığı ve yüzdeler oranı belirlenmektedir.

Tablo 6.7 Örnek Frekans Tablosu

Çalışılan Yer			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ofis	80	48,5	48,5
Santive	85	51,5	100,0
Toplam	165	100,0	

Daha sonra frekans tablolarını yorumlamak için çapraz tablolar oluşturulmuştur. Çapraz tablolar, aynı anda elde edilen iki değişkenin frekanslarını birlikte gösteren tablolardır (Özdamar, 2004, s.203). Çapraz tablolar iki farklı değer frekans tabloları yan yana konularak bakılması gibi düşünülebilir. Çapraz tablolar sayesinde iki farklı değerin karşılaştırılması ve yorumlanması sağlanır. Anket çalışmasında yer alan tüm soruların başka sorularla karşılaştırılması için çapraz tablolar oluşturulmuştur. Tablo 6.8’de alan çalışmasından verilen örnek çapraz tabloda ofis ve sahada kişilerin verdikleri cevaplar ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 6.8 Örnek Çapraz tablo

Çalışılan Yer * Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır

			Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır				Toplam
			Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	
Çalışılan Yer	Ofis	Frekans	4	44	30	2	80
		%	5,0%	55,0%	37,5%	2,5%	100,0%
	Santiye	Frekans	21	42	22		85
		%	24,7%	49,4%	25,9%		100,0%
Toplam	Frekans		25	86	52	2	165
		%	15,2%	52,1%	31,5%	1,2%	100,0%

Öncelikle Ki-Kare testi, parametrik olmayan yöntemler; parametreye belirli bir dağılıma ve varyansa dayanmadan işlemler yapan esnek istatistiksel yöntemlerdir. Kikare testi parametrik olmayan yöntemler içinde en yaygın olarak kullanılan testlerdendir. Kikare testi, frekans tablolarında uygunluk testi, çapraz tablolarda ise bağımsızlık testi biçiminde uygulanır. Uygunluk testi frekans tablosundaki verilerin herhangi bir teorik dağılıma uygunluğunu test eder. Bağımsızlık testi ise iki veya daha fazla kategoriye sahip değişkenlerin birbirleri ile bağımlı/bağımsız olup olmadıklarını test eder. Çapraz tabloların bağımsızlığını ölçmek için pearson kikare testi yapılmalıdır. Bağımlı veya bağımsız olması sayesinde alan çalışmasında yer alan hipotezlerin doğruluğu saptanabilir (Özdamar, 2004, s.449).Kikare testi sayesinde H_0 hipotezinin red edilip edilmeyeceği bulunur. Ayrıca iki yada daha fazla örneklemin aynı ana kütleden seçilip seçilmedikleri konusunda karar verilirken uygulanır. Çalışmada ofis ve saha olarak iki örneklem seçilmiştir. Aynı ana kütle ise

inşaat projeleridir. İnşaat projelerinde ofis ve sahada çalışan mühendislerin hemfikir olup olmadıklarını anlamak için yapılmıştır.

Kikare testi istatistiğinde iki değişkenin alt kategorileri arasındaki bağımsızlığın test edilmesini sağlar. Şu şekilde hesaplanır (Özdamar, 2004, s.449).

$$\chi_p^2 = \sum_{ij} \frac{(f_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (\text{Formül 6.1})$$

Burada f_{ij} , her bir cevap için gözlenen frekanslar, E_{ij} , her bir cevap için beklenen değerlerdir. χ_p^2 test istatistiği kikare dağılımını gösterir. χ_p^2 önemliliği kritik değerlerle karşılaştırılarak belirlenir. Tez kapsamında soru 28, 29, 33, 35, 37 ve 38' e bu test uygulanmıştır.

Hipotezlerin doğruluğunu araştırmaya yarayan T testi, herhangi bir konuda belirli öngörülerde bulunulduğunda bu öngörünün doğruluk derecesini örnek istatistikleri aracılığı ile test etmek için kullanılır. Hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir (Özdamar, 2004, s.316). Bu çalışmada T testi hipotezlerin doğruluğunu bulmak için yapılmıştır. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağılımı, küçük örneklemlemlerle de çalışmaya imkan verdiğinden, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. Alan çalışmasında T testi 30, 31, 32, 34, 36, 39, 40, 41, 42 ve 43 no'lu sorulara uygulanmıştır. T testi şu şekilde hesaplanır;

$$t = \frac{\bar{x} - v_o}{s / \sqrt{n}} \quad (\text{Formül 6.2})$$

Formüldeki değerlerden v_o parametreler için alt sınırı, n örneklem sayısını, s ortak varyansı göstermektedir.

Varyans analizi (ANOVA, Analysis of Variance), k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir. Yani iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını test eder (Özdamar, 2004, s.339). Varyans analizi tek yönlü ve çok yönlü olarak uygulanabilir. Tek yönlü varyans analizi elle hesaplanabilir, ancak çok yönlü varyans analizi için bilgisayar kullanılmalıdır. Alan çalışmasında tek yönlü ANOVA uygulama modeli ele alınacaktır. Bunun nedeni elde

edilen cevapların ortalamaların farklılığına bakılmasından dolayıdır. Alan çalışmasında tek yönlü varyans analizi sayesinde hipotezlerin farklılığı test edilecektir.

Farklılıkların nereden kaynaklandığına tespit etmek için iki farklı test vardır. Bunlar “post hoc testi” ve “tukey WSD testi”dir (Özdamar, 2004, s.340). Araştırmalarda post hoc testi yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu çalışmada da “post hoc tests” kullanılmıştır. Hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklı olduğunu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak, ortalamaları birbirlerinden farklı olan grupları belirlemek için geliştirilen testlere post hoc tests denir (Özdamar, 2004, s 343).

Alan çalışmasının içinde yer verilen çoklu karşılaştırma testleri eşit varyans yaklaşımını kullananlar ve farklı varyans yaklaşımını kullananlar olmak üzere iki türdür. Tez kapsamında her iki yaklaşımda kullanılmıştır.

6.5 Alan Araştırmasının Bulguları

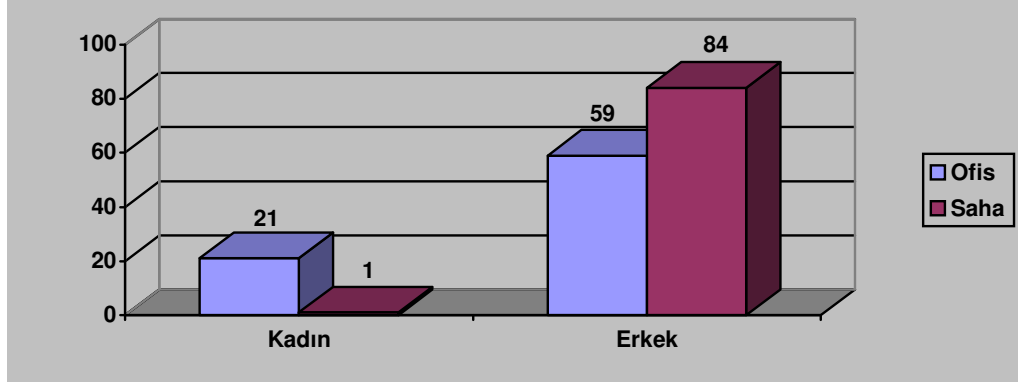
Bu bölümde, alan araştırmasının bulguları açıklanacaktır. Öncelikle firmada görüşülen kişilerin genel özellikleri yer almaktadır. Daha sonra katılımcıların bölümler ve birbirlerinin mesaieleri hakkındaki değerlendirmeleri bulunmaktadır. Bunu takiben ofis ve saha mühendisleri arasında meydana gelen çatışmaların nedenleri ve çatışma boyutları yer almaktadır. Son olarak aynı şirkete ait farklı projelerde farklı çatışmaların yaşanıp yaşanmadığını incelemek için iki farklı firmaya ait sonuçlara yer verilmiştir. Tüm bu bulgular grafiklerle açıklanmaktadır.

6.5.1 Görüşülen Kişilerin Genel Özellikleri ile İlgili Bulgular

Görüşmelerde, görüşülen kişinin cinsiyeti, yaşı, mesleği, eğitim durumu, sektördeki iş tecrübesi, çalıştığı firma ve daha önce çalıştığı işyeri sayısı sorgulanmıştır. Daha sonra demografik bilgiler çatışma nedenleriyle karşılaştırılmıştır. Bunun nedeni çatışmaya neden olabilecek kişisel faktörleri bulmaktır. Soru formunda kişiye ait ad ve soyadı bilgileri konulmamıştır. Toplu bulgular içinde değerlendirilecek olmasından dolayı isim gizli tutulmuştur.

Cinsiyet

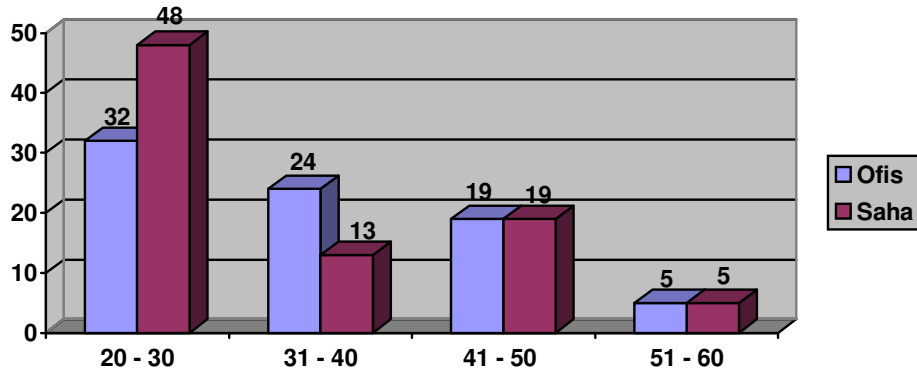
Görüşülen kişilerin % 87'si (143 kişi) erkek ve %13'ü (22 kişi) kadındır. Ayrıca incelenen projelerde çalışan kadınların %5'i (1 kişi) sahada çalışmaktadır. Buna göre incelenen projelerde çalışanlar genel olarak erkeklerden oluşmaktadır (Şekil 6.1).



Şekil 6.1 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları.

Yaş Aralıkları

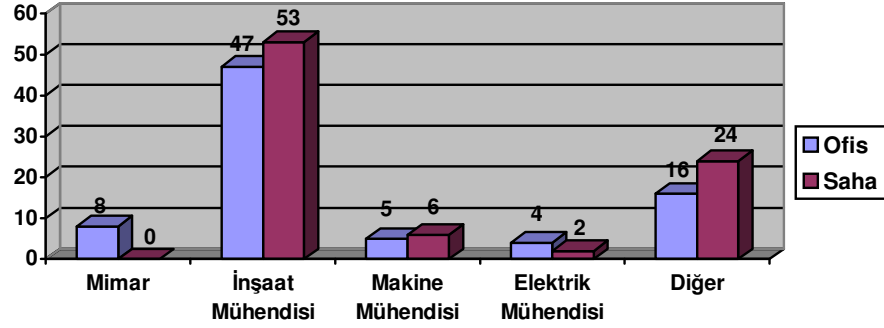
Görüşülen kişilerin % 48'i (80 kişi) 20–30 yaş aralığındadır. Bunun nedeni deneyimli mühendislerin merkez ofiste yönetime katılıp saha ve ofis uygulamalarını genç mühendislere bırakmasıdır (Şekil 6.2).



Şekil 6.2 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin yaş aralıklarına göre dağılımları.

Meslekleri

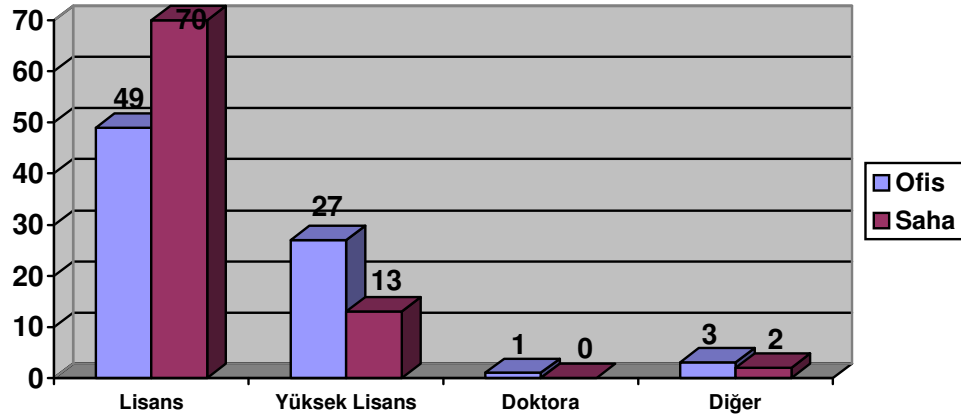
Görüşülen kişilerin % 61'i (100 kişi) inşaat mühendisidir. Ayrıca elde edilen verilere göre mimarların hepsi ofiste çalışmaktadır. İncelenen inşaat projelerinde genel olarak inşaat mühendisleri çalışmaktadır. Yapılan işlerin mekanik, elektrik veya kazı ağırlıklı işler olmaması ve inşaat ağırlıklı olmasından dolayı inşaat mühendislerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Şekil 6.3).



Şekil 6.3 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin mesleklerine göre dağılımları.

Eğitim Durumları

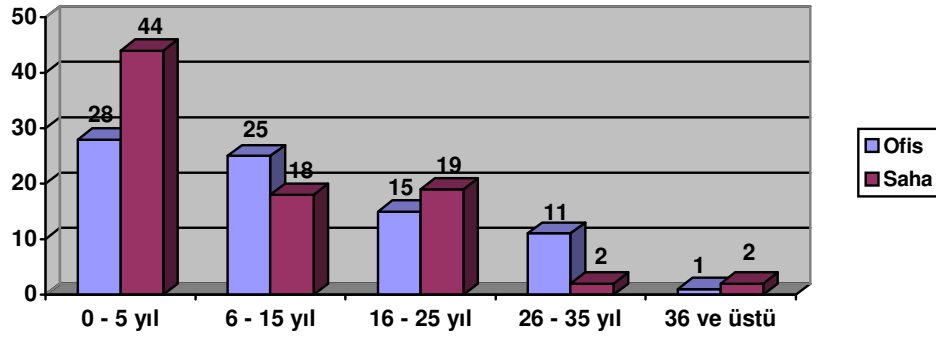
Görüşülen kişilerin % 72'si (119 kişi) lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Ayrıca yüksek lisans eğitime sahip kişiler incelendiğinde ofiste çalışan mühendislerin sahada çalışan mühendislerden daha eğitilmiş oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ofiste çalışan mühendislerin işlerini yapabilmesi için yüksek lisans eğitime daha çok ihtiyaç duyması nedeniyle olabilmektedir. (Şekil 6.4).



Şekil 6.4 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımları.

Sektördeki İş Tecrübesi

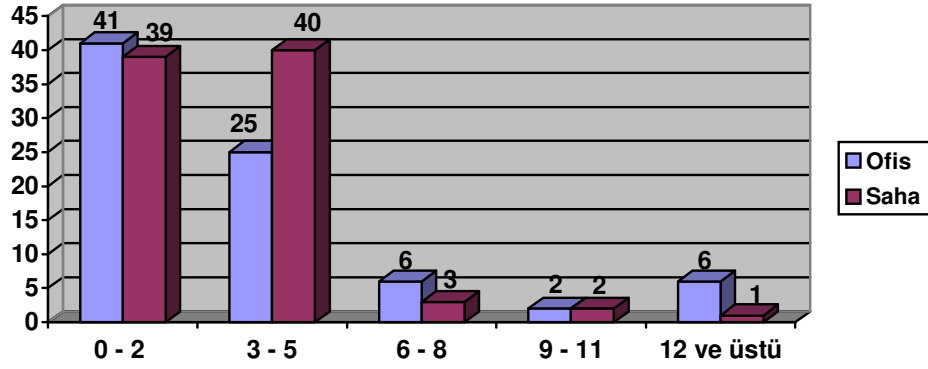
Görüşülen kişilerin % 44'ünün (72 kişi) sektördeki iş tecrübesi 0–5 yıl arasındadır. Bunun nedeni deneyimi az olan mühendislerin şantiyede ve teknik ofiste çalışmasıdır. Deneyimli mühendislerin genelde firmaların merkezlerinde çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca ofiste çalışan mühendislerin sahada çalışan mühendislerden daha tecrübeli oldukları görülmektedir. Ofiste çalışanların deneyiminin fazla olması yöneticilerin ağırlıklı olarak ofiste çalışmasından dolayıdır (Şekil 6.5).



Şekil 6.5 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübelerine göre dağılımları.

Daha Önce Çalıştığı İşyeri Sayısı

Görüşülen kişilerin % 48'i (80 kişi) daha önce ikiden az firmada çalıştığı ve %39'unun da (65 kişi) çalıştığı firma sayısının üç ile beş arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre incelenen projelerde çok fazla iş değiştiren kişiler bulunmamaktadır. Görüşülen kişilerin çoğunun deneyiminin az olmasından dolayı fazla iş değiştiren kişi bulunmamaktadır (Şekil 6.6).



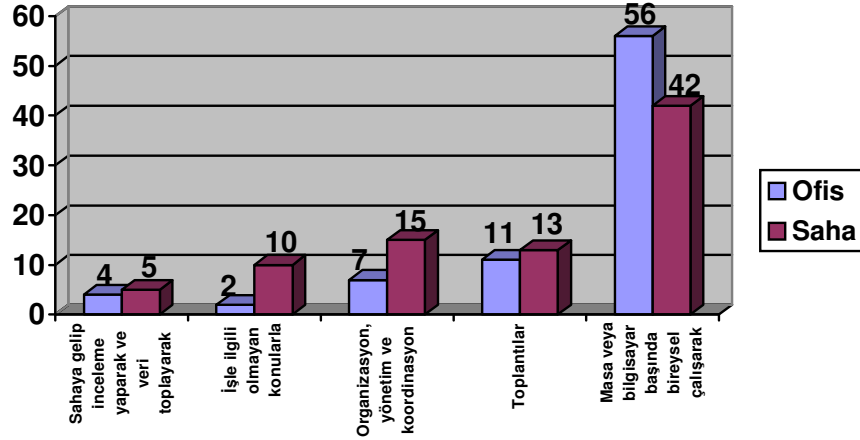
Şekil 6.6 Ofiste ve sahada görüşülen kişilerin daha önce çalıştığı işyeri sayısına göre dağılımları.

6.5.2 Ofiste Çalışan ve Sahada Çalışan Mühendislerin Kendilerini, Birbirlerini ve İnşaat Sektöründeki Bölümleri Değerlendirmeleri

Alan araştırmasında bu bölüm görüşülen kişilerin kendileri, birbirleri ve sektörün özelliklerini konu almaktadır. Kişilerin mesailerinde yaptıkları işler, mesailerinin verimliliği, inşaat projelerindeki önemli bölümler ve çatışma yaşayan bölümlerle ilgili araştırma yapılmıştır.

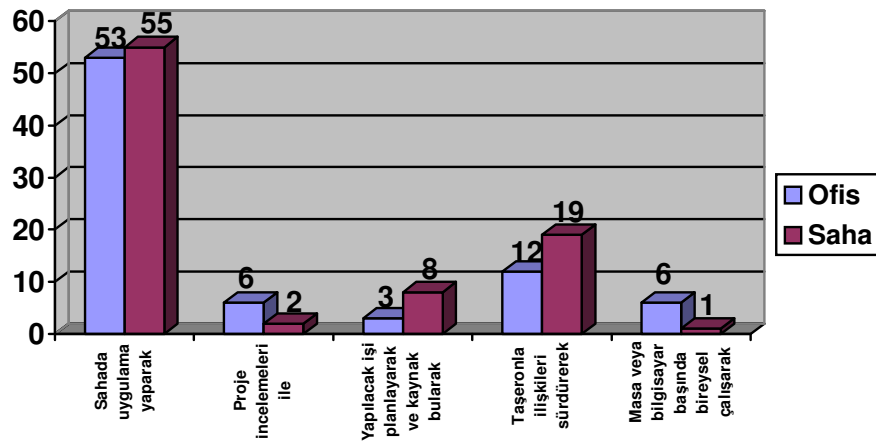
6.5.2.1 Tarafların Mesailerinde Yaptıkları İşler

Bu soruda hem ofis hem de saha çalışanlarına, ofis çalışanlarının mesailerinde ne tür iş yaptıkları sorulmuştur. Ofiste çalışan mühendislerin mesailerinde ağırlıklı olarak yaptıkları iş araştırılarak kişilerin birbirlerinin yaptığı iş hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğu bulunmuştur. Bu sayede birbirlerinin yaptığı işin yanlış algılanıp algılanmadığı belirlenecek ve daha sonra bunun çatışmaya yol açma potansiyeli belirlenecektir. Ofiste çalışan mühendislerin mesailerinde ne tür iş yaptıkları ofiste çalışanlara ve sahada çalışanlara ayrı ayrı sorulmuştur. Ofiste çalışan mühendislerin mesailerinde yaptıkları iş için sahada ve ofiste çalışanlar aynı görüşü sunmuşlardır. Sahada çalışanların %49'u (56 kişi), ofiste çalışanların %70'i (42 kişi) ofiste çalışanların masa veya bilgisayar başında bireysel çalıştıklarını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendisler genel olarak ofiste çalışan mühendislerin yaptıkları iş hakkında fikir sahibidirler ancak birebir aynı düşünmemektedirler (Şekil 6.7).



Şekil 6.7 Ofiste çalışan mühendislerin mesailerinde yaptığı işler

Sahada çalışan mühendislerin mesailerinde ne tür iş yaptıklarını belirlemek için hem kendilerine hem de ofis çalışanlarına bu soru sorulmuştur. Ofiste çalışan mühendislerden 53 kişi (%66), sahada çalışan 55 kişi (%65) saha mühendisi ve mimarların saha uygulamaları ile mesailerini değerlendirdiklerini belirtmiştir. Sahada çalışan mühendis ve mimarların mesailerinde yaptıkları iş için sahada ve ofiste çalışanlar genel olarak aynı görüşü sunmuşlardır. Şekil 6.8’de görüldüğü gibi ofiste çalışan mühendisler ve sahada çalışan mühendisler benzer cevaplar vermişlerdir. Ancak %8’lik (6 kişi) kısmı sahada çalışanların masa veya bilgisayar başında bireysel çalıştıklarını belirterek farklı görüş belirtmiştir (Şekil 6.8).

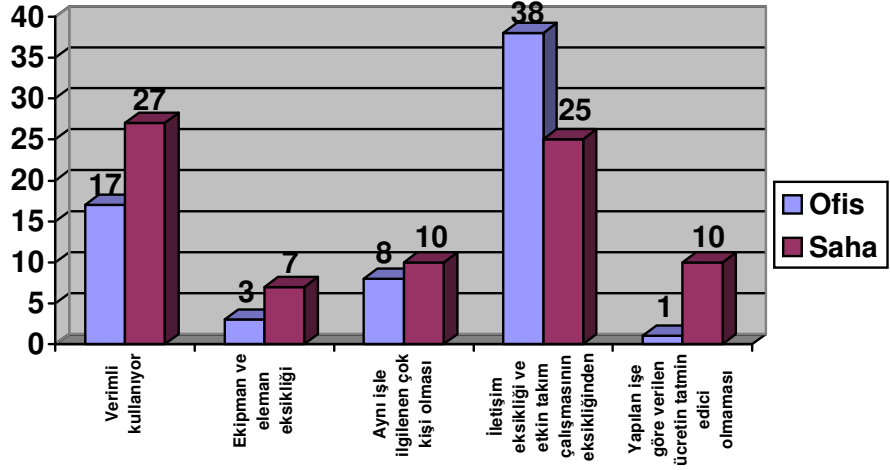


Şekil 6.8 Sahada çalışan mühendislerin mesailerinde yaptığı işler

6.5.2.2 Tarafların Karşılıklı Olarak Mesailerindeki Verimlilikleri

Sahada ve ofiste çalışan mühendislerin mesailerini verimli kullanma veya kullanamama nedenleri iki farklı soruyla araştırılmıştır. Bu sayede çatışma ve verim arasındaki ilişki incelenecek ve verimsizliğe neden olan cevapların çatışmaya da neden olup olamayacağı görülecektir. Görüşülen mühendislerin mesailerini verimli kullanıp kullanmadıkları ve verimli kullanamama nedenleri ofiste çalışanlara ve sahada çalışanlara ayrı ayrı sorulmuştur. Görüşülen 165 kişiden %27'si (44 kişi) mesailerini verimli kullandıklarını, %73'ü (121 kişi) verimli kullanamadıklarını belirtmiştir. Bu oranlar ofis ve sahada çalışan mühendisler açısından incelendiğinde sahada çalışan mühendisler ofiste çalışan mühendisler göre mesailerini daha verimli kullandıklarını düşünmektedir. Bunun nedeni ofiste çalışan mühendisler bir iş bitmeden başka bir işin verilmesinden olduğu gözlemlenmiştir.

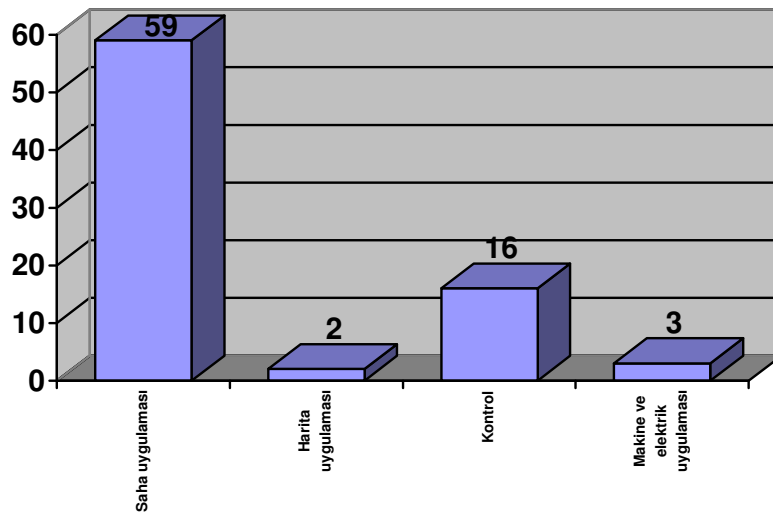
Görüşülen kişilerden mesaisini verimsiz kullanan 121 kişinin %52'si (63 kişi) iletişim eksikliği ve etkin takım çalışmasının eksikliğinden dolayı verimli kullanamadığını belirtmiştir. İnşaat projelerinde çatışmaların doğması için başlıca nedenlerden olan iletişim eksiklikleri işyerinin verimliliğini de düşürmektedir. Dolayısıyla iletişim eksikliğinden çatışmalar doğmaktadır. Bu çatışmalar neticesinde ise projeye zarar verecek etkiler oluşmaktadır. Ancak iletişim yetersizliği sorunları ofiste çalışan mühendislerin mesailerini daha çok etkilemektedir. Bunun nedeni ofiste çalışan mühendislerin işlerini yapabilmeleri için sahadan gelen bilgilere ihtiyaç duymalarıdır. Sahada ve ofiste çalışan mühendisler, ekipman eksikliği ve aynı işle ilgilenen çok kişi olması sebebiyle mesailerini verimsiz kullandıklarında genel olarak hemfikirdir. Bunun yanı sıra sahada çalışan mühendisler ofiste çalışanlara göre verilen ücreti tatmin edici bulmamaktadır (Şekil 6.9). Kişisel görüşmeler sonucunda yöneticiler ücret farkının sebebini ofiste çalışan mühendislerin daha çok niteliğe sahip olması ve ofiste daha deneyimli mühendislerin olduğunu belirtmiştir (Duran, 2008). Kişilerin mesailerinde verimi düşüren en önemli faktörün iletişim eksikliği olduğu bulunmuştur. Takip eden bölümlerde iletişim sorunlarının inşaat projelerinde en önemli çatışma nedenlerinden olduğu bulunmuştur. Bu sayede verim ve çatışma arasındaki benzer ilişki bulunmuştur.



Şekil 6.9 Ofis ve saha mühendislerinin mesailerini verimli kullanma ve kullanamama nedenleri

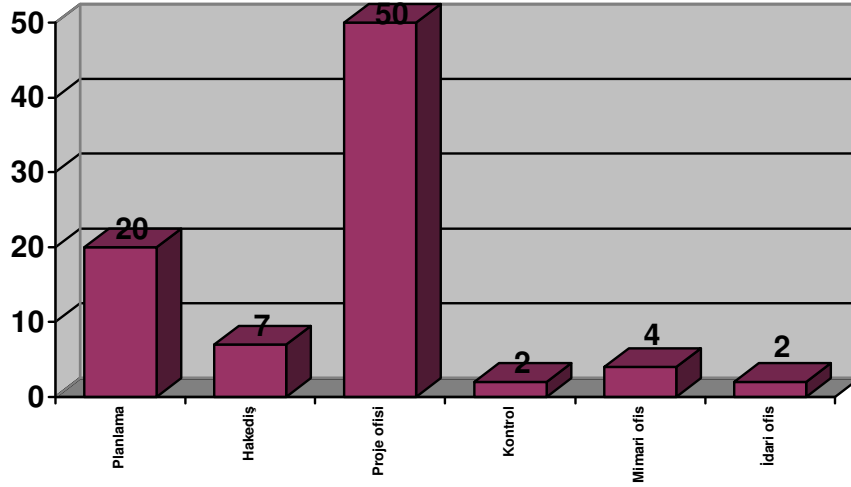
6.5.2.3 İnşaat Sektöründe Çalışan Mühendislerin Bölümleri Değerlendirmeleri

İnşaat projelerindeki projenin gerçekleştirilebilmesi açısından bölümlerin önem sırası araştırılmıştır. Ofiste çalışan mühendisler projenin gerçekleştirilebilmesi açısından sahada en önemli buldukları bölüm ve sahada çalışan mühendisler ofiste olan önemli olan bölümler sorulmuştur. İncelenen projelerde ofiste çalışan mühendislerin %74'ü (59 kişi) saha uygulamasını en önemli bölüm olarak belirtmiştir. Bu bölümden sonra sırayla kontrol, makine ve elektrik uygulaması ve harita uygulaması gelmektedir. Takip eden bölümde en çok çatışma yaşayan bölümler belirlenerek önemli olan bölümlerle karşılaştırılacaktır.



Şekil 6.10 Ofiste çalışan mühendisler için en önemli bölümler

Sahada çalışan mühendisler ofis bölümleri içinden en önemli buldukları bölüm sorulduğunda ise %59'u (50 kişi) proje bölümünü ve %24'ü (20 kişi) planlama bölümünü önemli olarak değerlendirmiştir. Daha sonra sırayla hak ediş, mimari ofis, kontrol ve idari ofis önemli olarak değerlendirilmiştir.

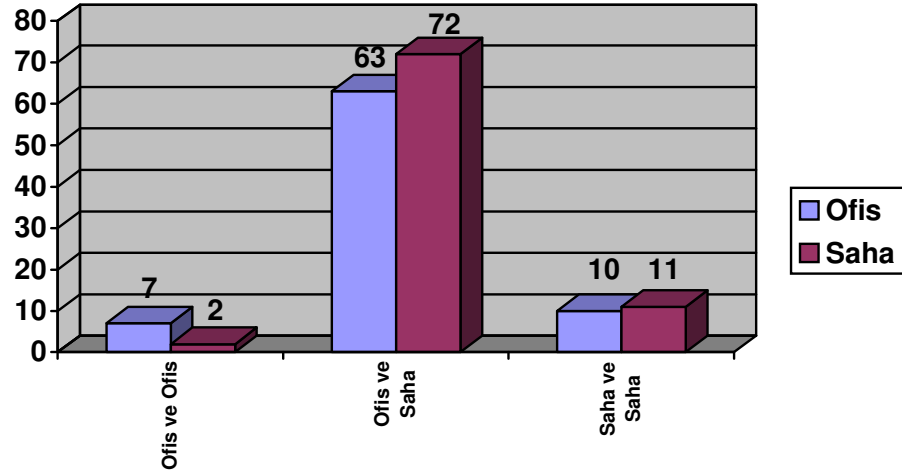


Şekil 6.11 Sahada çalışan mühendisler göre en önemli bölümler

6.5.2.4 Çatışmanın Yaşandığı Bölümler

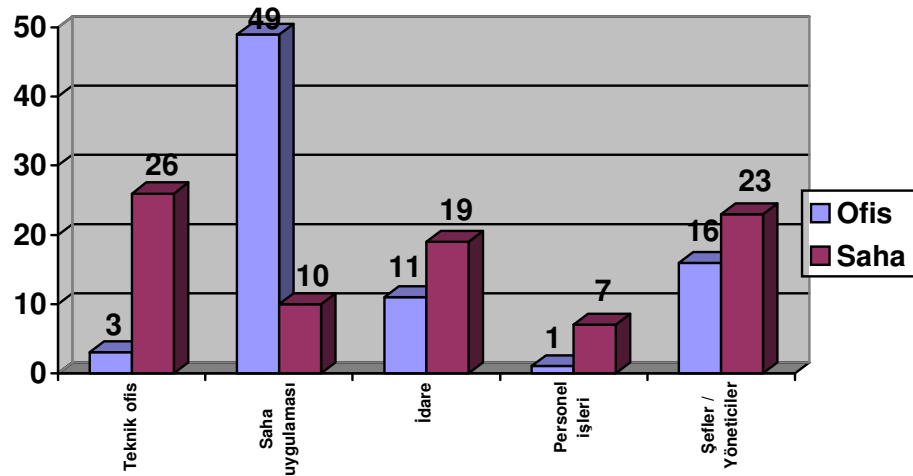
Bu bölümde ilk olarak ofis ve saha arasında çatışmanın var olup olmadığı araştırılacaktır. Daha sonra hangi iki farklı bölümün çatışma yaşadığı belirlenecektir. Son olarak kişilere işyerinde en çok kimlerle çatışma yaşadıkları sorulmuştur. Şekil 6.12, şekil 6.13 ve şekil 6.14'teki sonuçlar sayesinde soruların birbirleri içindeki tutarlılığı araştırılmıştır.

Bölümlerin kendi aralarında ve birbirleriyle olan çatışmaları şekil 6.12'de gösterilmiştir. Bulgulara göre, görüşülen kişilerin %82'si (135 kişi) ofis ve saha bölümlerinin arasında çatışmanın olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bölümlerin kendi içindeki çatışmaları toplamda %18'lik (30 kişi) kısmı oluşturmaktadır. Buradan çalışmanın başında öngörüldüğü gibi saha ve ofis arasında yoğun olarak çatışma yaşanmaktadır.



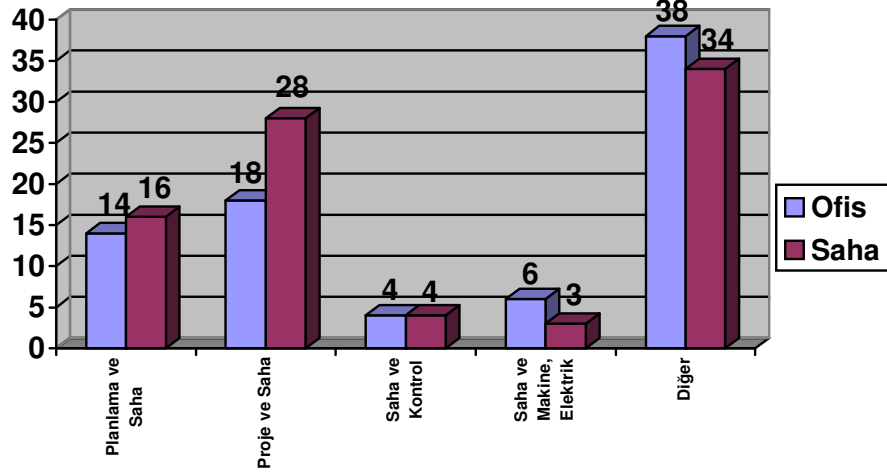
Şekil 6.12 Ofiste ve sahada çalışan mühendislerin çatışmaları

Bu soru ile inşaat projelerinde diğer bölümlerle en çok çatışma yaşayan bölümün ve en çok çatışma yaşayan iki bölümün belirlenmesi hedeflenmiştir. Ankete katılan kişilere işyerinde kimlerle daha çok çatışma yaşadıkları sorulmuştur. Ofis bölümü idare, personel ve teknik ofis olarak üçe ayrılmıştır. Bunun nedeni ofiste çalışan bölümlerden ağırlıklı olarak hangi alt bölümle çatışma yaşandığını araştırmaktır. Görüşülen kişilerin %36'sı (59 kişi) çatışmayı en çok saha çalışanlarıyla olduğunu belirtmiştir. Ofiste çalışan mühendislerin %61'i (49 kişi) saha uygulamasıyla çatışma yaşamaktadır. Sahada çalışan mühendisler ise %30 (26 kişi) oranında ofisle çatışma yaşamaktadır. Ofis ve saha çalışanları yöneticilerle benzer oranlarla çatışma yaşamaktadır. Ancak personel işleriyle sahada çalışan mühendisler daha çok çatışma yaşamaktadır (Şekil 6.13). Genel olarak şekil 6.12'de görüldüğü gibi ofis ve sahanın arasında çatışmanın olduğu ve iki sorunun birbiri arasında tutarlı olduğu bulunmuştur.



Şekil 6.13 İşyerinde en çok çatışma yaşadığınız bölüm

Her iki anket soru formunda en çok çatışma yaşayan iki bölümü işaretlemeleri istenmiştir. Ofiste çalışanlar ve sahada çalışanlardan elde edilen veriler ayrı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılara saha ve ofis bölümlerinden en çok hangi 2 bölümün çatışmakta olduğu sorulduğunda görüşülen 165 kişinin %28'i (46 kişi) proje ve saha gruplarını, %18'i (30 kişi) planlama ve saha gruplarını belirtmiştir. Sonuçlardan anlaşıldığı gibi saha grubu en çok çatışma yaşayan gruptur ve bu konuda üç tablonun da birbirleri içinde tutarlı olduğu görülmüştür (Şekil 6.14).



Şekil 6.14 Ofiste ve sahada çalışan mühendislerle en çok çatışma yaşayan iki bölüm

6.5.3 Ofiste Çalışan ve Sahada Çalışan Mühendislerin Çatışma Nedenleri

Çatışmaya yol açan belli başlı faktörler literatürde tespit edilmiştir (Bkz.bölüm4). Bu bölümde çatışmanın nedenleri üç ana başlık altında incelenecektir.

- İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri
- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri

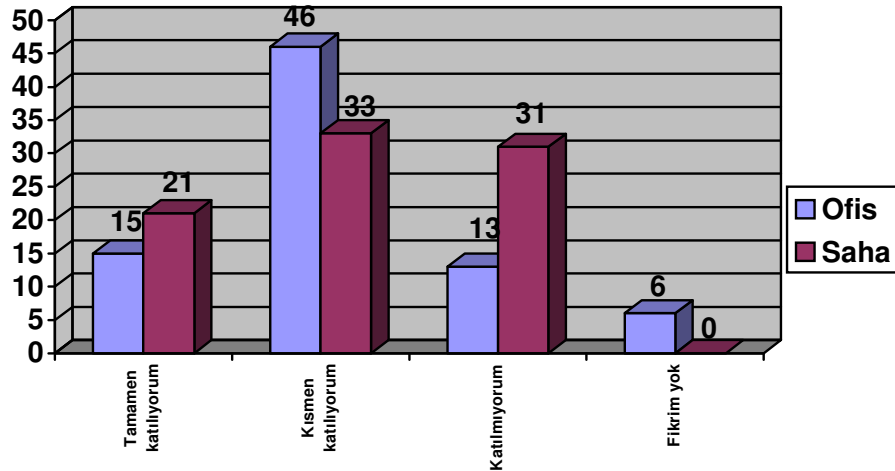
Bölümlerde öncelikle sorulara yer verilecektir. Daha sonra incelenen sorularda görüşülen kişilerin tümü, saha ve ofis için ayrı ayrı kaç kişinin katıldığını gösteren yüzdeler bulunacaktır. Bu yüzdelerle göre sonuçlar yorumlanmıştır.

6.5.3.1 İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Bu bölümde örgüt içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından yani iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri araştırılmıştır. İletişimden kaynaklanan çatışma

nedenleri, görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübesi ve daha önce çalıştığı firma sayısına göre değerlendirilmiştir.

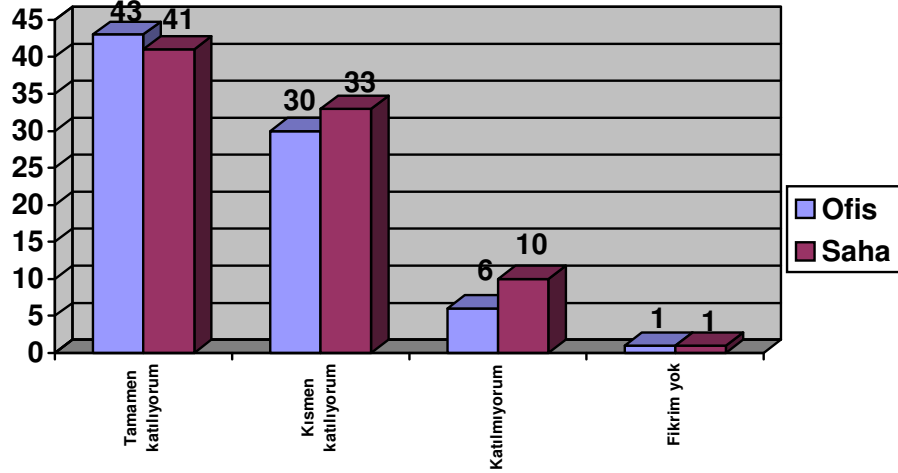
“Bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %22’si (36 kişi) tamamen katıldığını, %48’i (79 kişi) kısmen katıldığını, %27’si (44 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı %25 (21 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı %19 (15 kişi)’dur (Şekil 6.15). İnşaat projelerinde genel olarak bürokrasinin yarattığı sorunların çatışmaya neden olduğu bulunmuştur. Saha ve ofis çalışanlarının bu soruya verdiği bütün cevaplar t testine tabi tutulmuş, elde edilen test istatistik değeri 0.952 (Bkz. Ek A3) olduğu ve 0.05 eşik değerinden büyük olduğu için çalışmanın ikinci hipotezinin iki taraf için de geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu soru ile bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya şantiyede çalışanların aynı fikirde olduğu belirlenmiştir.



Şekil 6.15 Bürokrasinin yarattığı sorunlar

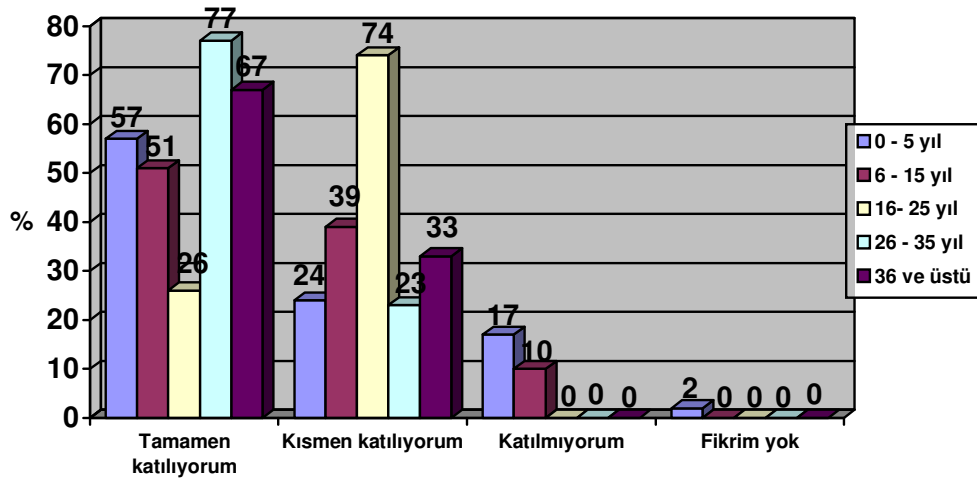
“Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunları çatışmaya neden olmaktadır.”: Bu soruyla iletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerinden olan yetersiz bilgi alışverişi araştırılmıştır. İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %51’i (84 kişi) tamamen katıldığını, %38’i (63 kişi) kısmen katıldığını belirtmiştir. İncelenen inşaat projelerinde yetersiz bilgi alışverişinin önemli bir sorun olduğu Şekil 6.16’da görülmektedir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 48 (41 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı %54 (43 kişi)’dir (Şekil 6.16). İki tarafında sorulara verdiği bütün cevaplara t testi yapılmış ve elde edilen test istatistik değeri 0.387 (Bkz. Ek A3) olduğu 0.05 eşik değerinden büyük olduğu için çalışmanın üçüncü hipotezinin iki taraf için de geçerli

olduğu belirlenmiştir. Bu soru sayesinde şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasının yarattığı sorunların taraflar arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya şantiyede çalışanların aynı düşündükleri belirlenmiştir.



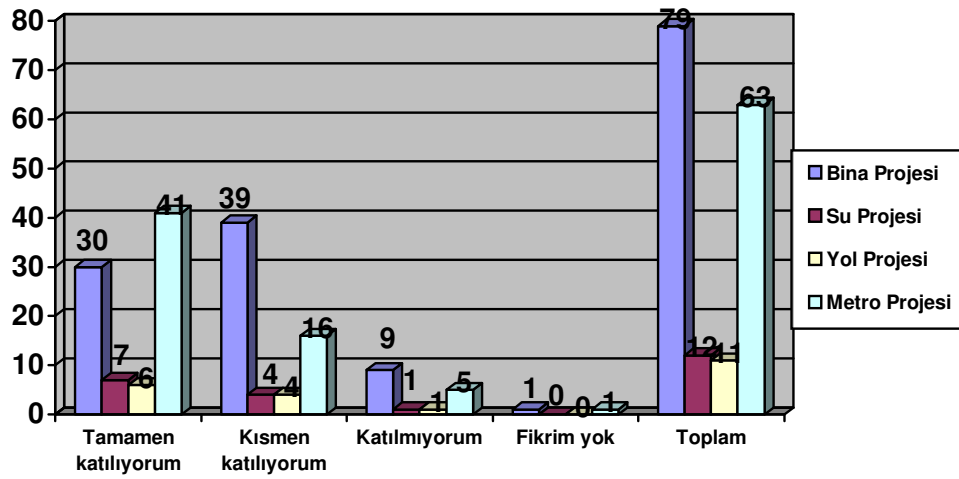
Şekil 6.16 Yetersiz bilgi alışverişi

İletişim problemlerinin çatışmaya neden olduğunu düşünen kişilerin işe yeni başlayan az tecrübeli kişiler olup olmadığını araştırmak için kişilerin sektördeki iş tecrübeleri incelenmiştir. Görüşülen kişilerin iş tecrübelerine göre dağılımlarına bakarsak 16–25 yıl arasında çalışanlar dışında görüşülen kişilerin tümünün tamamen katılma oranı %50 ve üstüdür. Genel olarak kişiler mesleklerinin her aşamasında benzer şekilde düşündükleri şekil 6.17’de görülmektedir. Bu sonuçtan yetersiz bilgi alışverişinin genel olarak mesleğin her aşamasında yaşandığı ve tecrübe ile ilgili olmadığı belirlenmiştir (Şekil 6.17).



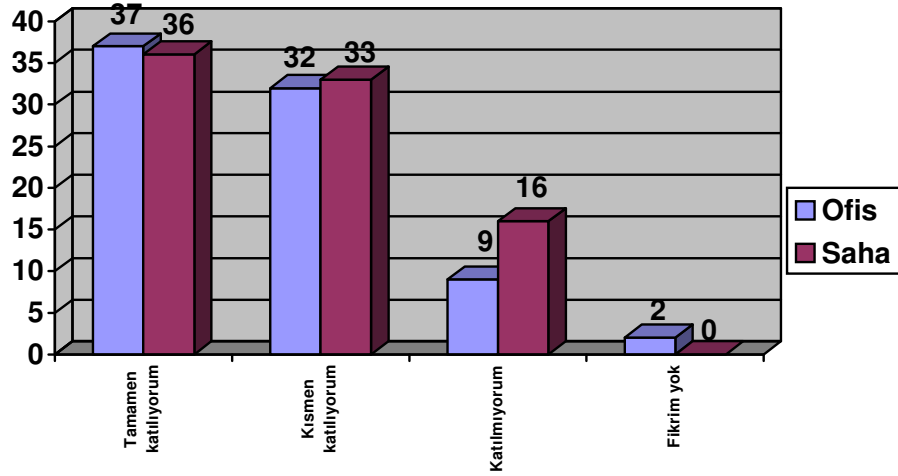
Şekil 6.17 Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunlarını hakkındaki düşüncelerin sektördeki iş tecrübesine göre dağılımı

Çatışmanın yetersiz bilgi alışverişinden olduğunu düşünen kişilerle farklı proje türleri karşılaştırılmıştır. Bunun amacı ne tür projelerde bu sorunun daha etkin olduğu bulmaktır. İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %47'si (79 kişi) bina projesinde ve %38'i (63 kişi) metro projesinde çalışmaktadır. Yetersiz bilgi alışverişinde katılma oranlarına bakıldığında metro projesindekilerin tamamen katılma oranı %65 (41 kişi), bina projesinde ise %38'dir (30 kişi). Aradaki bu farkın nedeni metro projelerin büyük olması ve birbirinden uzak farklı şantiyeleri olduğundan iletişim sorunları daha kolay oluşmaktadır (Şekil 6.18).



Şekil 6.18 Farklı proje türlerinde yetersiz bilgi alışverişi sorunları

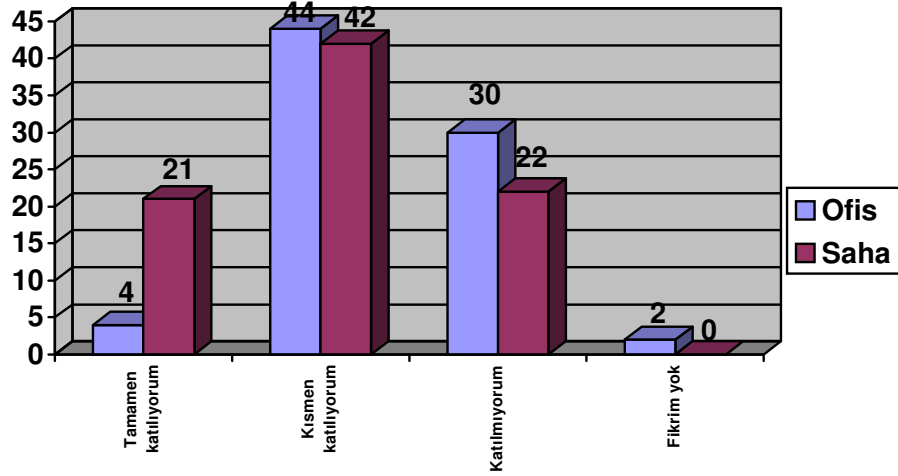
“Çalışanların etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %44’ü (73 kişi) tamamen katıldığını, %39’u (65 kişi) kısmen katıldığını, %15’i (25 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin bu fikre tamamen katılma oranı % 42 (36 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 46 (37 kişi)’dır. Ayrıca sahada çalışan mühendislerin bu fikre kısmen katılma oranı % 40 (32 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 39 (33 kişi)’dır (Şekil 6.19). Görüşülen kişiler genel olarak inşaat projelerinde bu sorunun var olduğunu belirtmişlerdir. Saha ve ofis çalışanlarının bu soruya verdiği tüm cevaplara t testi uygulanarak 0.585 değeri bulunmuştur (Bkz. Ek A3) ve bu değer 0.05 olan eşik değerinden büyük olduğu için çalışmanın sekizinci hipotezinin iki taraf için de geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu soru ile çalışanların etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunların çatışmaya sebep olduğu konusunda her iki bölümde çalışanların aynı fikirde olduğu belirlenmiştir.



Şekil 6.19 Dinlememe sorunları

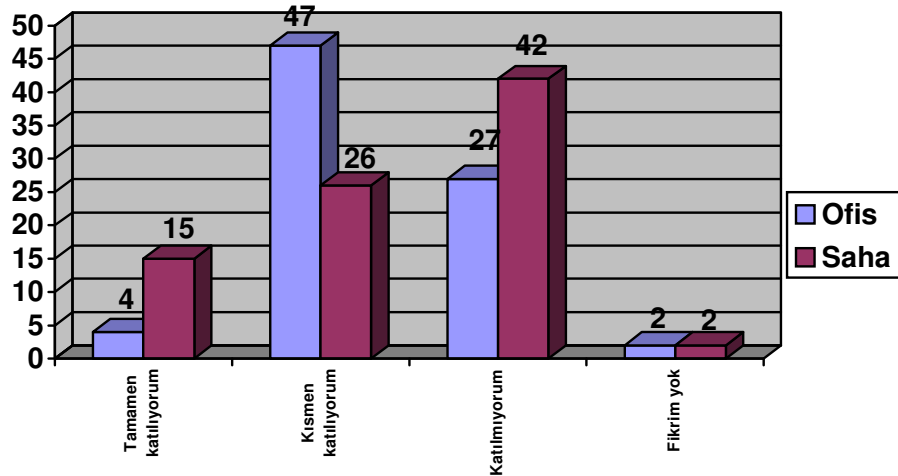
6.5.3.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Bu bölümde inşaat projelerinde örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler araştırılmıştır. Örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler dokuz farklı soruyla araştırılmıştır (Bkz.Tablo 6.4). Bunun yanı sıra iki soruyla işbirliği sorunlarından doğan çatışma nedenleri değerlendirilmiştir. Bu konu ile ilgili yöneltilen ilk soru şudur: “Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.” İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %15’i (25 kişi) tamamen katıldığını, %52’si (86 kişi) kısmen katıldığını, %31’i (52 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 25 (21 kişi), ofiste çalışanların %5 (4 kişi)’dir (Şekil 6.20). Genel olarak katılma tamamen katılma ve kısmen katılma oranlarına bakarsak işlevsel bağımlılığın inşaat projelerinde var olduğu görülmektedir. İşlevsel bağımlılık sorusunun bütün cevaplarına pearson ki-kare testi yapılmış ve elde edilen istatistik değerine göre $0.002 < 0.05$ (Bkz. Ek A3) olmaktadır. Bu soruyla ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya sahada çalışanların aynı fikirde olduğu belirlenmiştir.



Şekil 6.20 İşlevsel bağımlılık

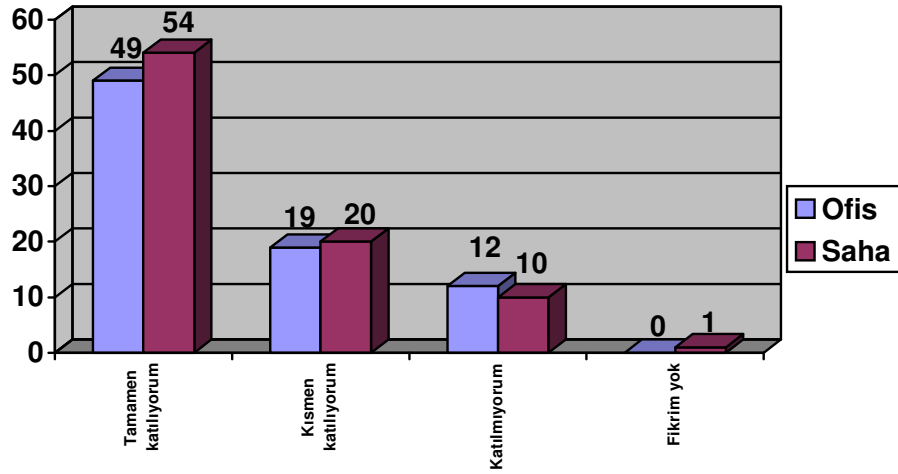
“Kaynakların paylaşımının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %11’i (19 kişi) bu fikre tamamen katıldığını, %44’ü (73 kişi) kısmen katıldığını, 42’si (69 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin katılmama oranı % 49 (42 kişi), ofiste çalışanların % 33 (27 kişi)’dür (Şekil 6.21). Sınırlı kaynaklar için rekabetin yarattığı sorunların saha ve ofis arasında önemli bir çatışmaya sebep olmadığı bulunmuştur. Saha ve ofis çalışanlarının bu soruya verdiği tüm cevaplara t testi uygulanarak 0.721 değeri bulunmuştur (Bkz.Ek A3) ve bu değer 0.05 olan eşik değerinden büyüktür. Bu sayede sınırlı kaynaklar için rekabet sorunlarının çatışmaya dönüşmesi hakkında ofis ve sahada çalışan mühendislerin aynı fikirde olduğu belirlenmiştir.



Şekil 6.21 Sınırlı kaynaklar için rekabet

“Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin

%62'si (103 kişi) tamamen katıldığını, %24'ü (39 kişi) kısmen katıldığını, %13'ü (22 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin katılma oranı %63 (54 kişi), ofiste çalışanların %61(49 kişi)'dir (Şekil 6.22). Görüşülen kişiler genelde görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Saha ve ofis çalışanlarının bu soruya verdiği bütün cevaplar t testine tabi tutulmuş, elde edilen test istatistik değeri 0.786 (Bkz. Ek A3) olduğu 0.05 eşik değerinden büyük olduğu için çalışmanın beşinci hipotezinin iki taraf için de geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu sorudan elde edilen sonuç görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda tarafların aynı fikirde olduğudur.

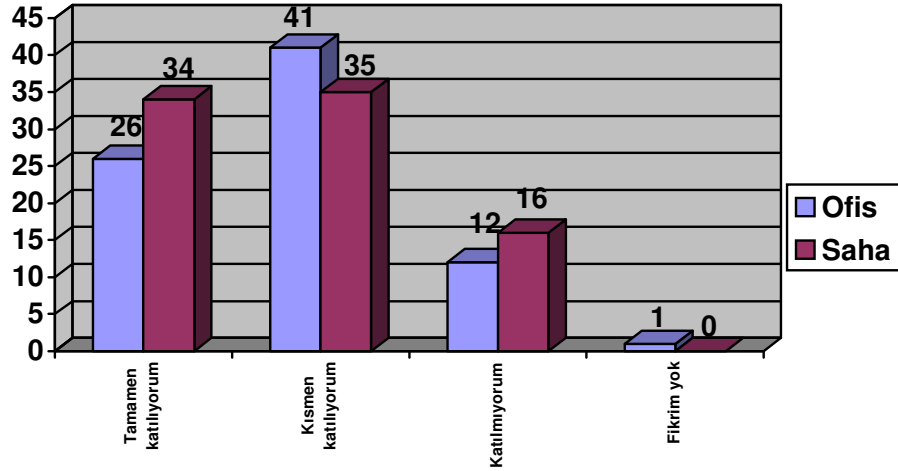


Şekil 6.22 Statü ve güç paylaşımı

“Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.”: Bu fikre görüşülen 165 kişinin %36'sı (60 kişi) tamamen katıldığını, %46'sı (76 kişi) kısmen katıldığını, %17'si (28 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı %40 (34 kişi), ofiste çalışanların %33'dür (26 kişi). Bu konuda katılma oranlarına bakıldığında işbirliği sorunlarının çatışmaya neden olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen bütün cevaplara pearson ki-kare testi yapılmış ve elde edilen istatistik değerine göre $0.397 > 0.05$ (Bkz. Ek A3) olmaktadır (Şekil 6.23). Bu sonuç sayesinde çalışmanın onbirinci hipotezinin geçersiz olduğu bulunmuştur. Hipotezin geçersiz olması, tarafların farklı fikirde olduğunu anlamına gelmektedir. Bunun nedenini bulmak için anova testi yapılması uygun görülmüştür. Bu farkın daha iyi anlaşılması için görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübelerine bakılmıştır.

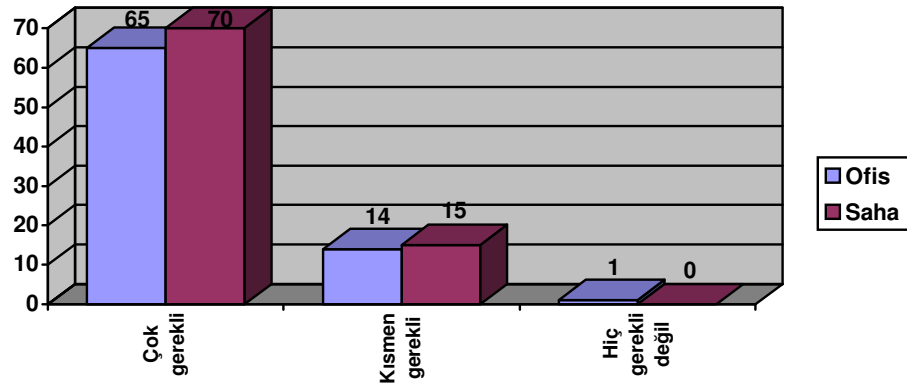
Bu soruya verilen bütün cevaplara anova testi yapılmış ve bu test sonucunda kuyruk olasılığı değeri 0.004 bulunmuştur (Bkz.Ek A5). Bu değerin 0.05 eşik değerinden

küçük olduğu için Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu test sonucunda yapılan ikili karşılaştırmalarda; 0-5 yıl arasında çalışanlar ile 16-25 yıl arasında çalışan ofis ve saha mühendisleri farklı fikirdedir. 6-15 yıl arasında çalışanlar ile 16-25 yıl arasında çalışan ofis ve saha mühendisleri farklı fikirdedir (Bkz.Ek A5).



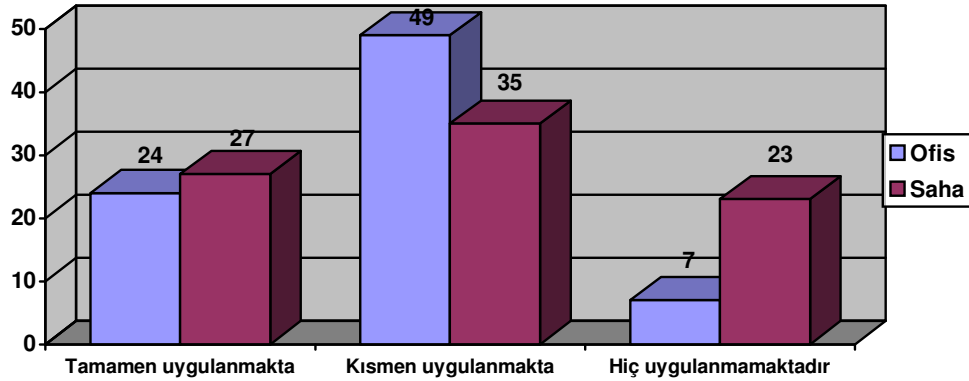
Şekil 6.23 İşbirliği sorunları

İşbirliğinden doğan sorunları önlemek için mühendislerin her iki tarafı anlaması ve empati kurması gerekmektedir. Bunun için tarafların her iki bölümde çalışması veya birbirini daha iyi anlaması için beraber etkin bir takım çalışması gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu yüzden katılımcılara “*Sizce inşaat sektöründeki mühendislerin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için hem sahada hem ofiste çalışmaları ne kadar gereklidir?*” sorusu yöneltilmiştir. Görüşülen 165 katılımcıdan %82’si (135 kişi) bunun çok gerekli olduğunu belirtmiştir. Sahada çalışan ve ofiste çalışan mühendisler bu konuda hemfikirdir (Şekil 6.24).



Şekil 6.24 İki tarafta çalışmanın gerekliliği

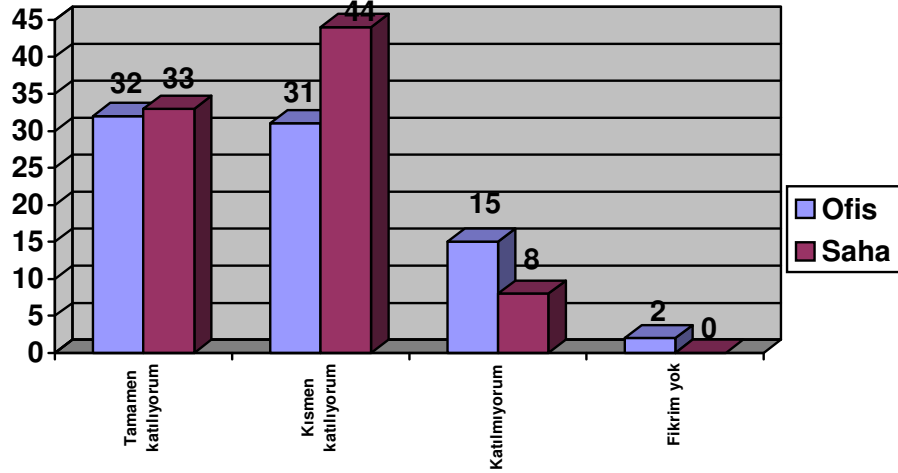
Görüşülen kişilere “Saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin etkin bir takım çalışması gerçekleştirmeleri sizin firmanızda ne kadar uygulanmaktadır?” sorulmuştur. İncelenen projelerde görüşülen 165 kişi firmalarında kısmen etkin takım çalışmasının yapıldığını belirtmiştir. Ancak sahada çalışanlar ve ofiste çalışanlar arasında uygulanma oranlarında fark görülmektedir. Sahada çalışan mühendislerin ve mimarların %27’si (23 kişi) etkin takım çalışmasının gerçekleştirilmediğini belirtse de ofiste çalışanların %9’u (7 kişi) bunu belirtmiştir (Şekil 6.25). Yapılan kişisel görüşmeler sonucu bunun nedeninin ofiste çalışan mühendislerin sahaya pek yakın bir çalışma gerçekleştirmemesidir. Ofis çalışanlarının saha uygulamalarına destek olması gerekirken şantiyelere pek uğramamakta veya şantiye ofislerinde çalışanların sahaya pek çıkmamaktadır. Sahada çalışan mühendisler ise zaten işlerini yaparken ofise uğramak ve bilgilendirmek zorundadır. Ancak ofiste çalışanlar bilgileri aldıktan sonra şantiyeye incelemek için pek gelmemektedirler. Etkin takım çalışmasını gerçekleştirmek içinde ofiste çalışan mühendisleri sahaya entegre edilmesi gerekir. Örneğin satın almayla ilgilenen kişinin haftada bir gün sahaya giderek bilgileri toplaması ve malzemeleri yerinde görmesi gibi önerilerde bulunulmuştur (Gündoğdu, 2008).



Şekil 6.25 Ofiste ve sahada çalışan mühendislerin etkin takım çalışması

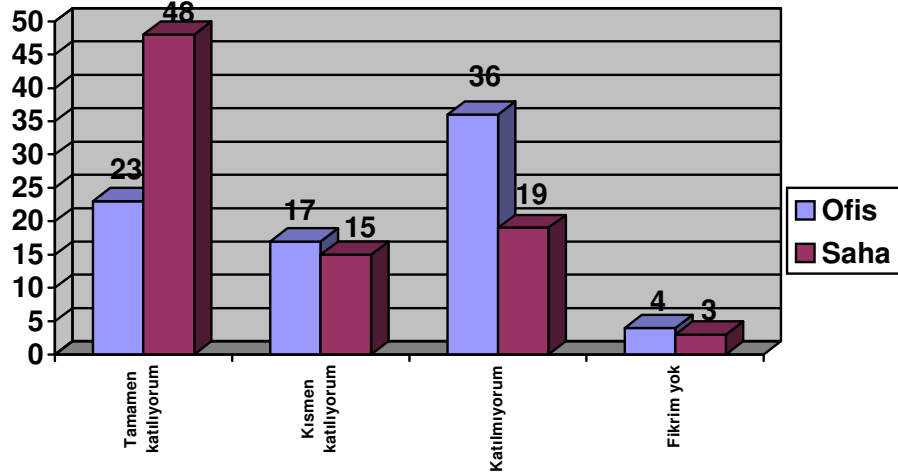
“Ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %39’u (65 kişi) tamamen katıldığını, %45’i (75 kişi) kısmen katıldığını, %14’ü (23 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 38 (33 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 40 (32 kişi)’dır (Şekil 6.26). İnşaat projelerinde görüşülen kişilerin katılma oranlarından bu sorunun önemli bir çatışma nedeni olduğu görülmektedir. Her iki grubun verdiği tüm cevaplar t testine tabi tutulmuş, elde edilen test istatistik değeri 0.252 (Bkz. Ek A3) olduğu 0.05 eşik değerinden büyük olduğu için çalışmanın altıncı hipotezinin iki taraf için de geçerli olduğu

belirlenmiştir. Bu soru sayesinde ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesinden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda her iki tarafında aynı fikirde olduğu belirlenmiştir.



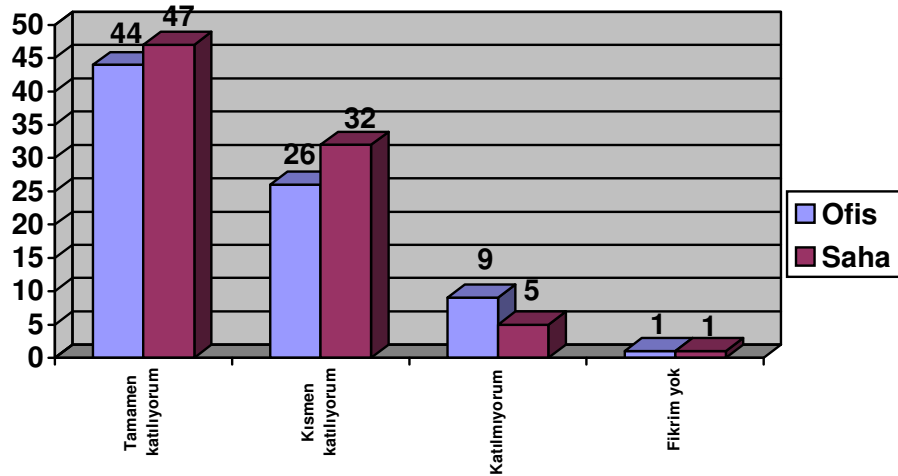
Şekil 6.26 Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklardan kaynaklanan sorunlar

“Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.”: Görüşülen 165 kişinin %43’ü (71 kişi) tamamen katıldığını, %19’u (32 kişi) kısmen katıldığını, %33’ü (55 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 56 (48 kişi) olmasına rağmen ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 29 (23 kişi)’dur (Şekil 6.27). Ofis ve sahada çalışan mühendislerin rekabetçi ödül sisteminin çatışma yaratıp yaratmama konusuna farklı baktıkları görülmektedir. Ofiste çalışanların bu uygulamalardan memnun olduklarını, ve genelde sorun kaynağı olarak görmediği ancak sahada çalışan mühendislerin memnun olmadığı görülmektedir. Bu soruya verilen cevapların tümüne pearson ki-kare testi yapılmış ve 0.003 istatistik değeri bulunmuştur (Bkz.Ek A3). Bu değerin 0.05 eşik değerinden küçük olmasından dolayı çalışmanın dördüncü hipotezi geçersizdir. Hipotezin geçersiz olması, tarafların farklı fikirde olduğunu anlamına gelmektedir. Bu farkın daha iyi anlaşılması için görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübelerine bakılmıştır. Bunun nedenini bulmak için anova testi yapılması uygun görülmüş ve bütün cevaplar için anova testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kuyruk olasılığı değeri 0.001 bulunmuştur (Bkz.Ek A5). Bu değerin 0.05 eşik değerinden ufak bir değer olmasından dolayı Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu test sonucunda yapılan ikili karşılaştırmalarda; 6-15 yıl arasında çalışanlar ile 16-25 yıl arasında çalışan ofis ve saha mühendisleri farklı fikirdedir. 16-25 yıl arasında çalışanlar ile 26-35 yıl arasında çalışan ofis ve saha mühendisleri farklı fikirdedir (Bkz.Ek A5).



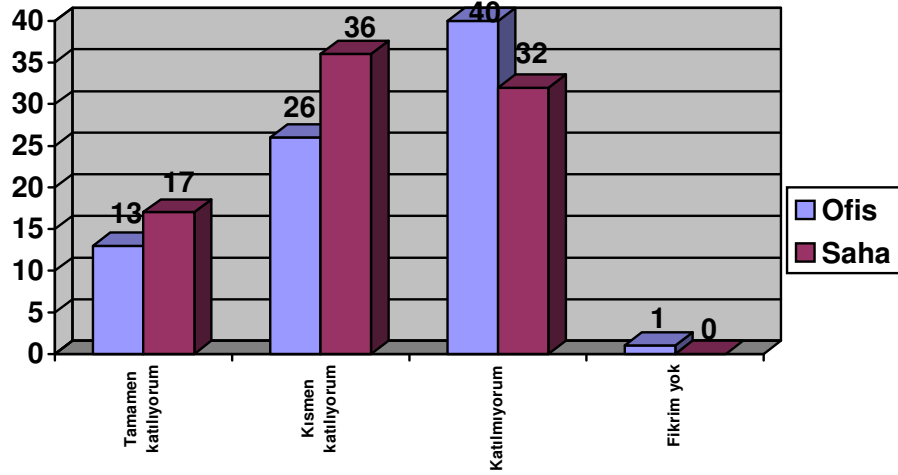
Şekil 6.27 Rekabetçi ödül sistemi

“Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.”: Görüşülen kişilerin %55’i (91 kişi) tamamen katıldığını, %35’i (58 kişi) kısmen katıldığını, %8’i (14 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 55 (47 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 55 (44 kişi)’dir (Şekil 6.28). Görüşülen kişiler daha önce çözümlenmemiş sorunların inşaat projelerinde var olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre ofis ve saha mühendislerinin verdikleri bütün cevaplar pearson ki-kare testine tabii tutulmuş ve 0.634 değeri bulunmuştur (Bkz.Ek A3). Bu değer 0.05 eşik değerinin üstünde bir değer olmasından dolayı çalışmanın yedinci hipotezinin geçerli olduğu bulunmuştur. Bu hipotezin geçerli olmasıyla, daha önce çözümlenmemiş olan sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda iki tarafında benzer düşündüğü bulunmuştur.



Şekil 6.28 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar

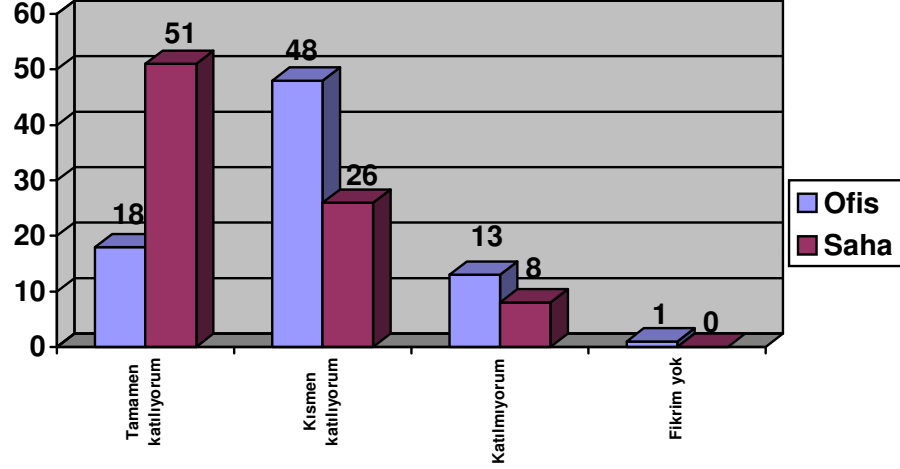
“Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.”: Görüşülen 165 kişinin %18’i (30 kişi) tamamen katıldığını, %38’i (62 kişi) kısmen katıldığını, %44’ü (72 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışanların katılmama oranı % 38 (32 kişi), ofiste çalışanların katılmama oranı %50 (40 kişi)’dir (Şekil 6.29). Proje büyüklüğü sorunlarına katılma oranlarıyla katılmama oranları birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sebeple proje büyüklüğünün yarattığı sorunların, incelenen inşaat projelerinde çatışma için önemli bir neden olmadığı belirlenmiştir. Görüşülen kişilerin bu soru için verdiği tüm cevaplar pearson ki-kare testine tabi tutulmuş ve elde edilen istatistik değeri 0.274’dür (Bkz.Ek A3). İstatistik değerinin eşik değeri olan 0.05’den büyük olmasıyla projenin büyük olmasının yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda her iki tarafında farklı düşündükleri bulunmuştur.



Şekil 6.29 Projenin büyüklüğünün yarattığı sorunlar

“Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.”: İncelenen inşaat projelerinde görüşülen 165 kişinin %42’si (69 kişi) tamamen katıldığını, %45’i (74 kişi) kısmen katıldığını, %13’ü (21 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 60 (51 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı %23 (18 kişi)’dür (Şekil 6.30). Ofiste çalışan mühendislerin katılma oranı ile sahada çalışan mühendislerin katılma oranı arasındaki fark belirgindir. Bu farkın nedeni ofiste çalışan mühendislerin uzmanlık ve niteliklerine göre görevlerde çalışmasıdır. Fakat sahada çalışan mühendisler genel olarak niteliklerinin uygunluğuna bakmaksızın değişik görevleri yapmakta ve birden fazla görev üstlenmektedirler. İki tarafında verdiği bütün cevaplara t testi yapılmış ve elde edilen test istatistik değeri 0.000’dır (Bkz. Ek A3). Bu değerin 0.05 eşik değerinden küçük olması nedeniyle çalışmanın dokuzuncu hipotezinin iki taraf için de geçerli olmadığı belirlenmiştir. Bu

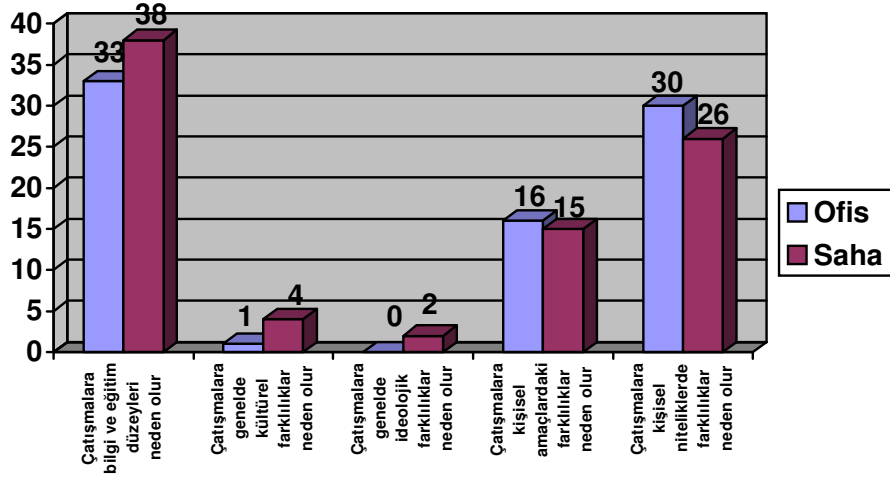
sayede çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunların çatışmaya sebep olduğu konusunda ofis veya şantiyede çalışanların farklı görüşte olduğu bulunmuştur.



Şekil 6.30 Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar

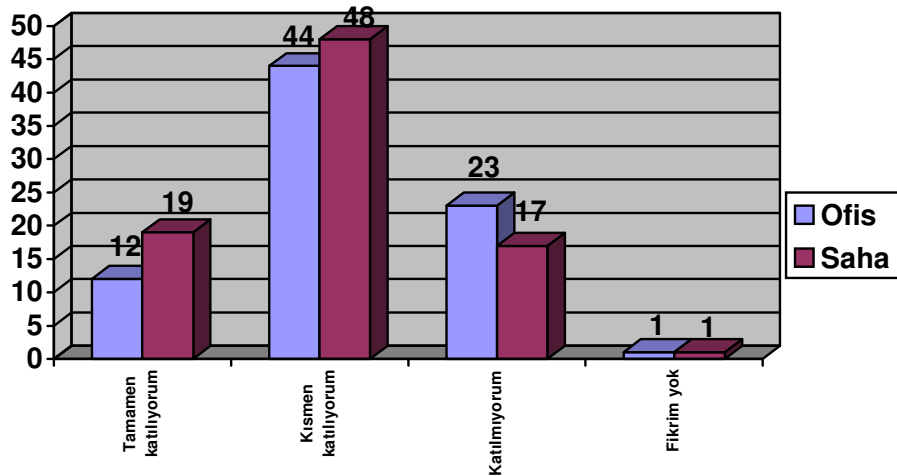
6.5.3.3 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Bu bölümde inşaat projelerinde örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler araştırılmıştır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahip olmaları çatışmalarının önemli bir nedenidir. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan iki farklı neden üç farklı soruyla araştırılmıştır (Bkz.Tablo 6.4). Bunun yanı sıra bir soruyla kişisel farklılıklardan doğan çatışma nedenleri incelenmiştir. Bununla ilgili yöneltilen soru şudur: Katılımcılara “*çalıştığınız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmaların ne türlü kişisel(kültür, eğitim, ideolojik) farklılıklardan kaynaklanmaktadır*” ifadesi hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Görüşülen kişilerin %43’ü (71 kişi) çatışmanın daha çok bilgi ve eğitim düzeyinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %34’ü (56 kişi) çatışmalara kişisel niteliklerdeki farklılıkların neden olduğunu ve katılımcıların %19’u (31 kişi) çatışmalara kişisel amaçlardaki farklılıkların neden olduğunu belirtmişlerdir(Şekil 6.31). Kişisel farklılıkların bireyin kendilerine özgü olması nedeniyle ofis ve sahada çalışan mühendislerin verdikleri cevaplar arasında fark gözlemlenmemiştir.



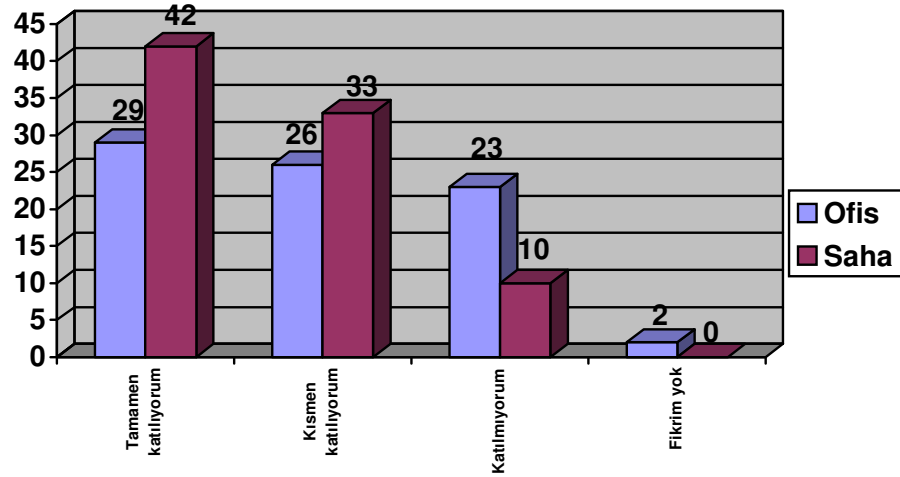
Şekil 6.31 Kişisel farklılıklar

“Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.”: İncelenen inşaat projelerinde görüşülen 165 kişinin %19’u (31 kişi) tamamen katıldığını, %56’sı (92 kişi) kısmen katıldığını, 24’ü (40 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin kısmen katılma oranı % 56 (48 kişi), ofiste çalışanların % 55 (44 kişi)’dir (Şekil 6.32). İncelenen projelerde görüşülen kişiler kararlara katılma ve ortak karar verme sorunlarının çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Örneğin sahada yapılacak işler planlanırken saha mühendislerine bunu sorulmaması soruna neden olmaktadır. Saha ve ofis mühendislerinin verdiği bütün cevaplara t testi yapılmış ve elde edilen test istatistik değeri 0.001 (Bkz. Ek A3) olduğu 0.05 eşik değerinden küçük olduğu için çalışmanın ilk hipotezinin iki taraf için de geçerli olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar sayesinde kararlara katılma ve ortak karar verme sorunlarının ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda her iki tarafında aynı fikirde olduğu saptanmıştır.



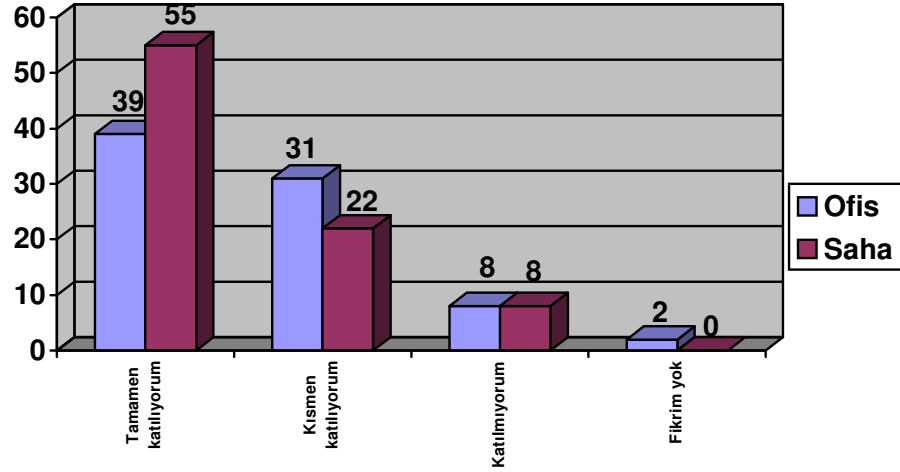
Şekil 6.32 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları

“Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.”: Görüşülen kişilerin %43’ü (71 kişi) tamamen katıldığını, %36’sı (59 kişi) kısmen katıldığını, %20’si (33 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin tamamen katılma oranı % 49 (42 kişi), ofiste çalışanların tamamen katılma oranı % 36 (29 kişi)’dır (Şekil 6.33). Sahada çalışan mühendislerin sabit bir yerinin olmaması ve ofiste çalışanların yerinin daimi olmasından dolayı katılma oranında belirgin bir fark gözükmemektedir. Ancak diğer katılma ve katılmama oranlarıyla birlikte bakıldığında benzer sonuçlar çıkmasından dolayı çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunların çatışmaya neden olduğu konusunda ofis veya şantiyede çalışanlar aynı fikirdedir. Çalışan iki gruba da yöneltilen bu soruya verilen bütün cevaplara t testi yapılmış ve test istatistik değeri 0.004 bulunmuştur (Bkz. Ek A3). Bu değerin 0.05 eşik değerinden küçük olmasından dolayı her iki tarafında bu konuda aynı fikirde olduğu saptanmıştır.



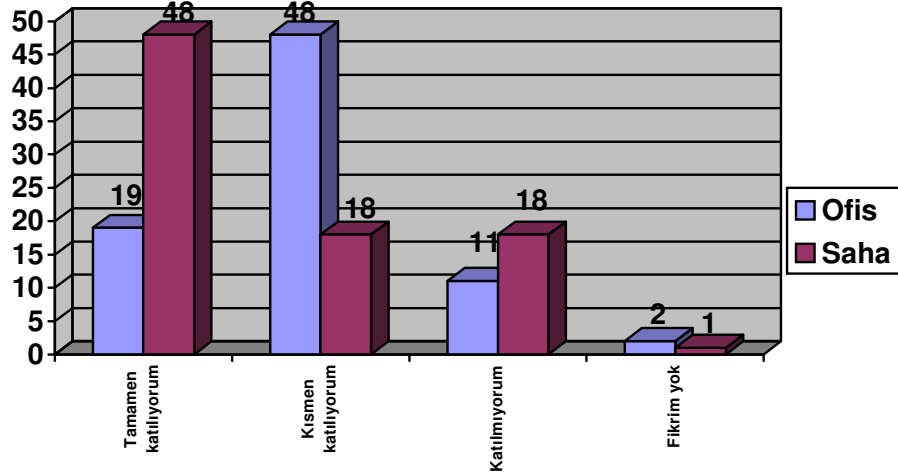
Şekil 6.33 Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar

“Diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramadığından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.”: İncelenen projelerde görüşülen 165 kişinin %57’si (94 kişi) tamamen katıldığını, %32’si (53 kişi) kısmen katıldığını, %10’u (16 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin katılma oranı % 65 (55 kişi), ofiste çalışanların % 49 (39 kişi)’dur (Şekil 6.34). Saha ve ofis mühendislerinin verdiği bütün cevaplara t testi yapılmıştır. Elde edilen test istatistik değeri 0.054 (Bkz. Ek A3) bulunmuş ve bu değerin 0.05 eşik değerinden büyük olmasından dolayı iki tarafında bu konuda aynı fikirde olduğu bulunmuştur.



Şekil 6.34 Diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramadığından kaynaklanan sorunlar

“Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.” Görüşülen kişilerin %41’i (67 kişi) tamamen katıldığını, %40’ı (66 kişi) kısmen katıldığını, %18’i (29 kişi) katılmadığını belirtmiştir. Sahada çalışan mühendislerin katılma oranı % 56 (48 kişi), ofiste çalışanların % 24 (19 kişi)’dür (Şekil 6.35). Ayrıca sahada çalışanların katılma oranı ofiste çalışan mühendisler göre farklılık göstermektedir. Bu farkın en önemli nedeni ise sahada çalışanların beraber çalıştığı kişilerin sürekli değişmesine rağmen ofiste genelde aynı kişilerle beraber çalışılması olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların verdiği tüm cevaplara t testi yapılarak istatistik değeri 0.220 (Bkz. Ek A3) bulunmuştur. Bu değer 0.05 eşik değerinden küçük olduğu için çalışmanın onuncu hipotezi geçersizdir. Hipotezin geçersiz olması, tarafların farklı fikirde olduğunu anlamına gelmektedir. Bu farkın daha iyi anlaşılması için görüşülen kişilerin sektördeki iş tecrübelerine bakılmıştır. Bunun nedenini bulmak için anova testi yapılması uygun görülmüş ve bütün cevaplar için anova testi yapılmıştır. Bu test sonucunda kuyruk olasılığı değeri 0.047 bulunmuştur (Bkz.Ek A5). Bu değerin 0.05 eşik değerinden ufak bir değer olmasından dolayı Post Hoc çoklu karşılaştırma testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu test sonucunda yapılan ikili karşılaştırma sonuçlarında farklılık gözlenmemiştir (Bkz.Ek A5).



Şekil 6.35 Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar

6.5.4 Ofiste Çalışan ve Sahada Çalışan Mühendislerin Çatışma Yönetimi

İnşaat projelerinde bölümler ve kişiler arasında çatışmalar olmaktadır. Yapılması gereken bu çatışmanın çıkmadan önce önlemini almak veya doğru zamanda doğru hamleleri yaparak çatışmayı proje için yararlı hale getirmektir. Çatışmanın yıkıcı sonuçları yerine yapıcı sonuçlarına ulaşma sürecinde 5 farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar;

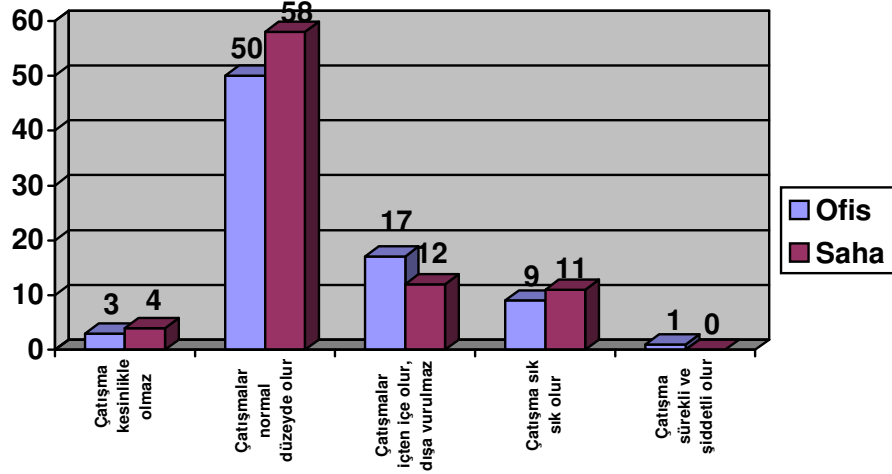
- Kaçınma ya da geri çekilme
- Uyma
- Uzlaşma
- Baskın olma ya da rekabet
- İşbirliği ya da problem çözme

Başarılı bir çatışma çözümü için çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra çatışmanın boyutlarını araştırmak gerekir. Çatışmaların boyutlarını belirlerken öncelikle çatışma yaşayan kişiler hakkında bilgiler elde edilecektir.

6.5.4.1 Çatışma Boyutları ve Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar

Bu bölümde görüşülen kişilere “Çalıştığımız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmalar konusunda aşağıdakilerden en çok hangisi söylenebilir?” sorulmuştur. Bu sayede incelenen inşaat projelerindeki çatışma boyutları

belirlenecektir. Görüşülen 165 kişinin %65'i (108 kişi) çatışmaların normal düzeyde olduğunu belirtmiştir (Şekil 6.36). Sahada çalışan mühendislerle ofiste çalışan mühendisler çatışma boyutlarına ilişkin hemfikirlerdir. Bu sayede inşaat projelerinde çatışmanın olduğu ancak aşırı boyutlara çıkmadığı görülmektedir.

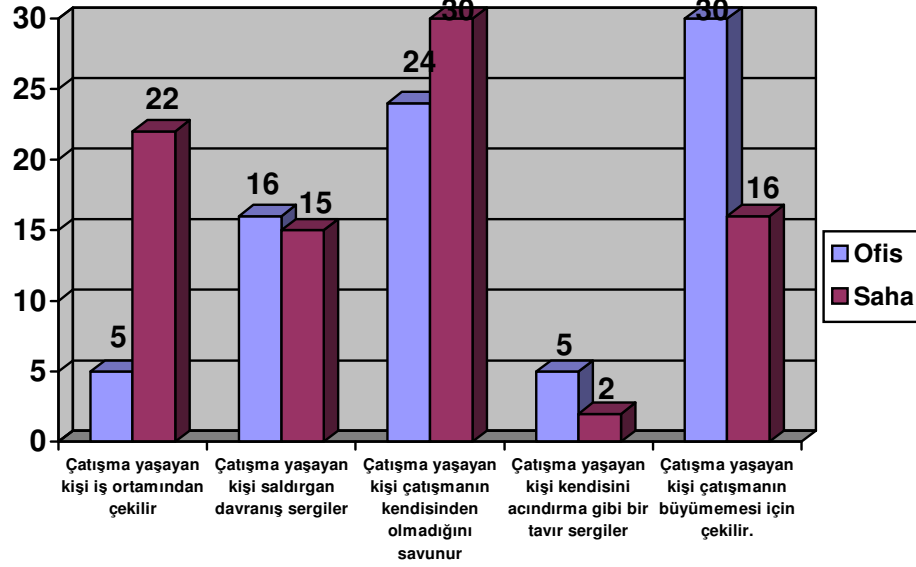


Şekil 6.36 Çatışma boyutları

Çatışmanın boyutlarına ilişkin bilgi sahibi olduktan sonra bu çatışmalar karşısında çatışma yaşayanların davranışları araştırılmıştır. Görüşülen kişilerin %33'ü (54 kişi) çatışma yaşayan kişinin çatışmanın kendisinden kaynaklanmadığını söylediğini belirtmiştir. Ankete katılanların %28'i (46 kişi) çatışma yaşayan kişinin çatışmanın daha da büyümemesi için çatışmadan çekildiğini belirtmiştir. Ayrıca ankete katılanların %28'i (31 kişi) çatışma yaşayan kişinin saldırgan bir davranış sergileyeceğini belirtmiştir (Şekil 6.37).

İncelenen inşaat projelerinde çalışan kişilerin çatışma yaşandığında belirgin bir tutumu olmadığı görülmektedir. Kısaca çatışmanın boyutuna göre farklı davranacakları görülmektedir. Şekil 6.37'de görüldüğü gibi ofiste çalışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları ve sahada çalışanların davranışları farklıdır. Örneğin sahada çalışan mühendisler çatışmanın ardından çatışmanın büyümemesi için çatışmadan çekilmek yerine iş ortamından çekilmeyi daha çok düşünmektedirler. Ancak ofiste çalışan mühendisler ise iş ortamından çekilmek yerine çatışmayı daha fazla büyümemesini tercih etmektedirler. İki tarafında arasındaki bu farkın nedeni sahadakilerin kendilerini firmaya ait hissetmemesi ve iki grubun kariyer hedefleri arasındaki farktan kaynaklanabilmektedir. Ofiste çalışan mühendisler kariyer hedeflerine ulaşmak için, o firmada yükselmek istemelerinden dolayı bazı olayları alttan alabilirler. Sahada çalışanlar ise özgürlüklerine daha düşkün olmaları, burası olmazsa başka yerde çalışırım demelerinden dolayı çatışma

karşısında daha sert tutumlar içinde olabilmektedirler. Bunların yanı sıra incelenen inşaat projelerinde kişiler kendilerini acındırma gibi bir tutum içine nadiren girmektedir ve bu değer küçük çıkmıştır.



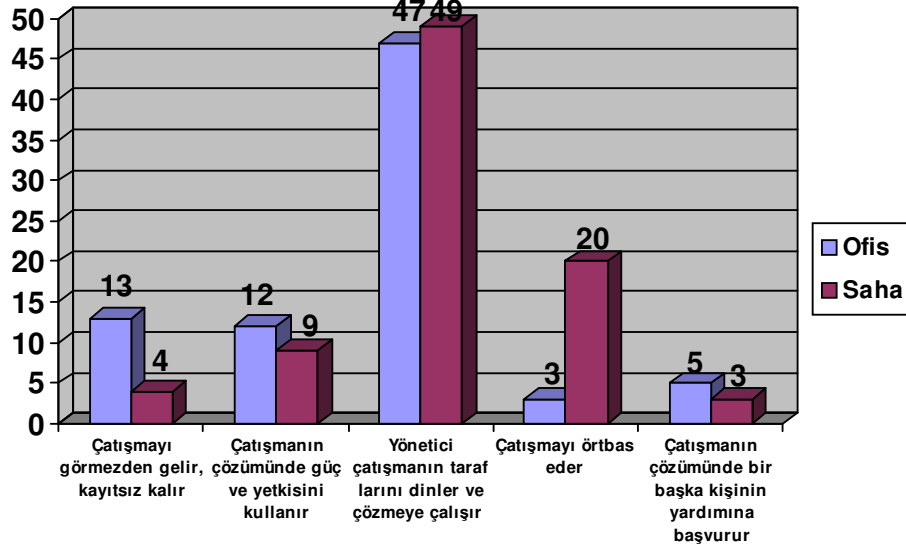
Şekil 6.37 Çatışma yaşayan kişilerin davranışları

6.5.4.2 İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetimi ve Çatışmanın Değerlendirilmesi

Çatışma yönetimi, yöneticilerin çatışma kavramını örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir olgu olarak kullanmasıdır. Yöneticilerin seçeceği yöntem ile çatışma projeye yararlı veya zararlı olacaktır. Çatışma çıktığında yöneticilerin çatışmanın çözümünde izlediği yol görüşülen kişilere sorulmuştur. Görüşülen 165 kişinin %58'i (96 kişi) yöneticinin çatışmaya taraf olanları dinlediği ve bir çözüm bulmaya çalıştığını belirtmiştir (Şekil 6.38). Buradan anlaşılabileceği gibi inşaat projelerinde yöneticilerin çatışma giderim yaklaşımlarından en fazla uzlaşma, işbirliği yada problem çözme yollarını kullandığı görülmüştür. İnşaat projelerinde yöneticilerin baskın olma yada rekabet, uyma ve kaçınma yada geri çekilme yöntemlerini pek fazla tercih etmediği görülmüştür.

İncelenen projelerde ofiste çalışanlar ve sahada çalışanlar cevapları arasında belirgin fark görülmektedir. Şekil 6.38 yöneticilerin ofiste olan çatışmaları sahaya göre daha çok görmezden gelmektedir. Bunun nedeni sahadaki çatışmaları doğrudan imalatı etkilediğinden çözümün bir an önce getirilmesi gerekir. Ancak bunun yanı sıra sahada çözüm olarak örtbas etme yöntemine başvurulur. Ofiste ise daha kesin çözümler getirilir. Bunun sebebinin ise sahada her iki tarafında incinmemesi için, işe küsmemesi veya ayrılmasını engellemek amaçlıdır. Diğer bir çözüm olarak

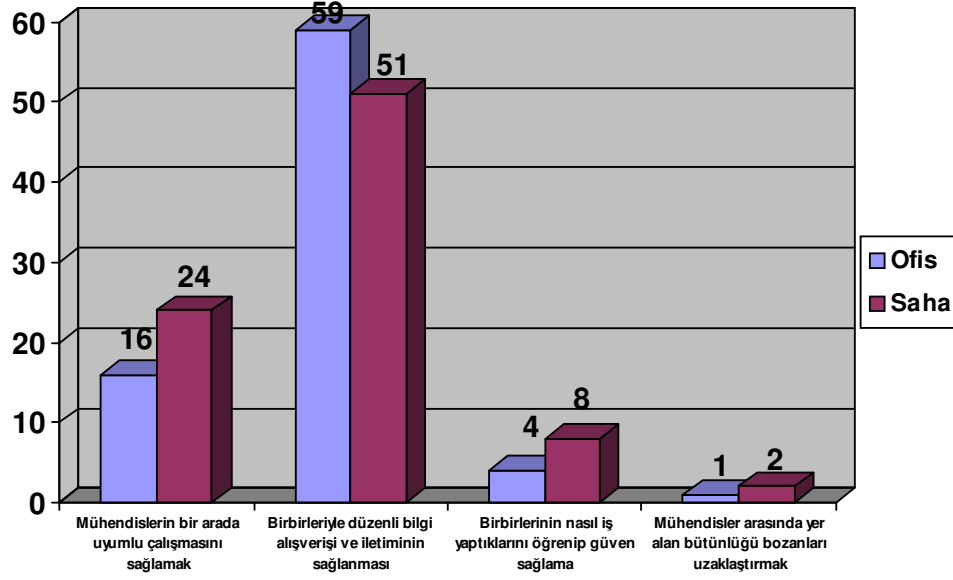
yöneticilerin başka kişinin yardımına başvurması incelenen inşaat projelerinde pek uygulanmamaktadır.



Şekil 6.38 Yöneticilerin çatışma çözümündeki uygulamaları

Tez kapsamında katılımcılara inşaat sektörünün özelliklerini dikkate alarak çatışmanın çözüm şekli sorulmuştur. Görüşülen kişilerin %67'si (110 kişi) iki tarafında birbiriyle düzenli bilgi alışverişi ve iletişiminin sağlanmasıyla çözüleceğini belirtmiştir. Ayrıca 40 kişi de (%24) saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin bir arada uyumlu çalışması gerektiğini belirtmiştir (Şekil 6.39). Ankete katılanların hiçbiri iki tarafın da doğrudan yönetime katılmasını belirtmemiştir. İnşaat projelerinde yalın yönetim anlayışının olamayacağı görülmektedir. Bunun nedeni inşaat projelerinde hiyerarşi sisteminin benimsenmiş olmasındandır.

Ofis ve saha mühendislerin verdiği cevaplar arasında bazı farklar görülmektedir. Örneğin sahada çalışan mühendisler bilgi alışverişinden çok bir arada uyumlu çalışmaktan yana cevaplar vermiştir. Ancak ofistekiler ise iki tarafın birbiriyle düzenli bilgi alışverişine daha çok önem vermiştir. Bunun nedeni ise ofiste çalışanların işlerini yapabilmeleri için sahadan bilginin gelmesi yeterlidir. Ancak sahada çalışanlar yapacakları işler için bir arada çalışmak istemelerinin nedeni toplantı ve tartışma yaparak yapılacak işlere karar vermelerinden dolayı olabilir.



Şekil 6.39 Çatışmanın azalması veya çözülmesi için ne yapılmalı

6.5.5 Seçilen iki örnek firmada çatışma üzerine araştırma

Tez kapsamında her firmanın özerk bir yapıda olması ve firma kültürünün şantiyeden şantiyeye farklılık göstermesi sebebiyle aynı firmanın farklı projelerinde farklı çatışma özellikleri gözlemlenebileceği öngörülmüştür. Bu öngörünün doğruluğunu araştırmak için iki farklı firmaya ait iki proje seçilmiştir. Bu kısımda iki kavram araştırılacaktır. Öncelikle seçilen iki firma arasında farklı çatışmalar yaşanıyor mu ve bu çatışmaların nedenleri incelenecektir. Sonrasında aynı firmaya ait iki proje incelenerek bu projelerde yaşanan çatışmalar arasında ne gibi farkların olduğu incelenecektir. Bu bilgiler eşliğinde firmaların inşaat sektöründe yer alan projelerinde çalıştırdığı mühendislerinin çatışma nedenleri ve boyutları araştırılmıştır.

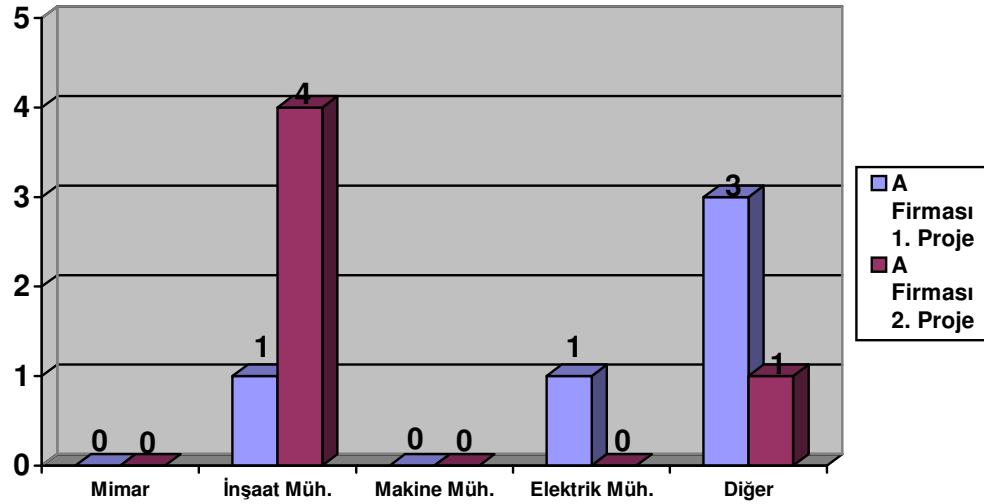
Anket uygulamasının değerlendirilmesinde seçilen firmaların bir takım ortak ve farklı özellikleri bulunmaktadır. Seçilen firmaların ortak özellikleri;

- 50 yıldan fazla tarihe sahip olmaları
- Beş yüzden fazla personele sahip olmaları
- Özel ve devlet işleri olmak üzere farklı inşaatlar gerçekleştirmeleri
- Kendilerine ait kesin prosedürlere göre yönetilmeleri

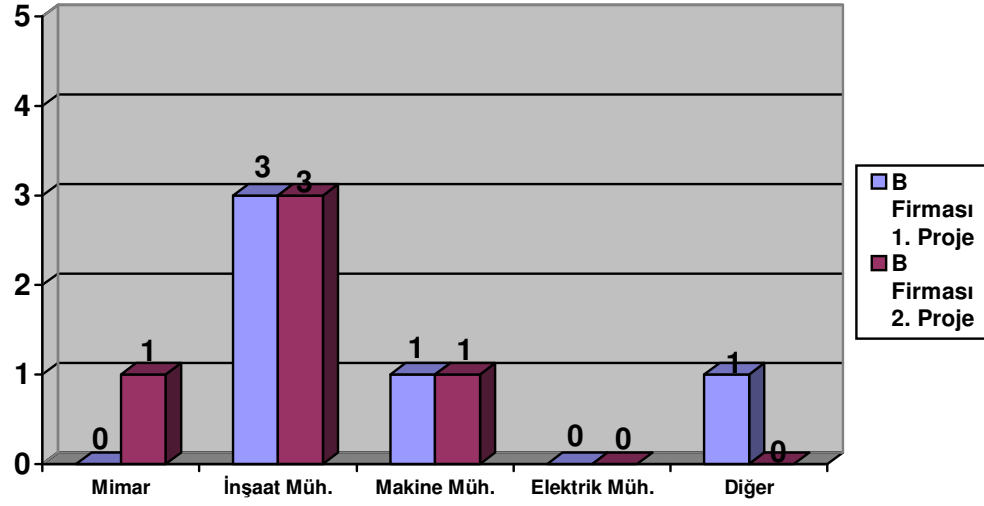
- Uluslar arası kalite belgeleri olmaları olarak sıralanmaktadır.

Seçilen firmalar A firması ve B firması olarak gösterilmiştir. İki firmaya ait 2 farklı toplamda 4 projede çalışan 20 mühendis üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Bu firmalara ait seçilen projelerden ilki bina projesi, diğeri metro projesidir. Seçilen firmaların projelere göre çatışma nedenleri ve boyutları saptanmıştır.

Öncelikle seçilen firmalara ait projelerde çalışan mühendislerin meslekleri araştırılmıştır. Şekil 6.40'da A firmasının birinci projesinde farklı meslekler yaklaşık eşit ağırlıktadır. İkinci projesinin ise %80'i (4 kişi) inşaat mühendisidir. Buna göre bu projelerin farklı uzmanlıklar gerektirdiği görülmektedir. B firmasında birinci ve ikinci projelerinde eşit bir dağılım görülmektedir. Buna göre bu projelerin benzer uzmanlık alanlarında olduğu görülmektedir (Şekil 6.40).



(a)

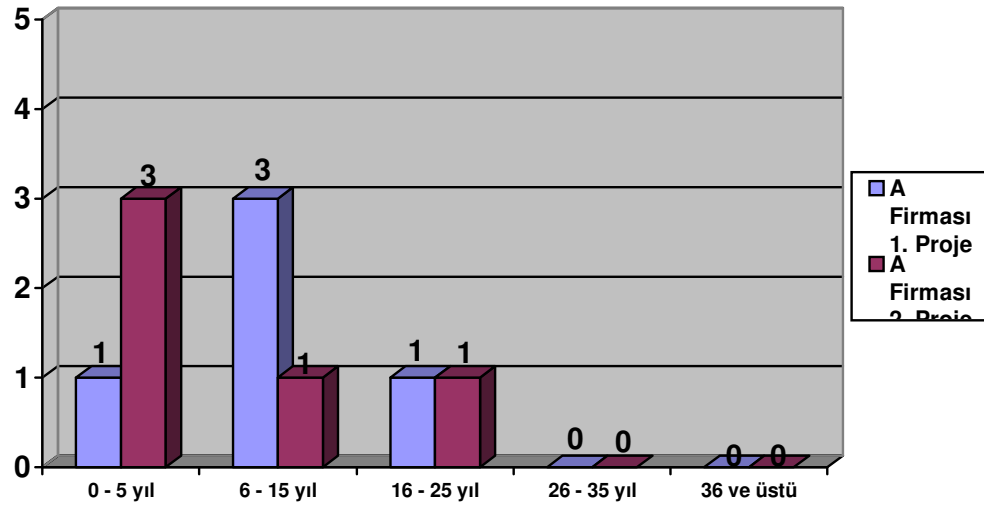


(b)

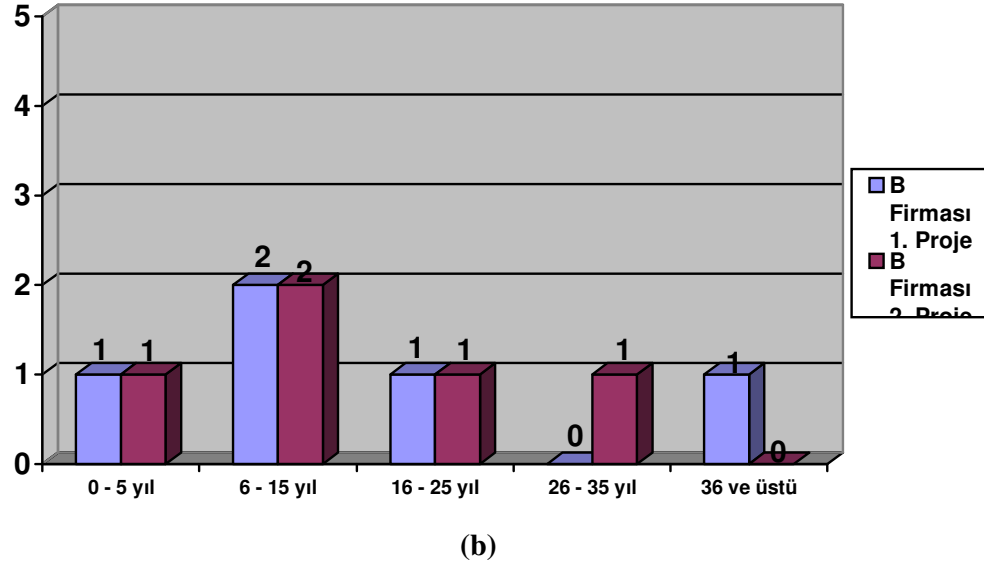
Şekil 6.40 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların meslekleri

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların meslekleri

Bu bölümde seçilen firmalara ait projelerde çalışan mühendislerin sektördeki iş tecrübeleri araştırılmış ve tabloda gösterilmiştir. Buna göre iki firmadan A firması genelde genç mühendislerle çalışırken B firması daha tecrübeli mühendislerle çalışmayı tercih etmektedir (Şekil 6.41).



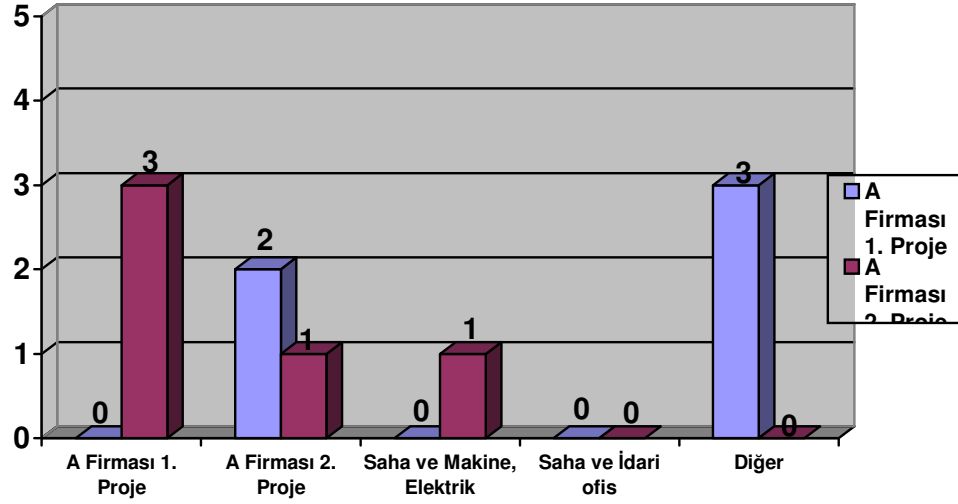
(a)



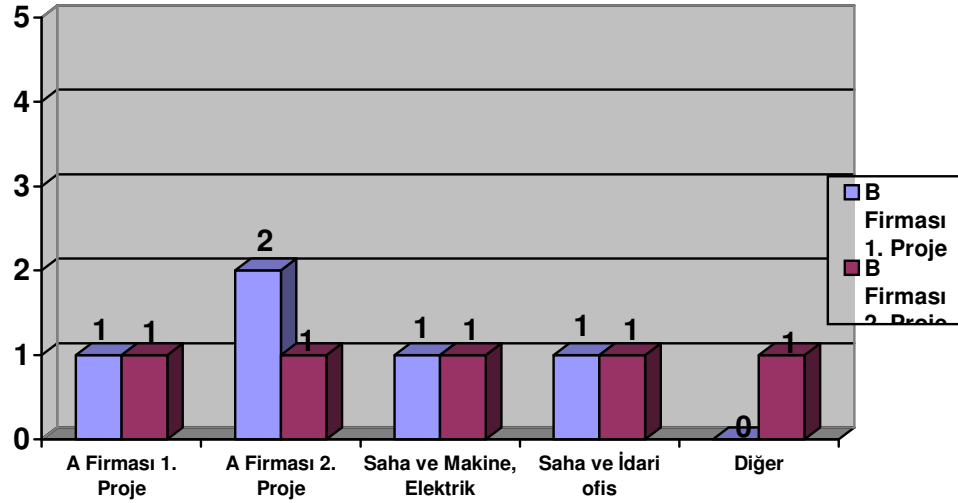
Şekil 6.41 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların sektördeki iş tecrübesi

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışanların sektördeki iş tecrübesi

Tez kapsamında seçilen firmalara ait projelerde çalışan mühendislerle çatıştıkları bölümler sorulmuştur. İki firmada en çok çatışma yaşayan bölümler şekil 6.42’de gösterilmiştir. Buna göre A firmasında iki farklı projesinde farklı gruplar çatışmaktadır. Aynı firmada değişik projelerde çatışma yaşanmasının nedeni kişilik farklılıkları, projeye özgü farklılıklar veya yöneticilerin tutumlarındaki farktan kaynaklanıyor olabilir. Buna karşın B firmasının farklı iki projesinde genelde aynı gruplar çatışmaktadır. Bu sayede B firmasının genel anlamda hakim bir şirket kültürüne sahip olduğunu ve çalışanlarına bu kültürü aktardığı görülmektedir (Şekil 6.42).



(a)

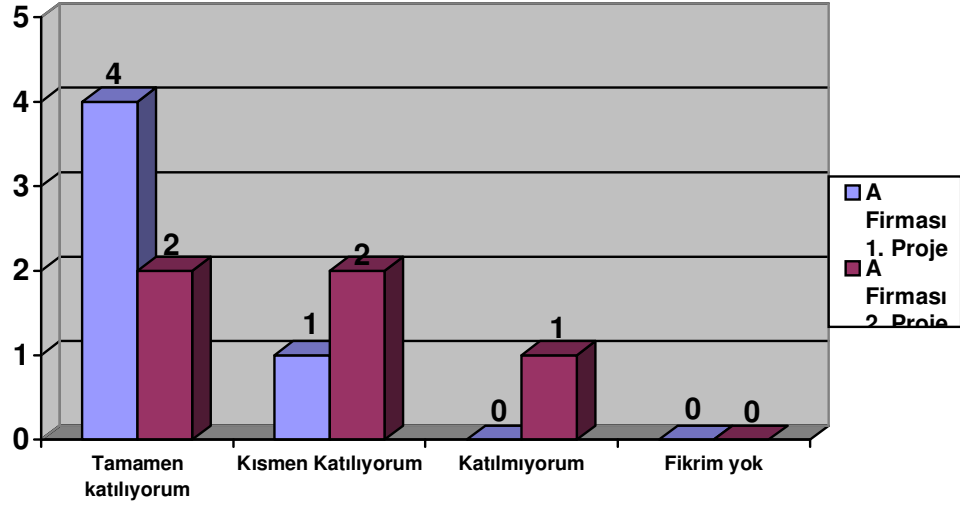


(b)

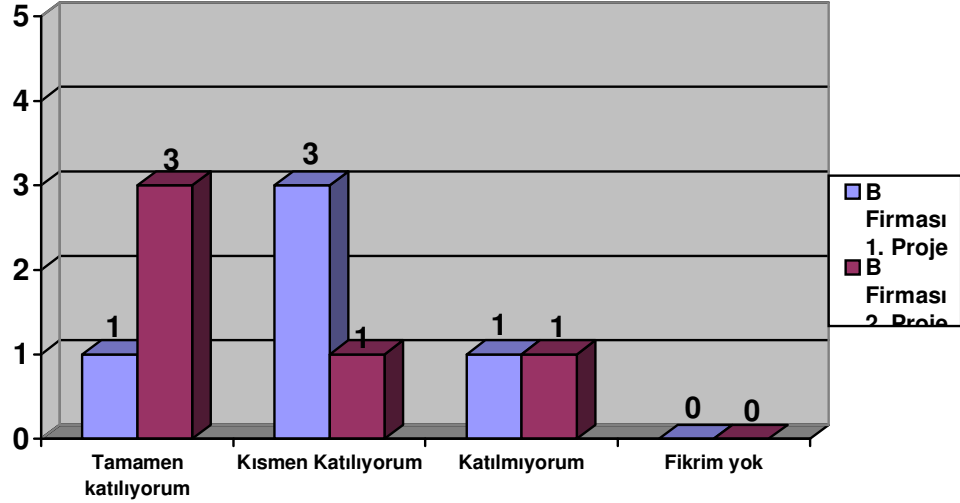
Şekil 6.42 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde en çok çatışma yaşayan bölümler

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde en çok çatışma yaşayan bölümler

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenlerinden statü ve güç paylaşımından kaynaklanan sorunlar seçilen iki firmada araştırılmış ve tabloda gösterilmiştir. Buna göre iki firmada çalışanlar görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizliklerin ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptirler. Ancak A firmasında bu sorunun daha baskın olduğu görülmektedir. İki firmanın farklı projeleri arasında fark bulunmaktadır. Bunun nedeni incelendiğinde görev ve yetkileri doğrudan yöneticiler dağıtmakta olması sebebiyle yöneticilerin tutumlarındaki farktan kaynaklandığı görülmektedir (Şekil 6.43).



(a)

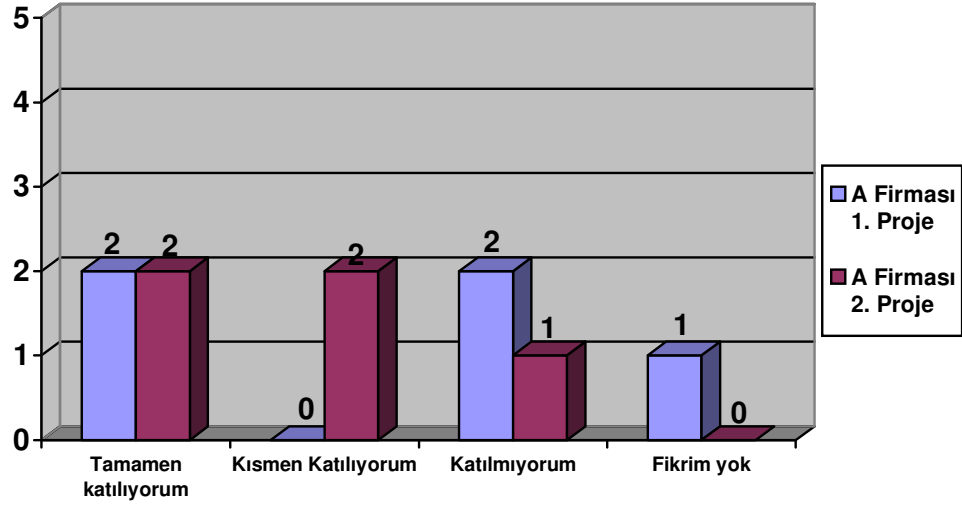


(b)

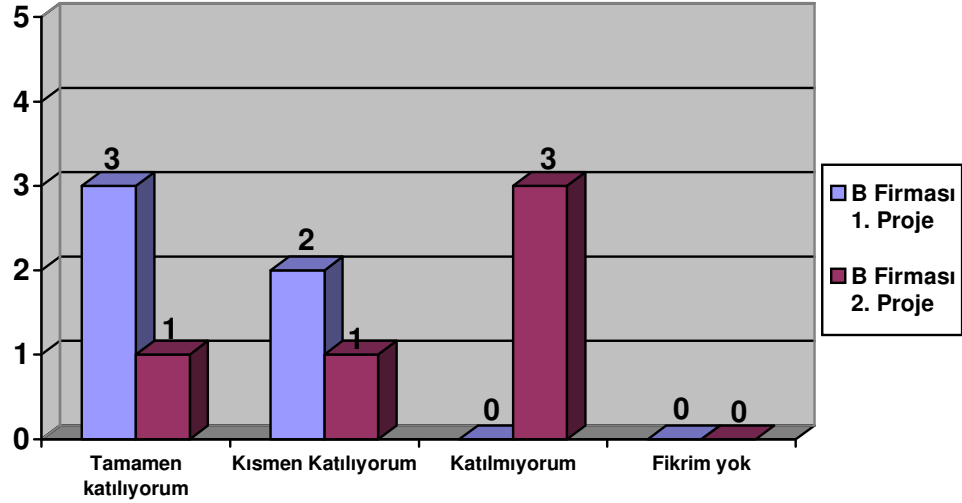
Şekil 6.43 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde statü ve güç paylaşımı

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde statü ve güç paylaşımı

Rekabetçi ödül sisteminden kaynaklanan sorunlar seçilen iki firmada değerlendirilmiş ve tabloda gösterilmiştir. Buna göre firmaların arasında ve firmaların farklı projeleri arasındaki farklar görülmektedir. Bunun nedeni performans ve ödül sisteminin firma ve proje türüne bağlı olmasıdır. İki firma arasındaki fark firmaların farklı kültürlere sahip olmalarındandır. Firmaların projeleri arasındaki fark ise yöneticilerin performans ve ödül sistemine olan tutumlarının farklılığından kaynaklanır (Şekil 6.44).



(a)

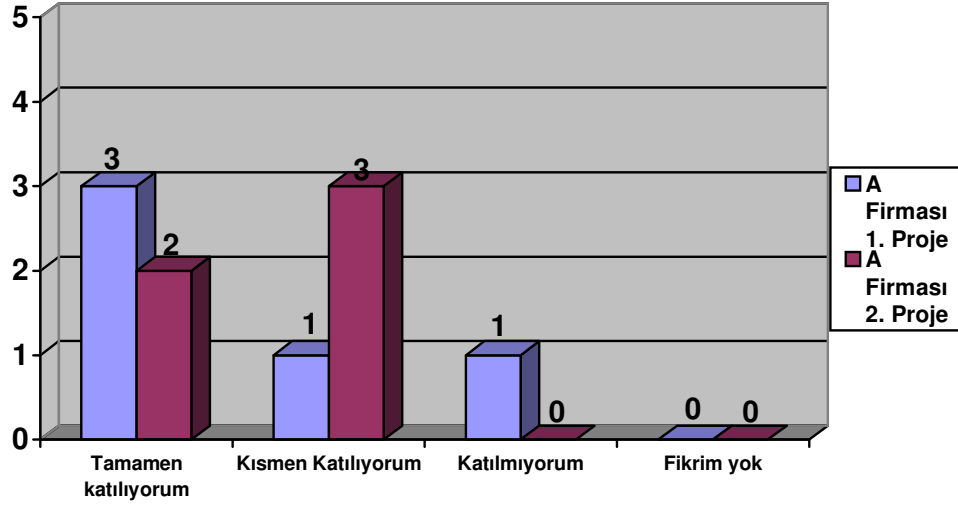


(b)

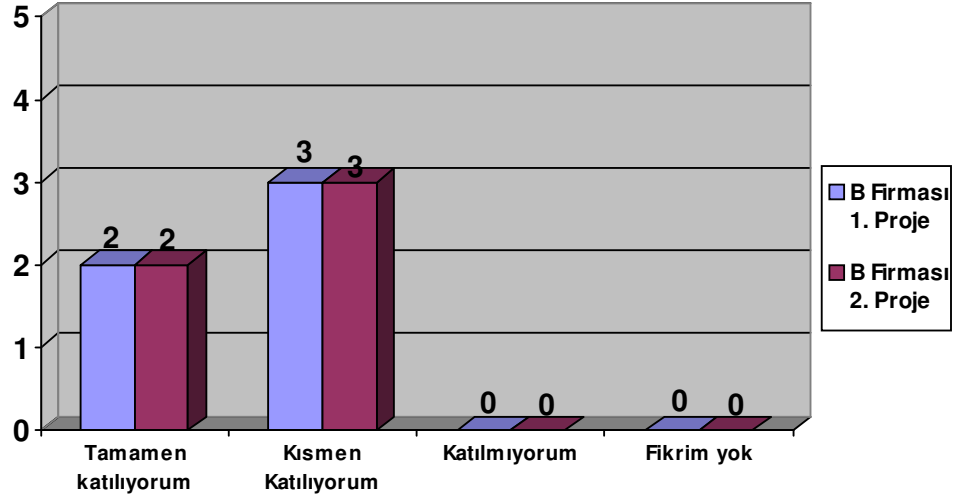
Şekil 6.44 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde rekabetçi ödül sistemi

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde rekabetçi ödül sistemi

İletişimden kaynaklanan çatışma nedenlerinden yetersiz bilgi alışverişi seçilen iki firmada değerlendirilmiş ve tabloda gösterilmiştir. İki ayrı firmanın farklı projelerinde ise genel olarak farklılık bulunmamaktadır. Buna göre iletişimden kaynaklı çatışma nedenlerinin inşaat sektöründeki projelerin genel bir sorunu olmasından olabilir (Şekil6.45).



(a)

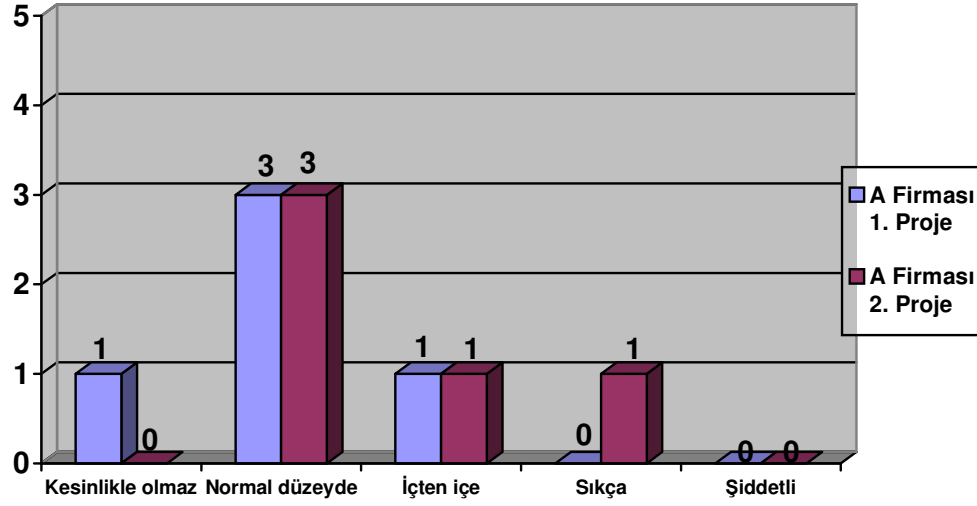


(b)

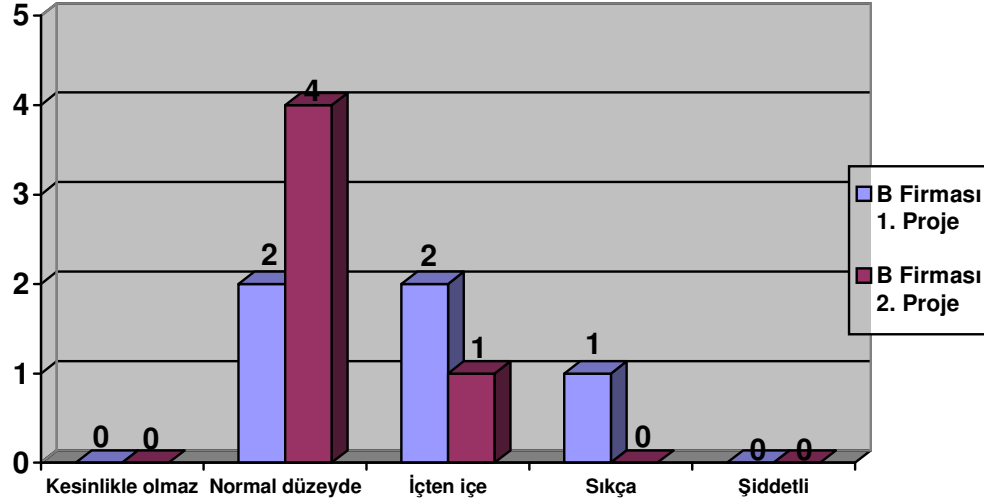
Şekil 6.45 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde yetersiz bilgi alışverişi

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde yetersiz bilgi alışverişi

Çatışmanın varlığını, nedenlerini elde ettikten sonra çatışma yaşayan kişiler hakkında bilgiler toplamaya yönelik sorular sorulmuştur. Literatür çalışmamızda bahsettiğimiz üzere çatışmanın nedeni ve boyutları bilinmeden çözümlerine ilişkin bir yaklaşım saptanamaz. Seçilen iki firmada çatışma boyutlarının normal düzeyde olduğu belirtilmiştir. A firmasının birinci projesinde ikinci projesine göre çatışmaların daha az olduğu görülmektedir (Şekil 6.46).



(a)



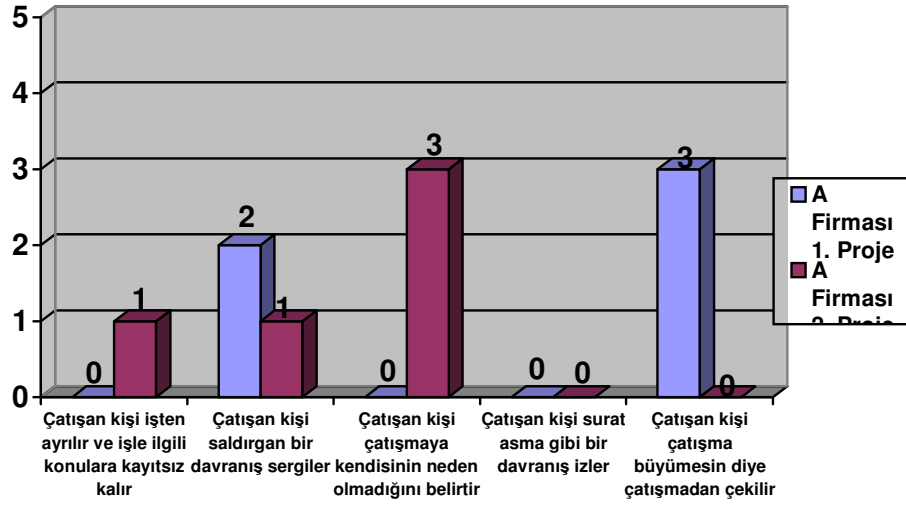
(b)

Şekil 6.46 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendisler arasında yaşanan çatışmalar

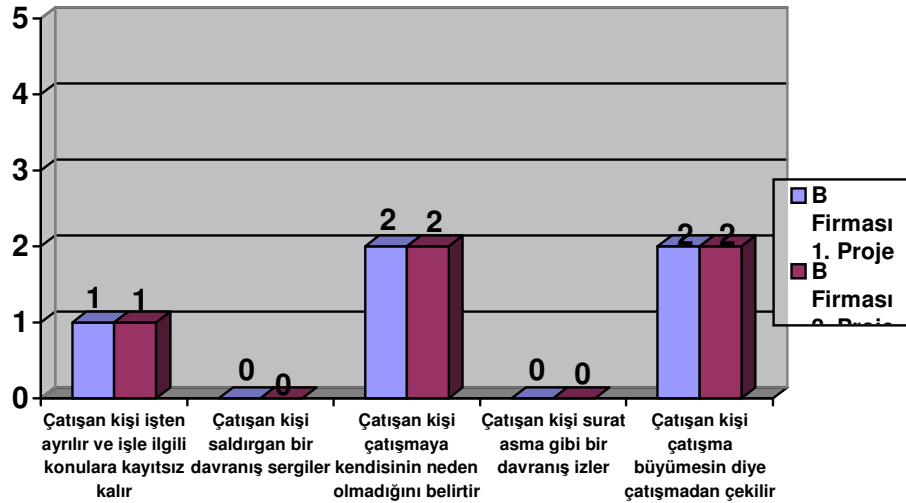
b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendisler arasında yaşanan çatışmalar

Tez kapsamında çatışmanın boyutlarına ilişkin bilgi sahibi olduktan sonra bu çatışmalar karşısında çatışma yaşayanların davranışları sorulmuştur. Bu sayede çatışmanın boyutları daha belirginleşmiş olacaktır. Buna göre çatışma sırasında kişilerin davranışlarında farklılık görülmektedir. B firmasında daha önceden bahsettiğimiz gibi şirket kültürünün yöneticilere ve çalışanlara empoze edilmesinden dolayı projeler arası fark görülmemektedir. Buna karşın A firmasında ise projeler

arasında fark görülmektedir. Bunun sebebi A firmasının genç mühendisleri tercih etmesi ve şirket kültürünü benimsetememiş olmasıdır. Firmalar arasında görülen fark ise firmaların çatışma yaşandığında kişilere olan tutumlarından kaynaklanmaktadır (Şekil 6.47).



(a)



(b)

Şekil 6.47 a) A firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları

b) B firmasının 1. ve 2. projelerinde çalışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları

İki farklı firmanın farklı projelerin araştırılması sonunda aynı firmaya ait iki ayrı şantiyedeki çatışma ortamının karşılaştırıldığında çatışma ile ilgili iki farklı ortam bulunduğu tespit edilmiştir. Öncelikle iki farklı firmada yaşanan çatışmalar karşılaştırılmıştır. Bu firmalar arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Bu seçilen firmaların farklı özellikleri ise firmaların yönetim anlayışlarıdır. Daha sonra aynı firmanın farklı projeleri karşılaştırılmıştır. Bu farklılığa genelde yöneticilerin çatışma karşısındaki değişik tutumları neden olmaktadır. Yetersiz bilgi alışverişi ve statü, güç paylaşımı nedenleri her iki firma içinde tespit edilmiştir. Sonuçta iki firma arasındaki farkın sebebinin firma kültürlerinden kaynaklandığı, aynı firmanın iki farklı projesindeki farkında yöneticilerden kaynaklandığı bulunmuştur.

7. SONUÇLARIN TARTIŞILMASI

Alan araştırması sonucunda, inşaat projelerinde bölümler arası çatışmaların en çok proje bölümü ve saha uygulamaları bölümü arasında yaşandığı tespit edilmiştir. Bunu planlama bölümü ve saha uygulamaları bölümü arasındaki çatışma takip etmektedir. Alan çalışmasının bir başka sonucunda da bu bölümler (proje, saha uygulaması ve planlama) işin yürütülmesi açısından en önemli üç bölüm olarak belirlenmiştir. Bu sonuç göz önüne alındığında bu bölümlerde iş yoğunluğunun çok fazla olmasından dolayı çatışmalar diğer bölümlere göre daha fazla yaşandığı düşünülmektedir. Bütün bölümler incelendiğinde, diğer bölümlerle en çok çatışma yaşayan bölümün saha uygulaması bölümü olduğu görülmektedir. Saha uygulamaları bölümü imalatın yapıldığı ana bölüm olduğu için bu beklenen bir sonuçtur.

İnşaat projelerinde çatışmanın ne seviyede olduğu incelendiğinde, çatışmanın gözlemlendiği ancak aşırı boyutlara çıkmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda hem ofis hem de saha çalışanları benzer düşünmektedir ve çatışmanın normal düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak çatışma yaşayan kişilerin davranışları incelendiğinde kişilerin belirgin bir tutum göstermediği, çatışma karşısında gösterilebilecek davranışların (örneğin çatışmanın büyümemesi için çatışmadan çekilme, işten ayrılma) eşit olarak dağıldığı görülmektedir. Çatışmanın boyutuna göre farklı davranacakları gözlemlenmiştir. Ancak ofiste çalışan ve sahada çalışan mühendis ve mimarların çatışma durumundaki davranışları ayrı ayrı incelendiğinde aralarında fark olduğu görülmektedir. Örneğin sahada çalışan mühendisler çatışmanın ardından çatışmanın büyümemesi için çatışmadan çekilmek yerine iş ortamından çekilmeyi daha çok tercih etmektedir. Ancak ofiste çalışan mühendisler ise iş ortamından çekilmek yerine çatışmanın daha fazla büyümemesi için çatışmadan çekilmeyi tercih etmektedirler. İki tarafın arasındaki bu farkın nedeni sahadakilerin kendilerini firmaya ait hissetmemesi ve iki grubun kariyer hedefleri arasındaki farktan kaynaklanabilir. Ofiste çalışan mühendisler kariyer hedeflerine ulaşmak için, o firmada yükselmek istemelerinden dolayı bazı olaylarda alttan alabilmektedirler. Sahada çalışanlar ise çatışma karşısında daha sert tutumlar içerisinde olabilmektedirler. Bunun sebebi sahada çalışanların genellikle yapı olarak özgürlüklerine daha düşkün olmaları ve sahada henüz kariyerinin başında çok sayıda eleman çalışması olduğu düşünülmektedir.

Bunların yanı sıra incelenen inşaat projelerinde kişiler gerek sahada, gerek ofiste kendilerini acındırma gibi bir tutum içine nadiren girmektedir. Bunun nedeni ise inşaat projelerinde yöneticilerin zeus yönetim modeline uygun davranması olabilir. Zeus yönetim modeli birbirini tanıyan, kafa yapısı ve düşünce tarzı birbirine benzeyen insanların, daha çok sezgi gücüyle formalitelerden çok kişisel ilişkilerden oluşan bir sistemdir (Handy, s.284). Çoğunlukla zeus yönetim modelinin uygulandığı inşaat projelerinde kişiler kendini acındırma gibi bir tutum içine pek girmedikleri görülmüştür.

İnşaat projelerinde çatışma yaşayan bölümler ve çatışma sırasında gösterilen davranışlar belirlendikten sonra çatışmaya neden olan sorunlar incelenmiş belirlenen nedenler literatür çalışmasında belirlenen üç ana başlık altında toplanmıştır. İletişimden kaynaklanan nedenler, örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler. İletişimden kaynaklanan nedenlerden biri bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunlar olarak belirlenmiştir. Hem ofis, hem saha çalışanları bürokrasinin yarattığı sorunların ofis ve saha arasında çatışmaya neden olduğunu düşünmektedir. Bürokratik işlemler (örneğin genel evrak işleri) işlerin düzenli olarak yürümesi açısından gerekli olsa da çalışanlar arasında gerginliğe sebep olmaktadır. Çünkü bazı çalışanlar (örneğin ofis çalışanları) bürokrasinin gereği işleri yerine getirmesi için diğer çalışanları uyarırken diğer çalışanlar da (örneğin saha çalışanları) bürokratik işlere ikincil derecede önem vermekte ve gereği gibi yerine getirmemektedir. Bürokrasinin çalışanlar üzerinde iş yükünü azaltıp, çalışma ortamını yumuşatmak için bürokratik işlerin gerçekleştirilmesinde bilgisayar programları veya gelişmiş teknolojiler kullanılabilir. Bilgisayar programları sayesinde kişiler ve bölümler arasındaki evrak işleri azalır. Örneğin ERP (Enterprise Resource Planning) sistemleri sayesinde formlar daha kolay doldurulabilir, ulaşılabilir ve analiz edilebilir hale gelmiştir. Bunun yanı sıra ileri takip teknolojilerinden biri olan RFID (radyo frekanslı tanımlama teknolojisi) teknolojisinin kullanılmasıyla malzeme/ekipman giriş-çıkış işlemlerinin kayıtları daha doğru ve eksiksiz olarak tutulabilir.

Çatışmaya yol açan iletişimden kaynaklanan nedenlerden bir diğeri şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasının yarattığı sorunlar olarak belirlenmiştir. Ofis ve saha bölümleri işlerini yaparken birbirlerinden bilgi almaları gerekir. Ancak çalışanların bilgi akışına ikincil derecede önem vermesinden dolayı aktarılan bilgi eksik veya yanlış olabilmektedir. Bu yüzden işler aksayabilmekte veya gecikebilmektedir.

Çalışmada, bilgi akışının eksik veya yanlış olması ile ilgili iki etkenin varlığı araştırılmıştır. Çalışanların sektördeki iş tecrübeleri ve proje türleri. Öncelikle bilgi akışının eksik olmasının sadece yeni işe başlayanlar için mi geçerli olduğu yoksa genel bir sorun mu olduğu incelenmiştir. Kişilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, yetersiz bilgi alışverişinin genel olarak mesleğin her aşamasında yaşandığı ve tecrübe ile ilgili olmadığı belirlenmiştir. Yetersiz bilgi alışverişinin boyutlarının proje türlerine göre değişip değişmediğini incelemek için proje türlerine göre gözlemlenen bilgi alışverişi sorunları incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda bazı proje türlerinde bu sorunun daha çok gözlemlendiği tespit edilmiştir. İncelenen bina projeleri ve metro projeleri arasında belirgin bir fark görülmektedir. Metro projelerinde yetersiz bilgi alışverişi probleminin bina projelerine göre çok daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın nedeninin metro projelerin büyük olması ve birbirinden uzak şantiyeleri arasında iletişim sorunlarının daha sık meydana gelmesi olduğu düşünülmektedir. Şantiyelerin birbirine uzak olması nedeniyle çalışanların bir arada çalışması daha zor olmaktadır.

Yetersiz bilgi alışverişi ile ilgili sorunların aşılması için etkili bir iletişim ağına kurulması ve tüm personele bu iletişim ağı hakkında temel bilgi ve beceri kazandırılması önerilmektedir. İnşaat sektöründe etkili bir iletişim ağı olarak ERP yazılımları veya işbirliği ağları önerilebilir. Ancak bu yazılımların sadece bazı bölümler tarafından kullanılması ve diğer bölümlerin nasıl kullanacaklarını bilmemesi bu sistemin etkinliğini azaltacağından tüm birimlerin kullanacağı bir sistem getirilmesi önemlidir.

Yetersiz bilgi alışverişi dışında bir diğer iletişim sorunu, etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlardır. Dinlememe sorunları incelenen projelerde farklı şekillerde görülmektedir. Ofiste çalışan mühendisler genelde bu sorunu yöneticilerin dinlememesi sebebiyle yaşarken, sahada çalışanlar aynı sorunu hem birbiriyle hem de yöneticilerle yaşamaktadır. Örneğin bir yöneticinin saha mühendisini dinlememesi veya bir saha mühendisinin bir başka saha mühendisini dinlememesi gibi. Ofiste çalışan mühendislerin bu sorunu sadece yöneticilerle yaşamasının sebebi ofis çalışanlarının daha çok bireysel çalışmalar gerçekleştirmeleri de olabilir (Bkz. Şekil 6.7). Firmalar yapacakları bir takım değişikliklerle bu sorunu çözebilirler. Örneğin personele mesai saati dışında zorunlu kurslar koyarak çalışanları dinlememe konusunda eğitmek gibi (Gündoğdu, 2008).

İletişim kaynaklı nedenlerin yanı sıra örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenlerin olduğu da belirlenmiştir. Bu nedenlerden birincisi ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasıdır. Örneğin ofiste çalışanların işini yanlış yapması veya geciktirmesi,

sahada çalışanları da etkiliyor olmasıdır. Ofiste çalışanlar sahada yapılacak, yapılmakta olan veya yapılmış işleri göz önüne alarak çalışmaktadır. Sahada çalışanlar ise ofiste çalışanların gönderdiği malzeme, proje ve benzeri bilgiler yardımıyla iş yapabilmektedir. Aralarındaki bu işlevsel bağımlılık nedeniyle de sorunlar çıkmakta, çatışmalar yaşanabilmektedir.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan bir diğer çatışma nedeni kaynakların ortak kullanımı ve bu kaynaklar için rekabetten doğan sorunlardır. İnşaatlarda örneğin şantiyeler arası ortak iş makinesi kullanımı veya bir şantiyeye ait iş makinesinin projenin başka şantiyesine geç gönderilmesinden dolayı çatışmalar doğabilir. Bu sorunlar birden fazla şantiyesi olan örneğin metro ve yol projelerinde daha çok görülmektedir. Bu sorunun çözümü genel olarak firma kültürüyle ilgilidir. Firma olarak proje taşeronu yaptırılacaksa, bu proje malzemeli olarak taşeronu verilir ve sorun ortadan kalkar. Ancak işi yüklenici firma yapacaksa sorun yaşanabilir. Bu sorunu yaşanmaması için önceden tedbir almak gereklidir. Örneğin tüm şantiyeleri özerk hale getirip başında bulunan kişilerin şantiyeyi yönetmesini sağlanabilir. Şantiyeler özerk hale getirilmesiyle firmanın ortak bir makine parkı olmayacak, sadece dışardan kiralama yoluna gidilecektir. Merkez ofisteki üst düzey yöneticiler sadece şantiyeleri kontrol edecek ve malzeme, ekipman hakkında karar vermeyecektir. Ancak baştan böyle bir düzenlemeye gidilmezse kaynakların paylaşımına yöneticiler karar verirler. Kararın adil olmaması durumunda çatışma ortamı hazırlanabilir. Bunu önlemek için kaynakların kullanılmasında anlık kararlar yerine, proje boyunca uygulanabilecek esnek planlar yapılmalıdır.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenlerden bir diğeri görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlardır. Bu sorun inşaat projelerinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İnşaat projelerinde her seferinde yeni bir organizasyon kurulmasından dolayı her proje ile birlikte kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken eksik kalan veya atlanan görev tanımları olabilmektedir. Bazı firmalarda iş tecrübesi az kişileri eğitmek amaçlı birden çok işte çalıştırmaktadır. Görevler tanımındaki belirsizlik diğer kişilerle ve bölümlerle sorunlara neden olabilmekte ve çatışmalar doğabilmektedir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için çalışanların görevlerinin net olarak tanımlanması ve kişilerden görev tanımları dışında hizmet beklenmemesi gerekmektedir.

İnşaat projelerinde çatışmanın oluşmasına sebep olan örgütsel yapıdan kaynaklanan diğer bir neden işbirliğinden doğan sorunlardır. İşbirliği sorunları bölümlerin bir arada çalışmaması veya çalışamamalarından dolayı sorunlara sebep olmaktadır. Bu sorunun aşılması için etkin takım çalışması yapılmasının gerekli olduğu saptanmıştır.

Ancak yapılan kişisel görüşmeler sonucu etkin takım çalışmasının gerçekleştirilemediği görülmüştür. Bunun nedeni ofiste çalışan mühendislerin sahaya pek yakın bir çalışma gerçekleştirmemesidir. Buna karşın sahada çalışan mühendisler ise zaten işlerini yaparken ofise uğramak ve bilgilendirmek zorundadır. Bu yüzden ofisi sık sık ziyaret etmektedirler. Ancak ofiste çalışanlar bilgileri aldıktan sonra şantiyeye incelemek için pek gelmemektedirler. Etkin takım çalışmasını gerçekleştirmek içinde ofiste çalışan mühendisleri sahaya entegre edilmesi gerekir.

Çalışmada incelenen örgütsel yapıyla ilgili bir başka konu ise ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesidir. Burada en önemli etken çalışmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi ofis ve saha çalışanları arasında hedef farklılığı bulunmasıdır. Örneğin beton dökülmesi işi sırasında ofiste çalışan mühendisler betonun projeye uygun özelliklerde ve istenen kalitede olmasına bakarlar. Bir başka deyişle beton test değerlerinin uygunluğuna önem verirler. Ancak sahada çalışan mühendisler betonun en kısa sürede, pratik bir şekilde dökülmesine bakar. Bu durumda, ofis ile saha arasında beton kalitesinden dolayı sorunlar çıkmaktadır.

Çatışmaya yol açan örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenlerden bir diğeri performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlardır. Bu uygulamalar sayesinde şirketler çalışanlarının performansını artırmayı amaçlar (Örneğin prim, mevki). Ancak uygulamalarda adil olunmaması ve insan kayırma gibi tutumlar bu uygulamada sorunlara neden olmaktadır. Çalışmada ofiste çalışanların performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamalarından memnun oldukları ve genelde sorun kaynağı olarak görmedikleri ancak sahada çalışan mühendislerin memnun olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise ofiste çalışan mühendislerin yöneticilerle daha yakın ve birebir çalışıyor olmasıdır. Yöneticilerin sahada çalışan mühendislerin performanslarını değerlendirmeleri de daha zor olmaktadır.

Çalışmada kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler de araştırılmıştır. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden ilki kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları olarak belirlenmiştir. Örneğin sahada yapılacak işler planlanırken saha mühendislerinin fikrinin alınmaması soruna neden olmaktadır. Saha mühendisleri imalatın nasıl yapılacağına karar vermişken ofiste çalışanların farklı bir iş programı vermesi iki grup arasında çatışma yaşanmasına neden olabilir. Bu sorunun çözülmesi için yöneticilerin belirli aralıklarda toplantılar yapması ve çalışanlarına verdiği kararlar hakkında fikirlerini sorması gerekir. Ayrıca iş programı geliştirirken iş programını uygulayacak tüm bölümlerden en az bir temsilcinin bu çalışmaya

katılması gerekmektedir. Bu sayede adil bir yönetim anlayışı uygulanabilir ve kararların uygulanmasında karşılaşılan sorunlar azaltılabilir.

Kişisel farklılıklardan kaynaklanan başka bir neden ise diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramamasından kaynaklanan sorunlar olarak belirlenmiştir. Sahada çalışan mühendisler bu sorunun olduğuna ofiste çalışan mühendislerden daha fazla katıldığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi sahada çok fazla eleman sirkülasyonu olması ve yeni gelenlerin işi öğrenmesinin uzun sürmesi olduğu düşünülmektedir. Buna karşılık ofiste eleman sirkülasyonu az olduğundan yeni gelen bir eleman çevresindeki tecrübeli kişilerden işi kısa zaman içinde öğrenmektedir. Bu sorunun çözümü için, yeni işe başlayan tecrübesiz kişilere eğitim ve kurslar verilmesi sayesinde kişilere yapılacak işler öğretilir. Bir başka yol ise çalışanların deneme sürecine tabi tutup eğer işin ağırlığını kaldıramayacak ve sorunlara neden olacaksa baştan önlem alınmasıdır.

Şantiyeler merkez ofisten uzak olmaları nedeniyle kısmen özerk bir yapıdadır. Bu sebeple çalışmada aynı firmanın farklı projelerinde farklı çatışma özellikleri gözlemlenebileceği öngörülmüştür ve bu doğrultuda aynı firmanın yürüttüğü birden fazla proje incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçları değerlendirirken bu öngörünün doğruluğu da sorgulanmıştır. Öncelikle büyüklük, çalışan sayısı ve uzmanlık alanları açısından benzer özelliklere sahip iki farklı firma seçilmiştir. Her firmadan iki farklı proje (bir bina, bir metro projesi) olmak üzere toplam dört projenin değerleri incelenmiştir. Her firmaya ait proje grubu çatışmayla ilgili olarak kendi aralarında karşılaştırılmıştır. Birinci firmanın iki projesi arasında çatışma yaşayan gruplar ve kişilerin çatışma karşısında gösterdikleri davranışlar farklıyken ikinci firmanın projeleri arasında böyle bir fark yoktur. Örneğin firmalarda çalışanların çatışma karşısındaki davranışları gibi. Bu projelerde tespit edilen çatışmayla ilgili farklar yöneticilerin çatışma sırasındaki değişik tutumlarından dolayı olduğu düşünülmektedir.

Çalışma sırasında seçilen ilk firmanın farklı projelerinde değişik grupların çatıştığı tespit edilmiştir. Örneğin proje ve saha, planlama ve saha. Buna karşın incelenen diğer firmanın farklı iki projesinde genelde aynı grupların çatıştığı tespit edilmiştir. Örneğin saha ve idari ofis, planlama ve saha gibi. Bu sayede firmanın, çalışanlarına hakim bir şirket kültürüne sahip olduğunu ve çalışanlarına bu kültürü aktardığı görülmektedir. Sonuç olarak iki firma arasındaki farkın sebebinin firma kültürlerinden kaynaklandığı, aynı firmanın iki farklı projesindeki farkın da yöneticilerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada belirtilen sorunların örgüt içerisinde olumsuz sonuçlara yol açmaması için uygun bir çatışma yönetimi gerçekleştirilmelidir. Çatışma yönetimi, yöneticilerin çatışmayı örgütsel verimliliği artırıcı ve yaratıcılık sağlayıcı bir araç olarak kullanmasıdır. Yöneticilerin seçeceği yöntem ile çatışma projeye yararlı veya zararlı olacaktır. Çalışmada görüşülen kişilere çatışma çıktığında yöneticilerin çatışmanın çözümünde izlediği yol sorulmuştur. Elde edilen sonuçlardan inşaat projelerinde yöneticilerin çatışma giderim yaklaşımlarından en fazla uzlaşma, işbirliği ya da problem çözme yollarını kullandığı görülmüştür. İnşaat projelerinde yöneticilerin baskın olma ya da rekabet, uyma ve kaçınma yada geri çekilme yöntemlerini pek fazla tercih etmediği görülmüştür. Bunun nedeninin sahada çalışanların çatışmadan geri çekilme yerine işi bırakmayı tercih etmesinden olduğu düşünülmektedir. İnşaat projelerinde inşaat yöneticilerinin yönetim anlayışları daha öncede belirtildiği gibi Zeus yönetim modeline benzemektedir. Bu sebeple inşaat yöneticileri geri çekilme, uyma gibi çatışma çözüm metotlarını kullanmamaları beklenen bir sonuçtur.

Çatışma çözümünde ağırlıklı olarak yöneticilerin iki tarafı da dinleyerek çözüm bulduğu tespit edilmiştir. Ancak düşük oranlarda da çatışma çözümlerinden görmezden gelme ve örtbas etme yöntemlerinin kullanıldığı da tespit edilmiştir. Ofiste çalışanlar ve sahada çalışanların verdiği cevaplar arasında belirgin bir fark görülmektedir. Yöneticiler ofiste olan çatışmaları sahaya göre daha çok görmezden gelmektedir. Bunun iki sebebi olabilir. Birinci sebep sahadaki çatışmaların doğrudan imalatı etkilemesi olabilir. Bu durumda sahada yaşanan çatışmaların işi durdurmasına izin verilmez ve görmezden gelme yoluna başvurulabilir. Aksi takdirde imalat aksayabilir ve proje gecikebilir. Ofiste yaşanan çatışmalar sonucu oluşacak çatışmalar ise zamanla telafi edilebilir. Bu nedenle çatışmaları çözmek için farklı yöntemler kullanılması yoluna gidilebilir. Bir diğer sebep ise, bu çalışmada tespit edildiği üzere çatışma meydana geldiğinde saha çalışanlarının ofistekilere göre daha kolay işi bırakması olabilir. Bunu önlemek için görmezden gelme yoluna gidilebilir.

Çatışma çözümünde ara sıra örtbas etme yöntemi de kullanılabilir. Örtbas yönteminin kullanılmasının sebebi ise sahada her iki tarafında incinmemesi için, işe küsmemesi veya ayrılmasını engellemek amaçlıdır. Diğer bir çözüm olan yöneticilerin başka kişinin yardımına başvurması incelenen inşaat projelerinde örgüt içi çatışmaların çözümünde pek kullanılmamaktadır. Bu yöntem daha çok örgütler arası (yüklenici-mal sahibi gibi) çatışmanın çözümünde kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, inşaat projelerinde çatışmaya farklı sorunlar neden olabilmektedir. İnşaat projelerinin kendine özgü yapısı nedeniyle çıkacak çatışmalar doğrudan

projeye zarar vermektedirler. atışmaların projeye zarar vermemesi için önlemler alınması veya çözümler getirilmesi gerekir. Çalışmada elde edilen çatışma nedenleri yöneticiler tarafından önceden bilinmesi sayesinde çatışmanın boyutları büyümeden çözüm getirebilir. Ayrıca inşaat projelerinde çatışma karşısında kişilerin, grupların ve yöneticilerin davranışlarının belirlenmiş olması sayesinde çatışma yönetimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnşaat projelerinde örgüt içinde meydana gelen çatışma nedenleri ve boyutlarını belirlemek için alan çalışması yöntemi seçilmiştir. İnşaat projelerinde çalışan mühendis ve mimarlar ile gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları ofis ve saha olarak ayrı ayrı ve bir bütün olarak değerlendirilmiştir.

Alan araştırması sonucunda inşaat projelerinde bölümler arası ve kişiler arası çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Bölümler arası çatışma en çok proje bölümü ve saha uygulamaları bölümü arasında yaşanmaktadır. Bunu planlama bölümü ve saha uygulamaları bölümü arasında yaşanan çatışma takip etmektedir. Bütün bölümler incelendiğinde, bölümlerin en çok saha uygulaması bölümü ile çatışma yaşamakta olduğu görülmektedir. Saha uygulaması zaten imalatın yapıldığı ana bölüm olduğu için bu beklenen bir sonuçtur.

Bölümler arası yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinin yetki, görev ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklı; iletişim yetersizliklerinden kaynaklı; işbirliğinden kaynaklı ve yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklarından kaynaklı olduğu belirlenmiştir.

Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar inşaat projelerinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İnşaat projelerinde her seferinde yeni bir organizasyon kurulmasından dolayı her proje ile birlikte kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları yeniden tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken eksik kalan veya atlanan görev tanımları olabilmektedir. Bazı firmalarda iş tecrübesi az kişileri eğitmek amaçlı birden çok işte çalıştırmaktadır. Görevler tanımındaki belirsizlik diğer kişilerle ve bölümlerle sorunlara neden olabilmekte ve çatışmalar doğabilmektedir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için çalışanların görevlerinin net olarak tanımlanması ve kişilerden görev tanımları dışında hizmet beklenmemesi gerekmektedir.

Çalışmada tespit edilen diğer bir neden ise mühendisler arasındaki iletişim eksikliğidir. İncelenen projelerde iletişim sorunları olarak yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları ve bilgi paylaşım ağlarının kurulmasına rağmen kullanılmaması tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra iletişim sorunları proje türlerine göre daha az

veya fazla yaşanabilmektedir. Bu sorunların inşaat projelerinde çatışmalara neden olduğu görülmüştür.

İletişim kaynaklı çatışmalarda en önemli sorun bölümlerin/kişilerin birbirleriyle olan yetersiz bilgi alışverişidir. Bu sorun araştırma sırasında genel olarak tespit edilmiş ve firmaların bu sorun karşısında yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu sorunun çözümü için etkili bir iletişim ağının kurulması, bunun sürekli bir kontrol düzeni ile işler kılınması ve geliştirilmesi, yöneticiler başta olmak üzere tüm personelin bu sistem hakkında temel bilgi ve becerilere sahip olmaları ile sağlanabilir.

Yetersiz bilgi alışverişi ile ilgili sorunların aşılması için etkili bir iletişim ağının kurulması ve tüm personele bu iletişim ağı hakkında temel bilgi ve beceri kazandırılması önerilmektedir. İnşaat sektöründe etkili bir iletişim ağı olarak ERP yazılımları veya işbirliği ağları önerilebilir. Ancak bu yazılımların sadece bazı bölümler tarafından kullanılması ve diğer bölümlerin nasıl kullanacaklarını bilmemesi bu sistemin etkinliğini azaltacağından tüm birimlerin kullanacağı bir sistem getirilmesi önemlidir.

İletişimden kaynaklı çatışmalar proje türlerine göre değişiklik göstermektedir. Farklı proje türlerinde sorunlar daha çok veya az olabilmektedir. Yapılan alan çalışmasında metro projesinde iletişim sorunlarının daha çok olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni kişilerin ve bölümlerin birbirlerinden uzak şantiyelerde çalışmasından olduğu düşünülmektedir. Buna karşın bina projeleri belli sınırlar içinde olduğu ve genel olarak tek şantiye bulunmasından dolayı kişiler birbiriyle etkileşim halindedir.

İnşaat projelerinde bölümler/kişiler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusunda sorunlar yaşanmaktadır. İşbirliği sorunları bölümlerin bir arada çalışmaması veya çalışamamalarından dolayı sorunlara sebep olmaktadır. Bu sorunun aşılması için etkin takım çalışması yapılmasının gerekli olduğu saptanmıştır. Ancak yapılan kişisel görüşmeler sonucu etkin takım çalışmasının gerçekleştirilemediği görülmüştür. Bunun nedeni ofiste çalışan mühendislerin sahayla pek yakın bir çalışma gerçekleştirmemesidir. Buna karşın sahada çalışan mühendisler ise zaten işlerini yaparken ofise uğramak ve bilgilendirmek zorundadır. Bu yüzden ofisi sık sık ziyaret etmektedirler. Ancak ofiste çalışanlar bilgileri aldıktan sonra şantiyeye incelemek için pek gelmemektedirler. Etkin takım çalışmasını gerçekleştirmek içinde ofiste çalışan mühendisleri sahaya entegre edilmesi gerekir.

Çalışan kişilerin çatışma yaşandığında belirgin bir tutumu olmadığı görülmektedir. Kısaca çatışmanın boyutuna göre farklı davranacakları görülmektedir. Ancak ofiste

alışan mühendislerin çatışma durumundaki davranışları ve sahada çalışanların davranışları ile karşılaştırıldığında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örneğin sahada çalışan mühendisler çatışmanın ardından çatışmanın büyümemesi için çatışmadan çekilmek yerine iş ortamından çekilmeyi daha çok düşünmektedirler. Ancak ofiste çalışan mühendisler ise iş ortamından çekilmek yerine çatışmayı daha fazla bymemesini tercih etmektedirler.

Bu nedenlerin firmalara ve projelere göre farklılık gösterip göstermediğini iki farklı firmanın farklı iki projesi değerlendirilerek tespit edilmiştir. Çalışma sırasında seçilen ilk firmanın farklı projelerinde değişik grupların çatıştığı tespit edilmiştir. Birinci firmanın iki projesi arasında çatışma yaşayan gruplar ve kişilerin çatışma karşısında gösterdikleri davranışlar farklıyken ikinci firmanın projeleri arasında böyle bir fark yoktur. Örneğin proje ve saha, planlama ve saha. Buna karşın incelenen diğer firmanın farklı iki projesinde genelde aynı grupların çatıştığı tespit edilmiştir. Örneğin saha ve idari ofis, planlama ve saha gibi. Bu sayede firmanın, çalışanlarına hakim bir şirket kültürüne sahip olduğunu ve çalışanlarına bu kültürü aktardığı görülmektedir. Sonuç olarak iki firma arasındaki farkın sebebinin firma kültürlerinden kaynaklandığı, aynı firmanın iki farklı projesindeki farkın da yöneticilerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İnşaat projelerinde çatışmaya farklı sorunlar neden olabilmektedir. İnşaat projelerinin kendine özgü yapısı nedeniyle çıkacak çatışmalar doğrudan projeye zarar vermektedirler. atışmaların projeye zarar vermemesi için önlemler alınması veya çözümler getirilmesi gerekir.

Sonuç olarak, inşaat projelerinde çatışma çeşitli sorunlar sebebiyle yaşanmaktadır. atışmanın boyutuna yani yoğunluğuna ise proje türü, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar gibi çeşitli etmenler neden olmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar yardımıyla inşaat yöneticileri çatışma nedenlerini ve boyutlarını dikkate alarak daha etkin bir çatışma yönetimi gerçekleştirebilirler. Ofis ve saha çalışanlarının çatışma sırasındaki gösterdikleri davranış farklarını inceleyerek, her iki gruba da farklı çatışma yönetimi uygulayabilirler.

Bu çalışmanın sonuçlarından faydalanarak ileride inşaat sektöründe daha geniş bir çalışma uygulanabilir. Aynı alışma daha çok firma ile gerçekleştirilerek daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bu sayede inşaat sektörünün geneli için çatışma sorunları tespit edilir ve çatışma yönetimleri için kişilere yöneticilik eğitimleri açılabilir. Türkiye’de faaliyet gösteren firmalar yurtdışında iş yapan firmalarla karşılaştırılarak çatışma türleri ve nedenleri arasındaki farklılıklar tespit edilebilir. İnşaat sektöründe bu şekilde büyük bir çalışma yapıldıktan sonra bir veya iki tane

pilot proje seçilebilir. Bu seçilen projede en başta çatışma yönetim metotları uygulanmasın, sonrasında aynı projede uygulanmaya başlasın. Bu uygulama yapılan proje incelenerek çatışma yönetiminin gerekliliği daha net bir şekilde anlaşılabilir.

Yapılan çalışmada farklı proje türlerinde farklı çatışmaların olduğu saptanmıştır. İnşaat sektöründe yer alan tüm proje türleri içerecek şekilde (bina, metro, yol, su, baraj ve benzeri) çalışmalar yapılarak her proje için ne tür çatışmaların olabileceği saptanabilir. Bu sayede firmalar proje türlerine göre çatışma yönetim anlayışlarını proje başlamadan seçebilecektir. Bunun yanısıra yöneticilerin sorunlar karşısında daha önceden uyguladıkları çözümler tespit edilerek çalışma geliştirilebilir.

Projelerde yöneticilerin görüş ve uygulamalarında farklılıklar sebebiyle çatışmalar oluşmaktadır. Her yönetici kendine özgü kişiliği, almış olduğu eğitim ve yaşadığı çevre kültürüne göre işlerini yapmaktadır. Bu alanda kapsamlı bir çalışma yapılarak yöneticilerin ve sektörün kültürel özelliklerinin inşaat sektöründe çalışan yöneticilerin katkısıyla saptanması sağlanabilir. Bu yapılacak çalışma sayesinde yöneticiler ve yönetici adayları kendilerini eğitip geliştirebilir.

KAYNAKLAR

Akat, İ., 1994. İşletme yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Alam, N., 2003. Interplay of interest-based “win – win” approach in conflict management: a brief look into various ADR methods, CEPMLP Annual review 2002-2003, Volume CAR7, http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/car/html/car7_article13.pdf

Alan, M.E., 2001. Örgütsel çatışma yönetimi ve örnek olay, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altuğ, D., 1997. Örgütsel davranış “TKY Anlayışı İçinde”, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.

Aziz, A., 1994. Araştırma yöntemleri teknikleri ve iletişim, Turhan Kitabevi, Ankara.

Baykul, Y., 1996. İstatistik metodlar ve uygulamaları, Anı yayıncılık, Ankara.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., 1998 İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Bilgen, B., 2008. Kişisel görüşme.

Bumin, B., 1990. İşletmede organizasyon geliştirme çatışmanın yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara.

Can, H., 2002. Organizasyon ve yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canlı, E., 2001. Örgütlerde kişilerarası çatışmalar, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cummings, L.L. and Randall, B.D., 1980. Conflict and stress in Organizations, Richard D.Irwin Inc, Illinois.

Cüceloğlu, D., 1998. İyi düşün doğru karar ver, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Davis, K., 1998. İşletmede insan davranışı- Örgütsel davranış, İstanbul.

- Dinçer, Ö.**, 1992. Örgüt geliştirme, Timaş Basım Yayın, İstanbul.
- Dökmen, Ü.**, 1999. İletişim çatışmaları ve empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duran, İ.**, 2008. Kişisel görüşme.
- Emekli, A.**, 2002. Departmanlararası çatışma (bir polis örgütünde uygulama), *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erdoğan, İ.**, 1997. İşletmelerde davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Erdoğan, İ.**, 1999. İşletme yönetiminde örgütsel davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Eren, E.**, 2000. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergün, E.**, 1997. Örgütlerde çatışma yönetimi ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, M.**, 1995. Bilimsel araştırmalarda bilgisayarla istatistik uygulamaları, Ocak Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y.**, 1981. Örgütsel Çatışma, Yönetim Psikolojisi 2. Ulusal Sempozyumu, 16-19 Kasım, s. 449-458.
- Ertürk, M.**, 2000. İşletmede yönetim ve organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Evcimen, T.**, 2008. <http://www.evcimen.com/wht004> [erişim 2008]. [a]
- George, J.M. and Jones, G.R.**, 1999. Understanding and Managing Organizational Behaviour, Wesley Addison-Publishing Inc.
- Gordon, J.R.**, 1991. A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon, Boston.
- Göçmen, S.**, 2005. Türkiye inşaat projelerinde yüklenici ve mal sahibi arasında meydana gelen çatışmaların nedenleri ve çatışma yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Göktekin, M.**, 1999. İnşaat personelinin çatışma giderim yaklaşımının saptanmasına yönelik alan çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, İ.**, 2008. Kişisel görüşme.
- Handy, C.**, 1989. Süper yönetim kitabı, İlgı Yayınevi, İstanbul.
- Hazar, A.**, 2008. Kişisel görüşme.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W.**, 1992. Organizational Behaviour, West Publishing Company.
- Hicks, G.H.**, 1972. Örgütlerin yönetimi sistemler ve beşeri kaynaklar açısından çevirmen Aytek, B. ve Bumin, B., Ankara.
- Johns, G.**, 1996. Organizational conflict: Understanding and managing life at work, Harper Collins College Publisher, New York.
- Kılınç, T.**, 1985. Örgütlerde çatışma, mahiyeti ve nedenleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul.
- Koçel, T.**, 1998. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kuruoğlu, M. ve Polat, G.**, 2002. Türkiye mühendislik haberleri, İnşaat mühendisleri odası, sayı 417
- Kurum, H.**, 2008. Kişisel görüşme.
- Luthans, F.**, 1992. Organizational Behaviour, Mc Gracs-Hill International Editions, New York.
- Özdamar, K.**, 2004. Paket programlar ile istatiksel veri analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özen, Ş.**, 1996. Bürokratik kültür-1: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri, TODAİE Yayınları.
- Özer, A.K.**, 1997. Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, A.**, 1991. Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Tekstil Maraton Dergisi, Yıl 1, Sayı 5-6.

- Pekkaya, F.B.**, 1994. Arabulucu rolü ile çatışmalara çözüm bulma. arabuluculuk eğitiminin okullarda uygulanması ve bu eğitimin öğrencilerin benlik geliştirmelerine, liderlik becerilerine, saldırgan davranışlarına ve algıladıkları problem miktarına etkisi, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rollinson, D., Broadfield, A. and Edwards, D.**, 1998. Organizational Behaviour and Analysis an Integrated Approach, Addison Wesley Longman.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.**, 2004. Core Concepts Of Organizational Behaviour, John Wiley and Sons Inc, USA.
- Silah, M.**, 2001. Çalışma psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara.
- Şendur, F.E.**, 2006. Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Takan, M.O.**, 1997. Örgütlerde çatışma, rol çatışması ve stres nedenleri ve çözümleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğlu, A.**, 1996. Örgütsel çatışma ve yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Upron, G. and Cook, I.**, 2002. Dictionary of statistics, Oxford University Pres.
- Ünver, S.**, 2002. Örgütsel çatışma ve çatışma çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wilmot, W.W. and Hocker J.L.**, 1998. Interpersonal conflict, Mc Graw Hill, University of Montana.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.**, 2000. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi; Ankara.
- Yıldırım, U.**, 2008. Kişisel görüşme.
- Yıldız, M.Z.**, 2004. Çatışma sebebi algılanan konular ve çatışma durumunda gösterilen davranışlar Kara Kuvvetleri Komutanlığında bir alan araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yozgat, F.**, 2001. Bilimsel Araştırma Metodları, Yargı Yayınevi, Ankara.

**EK A1 : İNŞAAT PROJELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA NEDENLERİ VE
BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK OFİSTE ÇALIŞAN
MÜHENDİSLERE DÜZENLENEN ANKET**

Sayın Firma Yetkilisi,

Çalışmanın anket formu, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yapı İşletmesi Programında, İnşaat mühendisi Mehmet İlker GENÇ tarafından yapılmakta olan Yüksek Lisans Tezinin alan çalışmasını oluşturmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece verilerin analizi Yüksek Lisans Tezinde toplu bulgular olarak değerlendirilecektir.

Yoğun çalışma temponuz içerisinde anketimize zaman ayırarak vereceğiniz yanıt ve değerli yorumlarınıza ve ilginize şimdiden teşekkürlerimi sunar. İşlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz.

Mehmet İlker Genç
İstanbul Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Esin Ergen
İstanbul Teknik Üniversitesi
İnşaat Fakültesi

Tarih/....../2008

Anketi dolduran kişinin;

1. Cinsiyet:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaş:

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60

3. Meslek:

☐ Mimar ☐ İnş. Müh ☐ Mak. Müh ☐ Elek. Müh ☐ Diğer

4. Eğitim Durumu:

☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer

5. Sektördeki İş Tecrübesi:

☐ 0-5 yıl ☐ 6-15 yıl ☐ 16-25 yıl ☐ 26-35 yıl ☐ 36 ve üstü

6. Çalışılan Yer:

☐ Ofis ☐ Şantiye

7. Çalışılan Yerdeki Görevi (Pozisyonu):

.....

8. Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısı:

☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12 ve üstü

- 1) Şu an bulunduğunuz pozisyona gelmenizde mezun olduğunuz okul ve bölüm ne kadar rol oynadı?
 - 1)Çok etkisi oldu
 - 2)Kısmen etkisi oldu
 - 3)Hiç etkisi olmadı
- 2) İşinizde almış olduğunuz eğitimin en çok hangi yönlerinden faydalanmaktasınız?
 - 1)Teknik Hesaplar (statik, betonarme, çelik,vb..)
 - 2)Donanım ve altyapı (Bilgisayar programları, yabancı dil gibi)
 - 3)Stajlar
 - 4)Yönetim (İşletme, muhasebe, organizasyon)
 - 5)Hiçbiri
 - 6)Hepsi
- 3) Ofiste çalışan mühendislerin saha uygulamaları konusunda başarısı sizce ne düzeydedir?
 - 1)Çok iyi
 - 2)İyi
 - 3)Orta
 - 4)Kötü
 - 5)Çok kötü
- 4) Ofiste çalışan mühendislerin saha uygulamalarında iyi olmadığını düşünüyorsanız; iyi olmaması sizce hangi etkenlere bağlıdır?
 - 1)Teorik bilgileri sahaya uygulamada zorluk çektikleri için
 - 2)Saha çalışmaları güçlü insan ilişkileri gerektirmesi
 - 3)Olaylara karşı geniş açıdan bakılamaması
 - 4)Ofiste yapılan işi daha önemli görülmesi
 - 5)Sahada çalışma koşullarının ağır olması
- 5) Saha mühendislerinin ofis uygulamaları (örneğin kendi işleri ile ilgili raporlama gibi) konusunda başarısı sizce ne düzeydedir?
 - 1)Çok iyi
 - 2)İyi
 - 3)Orta
 - 4)Kötü
 - 5)Çok kötü
- 6) Saha mühendislerinin ofis uygulamalarında iyi olmadığını düşünüyorsanız; iyi olmaması sizce hangi etkenlere bağlıdır?
 - 1)Donanım eksikliği(Bilgisayar, Program vs.)
 - 2)Ofis işlerinin birbirini yineleyen ve monoton bir özelliğe sahip olmasından dolayı
 - 3)Sahada yapılan işi daha önemli gördükleri için
 - 4)Almış olduğu eğitimin ve sahip oldukları altyapının ofis çalışmalarına uygun olmamasından dolayı
 - 5)Ofis işlerinin prosedür gereği yapıldığını düşünüp gereksiz buldukları için
- 7) Ofiste çalışan mühendisler sahada çalışan mühendisleri nasıl değerlendirmektedir?
 - 1)Sahada çalışan mühendisler kesinlikle gereklidir.
 - 2)Ofiste çalışan mühendislerin işlerini yapabilmeleri için sahada çalışan mühendislerden gelen bilgiye ihtiyacı vardır.
 - 3)Sahada çalışan mühendisler ofiste çalışmak zor olduğu için sahayı tercih ederler.
 - 4)Sahada çalışan mühendisler ofiste yapılan işi bilmezler.
 - 5)Sahada çalışan mühendisler nitelikleri doğrultusunda kendilerine uygun olan işi yapmaktadır.
- 8) Ofiste çalışan mühendisler saha mühendislerine en fazla hangi konularda gereksinim duymaktadır?
 - 1)Saha mühendislerinin sahadaki işlerle ilgili bilgileri ofise zamanında aktarması
 - 2)Saha mühendislerinin saha imalatlarını iş programına uygun yaptırması
 - 3)Saha mühendislerinin sahada organizasyon ve yönetimin sağlanması
 - 4)Saha mühendislerinin malzeme ihtiyaçlarını belirleyip zamanında bildirmesi
 - 5)Saha mühendislerine hiçbir şekilde gereksinim yoktur. Nedeni:
- 9) Saha mühendislerinin ofiste çalışan mühendislere en fazla hangi konularda ihtiyaç duymaktadır?
 - 1)Proje revizyonu ve tasarımın uygulamaya uygun hale getirilmesi
 - 2)Planlama ve iş programının doğru ve zamanında yapılması
 - 3)Hakedişlerin, sözleşmelerin ve maliyet hesaplarının doğru yapılması
 - 4)Satın alma ve teklif verme işlerinin yapılması
 - 5)Ofis mühendislerine hiçbir şekilde gereksinim yoktur. Nedeni:

- 10) Ofis mühendislerinin ofiste çalışmalarının sizce en önemli nedeni nedir?
- 1)Ofis tecrübesi kazanıp ileride ofis ile ilgili pozisyonlarda yükselmek için.
 - 2)Sahada çalışmak istemedikleri için
 - 3)Kariyer hedeflerinde ofis ile ilgili pozisyonlar olmamasına rağmen, hedefledikleri pozisyona ulaşmalarında ofis uygulamasının gerekliliğine inandıkları için
 - 4)Ofisteki çalışma şartları daha uygun olduğu için
 - 5)Nitelikleri (bilgisayar programları, yabancı dil gibi) ofise uygun olduğu için
- 11) Bir ofis mühendisi olarak ofiste çalışmaktan ne kadar memnunsunuz?
- 1)Çok memnun
 - 2)Kısmen memnun
 - 3)Hiç memnun değilim
- 12) Aşağıdaki bölümleri inşaat işlerinin doğru ve zamanında yürütülmesi açısından önem sırasına koymak gerekirse sıralama nasıl olurdu? (1-Çok önemli – 5-Çok önemsiz kadar sıralayınız)

	1	2	3	4	5
1)Planlama.....					
2)Hakediş					
3)Proje					
4)Saha Uygulaması...					

	1	2	3	4	5
5)Harita					
6)Kontrol					
7)Mimari					
8)Makine, Elektrik					

- 13) Ofiste çalışan mühendis gözüyle sizce saha çalışmalarında en önemli bölüm hangisidir?
- 1) Saha Uygulaması
 - 2) Harita
 - 3) Kontrol
 - 4) Makine, Elektrik uygulaması
- 14) Firmanızda Saha ve Ofis Mühendisleri için kariyer hedeflerine ulaşmakta pozisyon değişiklikleri en çok neye bağlıdır?
- 1)Performans
 - 2)Tecrübe
 - 3)İnsan Kayırma
 - 4)İlişkileri kullanma
 - 5)şans
- 15) Sizce çalıştığınız firmada hangi bölümler istenen performansı sağlayamamaktadır? (1-En az performans sağlayan – 5-En fazla performans sağlayan kadar sıralayınız)

	1	2	3	4	5
1)Planlama.....					
2)Hakediş					
3)Proje					
4)Saha Uygulaması...					

	1	2	3	4	5
5)Harita					
6)Kontrol					
7)Mimari					
8)Makine, Elektrik					

- 16) Üstteki cevabınıza göre performanslarındaki başarısızlık nedeni nedir?
- 1)Tecrübesizlik ve yapmaları gereken işi bilmemeleri
 - 2)İnsan ilişkilerinin zayıflığı
 - 3)Kapasitelerinin üstünde bir bölümde çalıştıkları için / çok fazla iş yüküne sahip oldukları için
 - 4)Diğer bölümlerle çatıştığı için
 - 5)Bölüm personeli istemedikleri bir bölümde çalıştığı için
- 17) Sizce ofiste çalışan mühendisler mesaisini en çok hangi işle harcıyor?
- 1) Sahaya gelip inceleme yaparak ve veri toplayarak
 - 2)İşle ilgili olmayan konularla
 - 3)Organizasyon, yönetim ve koordinasyon
 - 4)Toplantılarla
 - 5) Masa veya bilgisayar başında bireysel çalışarak (analiz ve raporlama gibi)
- 18) Sizce sahada çalışan mühendisler mesaisini en çok hangi işle harcıyor?
- 1)Saha uygulamaları ile
 - 2)Proje incelemeleri ile
 - 3)Yapılacak işi planlayarak ve gerekli kaynak bularak
 - 4)Taşeronla ilişkileri sürdürerek
 - 5)Masa veya bilgisayar başında bireysel çalışarak (analiz ve raporlama gibi)

- 19) Sizce mesainizi ne kadar verimli kullanmaktasınız?
1)Çok verimli 2)Kısmen verimli 3)Hiç verimli değil
- 20) Soru 19'a olumsuz yanıt verdiniz ise; ofis ve saha için verimli kullanmama nedenleri nelerdir?
1)Ekipman ve eleman eksikliğinden
2)Aynı işle ilgilenen veya ilgili kararları veren birden fazla kişi olması ve bunun sonucu olarak amirlerle olumsuz ilişkiler
3)Bir iş sonuçlandırılmadan diğer bir işin yapılmasının istenmesi
4)İletişim eksikliği ve etkin takım çalışmasının eksikliğinden
5)Yapılan işe göre verilen ücretin tatmin edici olmaması, kişisel sorunlar
- 21) Ofiste çalışan mühendisler için hedeflerine ulaşmalarındaki kendilerinde gördükleri eksiklikler nelerdir?
1)Teknik eğitim
2)Yabancı Dil
3)Bilgisayar
4)İnsan ilişkileri konusunda başarısızlık
5)Deneyim
6)Konsantrasyon ve motivasyon eksikliği
- 22) Sizce taahhüt firmalarında aşağıdaki bölümlerden hangisinin yüksek performansı rekabette üstünlük sağlar?
1)Planlama 2)Hakediş 3)Proje 4)Saha Uygulaması
5)Harita 6)Kontrol 7)Mimari 8)Makine, Elektrik
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)
- 23) Sizce inşaat sektöründeki mühendislerin kariyer hedeflerin ulaşabilmeleri için hem sahada hem ofiste çalışmaları ne kadar gereklidir?
1)Çok gerekli 2)Kısmen gerekli 3)Hiç gerekli değil
- 24) Sizce inşaat sektöründe saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin etkin bir takım çalışması gerçekleştirmeleri ne kadar önemlidir?
1)Çok önemli 2)Kısmen önemli 3)Hiç önemli değil
- 25) Saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin etkin bir takım çalışması gerçekleştirmeleri sizin firmanızda ne kadar uygulanmaktadır?
1)Tamamen uygulanmakta 2)Kısmen uygulanmakta 3)Hiç uygulanmamakta
- 26) İşyerinde kimlerle daha çok çatışma yaşıyorsunuz?
1)Ofis 2)Saha 3)İdare 4)Personel işleri 5)Şefler/ Yöneticiler
- 27) Sizce saha ve ofis bölümlerinden en çok hangi 2 grup çatışmaktadır?
1)Planlama 2)Hakediş 3)Proje 4)Saha Uygulaması
5)Harita 6)Kontrol 7)Mimari 8)Makine, Elektrik
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)

Aşağıdaki 30.soruya 50. soru arasındaki sorularda çalışma ortamınızı dikkate alarak her bir çatışma sebebi olan konuya ne derece katıldığınız sorulmaktadır.

- 28) Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 29) Kaynakların paylaşımının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 30) Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 31) Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok

- 32) Bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 33) Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 34) Ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 35) Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 36) Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 37) Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 38) Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 39) Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunları çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 40) Çalışanların etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 41) Diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramadığından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 42) Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 43) Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 44) Çalıştığınız firmada çatışma olduğunda çatışma yaşayan kişiler genelde nasıl davranırlar?
1) Çatışma yaşayan kişi iş ortamından çekilir (istifa, devamsızlık, vb...) veya işle ilgili konulara kayıtsız kalır.
2) Çatışma yaşayan kişi saldırgan bir davranış sergiler.
3) Çatışma yaşayan kişi çatışmanın kendisinden kaynaklanmadığını belirtir.
4) Çatışma yaşayan kişi kendisini acındırma, surat asma gibi bir davranış izler.
5) Çatışma yaşayan kişi çatışmanın daha da büyümemesi için çatışmadan çekilir.
- 45) Çalıştığınız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmalar konusunda aşağıdakilerden en çok hangisi söylenebilir?
1) Çatışma kesinlikle olmaz.
2) Çatışmalar normal düzeyde olur.
3) Çatışma içten içe olur, dışa vurulmaz.
4) Çatışma sık sık olur.
5) Çatışma sürekli ve şiddetli olur.

- 46) Çalıştığınız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmaların ne türlü kişisel(kültür, eğitim, ideolojik) farklılıklardan kaynaklanmaktadır?
- 1)Çatışmalar daha çok bilgi ve eğitim düzeyinden kaynaklanır.
 - 2)Çatışmalar genelde kültürel farklılıklardan kaynaklanır.
 - 3)Çatışmalar genelde ideolojik farklılıklardan kaynaklanır.
 - 4)Çatışmalar kişisel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanır.
 - 5) Kişisel niteliklerindeki farklılıklarından kaynaklanır.
- 47) Çatışma çıktığında yöneticileriniz çatışmanın çözümünde daha çok hangi yolu izler?
- 1)Çatışmayı görmezlikten gelir, kayıtsız kalır.
 - 2)Çatışmanın çözümünde güç ve yetkisini kullanır.
 - 3)Yönetici çatışmaya taraf olanları dinler ve bir çözüm bulmaya çalışır.
 - 4)Çatışmayı örtbas eder.
 - 5)Çatışmanın çözümünde bir başka kişinin yardımına başvurur.
- 48) Sizce ofis ve saha mühendisleri arasındaki çatışma aşağıdakilerden hangisiyle azalır veya çözülür?
- 1) Saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin bir arada uyumlu çalışmaları sağlamak.
 - 2)İki tarafında birbiriyle düzenli bilgi alışverişini ve iletişimini sağlamak.
 - 2)Birbirlerinin nasıl iş yaptıklarını öğrenip tanıma ve güven duymalarını sağlamak.
 - 3)İki tarafında doğrudan yönetime katılmasını sağlamak
 - 5)Ofis ve saha mühendisleri arasında yer alan bütünlüğü bozmakta ısrar edenlerin işten uzaklaştırılması
- 49) Sizce çatışma başarıyı nasıl etkiler?
- 1)Başarıyı düşürür 2)Başarıyı etkilemez 3)Başarıyı yükseltir
- 50) Sizce çatışmanın faydalı yönlerinden bahsedilebilir mi?
- 1)Aşırı olmayan bir çatışma faydalıdır.
 - 2)Tarafların birbirinin yeni fikirleri öğrenmesi bakımından faydalıdır.
 - 3)Tarafların kendilerini geliştirmesine olanak vermesi bakımından faydalıdır.
 - 4)Farklı fikirlerin çatışmasının genellikle iyi fikirlerin oluşmasına olanak verdiğiinden faydalıdır.
 - 5) Çatışmanın faydasının olduğu düşünülemez.

Teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz...

**EK A2 : İNŞAAT PROJELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA NEDENLERİ VE
BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK SAHADA ÇALIŞAN
MÜHENDİSLERE DÜZENLENEN ANKET**

Sayın Firma Yetkilisi,

Çalışmanın anket formu, I.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yapı İşletmesi Programında, İnşaat mühendisi Mehmet İlker GENÇ tarafından yapılmakta olan Yüksek Lisans Tezinin alan çalışmasını oluşturmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece verilerin analizi Yüksek Lisans Tezinde toplu bulgular olarak değerlendirilecektir.

Yoğun çalışma temposunuz içerisinde anketimize zaman ayırarak vereceğiniz yanıt ve değerli yorumlarınıza ve ilginize şimdiden teşekkürlerimi sunar. İşlerinizde başarılar ve esenlikler dileriz.

Mehmet İlker Genç
İstanbul Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Esin Ergen
İstanbul Teknik Üniversitesi
İnşaat Fakültesi

Tarih/....../2008

Anketi dolduran kişinin;

1. Cinsiyet:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaş:

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60

3. Meslek:

☐ Mimar ☐ İnş. Müh ☐ Mak. Müh ☐ Elek. Müh ☐ Diğer

4. Eğitim Durumu:

☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer

5. Sektördeki İş Tecrübesi:

☐ 0-5 yıl ☐ 6-15 yıl ☐ 16-25 yıl ☐ 26-35 yıl ☐ 36 ve üstü

6. Çalışılan Yer:

☐ Ofis ☐ Şantiye

7. Çalışılan Yerdeki Görevi (Pozisyonu):

.....

8. Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısı:

☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12 ve üstü

- 1) Şu an bulunduğunuz pozisyona gelmenizde mezun olduğunuz okul ve bölüm ne kadar rol oynadı?
 - 1)Çok etkisi oldu
 - 2)Kısmen etkisi oldu
 - 3)Hiç etkisi olmadı
- 2) İşinizde almış olduğunuz eğitimin en çok hangi yönlerinden faydalanmaktasınız?
 - 1)Teknik Hesaplar (statik, betonarme, çelik,vb..)
 - 2)Donanım ve altyapı (Bilgisayar programları, yabancı dil gibi)
 - 3)Stajlar
 - 4)Yönetim (İşletme, muhasebe, organizasyon)
 - 5)Hiçbiri
 - 6)Hepsi
- 3) Saha mühendislerinin ofis uygulamaları (örneğin kendi işleri ile ilgili raporlama gibi) konusunda başarısı sizce ne düzeydedir?
 - 1)Çok iyi
 - 2)İyi
 - 3)Orta
 - 4)Kötü
 - 5)Çok kötü
- 4) Saha mühendislerinin ofis uygulamalarında iyi olmadığını düşünüyorsanız; iyi olmaması sizce hangi etkenlere bağlıdır?
 - 1)Donanım eksikliği(Bilgisayar, Program vs.)
 - 2)Ofis işlerinin birbirini yineleyen ve monoton bir özelliğe sahip olmasından dolayı
 - 3)Sahada yapılan işi daha önemli gördükleri için
 - 4)Almış olduğu eğitimin ve sahip oldukları altyapının ofis çalışmalarına uygun olmamasından dolayı
 - 5)Ofis işlerinin prosedür gereği yapıldığını düşünüp gereksiz buldukları için
- 5) Ofiste çalışan mühendislerin saha uygulamaları konusunda başarısı sizce ne düzeydedir?
 - 1)Çok iyi
 - 2)İyi
 - 3)Orta
 - 4)Kötü
 - 5)Çok kötü
- 6) Ofiste çalışan mühendislerin saha uygulamalarında iyi olmadığını düşünüyorsanız; iyi olmaması sizce hangi etkenlere bağlıdır?
 - 1)Teorik bilgileri sahaya uygulamada zorluk çektikleri için
 - 2)Saha çalışmalarının güçlü insan ilişkileri gerektirmesi
 - 3)Olaylara karşı geniş açıdan bakılamaması
 - 4)Ofiste yapılan işi daha önemli görülmesi
 - 5)Sahada çalışma koşullarının ağır olması
- 7) Sahada çalışan mühendisler ofiste çalışan mühendisleri nasıl değerlendirmektedir?
 - 1)Ofiste çalışan mühendisler kesinlikle gereklidir.
 - 2)Sahada çalışan mühendislerin işlerini yapabilmeleri için ofiste çalışan mühendislerden gelen bilgiye ihtiyacı vardır.
 - 3)Ofiste çalışan mühendisler sahada çalışmak zor olduğu için ofisi tercih ederler.
 - 4)Ofiste çalışan mühendisler sahada yapılan işi bilmezler.
 - 5)Ofiste çalışan mühendisler nitelikleri doğrultusunda kendilerine uygun olan işi yapmaktadır.
- 8) Saha mühendisleri ofiste çalışan mühendislerle en fazla hangi konularda gereksinim duymaktadır?
 - 1)Proje revizyonu ve tasarımın uygulamaya uygun hale getirilmesi
 - 2)Planlama ve iş programının doğru ve zamanında yapılması
 - 3)Hakedişlerin, sözleşmelerin ve maliyet hesaplarının doğru yapılması
 - 4)Satın alma ve teklif verme işlerinin yapılması
 - 5)Ofis mühendislerine hiçbir şekilde gereksinim yoktur. Nedeni:
- 9) Ofiste çalışan mühendisler saha mühendislerine en fazla hangi konularda ihtiyaç duymaktadır?
 - 1)Saha mühendislerinin sahadaki işlerle ilgili bilgileri ofise zamanında aktarması
 - 2)Saha mühendislerinin saha imalatlarını iş programına uygun yaptırması
 - 3)Saha mühendislerinin sahada organizasyon ve yönetimi sağlaması
 - 4) Saha mühendislerinin malzeme ihtiyaçlarını belirleyip zamanında bildirmesi
 - 5) Saha mühendislerine hiçbir şekilde gereksinim yoktur. Nedeni:

10) Saha mühendislerinin sahada çalışmalarının sizce en önemli nedeni nedir?

- 1)Saha tecrübesi kazanıp ileride saha ile ilgili pozisyonlarda yükselmek için.
- 2)Ofiste çalışmak istemedikleri için
- 3)Kariyer hedeflerinde saha ile ilgili pozisyonlar olmamasına rağmen, hedefledikleri pozisyona ulaşmalarında saha uygulamasının gerekliliğine inandıkları için
- 4)Sahadaki çalışma şartları daha uygun olduğu için
- 5)Nitelikleri (bilgisayar programları, yabancı dil gibi) sahaya uygun olduğu için

11) Bir saha mühendisi olarak sahada çalışmaktan ne kadar memnunsunuz?

- 1)Çok memnun
- 2)Kısmen memnun
- 3)Hiç memnun değilim

12) Aşağıdaki bölümleri inşaat işlerinin doğru ve zamanında yürütülmesi açısından önem sırasına koymak gerekirse sıralama nasıl olurdu? (1-Çok önemli – 5-Çok önemsiz kadar sıralayınız)

	1	2	3	4	5
1)Planlama.....					
2)Hakediş					
3)Proje					
4)Saha Uygulaması...					
5)Harita					
6)Kontrol					
7)Mimari					
8)Makine, Elektrik					
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)					

13) Sahada çalışan mühendis gözüyle sizce ofis çalışmalarında en önemli bölüm hangisidir?

- 1)Planlama
- 2)Hakediş
- 3)Proje
- 4)Kontrol
- 5)Mimari
- 6) İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)

14) Firmanızda Saha ve Ofis Mühendisleri için kariyer hedeflerine ulaşmakta pozisyon değişiklikleri en çok neye bağlıdır?

- 1)Performans
- 2)Tecrübe
- 3)İnsan Kayırma
- 4)İlişkileri kullanma
- 5)şans

15) Sizce çalıştığınız firmada hangi bölümler istenen performansı sağlayamamaktadır? (1-En az performans sağlayan – 5-En fazla performans sağlayan kadar sıralayınız)

	1	2	3	4	5
1)Planlama.....					
2)Hakediş					
3)Proje					
4)Saha Uygulaması...					
5)Harita					
6)Kontrol					
7)Mimari					
8)Makine, Elektrik					
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)					

16) Üstteki cevabınıza göre performanslarındaki başarısızlık nedeni nedir?

- 1)Tecrübesizlik ve yapmaları gereken işi bilmemeleri
- 2)İnsan ilişkilerinin zayıflığı
- 3)Kapasitelerinin üstünde bir bölümde çalıştıkları için / çok fazla iş yüküne sahip oldukları için
- 4)Diğer bölümlerle çatıştığı için
- 5)Bölüm personeli istemedikleri bir bölümde çalıştığı için

17) Sizce sahada çalışan mühendisler mesaisini en çok hangi işi yaparak harcamaktadır?

- 1)Saha uygulamaları ile
- 2)Proje incelemeleri ile
- 3)Yapılacak işi planlayarak ve gerekli kaynak bulma ile
- 4)Taşeron ilişkileri ile
- 5)Masa veya bilgisayar başında bireysel çalışma ile (analiz ve raporlama gibi)

18) Sizce ofiste çalışan mühendisler mesaisini en çok hangi işle harcıyor?

- 1) Sahaya gelip inceleme yaparak ve veri toplayarak
- 2)İşle ilgili olmayan konularla
- 3)Organizasyon, yönetim ve koordinasyon
- 4)Toplantılarla
- 5) Masa veya bilgisayar başında bireysel çalışarak (analiz ve raporlama gibi)

- 19) Sizce mesainizi ne kadar verimli kullanmaktasınız?
1)Çok verimli 2)Kısmen verimli 3)Hiç verimli değil
- 20) Soru 19'a olumsuz yanıt verdiniz ise; ofis ve saha için verimli kullanmama nedenleri nelerdir?
1)Ekipman ve eleman eksikliğinden
2)Aynı işle ilgilenen veya ilgili kararları veren birden fazla kişi olması ve bunun sonucu olarak amirlerle olumsuz ilişkiler
3)Bir iş sonuçlandırılmadan diğer bir işin yapılmasının istenmesi
4)İletişim eksikliği ve etkin takım çalışmasının eksikliğinden
5)Yapılan işe göre verilen ücretin tatmin edici olmaması, kişisel sorunlar
- 21) Sahada çalışan mühendisler için hedeflerine ulaşmalarındaki kendilerinde gördükleri eksiklikler nelerdir?
1)Teknik eğitim
2)Yabancı Dil
3)Bilgisayar
4)İnsan ilişkileri konusunda başarısızlık
5)Deneyim
6)Konsantrasyon ve motivasyon eksikliği
- 22) Sizce taahhüt firmalarında aşağıdaki bölümlerden hangisinin yüksek performansı rekabette üstünlük sağlar?
1)Planlama 2)Hakediş 3)Proje 4)Saha Uygulaması
5)Harita 6)Kontrol 7)Mimari 8)Makine, Elektrik
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)
- 23) Sizce inşaat sektöründeki mühendislerin kariyer hedeflerin ulaşabilmeleri için hem sahada hem ofiste çalışmaları ne kadar gereklidir?
1)Çok gerekli 2)Kısmen gerekli 3)Hiç gerekli değil
- 24) Sizce inşaat sektöründe saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin etkin bir takım çalışması gerçekleştirmeleri ne kadar önemlidir?
1)Çok önemli 2)Kısmen önemli 3)Hiç önemli değil
- 25) Saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin etkin bir takım çalışması gerçekleştirmeleri sizin firmanızda ne kadar uygulanmaktadır?
1)Tamamen uygulanmakta 2)Kısmen uygulanmakta 3)Hiç uygulanmamakta
- 26) İşyerinde kimlerle daha çok çatışma yaşıyorsunuz?
1)Ofis 2)Saha 3)İdare 4)Personel işleri 5)Şefler/ Yöneticiler
- 27) Sizce saha ve ofis bölümlerinden en çok hangi 2 grup çatışmaktadır?
1)Planlama 2)Hakediş 3)Proje 4)Saha Uygulaması
5)Harita 6)Kontrol 7)Mimari 8)Makine, Elektrik
9)İdari ofis (muhasabe, satın alma, teklif verme)

Aşağıdaki 30.soruya 50. soru arasındaki sorularda çalışma ortamınızı dikkate alarak her bir çatışma sebebi olan konuya ne derece katıldığınız sorulmaktadır.

- 28) Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 29) Kaynakların paylaşımının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 30) Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok
- 31) Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1)Tamamen katılıyorum 2)Kısmen katılıyorum 3)Katılmıyorum 4)Fikrim yok

- 32) Bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin) yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 33) Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 34) Ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları ve görevleri birbirinden farklı değerlendirmesinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 35) Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 36) Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 37) Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 38) Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 39) Şirket içinde bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunları çatışmaya neden olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 40) Çalışanların etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 41) Diğer tarafın işi bilmemesinden/aksatmasından ve işin ağırlığını kaldıramadığından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 42) Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 43) Çalışanların birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.
1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Katılmıyorum 4) Fikrim yok
- 44) Çalıştığınız firmada çatışma olduğunda çatışma yaşayan kişiler genelde nasıl davranırlar?
1) Çatışma yaşayan kişi iş ortamından çekilir (istifa, devamsızlık, vb...) veya işle ilgili konulara kayıtsız kalır.
2) Çatışma yaşayan kişi saldırgan bir davranış sergiler.
3) Çatışma yaşayan kişi çatışmanın kendisinden kaynaklanmadığını belirtir.
4) Çatışma yaşayan kişi kendisini acındırma, surat asma gibi bir davranış izler.
5) Çatışma yaşayan kişi çatışmanın daha da büyümemesi için çatışmadan çekilir.
- 45) Çalıştığınız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmalar konusunda aşağıdakilerden en çok hangisi söylenebilir?
1) Çatışma kesinlikle olmaz.
2) Çatışmalar normal düzeyde olur.
3) Çatışma içten içe olur, dışa vurulmaz.
4) Çatışma sık sık olur.
5) Çatışma sürekli ve şiddetli olur.

- 46) Çalıştığınız firmada ofis ve saha mühendisleri arasında yaşanan çatışmaların ne türlü kişisel(kültür, eğitim, ideolojik) farklılıklardan kaynaklanmaktadır?
- 1)Çatışmalar daha çok bilgi ve eğitim düzeyinden kaynaklanır.
 - 2)Çatışmalar genelde kültürel farklılıklardan kaynaklanır.
 - 3)Çatışmalar genelde ideolojik farklılıklardan kaynaklanır.
 - 4)Çatışmalar kişisel amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanır.
 - 5) Kişisel niteliklerindeki farklılıklarından kaynaklanır.
- 47) Çatışma çıktığında yöneticileriniz çatışmanın çözümünde daha çok hangi yolu izler?
- 1)Çatışmayı görmezlikten gelir, kayıtsız kalır.
 - 2)Çatışmanın çözümünde güç ve yetkisini kullanır.
 - 3)Yönetici çatışmaya taraf olanları dinler ve bir çözüm bulmaya çalışır.
 - 4)Çatışmayı örtbas eder.
 - 5)Çatışmanın çözümünde bir başka kişinin yardımına başvurur.
- 48) Sizce ofis ve saha mühendisleri arasındaki çatışma aşağıdakilerden hangisiyle azalır veya çözülür?
- 1) Saha mühendisleriyle ofis mühendislerinin bir arada uyumlu çalışmaları sağlamak.
 - 2)İki tarafında birbiriyle düzenli bilgi alışverişini ve iletişimini sağlamak.
 - 2)Birbirlerinin nasıl iş yaptıklarını öğrenip tanıma ve güven duymalarını sağlamak.
 - 3)İki tarafında doğrudan yönetime katılmasını sağlamak
 - 5)Ofis ve saha mühendisleri arasında yer alan bütünlüğü bozmakta ısrar edenlerin işten uzaklaştırılması
- 49) Sizce çatışma başarıyı nasıl etkiler?
- 1)Başarıyı düşürür
 - 2)Başarıyı etkilemez
 - 3)Başarıyı yükseltir
- 50) Sizce çatışmanın faydalı yönlerinden bahsedilebilir mi?
- 1)Aşırı olmayan bir çatışma faydalıdır.
 - 2)Tarafların birbirinin yeni fikirleri öğrenmesi bakımından faydalıdır.
 - 3)Tarafların kendilerini geliştirmesine olanak vermesi bakımından faydalıdır.
 - 4)Farklı fikirlerin çatışmasının genellikle iyi fikirlerin oluşmasına olanak verdiğiinden faydalıdır.
 - 5) Çatışmanın faydasının olduğu düşünülemez.

Teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz...

**EK A3 : ALAN ÇALIŞMASINDA YAPILAN İSTATİKSEL HİPOTEZ
TESTLERİNDEN T TESTİNE VE Kİ-KARE TESTİNE AİT TABLOLAR**

Group Statistics

VAR00007 Çalışılan Yer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	Ofis 80	2,1625	,6833	7,640E-02
	Santiye 85	2,0000	,6901	7,485E-02
VAR00057 Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	Ofis 80	1,5375	,7453	8,333E-02
	Santiye 85	1,5059	,7500	8,135E-02
VAR00058 Bürokrasinin (kural, ilke ve yöntemlerin)	Ofis 80	2,1250	,8015	8,961E-02
	Santiye 85	2,1176	,7778	8,437E-02
VAR00060 Ofis ve sahada çalışan	Ofis 80	1,8375	,8182	9,148E-02
	Santiye 85	1,7059	,6329	6,865E-02
VAR00062 Çalışma ortamının	Ofis 80	1,9750	,8711	9,739E-02
	Santiye 85	1,6235	,6897	7,480E-02
VAR00065 Şirket içinde bilgi akışının eksik veya	Ofis 80	1,5625	,6907	7,722E-02
	Santiye 85	1,6588	,7328	7,948E-02
VAR00066 Çalışanların etkin iletişim ve dinleme	Ofis 80	1,7000	,7697	8,605E-02
	Santiye 85	1,7647	,7504	8,139E-02
VAR00067 Diğer tarafın işi	Ofis 80	1,6625	,7621	8,521E-02
	Santiye 85	1,4471	,6638	7,200E-02
VAR00068 Çalışanların birbirlerine inanmamaları	Ofis 80	1,9500	,6917	7,734E-02
	Santiye 85	1,6706	,8506	9,226E-02
VAR00069 Çalışanların birbirlerinin işlerine	Ofis 80	1,9625	,6645	7,430E-02
	Santiye 85	1,4941	,6659	7,223E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışma neden olmaktadır.	Equal variance assumed	1,155	,284	1,519	163	,131	,1625	,1070	4,88E-02	,3738
	Equal variance not assumed			1,519	162,574	,131	,1625	,1070	4,87E-02	,3737
VAR00057 Görev, yet sorumlulukların belirsizliğinin yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	Equal variance assumed	,077	,781	,271	163	,786	3,162E-02	,1165	-,1984	,2616
	Equal variance not assumed			,272	162,512	,786	3,162E-02	,1165	-,1983	,2616
VAR00058 Bürokrasi (kural, ilke ve yöntemle) yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışma neden olmaktadır.	Equal variance assumed	1,002	,318	,060	163	,952	7,353E-03	,1230	-,2355	,2502
	Equal variance not assumed			,060	161,664	,952	7,353E-03	,1231	-,2357	,2504
VAR00060 Ofis ve sahada çalışan mühendislerin olayları görevleri birbirinden farklıdır.	Equal variance assumed	3,979	,048	1,160	163	,248	,1316	,1135	9,25E-02	,3557
	Equal variance not assumed			1,151	148,684	,252	,1316	,1144	9,44E-02	,3576
VAR00062 Çalışma ortamının düzensizliğinden kaynaklanan sorunlar	Equal variance assumed	1,997	,159	2,882	163	,004	,3515	,1220	,1107	,5923
	Equal variance not assumed			2,862	150,455	,005	,3515	,1228	,1088	,5941
VAR00065 Şirket için bilgi akışının eksik veya yanlış olmasından kaynaklanan iletişim sorunları	Equal variance assumed	,334	,564	-,868	163	,387	9,632E-02	,1110	-,3155	,1229
	Equal variance not assumed			-,869	162,999	,386	9,632E-02	,1108	-,3151	,1225
VAR00066 Çalışanlar etkin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	Equal variance assumed	,000	,997	-,547	163	,585	5,471E-02	,1184	-,2984	,1690
	Equal variance not assumed			-,546	161,792	,586	5,471E-02	,1184	-,2986	,1692
VAR00067 Diğer taraftan işi bilmemesinden/aksatırından ve işin ağırlığının fazla olmasından kaynaklanan sorunlar	Equal variance assumed	1,448	,231	1,939	163	,054	,2154	,1111	3,92E-03	,4348
	Equal variance not assumed			1,931	156,871	,055	,2154	,1116	4,90E-03	,4358
VAR00068 Çalışanlar birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar	Equal variance assumed	18,775	,000	2,307	163	,022	,2794	,1211	,021E-02	,5186
	Equal variance not assumed			2,321	159,687	,022	,2794	,1204	,165E-02	,5172
VAR00069 Çalışanlar birbirlerinin işlerine gereksiz müdahale etmelerinden kaynaklanan sorunlar	Equal variance assumed	6,298	,013	4,520	163	,000	,4684	,1036	,2638	,6730
	Equal variance not assumed			4,520	162,435	,000	,4684	,1036	,2638	,6730

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	4	21	25
		% within VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	16,0%	84,0%	100,0%
		% of Total	2,4%	12,7%	15,2%
	Kısmen katılıyorum	Count	44	42	86
		% within VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	51,2%	48,8%	100,0%
		% of Total	26,7%	25,5%	52,1%
	Katılmıyorum	Count	30	22	52
		% within VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	57,7%	42,3%	100,0%
		% of Total	18,2%	13,3%	31,5%
	Fikrim yok	Count	2		2
		% within VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	100,0%		100,0%
		% of Total	1,2%		1,2%
Total		Count	80	85	165
	% within VAR00054 Ofis ve saha işlerinin birbirine bağımlı olmasının yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,699 ^a	3	,002
Likelihood Ratio	16,577	3	,001
Linear-by-Linear Association	11,263	1	,001
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	12	19	31
		% within VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	38,7%	61,3%	100,0%
		% of Total	7,3%	11,5%	18,8%
	Kısmen katılıyorum	Count	44	48	92
		% within VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	47,8%	52,2%	100,0%
		% of Total	26,7%	29,1%	55,8%
	Katılmıyorum	Count	23	17	40
		% within VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	57,5%	42,5%	100,0%
		% of Total	13,9%	10,3%	24,2%
	Fikrim yok	Count	1	1	2
		% within VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	,6%	,6%	1,2%
Total	Count	80	85	165	
	% within VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,505 ^a	3	,474
Likelihood Ratio	2,520	3	,472
Linear-by-Linear Association	2,289	1	,130
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	26	34	60
		% within VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	43,3%	56,7%	100,0%
		% of Total	15,8%	20,6%	36,4%
	Kısmen katılıyorum	Count	41	35	76
		% within VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	53,9%	46,1%	100,0%
		% of Total	24,8%	21,2%	46,1%
	Katılmıyorum	Count	12	16	28
		% within VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	42,9%	57,1%	100,0%
		% of Total	7,3%	9,7%	17,0%
	Fikrim yok	Count	1		1
		% within VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	100,0%		100,0%
		% of Total	,6%		,6%
Total	Count	80	85	165	
	% within VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,963 ^a	3	,397
Likelihood Ratio	3,352	3	,340
Linear-by-Linear Association	,298	1	,585
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	23	48	71
		% within VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	32,4%	67,6%	100,0%
		% of Total	13,9%	29,1%	43,0%
	Kısmen katılıyorum	Count	17	15	32
		% within VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	53,1%	46,9%	100,0%
		% of Total	10,3%	9,1%	19,4%
	Katılmıyorum	Count	36	19	55
		% within VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	65,5%	34,5%	100,0%
		% of Total	21,8%	11,5%	33,3%
	Fikrim yok	Count	4	3	7
		% within VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	57,1%	42,9%	100,0%
		% of Total	2,4%	1,8%	4,2%
Total	Count	80	85	165	
	% within VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,187 ^a	3	,003
Likelihood Ratio	14,453	3	,002
Linear-by-Linear Association	12,474	1	,000
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,39.

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	44	47	91
		% within VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	48,4%	51,6%	100,0%
		% of Total	26,7%	28,5%	55,2%
	Kısmen katılıyorum	Count	26	32	58
		% within VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	44,8%	55,2%	100,0%
		% of Total	15,8%	19,4%	35,2%
	Katılmıyorum	Count	9	5	14
		% within VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	64,3%	35,7%	100,0%
		% of Total	5,5%	3,0%	8,5%
	Fikrim yok	Count	1	1	2
		% within VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	50,0%	50,0%	100,0%
		% of Total	,6%	,6%	1,2%
Total	Count	80	85	165	
	% within VAR00063 Daha önce çözümlenmemiş olan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,713 ^a	3	,634
Likelihood Ratio	1,728	3	,631
Linear-by-Linear Association	,283	1	,595
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

Crosstab

			VAR00007 Çalışılan Yer		Total
			Ofis	Santiye	
VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	Tamamen katılıyorum	Count	13	17	30
		% within VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	43,3%	56,7%	100,0%
		% of Total	7,9%	10,3%	18,2%
	Kısmen katılıyorum	Count	26	36	62
		% within VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	41,9%	58,1%	100,0%
		% of Total	15,8%	21,8%	37,6%
	Katılmıyorum	Count	40	32	72
		% within VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	55,6%	44,4%	100,0%
		% of Total	24,2%	19,4%	43,6%
	Fikrim yok	Count	1		1
		% within VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	100,0%		100,0%
		% of Total	,6%		,6%
Total	Count	80	85	165	
	% within VAR00064 Projenin büyük olmasının yarattığı sorunlar ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.	48,5%	51,5%	100,0%	
	% of Total	48,5%	51,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,887 ^a	3	,274
Likelihood Ratio	4,280	3	,233
Linear-by-Linear Association	2,481	1	,115
N of Valid Cases	165		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

**EK A4 : ALAN ÇALIŞMASINDA YAPILAN GÜVENİRLİK TESTİNE AİT
TABLOLAR**

	Ortalama	Standart Sapma	Gözlemler
1	2,1879	,6948	165,0
2	2,3515	,7140	165,0
3	2,0788	,6895	165,0
4	1,5212	,7456	165,0
5	2,1212	,7870	165,0
6	1,8182	,7264	165,0
7	1,7697	,7294	165,0
8	1,9879	,9690	165,0
9	1,7939	,8001	165,0
10	1,5576	,7015	165,0
11	2,2667	,7582	165,0
12	1,6121	,7122	165,0
13	1,7333	,7582	165,0
14	1,5515	,7191	165,0
15	1,8061	,7878	165,0
16	1,7212	,7035	165,0

Ölçeklerin ortalaması	Varyansı	Standart Sapması	Değişken Sayısı	Soruların Varyanslarının Ortalaması
29,8788	42,5950	6,5265	16	,5665
Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,4755	,9389	,4634	1,9747	,0125

Değişimin	Kareler	Serbestlik	Ortalama	F	Kuyruk
Gruplar arası	436,5985	164	2,6622		
Gruplar İçi	1225,0000	2475	,4949		
Ölçümler Arası	175,1258	15	11,6751	27,3563	,0000
Artıklar	1049,8742	2460	,4268		
Toplanamazlık	1,1266	1	1,1266	2,6415	,1042
Denge	1048,7477	2459	,4265		
Toplam	1661,5985	2639	,6296		
Genel Ortalama	1,8674				

EK A5 : ALAN ÇALIŞMASINDA YAPILAN İSTATİKSEL HİPOTEZ TESTLERİNDEN ANOVA TESTİNE AİT TABLOLAR

Descriptives

VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	72	2,0972	,7536	8,881E-02	1,9201	2,2743	1,00	4,00
6-15 yıl	43	1,9070	,6479	9,880E-02	1,7076	2,1064	1,00	3,00
16-25 yıl	34	2,1471	,5004	8,583E-02	1,9724	2,3217	1,00	3,00
26-35 yıl	13	2,6154	,5064	,1404	2,3094	2,9214	2,00	3,00
36 ve üstü	3	1,0000	,0000	,0000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
Total	165	2,0788	,6895	5,368E-02	1,9728	2,1848	1,00	4,00

Test of Homogeneity of Variances

VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,208	4	160	,070

ANOVA

VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,687	4	2,172	5,015	,001
Within Groups	69,289	160	,433		
Total	77,976	164			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00056 Kararlara katılma ve ortak karar verme sorunları ofis ve saha arasında çatışmaya neden olmaktadır.

	(I) VAR00006 Sektordeki Is Tecrubesi	(J) VAR00006 Sektordeki Is Tecrubesi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	0-5 yıl	6-15 yıl	,1902	,1268	,562	-,1557	,5362
		16-25 yıl	-4,9837E-02	,1369	,996	-,4234	,3237
		26-35 yıl	-,5182	,1983	,068	-1,0591	2,278E-02
		36 ve üstü	1,0972*	,3878	,038	3,947E-02	2,1550
	6-15 yıl	0-5 yıl	-,1902	,1268	,562	-,5362	,1557
		16-25 yıl	-,2401	,1510	,504	-,6520	,1719
		26-35 yıl	-,7084*	,2083	,006	-1,2766	-,1402
		36 ve üstü	,9070	,3930	,142	-,1650	1,9789
	16-25 yıl	0-5 yıl	4,984E-02	,1369	,996	-,3237	,4234
		6-15 yıl	,2401	,1510	,504	-,1719	,6520
		26-35 yıl	-,4683	,2146	,186	-1,0537	,1170
		36 ve üstü	1,1471*	,3963	,031	6,592E-02	2,2282
	26-35 yıl	0-5 yıl	,5182	,1983	,068	-2,2782E-02	1,0591
		6-15 yıl	,7084*	,2083	,006	,1402	1,2766
		16-25 yıl	,4683	,2146	,186	-,1170	1,0537
		36 ve üstü	1,6154*	,4215	,001	,4656	2,7651
	36 ve üstü	0-5 yıl	-1,0972*	,3878	,038	-2,1550	-3,9467E-02
		6-15 yıl	-,9070	,3930	,142	-1,9789	,1650
		16-25 yıl	-1,1471*	,3963	,031	-2,2282	-6,5919E-02
		26-35 yıl	-1,6154*	,4215	,001	-2,7651	-,4656
Dunnnett T3	0-5 yıl	6-15 yıl	,1902	,1268	,805	-,1897	,5702
		16-25 yıl	-4,9837E-02	,1369	1,000	-,4036	,3040
		26-35 yıl	-,5182*	,1983	,045	-1,0284	-7,8901E-03
		36 ve üstü	1,0972*	,3878	,000	,8411	1,3534
	6-15 yıl	0-5 yıl	-,1902	,1268	,805	-,5702	,1897
		16-25 yıl	-,2401	,1510	,506	-,6169	,1368
		26-35 yıl	-,7084*	,2083	,004	-1,2318	-,1850
		36 ve üstü	,9070*	,3930	,000	,6161	1,1979
	16-25 yıl	0-5 yıl	4,984E-02	,1369	1,000	-,3040	,4036
		6-15 yıl	,2401	,1510	,506	-,1368	,6169
		26-35 yıl	-,4683	,2146	,084	-,9759	3,925E-02
		36 ve üstü	1,1471*	,3963	,000	,8908	1,4033
	26-35 yıl	0-5 yıl	,5182*	,1983	,045	7,890E-03	1,0284
		6-15 yıl	,7084*	,2083	,004	,1850	1,2318
		16-25 yıl	,4683	,2146	,084	-3,9248E-02	,9759
		36 ve üstü	1,6154*	,4215	,000	1,1456	2,0852
	36 ve üstü	0-5 yıl	-1,0972*	,3878	,000	-1,3534	-,8411
		6-15 yıl	-,9070*	,3930	,000	-1,1979	-,6161
		16-25 yıl	-1,1471*	,3963	,000	-1,4033	-,8908
		26-35 yıl	-1,6154*	,4215	,000	-2,0852	-1,1456

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Descriptives

VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	72	1,7083	,7588	8,942E-02	1,5300	1,8866	1,00	3,00
6-15 yıl	43	1,6744	,7471	,1139	1,4445	1,9043	1,00	4,00
16-25 yıl	34	2,2353	,5537	9,496E-02	2,0421	2,4285	1,00	3,00
26-35 yıl	13	1,7692	,4385	,1216	1,5042	2,0342	1,00	2,00
36 ve üstü	3	2,0000	1,0000	,5774	-,4841	4,4841	1,00	3,00
Total	165	1,8182	,7264	5,655E-02	1,7065	1,9298	1,00	4,00

Test of Homogeneity of Variances

VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,874	4	160	,005

ANOVA

VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,803	4	1,951	3,964	,004
Within Groups	78,742	160	,492		
Total	86,545	164			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00059 Ofis ve saha arasında işbirliği ve koordinasyon sağlama konusundaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır

	(I) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	(J) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	0-5 yıl	6-15 yıl	3,391E-02	,1352	,999	-,3349	,4027
		16-25 yıl	-,5270*	,1460	,003	-,9252	-,1288
		26-35 yıl	-6,0897E-02	,2114	,998	-,6376	,5158
		36 ve üstü	-,2917	,4134	,955	-1,4193	,8359
	6-15 yıl	0-5 yıl	-3,3915E-02	,1352	,999	-,4027	,3349
		16-25 yıl	-,5609*	,1610	,005	-1,0000	-,1217
		26-35 yıl	-9,4812E-02	,2220	,993	-,7005	,5109
		36 ve üstü	-,3256	,4189	,937	-1,4683	,8171
	16-25 yıl	0-5 yıl	,5270*	,1460	,003	,1288	,9252
		6-15 yıl	,5609*	,1610	,005	,1217	1,0000
		26-35 yıl	,4661	,2288	,248	-,1579	1,0901
		36 ve üstü	,2353	,4225	,981	-,9172	1,3878
	26-35 yıl	0-5 yıl	6,090E-02	,2114	,998	-,5158	,6376
		6-15 yıl	9,481E-02	,2220	,993	-,5109	,7005
		16-25 yıl	-,4661	,2288	,248	-1,0901	,1579
		36 ve üstü	-,2308	,4493	,986	-1,4565	,9949
	36 ve üstü	0-5 yıl	,2917	,4134	,955	-,8359	1,4193
		6-15 yıl	,3256	,4189	,937	-,8171	1,4683
		16-25 yıl	-,2353	,4225	,981	-1,3878	,9172
		26-35 yıl	,2308	,4493	,986	-,9949	1,4565
Dunnnett T3	0-5 yıl	6-15 yıl	3,391E-02	,1352	1,000	-,3812	,4490
		16-25 yıl	-,5270*	,1460	,001	-,9012	-,1527
		26-35 yıl	-6,0897E-02	,2114	1,000	-,5181	,3963
		36 ve üstü	-,2917	,4134	,998	-,a	,
	6-15 yıl	0-5 yıl	-3,3915E-02	,1352	1,000	-,4490	,3812
		16-25 yıl	-,5609*	,1610	,003	-,9880	-,1338
		26-35 yıl	-9,4812E-02	,2220	1,000	-,5905	,4009
		36 ve üstü	-,3256	,4189	,997	-,a	,
	16-25 yıl	0-5 yıl	,5270*	,1460	,001	,1527	,9012
		6-15 yıl	,5609*	,1610	,003	,1338	,9880
		26-35 yıl	,4661	,2288	,051	-1,2912E-03	,9334
		36 ve üstü	,2353	,4225	1,000	-,a	,
	26-35 yıl	0-5 yıl	6,090E-02	,2114	1,000	-,3963	,5181
		6-15 yıl	9,481E-02	,2220	1,000	-,4009	,5905
		16-25 yıl	-,4661	,2288	,051	-,9334	1,291E-03
		36 ve üstü	-,2308	,4493	1,000	-,a	,
	36 ve üstü	0-5 yıl	,2917	,4134	,998	-,a	,
		6-15 yıl	,3256	,4189	,997	-,a	,
		16-25 yıl	-,2353	,4225	1,000	-,a	,
		26-35 yıl	,2308	,4493	1,000	-,a	,

*. The mean difference is significant at the .05 level.

a. Range values cannot be computed.

Descriptives

VAR00061 Performans ve ödöl ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	72	1,9583	,9705	,1144	1,7303	2,1864	1,00	4,00
6-15 yıl	43	2,2791	,9593	,1463	1,9838	2,5743	1,00	4,00
16-25 yıl	34	1,5294	,7876	,1351	1,2546	1,8042	1,00	3,00
26-35 yıl	13	2,5385	,9674	,2683	1,9539	3,1231	1,00	4,00
36 ve üstü	3	1,3333	,5774	,3333	-,1009	2,7676	1,00	2,00
Total	165	1,9879	,9690	7,543E-02	1,8389	2,1368	1,00	4,00

Test of Homogeneity of Variances

VAR00061 Performans ve ödöl ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,312	4	160	,268

ANOVA

VAR00061 Performans ve ödöl ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,082	4	4,020	4,665	,001
Within Groups	137,894	160	,862		
Total	153,976	164			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00061 Performans ve ödül ölçütlerindeki uygulamaların yarattığı sorunlar çatışmaya neden olmaktadır.

	(I) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	(J) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	0-5 yıl	6-15 yıl	-,3207	,1789	,378	-,8088	,1673
		16-25 yıl	,4289	,1932	,172	-,8028E-02	,9559
		26-35 yıl	-,5801	,2798	,232	-1,3432	,1830
		36 ve üstü	,6250	,5470	,784	-,8672	2,1172
	6-15 yıl	0-5 yıl	,3207	,1789	,378	-,1673	,8088
		16-25 yıl	,7497*	,2131	,004	,1685	1,3308
		26-35 yıl	-,2594	,2938	,903	-1,0609	,5421
		36 ve üstü	,9457	,5544	,430	-,5665	2,4579
	16-25 yıl	0-5 yıl	-,4289	,1932	,172	-,9559	9,803E-02
		6-15 yıl	-,7497*	,2131	,004	-1,3308	-,1685
		26-35 yıl	-1,0090*	,3027	,008	-1,8348	-,1833
		36 ve üstü	,1961	,5591	,997	-1,3291	1,7213
	26-35 yıl	0-5 yıl	,5801	,2798	,232	-,1830	1,3432
		6-15 yıl	,2594	,2938	,903	-,5421	1,0609
		16-25 yıl	1,0090*	,3027	,008	,1833	1,8348
		36 ve üstü	1,2051	,5946	,253	-,4169	2,8271
	36 ve üstü	0-5 yıl	-,6250	,5470	,784	-2,1172	,8672
		6-15 yıl	-,9457	,5544	,430	-2,4579	,5665
		16-25 yıl	-,1961	,5591	,997	-1,7213	1,3291
		26-35 yıl	-1,2051	,5946	,253	-2,8271	,4169
Dunnnett T3	0-5 yıl	6-15 yıl	-,3207	,1789	,588	-,8531	,2116
		16-25 yıl	,4289	,1932	,160	-8,0054E-02	,9379
		26-35 yıl	-,5801	,2798	,428	-1,5057	,3455
		36 ve üstü	,6250	,5470	,645	, ^a	,
	6-15 yıl	0-5 yıl	,3207	,1789	,588	-,2116	,8531
		16-25 yıl	,7497*	,2131	,003	,1763	1,3230
		26-35 yıl	-,2594	,2938	,990	-1,2110	,6922
		36 ve üstü	,9457	,5544	,342	-1,1701	3,0616
	16-25 yıl	0-5 yıl	-,4289	,1932	,160	-,9379	8,005E-02
		6-15 yıl	-,7497*	,2131	,003	-1,3230	-,1763
		26-35 yıl	-1,0090*	,3027	,032	-1,9557	-6,2433E-02
		36 ve üstü	,1961	,5591	,998	-1,8944	2,2866
	26-35 yıl	0-5 yıl	,5801	,2798	,428	-,3455	1,5057
		6-15 yıl	,2594	,2938	,990	-,6922	1,2110
		16-25 yıl	1,0090*	,3027	,032	6,243E-02	1,9557
		36 ve üstü	1,2051	,5946	,216	-,6399	3,0502
	36 ve üstü	0-5 yıl	-,6250	,5470	,645	, ^a	,
		6-15 yıl	-,9457	,5544	,342	-3,0616	1,1701
		16-25 yıl	-,1961	,5591	,998	-2,2866	1,8944
		26-35 yıl	-1,2051	,5946	,216	-3,0502	,6399

*. The mean difference is significant at the .05 level.

a. Range values cannot be computed.

Descriptives

VAR00068 Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5 yıl	72	1,8611	,8770	,1034	1,6550	2,0672	1,00	4,00
6-15 yıl	43	1,8837	,7625	,1163	1,6491	2,1184	1,00	3,00
16-25 yıl	34	1,5000	,5641	9,674E-02	1,3032	1,6968	1,00	3,00
26-35 yıl	13	2,1538	,6887	,1910	1,7376	2,5700	1,00	4,00
36 ve üstü	3	1,3333	,5774	,3333	-,1009	2,7676	1,00	2,00
Total	165	1,8061	,7878	6,133E-02	1,6850	1,9272	1,00	4,00

Test of Homogeneity of Variances

VAR00068 Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,830	4	160	,026

ANOVA

VAR00068 Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,905	4	1,476	2,463	,047
Within Groups	95,889	160	,599		
Total	101,794	164			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00068 Çalışanların birbirlerine inanmamaları ve yeterli düzeyde güven duymamalarından kaynaklanan sorunlar çatışmaya sebep olmaktadır.

	(I) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	(J) VAR00006 Sektördeki İş Tecrübesi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	0-5 yıl	6-15 yıl	-2,2610E-02	,1492	1,000	-,4296	,3844
		16-25 yıl	,3611	,1611	,164	-,8309E-02	,8005
		26-35 yıl	-,2927	,2333	,719	-,9291	,3436
		36 ve üstü	,5278	,4562	,776	-,7166	1,7721
	6-15 yıl	0-5 yıl	2,261E-02	,1492	1,000	-,3844	,4296
		16-25 yıl	,3837	,1777	,195	-,1009	,8683
		26-35 yıl	-,2701	,2450	,805	-,9385	,3983
		36 ve üstü	,5504	,4623	,757	-,7106	1,8114
	16-25 yıl	0-5 yıl	-,3611	,1611	,164	-,8005	7,831E-02
		6-15 yıl	-,3837	,1777	,195	-,8683	,1009
		26-35 yıl	-,6538	,2524	,072	-1,3425	3,476E-02
		36 ve üstü	,1667	,4663	,997	-1,1052	1,4385
	26-35 yıl	0-5 yıl	,2927	,2333	,719	-,3436	,9291
		6-15 yıl	,2701	,2450	,805	-,3983	,9385
		16-25 yıl	,6538	,2524	,072	-3,4760E-02	1,3425
		36 ve üstü	,8205	,4959	,462	-,5321	2,1731
	36 ve üstü	0-5 yıl	-,5278	,4562	,776	-1,7721	,7166
		6-15 yıl	-,5504	,4623	,757	-1,8114	,7106
		16-25 yıl	-,1667	,4663	,997	-1,4385	1,1052
		26-35 yıl	-,8205	,4959	,462	-2,1731	,5321
Dunnett T3	0-5 yıl	6-15 yıl	-2,2610E-02	,1492	1,000	-,4677	,4224
		16-25 yıl	,3611	,1611	,115	-4,4239E-02	,7665
		26-35 yıl	-,2927	,2333	,844	-,9690	,3836
		36 ve üstü	,5278	,4562	,743	, ^a	, ^a
	6-15 yıl	0-5 yıl	2,261E-02	,1492	1,000	-,4224	,4677
		16-25 yıl	,3837	,1777	,123	-5,1858E-02	,8193
		26-35 yıl	-,2701	,2450	,910	-,9598	,4195
		36 ve üstü	,5504	,4623	,718	-1,5016	2,6024
	16-25 yıl	0-5 yıl	-,3611	,1611	,115	-,7665	4,424E-02
		6-15 yıl	-,3837	,1777	,123	-,8193	5,186E-02
		26-35 yıl	-,6538	,2524	,059	-1,3244	1,670E-02
		36 ve üstü	,1667	,4663	,999	, ^a	, ^a
	26-35 yıl	0-5 yıl	,2927	,2333	,844	-,3836	,9690
		6-15 yıl	,2701	,2450	,910	-,4195	,9598
		16-25 yıl	,6538	,2524	,059	-1,6704E-02	1,3244
		36 ve üstü	,8205	,4959	,481	-1,4126	3,0536
	36 ve üstü	0-5 yıl	-,5278	,4562	,743	, ^a	, ^a
		6-15 yıl	-,5504	,4623	,718	-2,6024	1,5016
		16-25 yıl	-,1667	,4663	,999	, ^a	, ^a
		26-35 yıl	-,8205	,4959	,481	-3,0536	1,4126

a. Range values cannot be computed.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet İlker GENÇ, 1983 yılında İstanbul'da doğdu. 1989'de Gazi İlkokul'unda başladığı ilk öğrenimini, Bayrak İlkokulu'ndan mezun olarak tamamlamıştır. 1994'te lise öğrenimine Ankara Gazi Anadolu Lisesi'nde başlayıp, 2001 yılında Nişantaşı Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan sonra Y.T.Ü. İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü'ne girmeye hak kazandı. 2006'da lisans eğitimini tamamladı ve aynı yıl içerisinde İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Yapı İşletmesi Programı'nda yüksek lisansa başladı.