

**ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA NEDENLERİYLE
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ VE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Cumhur AŞIK

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA NEDENLERİYLE ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA**

Danışman:
Yard. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ

Hazırlayan:
Cumhur AŞIK

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Cumhur AŞIK'ın hazırladığı “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Ve Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yard. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ(Danışman)		
Yard. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN(Üye)		
Yard. Doç. Dr. Tansel ÇETİNOĞLU(Üye)		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Cumhur AŞIK

ÖZGEÇMİŞ

30.01.1980 tarihinde İzmir’de doğdum. İlkokulu Bergama Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulunda bitirdim. 1990 yılında Bergama Cumhuriyet Ortaokuluna kayıt yaptırdım ve orta öğrenimimi bu okulda tamamladım. 1996 yılında Bergama Cumhuriyet Lisesinde lise öğrenimimi tamamladım. 1997 yılında Osmangazi Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik bölümünü kazandım. 2001 yılında Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik bölümüne yatay geçiş yaptım ve 2003 yılında yine aynı üniversiteden mezun oldum.

ÖZET

ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA NEDENLERİYLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA

AŞIK, Cumhur

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ
Haziran, 2010, 153 sayfa

İlköğretim okullarında yaşanan örgütsel çatışma, eğitimcilerin birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve kurumların olağan etkinliklerinin durmasına ve/veya bozulmasına yol açan sorunlar anlamına gelmektedir.

Çatışma, okuldaki farklı sorumluluk anlayışı, eğitim ve bakış açısına sahip çalışanların işbirliği içerisinde çalışma zorunluluğunun kaçınılmaz sonucudur. Çatışma seviyesinin optimal düzeyde olması, okulun performansını arttırıcı etkide bulunmaktadır. Çatışmanın, insanları yeni yaklaşımlara yönlendirmek, bireylerin motivasyonunu arttırmak gibi olumlu etkilerinin yanında, çatışan tarafların zihinsel ve bedensel sağlığını olumsuz etkilemek, okulu hedeflerinden uzaklaştırmak gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumunda yaşanan veya yaşanabilecek olan çatışma nedenlerinin belirlenmesi ve bu nedenler ile öğretmenlerin performansları arasındaki olası ilişkiyi belirlemektir.

Bu araştırmada çatışmaya neden olan durumlar saptanırken, bir örgütün yönetsel eylemlerinin, örgütün yapısından bağımsız gelişemeyeceği düşüncesinden hareket edilmiş ve verilerin yönetim süreçleri ve insan ilişkileri boyutunda aranması tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmında 43 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk 27 soru ilköğretim okullarında öğretmenler arasındaki çatışmaların nedenlerini ikinci bölümü oluşturan 16 soru ise bu nedenler ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulanmıştır. Anket çözümlenmesinde beşli ölçekten yararlanılmıştır. Anket iki okulda yetmiş beş öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda getirilen öneriler şu şekilde özetlenebilir; öğretmenler uzlaşma ve çatışma

alanlarında bilgilendirilip, yetiştirilmeli ve okul içi demokrasinin sağlanmasında, çatışmanın yapıcı yönünde yararlanılarak, etkin bir yönetim sağlanabilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, performans, motivasyon

ABSTRACT**AN APPLICATIONAL TO DETERMINE THE RELATIONSHIP
BETWEEN THE CAUSES OF CONFLICT IN ORGANIZATIONS AND
EMPLOYEE PERFORMANCE****AŞIK, Cumhur****M.A. Thesis, Department of Business****Supervisor: Asst. Prof. Niyazi KURNAZ****June, 2010, 153 pages**

Organizational conflict happening in primary schools imply the problems causing usual activities of the organization to stop or deteriorate and the questions arising from the educators working together.

Conflict is a result from educators who have different responsibility comprehension, different education and view point, have to study with together or have to do cooperatively. If the conflict level is optimal level, performances of school increase. Conflicts have got some positive effects on people such as increasing of motivation, orientating at new approach; on the other hand conflicts have some negative effects on people such as taking away aims of industry, affecting bady mentally or physically.

The aim of this study is to determine the reasons of the conflict and also determine the possible relationship between the reasons and teachers's performance. While identifying the confiict situations that should be included in the measurement, the starting point was the assumption that administrative actions of an organization can not developed independently from the structure of the organization and the questionnaire was prepared as of comprising organizational processes and human relations dimension of administration. In this study, survey technic was used as a tool of data collection.

In the practice part of the research a questionnaire, including 43 questions, was used. First 27 questions of the questionnaire were asked for determining the reasons of conflict among the teachers at elemantary schools and rest of 16 questions were asked for determining the relationship among the reasons of conflict and teachers' performance. In the analysis of the data, a "five scale" measurement was used. The questionnaire was applied to seventy five teachers.

In conclusion of the school should be balanced also teachers should be directed and informed about conflict and agreement. The conflict in the institution can be channeled to a democratic process and in efficient (constructive) system can be established.

Key Words: Conflict, performance, motivation

İÇİNDEKİLER

	sayfa
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	4
1.2. ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN ÇATIŞMA KAVRAMI	8
1.2.1. Klasik Örgüt (Neo-Klasik) Kuramlarında Çatışma	8
1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımında Çatışma	9
1.2.3. Modern Örgüt Yaklaşımında Çatışma	10
1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ	11
1.3.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlasma ve Uyumsuzluk	12
1.3.2. İkinci Evre: Kavrama (Algılama) ve Kişiselleştirme	13
1.3.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi	14
1.3.4. Dördüncü Evre: Davranış	14
1.3.5. Beşinci Evre: Sonuç Evresi	16
1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ	16
1.4.1. Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri	17
1.4.1.1. Duygusal Çatışma	17
1.4.1.2. Görev Çatışması	17
1.4.1.3. Çıkar Çatışması	18
1.4.1.4. Değer Çatışması	18
1.4.1.5. Amaç Çatışması	18
1.4.1.6. Gerçekçi Olan ve Gerçekçi Olmayan Çatışmalar	19
1.4.1.7. Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışmalar	19
1.4.1.8. Cezalandırıcı Çatışmalar	19
1.4.1.9. Yanlış Yöneltilen Çatışma	20
1.4.1.10. Bilişsel Çatışma	20
1.4.2. Ortaya Çıktığı Örgütsel Düzeylere Göre Çatışma Türleri	20
1.4.2.1. Kişi İçi Çatışmalar	21
1.4.2.2. Kişiler Arası Çatışmalar	21
1.4.2.3. Grup İçi Çatışmalar	21
1.4.2.4. Gruplar Arası Çatışmalar	22
1.4.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar	22
1.5. ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA NEDENLERİ	23

1.5.1. Örgüt İçi Görevsel Bağımlılık	24
1.5.1.1.Toplu Bağımlılık	24
1.5.1.2.Sıralı Bağımlılık	25
1.5.1.3.Karşılıklı Bağımlılık	25
1.5.1.4.Takım Bağımlılığı	26
1.5.2. Amaç Farklılıkları	27
1.5.3. Kaynak Sınırlılığı	27
1.5.4. Ödüllendirme Sistemi	28
1.5.5. Algılama Farklılıkları	29
1.5.6. Uzman Gereksimindeki Artış	29
1.5.7. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	29
1.6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	30
1.6.1. Çatışma Yönetimi Süreci	31
1.6.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri	33
1.6.2.1. Bütünleştirme	38
1.6.2.2. Uyma-İtaat Etme	39
1.6.2.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma	40
1.6.2.4. Kaçınma	41
1.6.2.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme	42
1.6.3. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Etkiliği	42
1.6.3.1. Örgütsel Öğrenme Ve Etkililik	43
1.6.3.2. Paydaşların Gereksinimleri	43
1.6.3.3. Ahlak Kuralları	43
1.6.4. Çatışma Çözme Yöntemleri	46
1.6.4.1. Müdahale Stilleri	46
1.6.4.2. Çatışmaları Ele Alma Faaliyetleri	46
1.6.4.3. Çatışma-Çözüm Süreçleri	49

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1. PERFORMANSIN TANIMI	56
2.2. PERFORMANSIN KAPSAMI	57
2.3. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ	58
2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI	58
2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI	59
2.5.1.Etkenlik	59
2.5.2.Kalite	60
2.5.3.Verimlilik	60
2.5.4.Yenilik	61
2.5.5.Çalışma Yaşamının Kalitesi	61
2.5.6.Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk	62

2.6. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	62
2.6.1. Performans Yönetiminin Tanımı	62
2.6.2. Performans Yönetiminin Amaçları	63
2.7. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLEME	64
2.7.1. Performans Değerlemenin Tanımı	64
2.7.2. Performans Değerlemenin Önemi	65
2.7.3. Performans Değerleme Süreci	66
2.7.4. Performans Değerleme Yöntemleri	68
2.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİSİ	70
2.8.1. İşlevsel Çatışmalar ve Çatışmaların Olumlu Yanları	73
2.8.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar ve Çatışmaların Olumsuz Yanları	74
2.9. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ	75
2.9.1. Olumlu İlişkisi	75
2.9.2. Olumsuz İlişkisi	77
2.10. ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ	79
2.10.1. Göreve Dayalı Çatışma ve Performans	80
2.10.2. İlişkiye Dayalı Çatışma ve Performans	84
2.10.3. Sürece Dayalı Çatışma ve Performans	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA NEDENLERİ İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNİ BELİRLEMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	90
3.1.1. Yurtiçi Araştırmalar	90
3.1.2. Yurtdışı Araştırmalar	90
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	91
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	92
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	93
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	94
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	94
3.7. ARAŞTIRMA MODELİ	95
3.7.1. Evren – Örneklem	95
3.7.2. Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi	95
3.7.3. Verilerin Toplanması	96
3.7.4. Verilerin Analizi	96
3.8. BULGULAR	97
3.8.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	97
3.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI	107

3.9.1. İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine	
Yönelik Değerlendirmeler.....	107
3.9.2. İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışmanın Performans Üzerinde	
Etkisine Yönelik Değerlendirmeler	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	113
EKLER	123
KAYNAKÇA.....	126
DİZİN	137

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.2: Bağımlılık Çeşitleri ve Çatışma Potansiyeli	26
Tablo 1.3: Alanyazında Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri	
Kavramları (Türkçe ve İngilizce)	37
Tablo 1.4: Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Uygunluk	
Durumları.....	45
Tablo 2.8: Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi	72
Tablo 3.1: Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türleri, Cinsiyet ve	
Branşa Göre Dağılımı.....	98
Tablo 3.2: Çalışmaya Katılanların Yaş ve Meslekte Geçirdikleri	
Yıla Göre Dağılımı.....	99
Tablo 3.3: Çalışmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	99
Tablo 3.4: Çalışmaya Katılanların Branşlara Göre Dağılımı	99
Tablo 3.5: Çatışma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Anket Puanlarının Cinsiyet,	
Okul türü, Branşa Göre Belirtici İstatistikleri	
ve İstatistiksel Karşılaştırmaları	100
Tablo 3.6: Performans Değerlendirmeye Yönelik Anket Puanlarının	
Cinsiyet, Okul Türü, Branşa Göre Belirtici İstatistikleri	
ve İstatistiksel Karşılaştırmaları	99
Tablo 3.7: Toplam Anket Puanlarının Cinsiyet, Okul Türü, Branşa Göre Belirtici	
İstatistikleri ve İstatistiksel Karşılaştırmaları	100
Tablo 3.8: Yaş, Kıdem ve Anket Puanlarına ait Korelasyon Analizi Sonuçları	100
Tablo 3.9: Anket Sorularının Devlet İlköğretim Okullarına Göre Belirtici İstatistikleri,	
İlgili Soruya göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek	
ve Çatışmaya Ait Genel Görülme Sıklığı	103
Tablo 3.10: Anket Sorularının Özel İlköğretim Okullarına Göre Belirtici İstatistikleri,	
İlgili Soruya göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek	
ve Çatışmaya Ait Genel Görülme Sıklığı	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Çatışma Süreci.....	11
Şekil 1.2: Çatışma Yoğunluğu Göstergesi.....	15
Şekil 1.3: Çatışma Yönetimi Süreci.....	31
Şekil 1.4: Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri Çift Yönlü İlgili Modeli.....	36
Şekil 1.5: Yüz Yüze Gelme Toplantılarında Eylem Basamakları.....	47
Şekil 2.8: Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki.....	71

KISALTMALAR

ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory II
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
St. Hata	Standart Hata

GİRİŞ

Günümüzde, örgütler ve toplumlar hızlı bir gelişim ve değişim süreci göstermektedir. Bu gelişim ve değişim sürecinde sosyo-kültürel çevrenin etkisiyle bireylerde farklı amaç, inanış, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklara örgütsel yapıya ilişkin faktörlerin eklenmesiyle, çatışma oluşumu kaçınılmaz olabilir. Artık günümüzde örgütlerde çatışmaların azalması değil artması beklenmektedir.

Toplumsal hayatta örgütlerin belirli bir işlevleri vardır; belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Söz konusu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlık nedenlerini korurlar; aksi halde zamanla ortadan kalkarlar.

Örgütün biçimsel yönü doğal yönle uyum içinde bulunuyorsa kişisel çabalar örgüt amacına yönelebilmekte, dolayısıyla örgüt çalışmaları da kolaylaşmış olmaktadır. Doğal yön biçimsel yöne aykırı olur, yönetim iş görenlerin toplumsal örgütlenmesine karşı olumsuz, savaşçı bir tutum takınırsa, çalışmalar arasında yönetimle onun varmaya çalıştığı amaçlara karşı açık bir karşıtlık baş gösterir. Doğal örgüt, yönetimin alacağı köktenci önlemlerle ortadan kaldırılmasına olanak bulunmayan, içten gelen kendiliğinden oluşan bir ilişkiler düzenidir.

Bir örgütte değişmesi ya da değişim girdilerine hedef olabilecek alanlar olarak bir örgütün değişme ve gelişme boyutları şunlardır: Örgütün beşeri boyutu, örgütün yapısal boyutu, örgütün teknolojik boyutu, örgütün amaçlarına ilişkin boyutu. Örgütün beşeri boyutu ise şu unsurlardan oluşmaktadır: Bireyin tutumu ve davranışları, grupların tutumu ve davranışları, yönetim felsefesi, örgüt üyelerinin değer yargıları, örgütün kültürü.

Bu tez çalışmasında sözü geçen örgütün beşeri boyutu "çatışma" olgusu açısından ele alınmış çatışmanın nedenleriyle çalışanların performansları arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışılmaktadır.

Bir arada ve düzen içinde yaşamak, doğal olarak örgütün aynı zamanda örgütsel çatışmayı oluşturan bir ögesi olmaktadır. Toplumun en üst yapısını oluşturan temel davranış kalıp ve biçimleri olarak tanımlanabilen aile, ekonomik ilişkiler düzeni vb. gibi daha geniş kapsamlı öğelerin kendi yapılarında ve birbirleri arasında çıkabilecek çatışmalar ise kurumsal çatışma kavramını tanımlamaktadır. Çatışma

toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıkların oluşması kaçınılmaz bir olgu olmaktadır. Savaşlardan, endüstriyel çarpışmalara ve rekabete kadar farklı durum ve algıları içeren çatışma kavramı; genel olarak iki veya daha fazla birey, grup veya örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve derecelerde oluşan bir süreç olarak algılanmaktadır.

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünebilir. Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine iter.

Çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim; diğer bir ifadeyle kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalarının kapılarını açmaktadır. Organizasyonel çatışmayı göz ardı etmek ise yukarıda sayılan avantajların kaybedilmesinden başka birşey değildir.

Çatışma, örgüt için kaçınılmaz bir gerçektir. Kaçınıp, görmezlikten gelinerek onun daha da tehlikeli duruma getirilmesi olasıdır. Bunun yerine örgütsel çatışma ortaya çıkartılıp altında yatan nedenleri belirlenmeli, onun yapıcı, yeniliğe açık, yeniliği destekleyen gücünden işbirliği ilkesi gereğince yararlanılmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

Bu bölümde, örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi süreci, ilişkisel olarak çatışma türleri, örgüt kuramları açısından çatışma, çatışma yönetimi ve çatışma çözme yöntemleri başlıkları altında irdelenmeye çalışılmıştır.

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bireyler ve gruplar örgütlerin etkin olarak çalışabilmesi için örgüt sınırları içerisinde kendi aralarında çalışma ilişkisi kurmaktadır ve bilgi edinme, yardım etme veya eşgüdümlü olarak yapılması gereken bir iş durumunda birbirlerine bağımlı olabilmektedirler. Bu dayanışma ve birbirine bağımlılık ya işbirliğini artırmakta ya da çatışmalara neden olmaktadır (Gibson vd., 2000: 225).

Örgütte oluşan gruplar arası problemler sadece çatışmalar değildir. Ancak, çatışmalar örgütsel yaşamın her zaman hissedilebilecek ve ortaya çıkabilecek temel bir gerçeğidir. Kısacası, örgütlerde çatışmalar kaçınılmazdır (Eren, 2000: 527; Everard vd., 2004: 99; Gibson vd., 2000: 225; Hodge ve Anthony, 1991: 528; Rahim, 2001: 1). Zira bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır (Eren, 2000: 527).

Çatışma, ürkütücü bir kavram olarak belleğimizde yer edindiği için günlük yaşamda genellikle kırgınlıkları, düşmanlıkları, şiddeti, kavga ve savaşları, kısacası olumsuzlukları ve yıkıcılığı çağrıştırmaktadır ve bazı kültürlerde örgüt ortamlarında kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gereken bir kavram olarak algılanmaktadır (DiPaola, 2003: 144; Karip, 2003: 3; Thompson, 1960: 389). Günümüz toplumları ve örgütleri açısından değerlendirildiğinde, çatışmaların yaşanış biçimi ve sonuçları açısından taraflardan en azından biri için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle, çatışan taraflar arasında bariz bir güç farklılığı olduğu durumlarda çatışmalar güce dayalı olarak çözülmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde bir yaklaşım ise tarafların şiddete yönelmesine neden olabilmektedir. Halbuki çatışan tarafların kendi isteklerini

kabul ettirmeye çalışması şiddete başvurmadan da mümkün olabilmektedir (Karip, 2003: 2).

Örgütlerde çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma esnasında yaşadığı sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak görülebilir. Aynı zamanda çatışmalar, taraflardan birisinin diğer tarafın olumsuz yönde etkilendiğini ya da etkilenmek üzere olduğunu hissettiği durumlarda ortamın iyileştirmeye çalışılmasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2003: 609; Robbins, 1993: 445).

İki veya daha fazla birey ne zaman bir araya gelirse gelsin tarafların hedeflerine ulaşmalarında sorunlar çıktığı zaman anlaşmazlıkların çıkma olasılığı oldukça fazladır (De Cenzo, 1997: 401; Zaretsky, 2004: 272). Bu açıdan anlaşmazlıklar örgüt içerisinde karşılaşılması doğal olaylardandır. Ancak bazen bu anlaşmazlıklar örgüte zarar verebilecek derecede artabilmektedir. Anlaşmazlıkların bu derecede artması durumunda da çatışma ortaya çıkmaktadır (De Cenzo, 1997: 401). Örgütlerde çatışma yaşanmama durumunda ise sorumluluktan kaçınma, ilgi zayıflığı ve düşünce zayıflığı gibi sonuçlarla yüz yüze gelinebileceği belirtilmektedir (Everard vd., 2004: 99).

Alanyazını incelendiğinde çatışmaların çıkmasına neden olabilecek birçok neden bulunduğu anlaşılmaktadır. Newstrom ve Davis (1993: 392), çatışmaların hedeflenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan yöntemler nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklardan kaynaklandığını belirtmektedir. Farklı ilgi, zevk ve menfaatlerin bulunduğu her durumda birbirinden bağımsız taraflar için çatışmalar kaçınılmazdır. Bu çatışmalar bazen tatmin edici olabilmekte bazen de tatmin edici olmayabilmektedir (Jameson, 1999: 269).

Çatışmaları bireyler, gruplar ve örgütler arası zıt ilişkilerden kaynaklanan uyuşmazlıkların bir sonucu olarak görmekte ve çatışmaların genellikle ortaya çıktığı durumları dört başlık altında toplamaktadır. Şunlardır; Gordon (1993: 448),

- i. İlgili gruplar tarafından, birbirini dışlayan amaçlar ve değerler ortaya çıktığı veya ortaya çıkacağı algılandığı zaman çatışma ortaya çıkabilir.
- ii. Karşı tarafı bastırmak, etkinliğini azaltmak ve yenmek için sergilenen davranış tarzları çatışmalara sebep olabilir.

- iii. Etkileşimde bulunan gruplar arasında karşılıklı ters düşen durumlar ve karşı koymalarla nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilir.
- iv. Eğer her grup diğeri üzerinde baskı kuracak düzeyde pozisyon elde etmek isterse çatışma ortaya çıkabilir.

Çatışma; sosyal varlıkların (bireyler, gruplar, örgütler vb.) kendi içinde veya birbirleri arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çekişme yaşamaları durumunda ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Rahim (2000: 18-19) Çatışmanın etkileşimli olması, kişinin kendi içinde çatışma yaşamayacağı anlamına gelmez. Böyle durumlarda, birey kendi içinde farklı kişilik rolleri arasında çatışma duygusuna sahip olabilmektedir. Bu durumda çatışmaların bir veya birden fazla sosyal varlığın kendileriyle veya birbirleriyle etkileşimde bulundukları durumlarda ortaya çıkar. Rahim (2000: 18-19) sosyal varlıkların (bireyler, gruplar, örgütler vb.) kendi içinde veya birbirleri arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çekişme durumları şunlardır:

- i. Birey, grup veya örgütlerden kendi ihtiyaç ve ilgilerine uymayan etkinliklerde bulunmaları istendiği zaman,
- ii. Birey, grup veya örgütlerin, karşı tarafa ters düşen davranışları tercih ettiği ve bu tercihten hoşnut oldukları zaman,
- iii. Sınırlı kaynakların birey, grup veya örgütler tarafından ortak kullanımının istenmesi, bunun sonucu olarak da tarafların istedikleri doyumu sağlayamamaları durumunda,
- iv. Birey, grup veya örgütlerin; kendi tutum, davranış, değer, beceri ve amaçlarını karşı tarafın davranışlarını kontrol edebilecek düzeyde belirgin bir şekilde sergilemesi durumunda,
- v. Tüm tarafları ilgilendiren ortak etkinliklerde taraf tutucu davranışsal tercihlerde bulunma durumunda,
- vi. Tarafların etkinliklerde sergileyecekleri performansların birbirlerinin performansına bağlı olması durumunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Okullarda örgüt büyüklüğü, personel alımı, standardizasyon ve karmaşıklık da öğretmen-yönetici çatışmalarına neden olabilmektedir. (Corwin, 1969: 519)

Çatışmaların genellikle karşıt görüş, hedef, düşünce tarzı veya eğilimlere sahip iki ya da daha fazla tarafın belirli durumlarda karşı karşıya gelmeleri sonucunda ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.(DiPaola ve Hoy, 2001: 238; Hodge ve Anthony, 1991: 528) Okullardaki çatışmanın kaynağı; iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar olarak ifade edilmektedir. (Korkmaz 1994:16) Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inanç ve değerlerin de öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. (Van Slyke, 1997: 17).

Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Baron, 1986; Bergman, 1989: 15-16; Kindler, 1996: 11-13; Morphy, 1994; Tjosvold, 1991). Bütünsel olarak değerlendirildiğinde çatışmanın; ihtiyaç ve ilgilerdeki farklılık, beklenen davranışa ters düşen davranışların sergilenmesi, kaynak kullanımında öncelik talebi, davranışları benzeştirme çabası, yanlılık ve bağımlılık gibi nedenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Onaran, 1975: 155).

Çatışmalar, bazen olumlu bazen de olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Gibson vd., 2000: 225). Bu açıdan, çatışmayla etkili şekilde başa çıkabilme yeteneği, yöneticilerin kesin olarak sahip olması gereken önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir (De Cenzo, 1997: 401). Yönetimin tüm çatışmaları ortadan kaldırması beklenemez, ancak örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek nitelikteki yıkıcı etkilere neden olabilecek çatışmaları en aza indirme yönündeki çabası gerçekçi ve işlevsel bir yönetsel etkinlik olarak düşünülebilir (Gibson vd., 2000: 225). Zira çatışmayla başa çıkabilme yeteneği, yönetsel başarı için anahtar faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Everard vd., 2004: 99). Uygun bir çatışma yönetimi ise çatışmaların yıkıcı etkilerini azaltacak, maliyeti düşürecek ve olumlu sonuçları artıracaktır. Bu nedenle batılı örgütlerde çatışma yönetiminin liderlerin sorumluluk alanlarından birisi olarak kabul edildiği söylenebilir (Kim vd., 1999: 130).

Sonuç olarak, çeşitli şekillerde sürekli olarak birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde bulunan sosyal varlıkların eğilimlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışmaların var olacağı ileri sürülebilir. (Karip, 2003: 3-4). Çatışmalardan kaçınmak yerine, çatışmalarla ortaya çıkabilecek olası yıkıcı etkileri en aza indirmek ve olumsuzlukları olumluya; durağanlığı, hareketliliğe; ataleti, dinamizme dönüştürerek çatışmaları işlevsel hale getirme çabası örgütsel etkililik açısından işlevsel bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Görüş, davranış, eğilim farklılıkları ve anlaşmazlıklar gibi farklılıklar nasıl baş edilebileceği bilindiği takdirde ilerlemenin ve gelişmenin kaynağıdır. Bu nedenle yöneticilerin çatışmaları yararlı hale getirebilmeleri için bu konuda gerekli çatışma yönetimi bilgi ve becerisine sahip olmaları önem taşımaktadır (Karip, 2003: 3-4).

1.2. ÖRGÜT KURAMLARI AÇISINDAN ÇATIŞMA KAVRAMI

Sosyal çatışma konusundaki çalışmalar felsefe, sosyoloji, ekonomi, politika, antropoloji ve psikoloji alanlarında çalışan bilim adamları tarafından farklı dönemlerde farklı yönlerden ele alınmış ve bu çalışmalara değişik derecelerde önem verilmiştir. Çatışma konusundaki ilk katkıların çoğu filozoflar ve sosyologlar tarafından yapılmıştır. Son yıllarda ise yönetimbilimciler de bu konuya ilgi duymaya başlamıştır (Rahim, 2001: 12).

1.2.1. Klasik Örgüt Kuramlarında Çatışma

Geleneksel ya da klasik çatışma görüşü, tüm çatışmaları hem kötü hem de örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkilere sahip olaylar olarak görmektedir. Çatışmaların her ne pahasına olursa olsun ortadan kaldırılmasının gerekli olduğu savunulmaktadır. Zira bu görüşe göre, tüm çatışma türleri yıkıcı etkilere sahiptir (De Cenzo, 1997: 402; Hodge ve Anthony, 1991: 529). Klasik örgüt teorisyenlerinin, çatışmaların örgüt üzerindeki değişik etkilerinin farkında olmadıkları söylenebilir (Rahim, 2001: 8).

Henry Fayol ve Frederick W. Taylor, çatışmaların örgüt işleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu ve uyumun korunabilmesi açısından çatışmalardan kaçınılması gerektiğini vurgulamışlardır. Klasik yaklaşımçılar, örgütleri kapalı sistemler olarak kabul etmişlerdir. Örgütsel etkililiğin aracı olarak uyum ve talimatlara yönelik kuralların, yapıların ve usullerin bu yaklaşımda ön görülen örgüt modelinin özellikleri olduğu söylenebilir. (Hodge ve Anthony, 1991: 529) Aynı zamanda, bu kuramcılar, çatışmayı örgüt için sakıncalı ve zararlı bir olay olarak değerlendirmişler, bu bakımdan çatışmanın örgütsel verimlilik için açık bir şekilde olmasa da dolaylı bir şekilde zararlı olduğunu varsaymışlar ve çatışmaların ortadan kaldırılmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır. (Rahim, 2001: 8,10) Örgüt yapısının kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve komuta zinciri gibi yapılarla belirlendiğini düşündükleri için çalışanların çatışma çıkarabileceklerinin olasılık dışı olduğu kabul edilmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımı; çatışma yokluğunun ve bunun sonucu olarak da uyum ve işbirliğindeki artışın örgütsel etkililiği artırabilmek için gerekli olduğu varsayımı üzerine kurulması nedeniyle (Rahim, 2001: 8). Kısacası, klasik örgüt kuramlarında çatışmaya ilişkin inanç; tüm çatışmaların zararlı olduğu ve çatışmalardan kaçınmanın gerekli olduğu şeklindedir (Robbins, 1993: 446).

1.2.2. İnsan İlişkileri (Neo-Klasik) Yaklaşımında Çatışma

İnsan ilişkileri yaklaşımına göre çatışmalar, örgütler için doğal ve kaçınılmazdır. Bu yüzden, çatışmaların zararlı olmamasına, daha ziyade, örgütsel performans artırma pozitif bir etki yaratmasına gereksinim duyulmaktadır (De Cenzo, 1997: 402).

İnsan ilişkileri yaklaşımının öncülerinden Elton Mayo, örgütsel etkililiğin artırılabilmesi için çatışmaların azaltılmasını ya da ortadan kaldırılmasını vurgulamıştır. Taylor, Fayol, Weber ve Mayo, örgütsel verimliliği artırabilmek için çatışmayı azaltmaya çalışmışlardır. Ancak Taylor, Fayol ve Weber çatışmayı örgütün teknik ve yapısal sistemini değiştirerek azaltmayı denemişlerken; Mayo, örgütün sosyal sistemini değiştirerek çatışmaları azaltmaya çalışmıştır. Bu bağlamda, Follett hariç klasik örgüt kuramcılarının çatışmayı örgüt kuramlarının içine dâhil etmedikleri söylenebilir (Rahim, 2001: 10).

Özetle, insan ilişkileri yaklaşımının çatışmaya ilişkin temel inancı; çatışmaların doğal gerçeklerden birisi olduğu ve her sosyal varlık için kaçınılmaz olduğu düşüncesidir (Robbins, 1993: 446).

1.2.3. Modern Örgüt Yaklaşımında Çatışma

Modern örgüt kuramlarında örgütsel çatışma; meşru, kaçınılmaz ve etkili bir örgüt yönetimi için pozitif bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Hatta belirli düzeyde çatışmaların örgütsel üretkenlik için gerekli olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2001: 12). Tersine durumlarda ise huzurlu, sakin ve uyumlu olmasına rağmen örgütün duyarsızlaşacağı ve durağanlaşacağı varsayılmaktadır (De Cenzo, 1997: 402).

Çatışmalar, problemlere ilişkin yaratıcı çözümler geliştirebilme derecelerine, alt sistemlerin etkin başarılarına veya örgütsel hedeflere göre işlevsel olabilmektedir. Örgütlerde çatışmanın az olması ya da hiç olmaması durağanlığa, zayıf kararlara ve verimsizliğe neden olabilir.

Başka bir açıdan, örgütsel çatışmaların kontrolsüz bırakılması işlevsel olmayan sonuçları doğurmaktadır. Bu nedenle, asıl önemli olan çatışmaların azlığının durağanlığı, vasatlığı ve sıradanlığı körükleyeceği; yaratıcılığı ve özgünlüğü azaltacağıdır. Fakat çatışmanın çok fazla olmasının ise örgütsel parçalanmaya neden olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Bütünsel açıdan değerlendirildiğinde, modern kuramlara göre çok az ve çok fazla çatışma yaşanmasının örgütsel etkililik için işlevsel olmadığı söylenir. Optimum düzeyde çatışma yaşanmasının ve bu çatışmaların etkili ve yapıcı şekilde yönetilmelerinin ise örgütsel etkililik için gerekli olduğu söylenebilir. (Rahim, 2001: 12) Bu açıdan, modern örgüt kuramlarında başka bir deyişle etkileşimci yaklaşımlarda çatışmaya ilişkin temel inanç; çatışmanın yalnızca birey, grup veya örgüt üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu için değil aynı zamanda tarafların etkili şekilde çalışabilmeleri için de gerekli olduğu şeklindedir (Robbins, 1993: 446).

Özetle, klasik örgüt kuramcıları dolaylı olarak çatışmaların örgütler için zararlı olduğunu varsaymışlar ve bunun sonucunda örgütün mekanik ve bürokratik yapısını değiştirerek çatışmaları ortadan kaldırmaya çalışmışlardır. (Robbins, 1993: 40). Neo-klasik örgüt ya da insan ilişkileri kuramcıları da çatışmaların işlevsel olmadığını kabul etmişlerdir. Ancak neo-klasikçiler, klasikçilerden farklı olarak örgütün sosyal sistemini

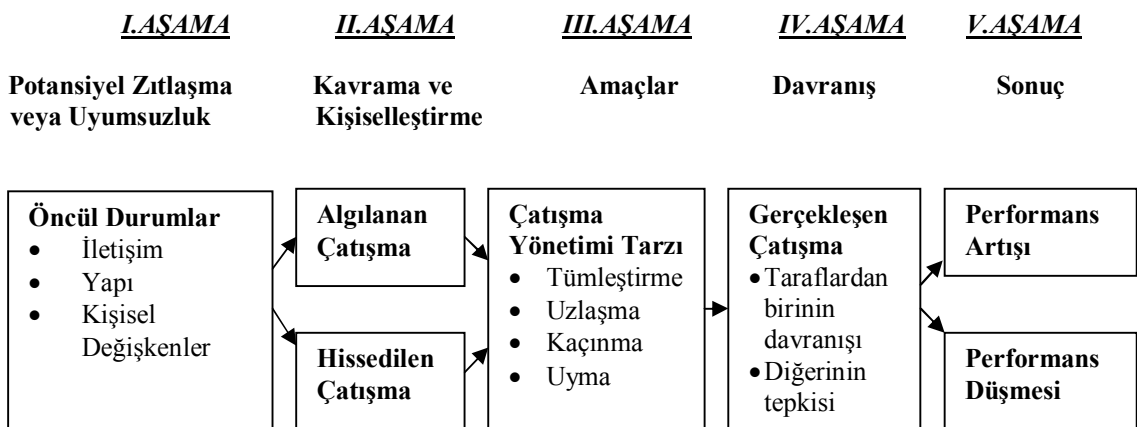
değiştirmeye çalışarak çatışmaları yok etmek istemişlerdir. Modern örgüt kuramcılarına göre ise çatışmalar örgütler için her zaman işlevsel olmak durumunda değildir. Yapıcı bir şekilde ele alınan orta derecedeki bir çatışma düzeyinin, örgütsel etkililiğin ve performansın optimum seviyeye çıkarılması açısından gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, sosyal çatışmaların genellikle hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçlar doğurabileceği kabul edilmektedir (Rahim, 2001: 12).

1.3. ÇATIŞMA SÜRECİ

Süreç modeline göre çatışma, bir insanın çatışılan kişi tarafından kendini zorladığını ya da engellediğini algıladığında ve karşı koymaya başladığında ortaya çıkan bir süreçtir (Başaran, 1992: 271). Süreç modelinin amacı, çatışma sürecinde yer alan aşamaları tanıyıp, çatışmayı denetim altına alarak yönetmektir. Süreç modeline göre ikili çatışma, birbirine dayalı aşamalardan oluşur. İkili çatışmanın her aşaması bir önceki aşamanın sonucuna göre biçimlenir. Yine her aşama kendinden sonraki aşamanın oluşması, biçimlenmesi için ortam hazırlar. (Başaran, 1992: 120)

Çatışma süreci beş aşamayı içermektedir. Bu aşamalar; potansiyel durum veya uyumsuzluk, biliş ve kişiselleştirme, amaçlar, davranış ve sonuçtur. Çatışma sürecinin aşamaları şunlardır. (Robbins, 1993: 437). Bu aşamalar ışığında çatışma süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Şekil 1.1. Çatışma Süreci



Kaynak: Robbins, 1993: 448

1.3.1. Birinci Evre: Potansiyel Zıtlaşma ve Uyumsuzluk

Çatışma sürecinde ilk basamak, çatışmaları ortaya çıkarabilecek şartların meydana gelmesidir. Başka bir ifadeyle, öncül durumların yani ön koşulların ortaya çıkmış olması gereklidir. Ortaya çıkan şartlar her zaman çatışmayla sonuçlanmak durumunda değildir, ancak çatışma çıkacaksa bu şartlardan en az birisinin ortaya çıkmış olması gereklidir. Aynı zamanda çatışma nedenleri veya kaynakları olarak da görülebilecek bu şartlar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenleri kapsamaktadır (Robbins, 1993: 448).

i) İletişim: İletişimsel çatışma kaynakları, iletişim kanallarındaki semantikle ilgili sorunlardan, yanlış anlamalardan ve gürültüden kaynaklanan güçlükleri ifade etmektedir. İletişim kanallarındaki semantikle ilgili sorunların yetersiz bilgi değişimi, gürültü, iletişim engelleri ve çatışmaya neden olabilecek potansiyel şartlardan kaynaklandığı söylenebilir. Semantik problemler, başkalarıyla ilgili eğitimdeki, seçici algıdaki ve eksik bilgideki farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışma potansiyelinin ve iletişimin çok az ya da çok fazla olduğu durumlarda semantik problemlerin çok olduğu belirtilmektedir. Seçilen iletişim kanalının ve bilgide eksiklikle sonuçlanacak filtrelemelerin de zıtlaşmayı ve anlaşmazlıkları artırabildiği vurgulanmaktadır (Robbins, 1993: 448-449).

ii)Yapı: Yapı terimi, büyüklük, grup üyelerinin görevlerinde uzmanlaşma derecesi, yargılama, değerlendirmede açıklık, bireylerin amaçlarla uyumluluğu, liderlik biçimleri, ödül sistemleri ve gruplar arası bağımsızlık derecesi gibi değişkenleri kapsayacak anlamda kullanılmaktadır. Örgüt büyüklüğü ve uzmanlaşma aynı zamanda çatışmayı kamçılayan kuvvetler olarak rol oynamaktadır. Örgüt büyüklüğü ve uzmanlaşma ne kadar fazla olursa çatışma çıkma ihtimalinin de o kadar fazla olduğu belirtilmektedir. Çalışma süresi ve çatışma arasında ters bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Grup üyelerinin genç ve tükenmişliğin yüksek olduğu örgütlerde çatışma potansiyelinin artma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Görevsel belirsizlikteki artışın da çatışma potansiyelini artırdığı vurgulanmaktadır. Örgüt içi gruplar çok farklı amaçlara sahiptirler. Bazen amaçlardaki farklılıklar ve ortak çalışmaya çok fazla bel bağlamak çatışmaların ana nedenlerinden birisi olabilmektedir. Çalışanlardan birisinin

kazancı diğzerinin zararına olduğu durumlarda ödöl sistemleri de çatışma nedeni olabilmektedir (Robbins, 1993: 449).

iii)Kişisel Değişkenler: Kişisel faktörler, kişisel mizaç ve farklılıkları oluşturan her bireyin sahip olduğu kişisel değer sistemlerini ve kişisel özellikleri kapsamaktadır. Otoriter, dogmatik ve az saygınlığa sahip olma gibi kişilik tipleri potansiyel çatışma tehlikesi ortaya çıkarabilmektedir. Ön yargı, taraf tutma ve anlaşmazlıklar gibi değer sistemleri de çatışmalara neden olan önemli sebepler arasındadır (Robbins, 1993: 449-451).

1.3.2. İkinci Evre: Kavrama (Algılama) ve Kişiselleştirme

Çatışma sürecinin ikinci evresi çatışmaların algılandığı ve hissedildiği süreçtir. Bu basamak, çatışma konusunun taraflarca netleştigi ve belirlenebildiği bir safha olmasının yanı sıra duyguların algıları şekillendirdiği bir süreç olması nedeniyle de önemli bir rol üstlenmektedir. Nitekim olumsuz duyguların, karşı tarafın davranışlarının olumsuz değerlendirilmesine, güven azalmasına ve olayların fazlaca basitleştirilmesine neden olduğu belirtilmektedir. Tersi durumda ise olumlu duyguların, probleme ilişkin olası çözüm yollarını görmeye çalışma, sorunlara geniş bir bakış açısıyla bakabilme ve yaratıcı çözümler üretebilme eğilimini artırdığı vurgulanır. (Robbins, 1993: 450).

Birinci aşamadaki durumlar, taraflardan birisinin ilgilendiği ve önem verdiği bir şeyi olumsuz yönde etkilerse zıtlasma ve uyumsuzluk potansiyeli bu aşamada gerçekleşmiş olur (Robbins, 1993: 450). Öncül durumlar, çatışmalara sadece bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilendiği veya çatışmanın farkında olduğu zaman sebep olmaktadır (Robbins, 1993: 451).

Çatışmaların algılanması bir bakıma durumların kavramsallaştırılmasıdır. Kavramsallaştırma, tarafların hedeflere ulaşmadaki zorluklardan kimin veya neyin sorumlu olduğunu belirledikleri mantıksal analizlerdir. İşbirliğinin reddedilmesi, sözlü saldırılar, sabotaj, başkasının arkasından konuşmak ve kasıtlı hatalar örgütsel çatışmaların görülür örneklerindendir. (Robey, 1991: 156)

Çatışmaların algılanabilmesi için tarafların birisinin veya hepsinin öncül durumların ortaya çıktığından haberdar olması gerekmektedir. Ancak, her algılanan çatışma kişileştirilmiş değildir. Algılanan çatışma, bir veya birden fazla tarafın çatışma

çıkartabilecek öncül durumların farkında olmaları durumudur. Tarafların kin, endişe, kaygı, korku, hayal kırıklığı ve gerginliği yaşadığı ve duygusal olarak içinde bulunduğuş çatışmalar ise hissedilen çatışmalardır. Kısacası, hissedilen çatışmanın korku, endişe, gerginlik, hayal kırıklığı gibi çatışma durumlarına duygusal karışmayı gerektirdiğı belirtilmektedir (Robbins, 1993: 451). Hayal kırıklığı, insanların amaçlarına ulaşamadığı zaman verdikleri duygusal tepkidir; korku ve endişeye neden olur ve gerilim yaratır (Robey, 1991: 156). Bir bakıma hayal kırıklığının yaşanması çatışmanın hissedilmesi şeklinde değerdendirilebilir.

1.3.3. Üçüncü Evre: Çatışma Yönetimi

Bireylerin niyet ve amaçları; onların algıları, duyguları ve gözlenen davranışlarından anlaşılabilir. Bu niyet ve amaçlar, çatışma olayında istendik biçimde eyleme dönüştürülecek kararları oluşturmaktadır. Niyet ve amaçlar, çatışan tarafların çatışmanın genel noktalarını bilmelerini sağlar. Böylelikle, tüm taraflar diğerlerinin amacından haberdar olabilir. Ancak, tarafların niyetleri henüz kesinleşmemiştir. Niyetler, çatışmanın gidişatıyla, duygusal bir tepkimeyle veya yeni bir algılamayla değışebilir. Bununla birlikte, insanların bazı durumlarda çatışma yönetimiyle ilgili temel eğilimlere sahip oldukları belirtilmektedir. (Rahim, 2001: 33)

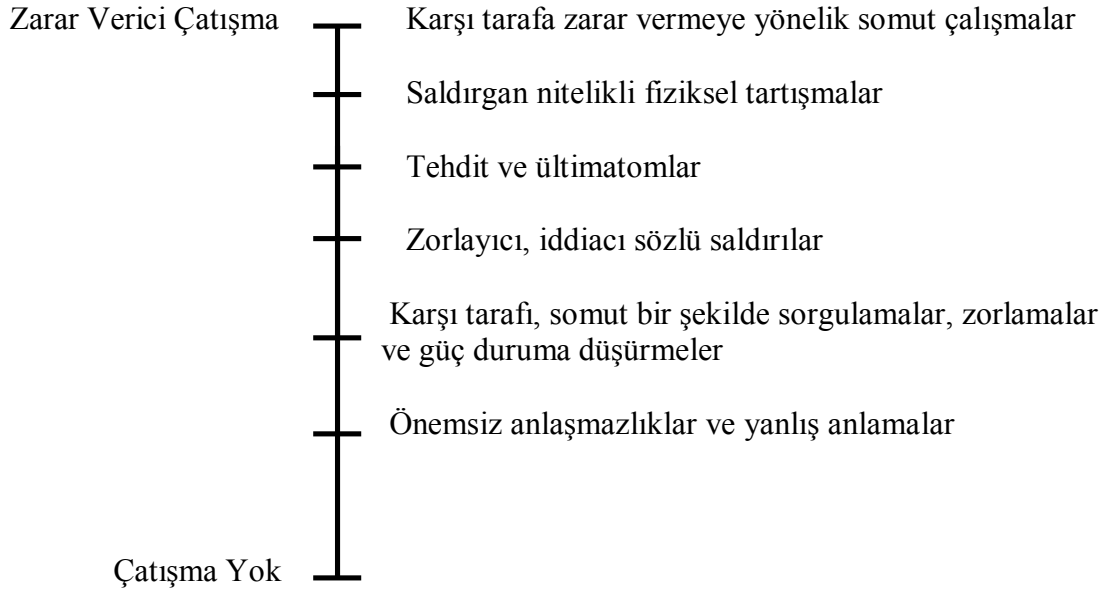
Kısacası, bazı insanlar çatışmayla yüz yüze geldikleri zaman her ne pahasına olursa olsun kazanmak ister, bazıları tüm taraflar için en iyi (optimum) olacak çözümü bulmaya çalışır, bazıları kaçmak ister, bazıları diğerlerine hükmetmek ister ve bazıları ise farklılıkları paylaşmak ister. Kısacası, bu evrede çatışma yönetiminde izlenecek stratejiler belirginleşir. Kullanılabilecek temel çatışma yönetimi stratejileri; hükmetme, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve uzlaşma olarak sıralanabilir (Rahim, 2001: 33; 2002: 216-217; Robbins, 1993: 451-453).

1.3.4 Dördüncü Evre: Davranış

Birçok insan çatışmaları düşündükleri zaman davranış basamağına odaklanma eğilimindedirler. Çünkü çatışmalar bu evrede somut hale gelmektedir. Davranış basamağı, çatışan tarafların ifade, hareket ve tepkilerini içerir. Çatışan bu davranışlar,

tüm tarafların niyetlerini uygulamaya koyma girişimlerinin gözle görülebilir halidir. Ancak, gözle görünen bu davranışlar bazen yanlış hesaplamalar ve beceriksiz uygulamalar sonucu asıl amaçlarından sapabilmektedir. Bu nedenle, davranış basamağını dinamik bir etkileşim süreci olarak görmek önem taşımaktadır.

Şekil 1.2. Çatışma Yoğunluğu Göstergesi



Kaynak: Robbins, 1993: 453

Şekil 1.2’te çatışma davranışı somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Tüm çatışmalar, bu göstergenin her hangi bir noktasında ortaya çıkmaktadır. Göstergenin alt noktasındaki çatışmalar genellikle zor algılanan, dolaylı olan ve gerilimlerin yüksek derecede kontrol altında tutulabildiği çatışmalardır. Göstergede yukarılara çıkıldıkça çatışma yoğunluğu, aşırı derecede yıkıcı ve zarar verici hale gelmektedir. Kavgalar, ayaklanmalar, karmaşalar ve savaşlar genellikle göstergenin üst noktalarında görülmektedir. Göstergenin üst noktalarına düşen çatışmaların hemen hemen her zaman işlevsel olmayan çatışmalar olduğu; işlevsel çatışmaların ise genellikle göstergenin alt noktalarına düşen çatışmalar olduğu belirtilmektedir (Robbins, 1993: 453).

1.3.5. Beşinci Evre: Sonuç Evresi

Sonuç evresinde çatışan taraflar arasındaki etki ve tepkiler, grupların performanslarında artışa neden olan işlevsel ya da grup performansına zarar veren ve performansı azaltıcı etki gösteren işlevsel olmayan sonuçlarla neden olmaktadır (Robbins, 1993: 454).

1.4. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma düzeyleri adı altında kişi içi çatışmaları, kişiler arası çatışmaları, grup içi çatışmaları, gruplar arası çatışmaları ve örgütler arası çatışmalar olarak bölümlenir. Gutknecht ve Miller (1989: 51) Luthans (1995: 287-287), kişi içi, kişiler arası ve gruplar arası çatışmaların örgütsel çatışmaların ayrılmaz parçaları olduğunu belirtmekte ve örgütlerde ortaya çıkan yapısal çatışmaları ise hiyerarşik çatışmalar, görevsel çatışmalar, kurmay-işgören çatışması (line- staff) ve resmi-gayri resmi çatışmalar olarak ayırmaktadır. Hellriegel, Slocum ve Woodman (1995: 429-430) ise çatışmaları; amaç çatışması, bilişsel çatışma, duyuşsal çatışma ve prosedür (procedural) çatışmaları şeklinde analiz etmektedir. Daha ayrıntılı ve çok yönlü başka bir sınıflandırmanın ise Rahim (2000: 20) tarafından yapıldığı görülmektedir. Rahim'e (2000: 20) göre çatışma türleri çatışma kaynaklarına ve ortaya çıktığı örgütsel düzeylere göre sınıflandırılabilir. Çatışma kaynaklarına göre çatışma türleri; duygusal çatışma, görev çatışması, ilgi çatışması, değer çatışması, amaç çatışması, gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışma, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış çatışma, cezalandırıcı çatışma, nedensiz çatışma ve yer ve yön değiştirmiş çatışma olarak belirtilmektedir. Ortaya çıktığı örgütsel düzeylere göre ise çatışmalar kişi içi çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar (Rahim, 2001: 33) ve örgütler arası çatışmalar olarak sınıflandırılabilir (Eren, 2000: 535).

Çalışmada Rahim'in (2000: 21-24) yaptığı sınıflandırma temel alınarak yukarıda bahsedilen çatışma kaynaklarının birleşiminden oluşan daha kapsamlı bir sınıflandırma kullanılmıştır.

1.4.1. Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmaların sınıflandırılması genellikle çatışmalara neden olan öncül durumlara göre yapılmaktadır. Çatışmalar görevler, işler, değerler, amaçlar gibi bir dizi kaynaktan ortaya çıkmış olabilir. Çatışmaların doğasının ve etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından çatışma kaynaklarına göre bir sınıflandırma yapılması yararlı olacaktır (Rahim, 2001: 21).

1.4.1.1. Duygusal Çatışma

Duygusal çatışma, etkileşimde bulunan tarafların birlikte problem çözmeye çalıştıkları durumlarda, sorunla ilgili duygu ve düşüncelerinin uyuşmadığını fark ettikleri zaman ortaya çıkar. Bu çatışma türü psikolojik çatışma ve ilişki çatışması olarak da adlandırılmaktadır (Rahim, 2001: 21). Kısaca, duygusal çatışmanın duygularla ilgili bir çatışma olduğu ve bu tür çatışmanın bireylerin duygu ve düşüncelerinin uyuşmadığı durumlarda görüldüğü söylenebilir (Hellriegel vd., 1995: 429; Karip, 2003: 20).

1.4.1.2. Görev Çatışması

Görevsel çatışmalar, iki veya daha fazla örgüt üyesinin üzerinde çalıştıkları konular ya da meşgul oldukları sorunlar hakkında uyuşmadıkları zaman görülür. Bazı alanyazın uzmanları tarafından bilişsel çatışma olarak da isimlendirilmektedir. Grup üyelerinin gerçekleştirilen görevle ilgili görüş ve fikirleri arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların neden olduğu çatışmalar olarak tanımlanabilir. Görevsel çatışmalar, görevle veya görevsel olaylarla ilgili olması yönüyle duyuşsal çatışmalardan ayrılmaktadır. Duyuşsal çatışmalar, çatışan tarafların duygu ve heyecanları ile ilgilidir (Rahim, 2001: 21).

1.4.1.3. Çıkar Çatışması

Çıkar çatışmaları, kıt kaynakların paylaşılması ve kullanımı konusunda tarafların tercihleri arasındaki tutarsızlık veya uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Bu çatışma türü, içinde bulunulan durumla ilgili aynı anlayışa sahip tarafların ya kıt kaynakların dağıtılması ya da bu kaynakların paylaşımına ilişkin çözüm yollarına karar verme konusunda farklı ve yetersiz bir çözüm tercih etmeleri durumunda ortaya çıkar (Rahim, 2001: 21). Başka bir ifadeyle çıkar çatışmaları, sınırlı kaynaklardan kimin ne kadar yararlanacağı ve paylaşım sorunun nasıl çözüleceği gibi durumlardaki uyumsuzlıklardan kaynaklanabilmektedir (Karip, 2003: 21).

1.4.1.4. Değer Çatışması

Değer çatışması, iki sosyal varlık belirli konulardaki değerleri ve ideolojileri noktasında ayrıldıkları zaman görülür. Aynı zamanda, ideolojik çatışma olarak da bilinmektedir. (Rahim, 2001: 22) Okullarda dayanın disiplin aracı olarak kullanılıp kullanılmamasına ilişkin öğretmen görüşü farklılıkları değer çatışmasına örnek olarak gösterilebilir. (Karip, 2003: 21) Bir başka örnek ise, öğrenci kayıt dönemlerinde öğrenci velilerinden toplanan maddi bağışların etik olup olmaması konusunda yönetim, öğretmenler ve hatta öğrenci velileri arasındaki uyumsuzluklar da değer çatışmaları olarak gösterilebilir.

1.4.1.5. Amaç Çatışması

Amaç çatışması, tarafların ulaşmak istedikleri sonuçların farklı olduğu durumunda ortaya çıkar (Hellriegel vd., 1995: 429; Rahim, 2001: 22). Çatışan tarafların amaçlarında bazen kısmi bazen de tam uyumsuzluklar bulunabilmektedir. Tam uyumsuzluk bulunması durumunda taraflardan birinin amacına ulaşmaya çalışması diğer tarafın amacına ulaşmasını tümüyle engelleyici nitelikte olabilmektedir (Karip, 2003: 21).

1.4.1.6. Gerçekçi Olan ve Gerçekçi Olmayan Çatışmalar

Gerçekçi olmayan çatışmalar, tarafların gerilimlerini boşaltma ve stres atma gibi ihtiyaçları ile düşmanlıklarını, bilgisizliklerini ve hatalarını ifade etmelerinin sonucu olarak ortaya çıkar. Hâlbuki gerçekçi çatışmaların, çoğu zaman mantıksal bir nedeni vardır ve hedef yönelimlidir (Rahim, 2001: 22). Yöneticilerin konumlarını güçlendirmek için kendilerinden daha zayıf bir hedef seçerek gerçekçi olmayan çatışmaya girebildikleri ve bu çatışmaların nedenlerini başka ussal nedenlere dayandırarak asıl amacı gizleyebildikleri de görülmektedir (Karip, 2003: 22).

1.4.1.7. Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışmalar, çatışanların belirli kuralları takip ettikleri, tahmin edilebilir davranışlar sergiledikleri ve ilişkilerinde sürekliliği devam ettirdikleri atışmalar olarak tanımlanabilir. Yönetim kademesi ile işgörenlerin ücret pazarlıkları veya sosyal haklar konusundaki müzarekeleri kurumsallaşmış çatışmalara örnek olarak verilebilir. En radikal çatışmaların ise, çatışma sürecinde belirli kuralların takip edilmediği, tahmin edilebilir davranışların sergilenmediği ve ilişkilerde sürekliliğin sağlanamadığı kurumsallaşmamış çatışmalar olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2001: 22).

1.4.1.8. Cezalandırıcı Çatışmalar

Cezalandırıcı çatışmaların özelliği, çatışan tarafların birbirlerini cezalandırmaya çalışması ve karşı tarafa zarar vermeye çabalamasıdır. Başka bir deyişle, çatışan tarafların her biri kendini karşı tarafın kaybı ölçüsünde kazançlı görür (Rahim, 2000: 23).

1.4.1.9. Yanlış Yöneltilen Çatışma

Bu tür çatışmalarda, çatışan taraflar hayal kırıklıklarını ve saldırganlıklarını ya çatışmanın tarafı olmayan kişilere yöneltirler ya da çatışmayı daha farklı konulara çekerek çatışma dışında kalan taraflar üzerinde güç elde etmeye çalışırlar (Rahim, 2001: 23). Derslere sürekli olarak geç giren bir öğretmenin okul müdürü tarafından uyarılması ile başlayan bir çatışmada bu öğretmenin diğer öğretmenlerin de derse geç girdiğini söyleyerek çatışmaya onları da dahil etmeye çalışması ve onlar üzerinden kendini haklı göstermeye çalışması yanlış yöneltilen çatışmalara örnek olarak verilebilir.

1.4.1.10. Bilişsel Çatışma

Bilişsel çatışmalar, bireyin kendi içindeki ya da bireyler arasındaki fikir, düşünce ve görüşlerin birbiriyle uyuşmaması ve zıt olması durumunda görülür (Hellriegel vd., 1995: 429). Başka bir deyişle, bilişsel çatışmalar, tarafların düşünme süreçlerindeki algılama ve yargılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda, tarafların belirli bir konuyu ya da olayı farklı yorumladıkları ve değerlendirdikleri görülmektedir. Bu farklılıktan kaynaklanan mantıksal uyuşmazlıklar da çatışmalara neden olabilmektedir (Karip, 2003: 21).

1.4.2. Ortaya Çıktığı Örgütsel Düzeylere Göre Çatışma Türleri

Ortaya çıktığı örgütsel düzeye göre çatışma türleri kişi içi çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak incelenebilir.

1.4.2.1. Kişi İçi Çatışmalar

Kişi içi çatışmalar; örgüt üyelerinden uzmanlıkları, deneyimleri, ilgileri, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevlerde bulunmaları istenildiği zaman ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2001: 23). Kişinin, kendi içinde çelişen ve birbirlerine zıt roller üstlenmesi ve bu roller arasında seçim yapmak durumunda kalması o bireylerde kişi içi

çatışmalara başka bir deyişle rol çatışmasına neden olabilmektedir (Johnson ve Scollay, 2001: 50; Karip, 2003: 24).

1.4.2.2. Kişiler Arası Çatışmalar

Hiyerarşik seviyeler, birimler ya da aynı seviyedeki örgüt üyeleri arasındaki çatışmalardır (Rahim, 2001: 23). Bireyler arası çatışmalar iki ya da daha fazla bireyin birbirleriyle tutum, davranış, duygu, düşünce veya görüş ayrılıklarına düşmeleri ya da belirli bir durumu yanlış anlamları sonucunda görülür (Eren, 2000: 535; Hellriegel vd., 1995: 435; Sims, 2002: 250). Ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında kişisel uyumsuzluk ve anlaşmazlıkların ortaya çıkardığı çatışmaların örgütlerde sıkça rastlanan kişiler arası çatışma türleri oldukları söylenebilir. Aynı zamanda, işgörenler arasındaki geçimsizlikler, müdürler-şefler-memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları da kişiler arası çatışma türlerine örnek olarak verilebilir (Eren, 2000: 535).

1.4.2.3. Grup İçi Çatışmalar

Grup içi çatışmalar bölüm içi çatışmalar olarak da bilinmektedir. Bu tür çatışmalar; amaçlar, görevler veya prosedürlerdeki anlaşmazlıklar gibi çatışmalara neden olabilecek durumların grubun üyeleri veya grup içerisindeki alt gruplar arasında görülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, grup içi çatışmalar grup üyelerinin grup lideri ile aralarındaki anlaşmazlık ve çekişmelerin sonucu olarak da görülebilmektedir (Rahim, 2001: 23-24). Grup içi çatışmalar, aynı zamanda iki alt grubun birbirleriyle anlaşmazlıkları olarak ele alınabilir. Aynı grubun içindeki üyeler arası çatışmaları ise bireysel çatışmalar olarak değerlendirilebilir. Grup içi çatışmalarda, çoğu zaman grubun amacını ve normlarını kabul etmeyen üyeler çatışmayı kaybetmek durumunda kalırlar (Eren, 2000: 535).

1.4.2.4. Gruplar Arası Çatışmalar

Bölümler arası çatışma olarak da bilinir. Örgüt içerisindeki bölümler ya da gruplar arasındaki çatışmaları çağrıştırır (Rahim, 2001: 24). Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında yaşanan çatışmalar gruplar arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Karip, 2003: 25). Gruplar arası çatışmalar dikey çatışma, yatay çatışma, kurmay-yönetici çatışması ve farklılıklara dayalı çatışmalar olarak kendi içerisinde ayrıştırılabilir (Hellriegel vd., 1995 : 439). Formel örgütlerde birimler arası ilişkiler bir birimin diğer birimin ihtiyaçlarına cevap verebilme derecesi, birimler arası doğru bilgi değişimi veya işgörenlerin birbirlerine karşı tutumları ile şekillenmektedir. Bu nedenle bölümler arası çatışmalar genellikle saygı yerine müdahalenin olduğu veya bilginin çarpıtıldığı ve sarsındığı izlenimini çağrıştırmaktadır. Sonuçta birimler arası rahatsızlıklar ve güvensizlikler görülmeye başlamaktadır (Walton vd., 1969: 526).

1.4.2.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Örgütler arası çatışmalarda örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. (Eren, 2000: 536) İki ayrı okulda derslere girmesi beklenen bir yabancı dil öğretmenin derslerinin iki okulda da çakışmayacak şekilde ayarlanması sürecinde okulların aralarında yaşadıkları planlama anlaşmazlığı bu tür çatışmalara örnek olarak verilebilir. (Eren, 2000: 536)

Bütünsel açıdan değerlendirildiğinde, çatışma türlerinin her birini birbirinden bağımsız görmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Her bir çatışma türü diğer çatışma türleri ile etkileşim içerisinde bulunabilmekte ya da aynı anda birden fazla çatışma türü birlikte yaşanabilmektedir.(Rahim (2000: 24), Konuyla ilgili olarak şunları belirtmektedir: “Ortaya çıktıkları kaynaklara göre sınıflandırılan çatışmalar kişiler arası, grup içi veya gruplar arası düzeylerde de görülebilir. Başka bir deyişle, çatışma kaynaklarının neden olduğu uyuşmazlıklar iki birey, bir grup veya iki grup arasında da ortaya çıkabilir.”

1.5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ

Alanyazında örgütsel çatışma kaynakları konusunda birbirinden farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Gibson, Ivancevich ve Donnelly (2000: 226) çatışma nedenlerini görevsel bağımlılık, hedeflerdeki farklılıklar, algılama farklılıkları ve uzman gereksinimindeki artış olarak sıralarken; Robey (1991: 158) bu nedenleri farklılaşma, bağımlılık ve kaynak paylaşımı olarak belirtmektedir. Gutknecht ve Miller (1989: 49), çatışmaların doğal bir şekilde örgüt yapısına ve algılamalardaki farklılıklara bağlı olarak arttığını, ödül sisteminin, uzmanlaşmanın ve değişimin çatışmalara neden olabildiğini vurgulamaktadır. Newstrom ve Davis (1993: 393-394) ise kişiler arası çatışmaların örgütsel değişim, kişilik çatışmaları, değerlerdeki farklılıklar, pozisyona yönelik tehditler ve algılama farklılıklarının neden olduğu zıtlasmalar gibi çok farklı kaynaklardan çıktığını belirtmektedir. Eren (2000: 528-529)'e göre de çatışmaların ana nedenleri örgüt içi bağımlılıklar, amaçlardaki farklılıklar ve algılamadaki farklılıklardır. Çatışma kaynakları çok çeşitli olduğu halde birçok çatışmanın iletişim farklılıklarından ve kişisel farklılıklardan kaynaklandığı vurgulanmaktadır. (De Cenzo, 1997: 405) Griffin (1993: 435-436) ise çatışma nedenlerini bağımlılık, amaçlardaki farklılıklar, kaynak kullanımı ve kişiler arası dinamikler olarak belirtmektedir.

Çalışmada çatışma kaynaklarını tüm bu sınıflandırmaları temel alarak incelemenin daha işlevsel olacağı düşünülmüş ve çatışma kaynakları ;örgüt içi görevsel bağımlılık, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, amaç farklılıkları, kaynak sınırlılığı, ödüllendirme sistemi, algılama farklılıkları ve uzman gereksinimindeki artış başlıkları altında ele alınmıştır.

1.5.1. Örgüt İçi Görevsel Bağımlılık

Görevsel bağımlılık, iki veya daha fazla sayıda birey ya da grubun görevlerini yerine getirebilmek için diğerinin desteğine ve yardımına ihtiyaç duyması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlarda çatışmaların ortaya çıkabilme ihtimali ise oldukça yüksektir (Gibson vd., 2000: 228).

Gordon (1993: 454-455) ve Robey (1991: 163), görevsel bağımlılıkları toplu bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılık ve takım bağımlılığı olarak; Gibson, Ivancevich ve Donnelly (2000: 228) ise toplanmış bağımlılık, sıralı bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık olarak sınıflandırmaktadır.

1.5.1.1. Toplu Bağımlılık

Toplu bağımlılık, grupların veya bireylerin birbirlerinden bağımsız çalışmaları nedeniyle gruplar ve bireyler arası etkileşimi gerekli kılar (Gibson vd., 2000: 228). Ancak, bu tür bağımlılıkta, birimler arası direk etkileşim minimum düzeydedir (Robey, 1991: 163). Örneğin, iki banka şubesi arasında direk etkileşim ya çok azdır ya da hiç yoktur.

Böyle bir durumda, şubelerin birbirinden oldukça bağımsız olduğu düşünülebilir. Ancak, bankanın bir bütün olarak başarılı olabilmesi için her şubenin performansı yeterli derecede yüksek olmalıdır. Toplu bağımlılıkta çatışma potansiyeli düşüktür, yönetim eşgüdüm ve iletişim için oluşturulmuş metotlara ve standart kurallara güvenmektedir. Tüm işgörenlerin toplu performansı örgütün ne kadar başarılı olduğunu gösterir. (Gibson vd., 2000: 228) Toplu bağımlılıkta asıl önemli olan şube hizmetlerinin standartlaştırılması ve kolektif (şirketleştirilmiş) kimliğin korunmasıdır. (Robey, 1991: 163)

Özetle, birimler birbirinden her ne kadar da bağımsız çalışıyormuş gibi görünse de aslında örgütsel hedeflere ulaşma derecesini artırma bağlamında birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağlamda, toplu bağımlılığın örgütsel düzeyde genel bir bağımlılık olduğu söylenebilir.

1.5.1.2. Sıralı Bağımlılık

Sıralı bağımlılık, bir grubun işini bitirebilmesi için diğer grubun işini önceden bitirmiş olması gerektiği durumlarda görülür. İşler sıra takip ederek yerine getirilir.

Örneğin, bir üretim fabrikasında ürünün montajı yapılmadan boyama aşamasına geçilemez. Bu durumda boyama biriminin görevine başlayabilmesi için öncelikle montaj biriminin görevini tamamlaması gerekir (Gibson vd., 2000: 228; Gordon, 1993: 455).

Örgütler birbirlerine karşılıklı bağımlı olan işgörenlerden ve birimlerden meydana gelmektedir (Eren, 2000: 529). Sıralı bağımlılığın bulunduğu durumlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle sıralı bağımlılığın eşgüdümlemesi yönetim tarafından etkili bir planlama sürecini gerekli kılmaktadır (Gibson vd., 2000: 228).

Özetle, sıralı bağımlılık tipik montaj hattı veya tek yönlü iş akışını ifade etmektedir. Birimler arasında doğrudan bağımlılık bulunmaktadır ve bu bağımlılığın yönü belirlenebilir düzeydedir (Robey, 1991: 165).

1.5.1.3. Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık, örgütlerde her grubun çıktısının diğer gruplar için girdi olarak sunulmasını gerekli kılar. Hava limanlarındaki uçuş kuleleri, uçuş mürettebatı, yer kontrol birimi ve bakım hizmetleri birimleri arasındaki bağımlılık karşılıklı bağımlılığa örnek olarak verilebilir. Başka bir örnek olarak, ameliyat sırasında anestezi uzmanı, hemşireler, teknisyenler ve cerrahlar arasındaki ilişki gösterilebilir (Gibson vd., 2000: 228). Kısacası karşılıklı bağımlılık, örgütlerdeki her bir alt birimin birbirlerine girdi sağladığı durumlarda görülür (Robey, 1991: 165).

Karşılıklı bağımlılığın gerekli olduğu durumlarda çatışma potansiyeli oldukça yüksektir. Böyle durumlarda eşgüdüm daha fazla önem taşımaktadır. Etkili bir eşgüdüm ise yöneticilerin iletişim ve karar verme sürecini becerili bir şekilde yönetmelerini gerekli kılmaktadır (Gibson vd., 2000: 228). Birbirine bağımlı birimlerin karşılıklı olarak eşgüdümlemesi için standartlaştırmaya ve zaman çizelgelerine ek olarak müşterek düzenlemelere gereksinim duyulduğu da söylenebilir (Robey, 1991: 165).

1.5.1.4. Takım Bağımlılığı

Takım bağımlılığı her birimin görevinin diğerlerinin görevleri için ön koşul oluşturduğu çoklu gruplar arasındaki bağımlılık türü olarak tanımlanabilir (Gordon, 1993: 455). Bu tür bağımlılık iki veya daha fazla birimin iş değişiminde bulunmasını gerektirdiği için sıralı bağımlılık ile benzerlik göstermektedir. Ancak, sıralı bağımlılıktan farklı olarak bu bağımlılık türünde çift yönlü iş değişimi bulunmaktadır. Ayrıca, bu değişimlerde ölçülebilir bir tempo yoktur. Takım bağımlılığını en iyi açıklayan ifadelerden birisi takım çalışmasıdır. Bu açıdan, takım bağımlılığı gösteren birimlerin aslında takım çalışmasında bulundukları söylenebilir. Takım üyeleri arasındaki doğrudan etkileşim eşgüdümlemenin sağlanabilmesi açısından en iyi yoldur (Robey, 1991: 166-167).

Tablo 1.2. Bağımlılık Çeşitleri ve Çatışma Potansiyeli

Bağımlılık Çeşidi	Tanım	Çatışma Potansiyeli
Toplanmış Bağımlılık	Aynı ana –üst- örgüte (parent organization) sahip olan gruplar	Düşük
Sıralı Bağımlılık	İşlemleri, diğer grubun işlemlerinden önde yürüyen ve kendisinden sonraki grubun işlemleri için ön koşul oluşturan gruplar	Orta
Karşılıklı Bağımlılık	İşlemleri önde yürüyen ve diğer grupların işlemleri için ön koşul oluşturan iki grup	Yüksek
Takım Bağımlılığı	Hepsinin işlemlerinin önde yürüdüğü ve diğerlerinin işlemleri için ön koşul oluşturan çoklu gruplar	Yüksek

Kaynak: Gordon, 1993: 456

1.5.2. Amaç Farklılıkları

Bireyler farklı amaçları nedeniyle olaylar karşısında farklı tutum ve davranış gösterebilirler. Çünkü, arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bazen, bireylerin amaç ve değerlerindeki uyumsuzluklar örgüt içinde çatışmaların çıkmasına ve bu çatışmaların önemli ölçüde artmasına neden olabilmektedir (Eren, 2000: 531).

Örgütlerdeki alt birimler kendi alanlarında uzmanlaştıkça hedefler arasında sık sık farklılıklar görülmektedir. Örneğin, bir üretim biriminin amacı düşük üretim maliyeti ve kusurlu mal üretimi oranını düşürmek; araştırma ve geliştirme biriminin amacı ise yenilikçi fikirleri ticari açıdan başarılı olabilecek yeni ürünlere dönüştürmek olabilir. Hedeflerdeki bu farklılıklar birim üyelerinin farklı beklentiler geliştirmelerine neden olabilir. Üretim mühendisi daha az denetim beklentisi taşıırken, araştırma ve geliştirme birimindeki bir bilim adamı karar verme sürecine daha fazla katılma beklentisine sahip olabilir. Hedeflerdeki farklılıklar nedeniyle etkileşimde bulunan bu gruplar veya çalışanlar aralarında çatışma yaşayabilirler (Gibson vd., 2000: 229).

1.5.3. Kaynak Sınırlılığı

Örgütler, mal ve hizmet üretilmesi amacıyla bir araya gelmiş insan, araç-gereç ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş ve alanlarında uzmanlaşmış olan birimler, görevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütsel kaynaklara ihtiyaç duyarlar. (Eren, 2000: 529). Bu açıdan, sınırlı kaynakların paylaşılması gerektiği durumlarda karşılıklı bağımlılık artar ve gruplar arasındaki hedef farklılıkları daha belirgin hale gelir. (Eren, 2000: 529)

Para, yer, zaman, iş gücü ve araç-gereçler sınırsız olsa her grup kendi hedeflerine ulaşmakta kaynak kullanımı açısından sıkıntı yaşamıyor olabilir, ancak kaynakların sınırlı oluşu bu kaynakları paylaşmayı gerekli kılmaktadır. Bu yüzden gruplar, kaynak sınırlılığının neden olduğu kendi üzerlerindeki baskıyı azaltabilmek için kritik kaynakları kontrolleri altına almaya çalışırlar. Böylece, kaynakları kullanma

belirsizliklerini azaltmış olurlar. Eğer gruplar işbirliğini reddederse kaynak sınırlılığı durumlarında genellikle yaşanan durum, kolaylıkla işlevsel olmayan çatışmalara dönüşebilecek kazan-kaybet rekabetine dönüşmektedir (Gibson vd., 2000: 229-330). Özetle, birçok çatışmanın kaynağında sınırlı kaynaklardan daha çok pay alabilmenin yer aldığı söylenebilir (Eren, 2000: 529).

1.5.4. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirmeler, örgütsel bazdaki performanstan ziyade bireysel veya grup düzeyinde olduğu zaman gruplar arası çatışmaların çıkması daha olasıdır. Hatta ödüllerin dağıtımı bir gruba bağlı olduğu durumlarda çatışmalar daha da şiddetlenebilmektedir. Zira grubun ödülleri vermede kendine yakın olanlara diğerlerine göre daha eğilimli olacağı ve taraf tutacağı düşünülebilmektedir. Ödüllendirme, bireysel başarılarla göre yapıldığı takdirde performans bireysel bir başarı olarak görülebilmekte ve performans üzerinde olumlu etkileri olmuş diğer işgörenler bu ödüllendirmeden olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Gibson vd., 2000: 330). Ayrıca, bir işgören patronu tarafından üretken olduğu için ödüllendirildiğinde, aynı seviyedeki diğer işgörenler aralarındaki denge bozulabilmekte ve diğer çalışanlar üretken olmayan kişiler gibi görünmeleri nedeniyle cezalandırılabilir. Bu ve buna benzer durumlarda da ödüllendirme sistemine bağlı çatışmalar çıkabilmektedir (Cohen vd., 1992: 197-198).

Birçok çatışmanın temelinde ödüllendirme sisteminin yattığı belirtilmektedir. Zira ödüllendirme sistemi örgüt içerisinde çalışanları bir yarış içine sokmaktadır. Bu yarışın etkisiyle çalışanlar, duygusal açıdan düşmanca bir tutum içerisine girebilmekte, ödülü elde edebilmek için hilelere başvurulabilmektedir. Sonuç olarak kıskançlık artmakta, güç birliği ve sinerji yerine diğerlerinin etkinliğini azaltmaya çalışan bireysel etkinlikler görülmektedir. Ödüllendirme sistemine bağlı çatışmalar iyi yönetilmedikleri takdirde örgütsel etkililiği ve işbirliğini zayıflatıcı etki gösterebilmektedir (Eren, 2000: 530-531).

1.5.5. Algılama Farklılıkları

Hedeflerdeki farklılıklar algılama farklılıkları ile ilişkilendirilebilir ve bu tür farklılıklardan doğan anlaşmazlıklar çatışmalara neden olabilir. Örneğin, bir hastanedeki her hangi bir sorun, yönetim ve sağlık birimleri tarafından farklı şekilde algılanabilir ya da bir okulda futbol turnuvasını kazanma, öğrenciler için farklı, öğretmenler için farklı derecede önem arz ediyor olabilir. Kısacası, örgütlerde durumlara ilişkin algılama farklılıklarına sebep olan birçok neden bulunmaktadır. Ana nedenler; hedef farklılığı, farklı düşünce ufkuna sahip olma, zamana bağlı olarak fikir değişimleri, statü uygunsuzluğu ve yetersiz algılamalar olarak sayılabilir (Gibson vd., 2000: 330).

1.5.6. Uzman Gereksinimindeki Artış

Artan bilgi, birikim, deneyim, uzmanlaşma ve karmaşa birçok örgütte, sıradan işgörenler ile uzmanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir ve bu tür çatışmalar örgütsel davranış yönetimi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Gibson vd., 2000: 330).

1.5.7. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Anlaşmazlıkların temelinde bazen iyi belirlenmemiş örgütsel görev ve sorumluluklar bulunabilmektedir. Örgütlerde görevler birbirlerini izleyen ve tamamlayan bir süreçler bütünlüğü özelliğine sahiptir. Ancak, örgüt çalışanları bazı durumlarda görev sınırlarını ve sorumluluklarını tam olarak bilemez. İşte bu durumlarda etkinliklerden bazıları birden fazla işgören ya da bölüm tarafından kendi uzmanlık alanlarına ve görev sorumluluklarına girdiğini düşüncesiyle paylaşamayabilir ve aralarında anlaşmazlıklar çıkabilir. Bazı etkinlikler ise hiçbir işgören ya da birim tarafından sahiplenilmediği için ortada kalabilir ve herkesin işten kaçmaya çalışması sonucu çatışma çıkabilir. (Eren, 2000: 530)

1.7. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmalar, örgütün her yerine yayılmış ve her zaman hissedilebilen durumdadır. Yöneticilerin doğrudan veya dolaylı olarak çalışma enerjilerinin yaklaşık %20-30'unu çatışmaları çözmeye harcadıkları belirtilmektedir (Dubrin, 2005: 147). Yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını çatışmalara harcadıkları düşünülürse çatışmaların iyi yönetilmemesinin örgütsel başarı açısından olumsuzluklarla sonuçlanabileceği sonucuna varılabilir. Nitekim açık sistemlerde yapıcı sonuçlara ulaşabilmede ve örgütsel başarı sağlayabilmede çatışma yönetiminin oldukça gerekli bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Bu açıdan, yöneticiler ve diğer personel dâhil olmak üzere örgüt çalışanlarının çatışma yönetimi konusunda gerekli becerilere sahip olmaları örgütsel etkililik açısından kaçınılmazdır (Henkin vd., 2000: 142; Karip, 2003: 49). Bu beceriler; entelektüel beceriler, duygusal beceriler, bireyler arası beceriler ve yönetsel beceriler olarak sıralanabilir.

Planlama, problem tanımlama, çözümleme, yargılama, sezgileme ve objektifliğin entelektüel becerileri; kararlılık, öz-disiplin, sonuca yönelik olma ve girişkenliğin duygusal becerileri; duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve dinlemenin bireyler arası becerileri; güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilmenin ise yönetsel becerileri ifade ettiğini belirtmektedir. (Karip, 2003: 100)

Bu becerilerin içerisinde iletişim ve dinleme becerileri diğer becerilerin çoğunun geliştirilmesi ve kullanımında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca birçok çatışmanın bu iki becerinin yetersizliğinden kaynaklandığının vurgulanması çatışma yönetimi sürecinde iletişimin ve özellikle iletişim becerilerinin önemini daha fazla artırmaktadır (Karip, 2003: 49-50).

Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejilerin tasarlanmasını ve planlanmasını içerir. (Rahim, 2000: 5; Sims, 2002: 256). Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışmanın dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleri olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, her çatışma yönetiminde amaç olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir sonuç elde etmek olmayabilir. Asıl amaç, bazen karşı tarafa üstünlük

kurmak ve hükmetmek şeklinde de olabilmektedir. Çatışma çözmenin amacının ise çatışan taraflar arasında uzlaşmanın ya da anlaşmanın sağlanması; böylelikle çatışmaların uzlaşmayla sonuçlandırılması olarak belirtilebilir (Karip, 2003: 43).

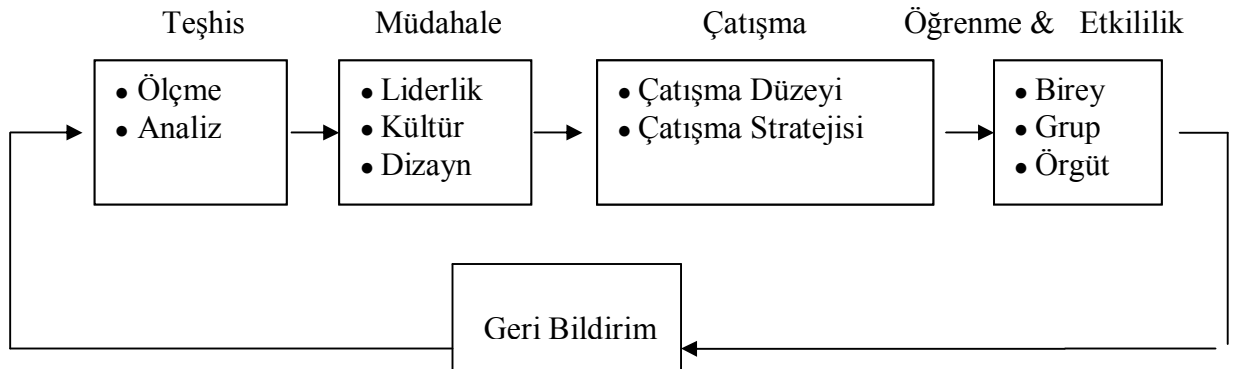
Çatışma çözme, çatışmaların azaltılmasını, yok edilmesini ve sonlandırılmasını ifade etmektedir. Görüşme ya da müzakere (negotiation), pazarlık (bargaining), arabuluculuk (mediation) ve hakemlik (arbitration) gibi yöntemlerin çatışmaların çözümüyle ilgili olduğu söylenebilir (Rahim, 2000: 5; 2002: 207). Bu bağlamda, çatışma yönetimi ile çatışma çözme girişimlerinin farklılık gösterdiği sonucuna varılabilir (Karip, 2003: 43).

Bütünde değerlendirildiğinde her çatışmanın olumlu sonuçlanmadığı, işlevsel olmayan çatışmaların örgüte ve çalışanlarına zararlı etkilerde bulunduğu düşünülürse örgütleri ve çalışanlarını bu derece meşgul eden olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen bir olayın kontrolsüz bırakılması örgütsel etkililik açısından yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Bu açıdan, yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma çözme konusunda gerekli becerilere sahip olmalarının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu doğrultuda çalışmada çatışma yönetimi, daha işlevsel olacağı düşünüldüğü için çatışma yönetimi süreci, çatışma yönetimi stratejileri ve çatışma çözümü olarak üç bölümde ele alınmıştır.

1.7.1. Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışma yönetimi, çatışmaların teşhis edilmesini ve çatışmalara müdahale edilmesi süreçlerini içermektedir (Rahim, 2002: 222). Daha ayrıntılı analiz edilebilmesi için çatışma yönetimi süreci Şekil 1.3'te sunulmuş ve ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 1.3. Çatışma Yönetimi Süreci



Kaynak: Rahim, 2002: 222

Çatışmalara müdahale edilmeden önce teşhis edilmeleri, başka bir ifadeyle doğru tanımlanmaları büyük önem taşımaktadır (Gordon, 1993: 471; Karip, 2003: 44). Zira teşhis süreci müdahale sürecinin temelini oluşturmaktadır. Ancak teşhis sürecinin birçok modern örgütte göz ardı edildiği (Gordon, 1993: 471; Rahim, 2002: 222-223), sıklıkla problemlerin özü anlaşılmadan müdahalenin önerildiği ve bunun da etkili olmayan sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir. Çünkü çatışmaların görünen neden ve etkilerinin her zaman çatışmaların altında yatan asıl nedenler ya da etkiler oldukları söylenemez. Bu açıdan, örgütsel çatışmaların nedenlerinin ve etkilerinin doğru teşhis edilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğer ki müdahale, doğru bir teşhis yapılmadan gerçekleştirilirse asıl sorun yerine yanlış sorun çözülmeye çalışılabilir. Teşhis süreci ise çatışmaların ölçülmesini ve analizini gerekli kılmaktadır (Rahim, 2002: 222-223). Çatışmayı yöneten kişinin teşhis sürecinde durumlarla ilgili şu sorulara yanıt vermesi gerekli görülmektedir (Gordon, 1993: 471):

- i. Çatışma hangi seviyede çıkmıştır (kişisel, kişiler arası, grup içi vb.)?
- ii. Çatışmayı yöneten kişi çatışmada taraflar arası ilişkilerde hangi rolü oynamaktadır?
- iii. Taraflar arası ilişkilerde arzu edilen durum nedir?

Daha ayrıntılı bir ifadeyle, çatışmaların doğru şekilde teşhis edilerek tanımlanabilmesi; çatışma miktarının, çatışma yönetimi stratejilerinin, çatışma kaynaklarının ve çatışmaların bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenmeyle aralarındaki ilişkilerin belirlenmesini, değerlendirilmesini ve analiz edilmesini gerekli kılmaktadır (Karip, 2003: 44; Rahim, 2002: 223, 229). Ancak analiz sonucunda duygusal çatışma veya görevsel çatışma düzeyinin çok düşük ya da çok yüksek çıkması ve tarafların çatışmalarla etkili şekilde baş edememeleri, başka bir deyişle tarafların uygun çatışma yönetimi stratejilerini kullanamayışları çatışmalara müdahaleyi gerektirebilir (Karip, 2003: 45; Rahim, 2002: 229).

Süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşım olmak üzere çatışmalara yönelik iki çeşit müdahale yöntemi vardır. Süreç yaklaşımı, duygusal ve görevsel çatışmaların düzeylerini değiştirerek, örgüt çalışanlarının farklı çatışma yönetimi stratejilerini uygun şekilde kullanabilmelerini amaçlar. Bu yönde çalışanların becerilerini geliştirmeye çalışarak çatışmaları yönetmeye çalışır. Kısacası, süreç yaklaşımında örgütsel etkililiği

artırabilmek için kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Yapısal yaklaşım ise örgütün yapısal özelliklerini değiştirerek çatışmaları yönetmeyi amaçlar. Yapısal müdahale esasen sıradan olmayan işler konusundaki görevsel çatışmaların miktarını orta dereceye çıkarmayı ve bu seviyede sürdürmeyi; duygusal çatışmaların ortaya çıkma sıklığını ise bu çatışmaların kaynaklarını değiştirmeye çalışarak azaltmayı amaçlar (Karip, 2003: 45; Rahim, 2002: 229).

Müdahale sürecinde uygun bir yaklaşımın kullanılması, çatışma düzeyinin örgütsel açıdan sağlıklı bir seviyede tutulmasına ve taraflarca uygun çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılabilmesine fırsat sağlayacaktır. Sağlıklı bir düzeyde tutulan ve uygun stratejilerle yönetilen çatışmaların ise örgütsel etkililiği artırmaya yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Karip, 2003: 45).

Özetle, örgütsel çatışmalar gerçekte azaltılmamalı, bastırılmamalı veya ortadan kaldırılmamalıdır. Aksine, örgütsel öğrenme ve etkililiği artıracak şekilde yönetilmelidir. Bireysel, grup içi veya gruplar arası seviyedeki çatışma yönetimi; duygusal çatışmaların azaltılmasını, her seviyede sıradan olmayan işlerle ilgili görevsel çatışmaların miktarını orta dereceye çıkarmayı ve bu seviyede sürdürmeyi kapsamaktadır. Aynı zamanda çatışma yönetimi, duygusal ve görevsel çatışmaların düzeylerini değiştirerek örgüt çalışanlarının değişik çatışma durumlarıyla etkili şekilde başa çıkabilmeleri için kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini öğrenmelerini sağlamayı da kapsar (Rahim, 2002: 229).

1.7.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma stratejileri başka bir ifadeyle stilleri, bireylerin çatışmalarla yüz yüze geldiği zaman kullanmayı yeğlediği özel davranışsal örüntülerle ilgilidir (Moberg, 2001: 47). Çatışmaların çözümlenmesinin ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak bitirilmesinin, çatışma yönetimi sürecinde her zaman gerekli görülen bir durum olmadığı; aksine çatışma yönetiminin, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve durumlara uygun stratejilerin kullanılmasını gerektirdiği söylenebilir (Karip, 2003: 43).

Etkili bir çatışma yönetimi stratejisinin farklı seviyelerdeki duygusal çatışmaları en aza indirmesi; görevsel çatışmaları orta dereceye çıkarması ve devam

ettirmesiyle birlikte uygun bir çatışma yönetimi stratejisinin seçimini ve kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Rahim, 2002: 210).

Çatışma yönetimi stilleri konusunda yapılan ilk çalışmalardan birisi Follet'e aittir. Mary P. Follett, çatışmalarla baş etme konusunda ilk olarak üç yol belirlemiştir. Bunlar; hükmetme (domination), uzlaşma (compromise) ve bütünleştirme (integration) stilleridir. Daha sonra Follett, çatışma stratejileri arasına kaçınma (avoidance) ve uyma (suppression) stratejilerini de eklemiştir. Blake ve Mouton ise çatışma yönetimi stratejilerinin sınıflandırılması konusunda ilk olarak bir kavramsal şema ortaya atmışlardır. Bu şemada yöneticilerin üretime ve insanlara yönelik ilgi dereceleri temele alınarak kişiler arası çatışma stilleri; hükmetme (forcing), kaçınma (withdrawal), uyma (smoothing), uzlaşma (compromise) ve problem çözme (problem solving) olarak sınıflandırmıştır (Rahim vd., 1999: 157; Rahim, 2002: 216). Thomas ise Blake ve Mouton'un modelini, tarafların amaçlarını da dikkate alarak tekrar yorumlamıştır.

Thomas, tarafların niyetlerini; karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmayı ifade eden işbirliği (cooperativeness) ve kendisinin ilgisini doyurmaya çalışmayı ifade eden direnmeçilik (assertiveness) şeklinde iki boyuta dayandırmıştır. Pruitt'in çift yönlü ilgi modeli (kendisine yönelik ilgi - başkalarına yönelik ilgi) ise uyma (yielding), problem çözme (problem solving), kaçınma (inaction) ve hükmetme (contending) olmak üzere çatışma yönetimini dört boyutlu olarak öngörmektedir. Ancak Pruitt uzlaşma boyutunu (compromising) belirgin bir stil olarak görmemiştir. Çift yönlü ilgi modelinin temel düşüncelerinden birisi çatışan tarafların kendisine ve karşı tarafa yönelik ilgi düzeylerinin kullanacakları çatışma yönetimi stratejisinin seçiminde güdüleyici olmasıdır. Rahim ve Bonoma, Pruitt'in çift yönlü ilgi modeline benzer şekilde çatışma yönetimi stratejilerini iki ana boyuta (kendisine yönelik ilgi - başkalarına yönelik ilgi) ayırmıştır.

Tarafların kendilerine ve başkalarına yönelik ilgileri bu boyutlarda düşükten yükseğe doğru derecelendirmiştir. Çatışma sürecinde bireylerin güdüleyici yönelimlerini ifade eden bu boyutların birleşimiyle birlikte kişiler arası çatışmalarla baş edebilme yolları; hükmetme (dominating), bütünleştirme (integrating), uyma (obliging), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising) stratejileri olarak belirlenmiştir (Rahim, 2001: 33; 2002: 216-217; Sorenson vd., 1999: 25). Rahim ve Bonoma'nın bu modeli

Ruble ve Thomas'ın, Van de Vliert ve Kabanoff'ın çalışmalarıyla da desteklenmiştir (Rahim, 2002: 216-217).

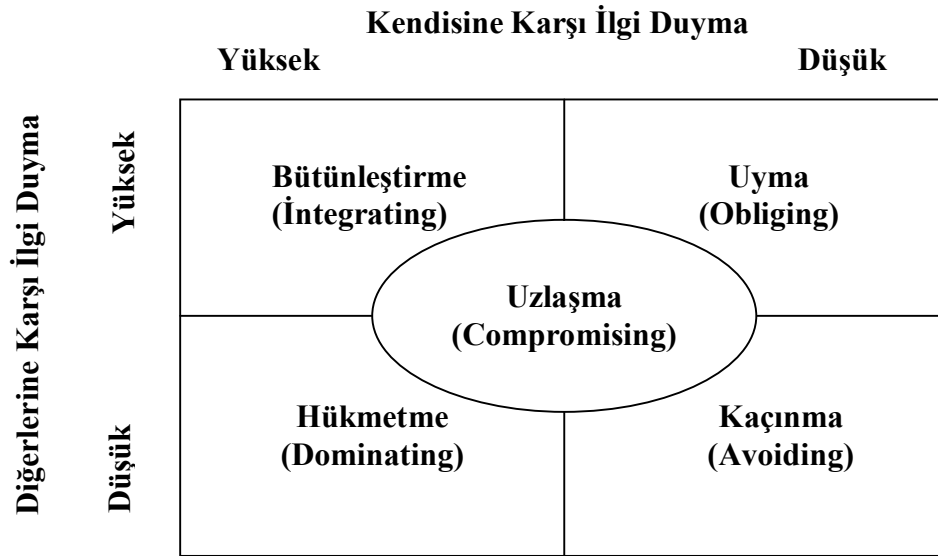
Özetle, 1990'lara kadar örgütlerde yaşanan kişiler arası çatışmalarda her çatışma vakasında taraflarca tek bir stratejinin kullanılması benimsenmiştir. Ancak günümüz çalışmaları çatışmalarda çoklu strateji kullanımının daha uygun olacağını belirtmektedir. Nitekim ilgili bir araştırmada çoklu çatışma yönetimi stratejisi kullanımı tek bir strateji kullanımına göre daha etkili bulunmuştur. Kısacası çatışma yönetiminde günümüze doğru davranışçı yaklaşımlardan durumsalcı yaklaşımlara doğru bir geçişin olduğu görülmektedir (Euwema vd., 2003: 120; Munduate vd., 1999: 5).

Davranışçı yaklaşımı benimseyen alanyazın uzmanlarından bazıları çatışma yönetiminde bütünleştirme başka bir deyişle problem çözme stratejisinin en uygun yöntem olduğunu belirtmektedirler. Durumsalcı yaklaşımları benimsedikleri söylenebilecek bir kısım alanyazın uzmanı ise çatışmaların işlevsel bir şekilde yönetilebilmesinde duruma göre bir çatışma yönetimi stratejisinin diğerinden daha uygun olabileceğini belirtmektedir (Rahim, 2002: 218). Durumsalcıların görüşünü paylaşan Rahim (2002: 218) ise çatışma yönetimi süreci için durumsallık yaklaşımlarından hareketle bir durumsallık teorisinin geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre; çatışma yönetimi sürecinde, durumsal liderlik yaklaşımlarıyla paralellik gösterir bir şekilde her durumda kullanılabilir ya da kullanılması uygun tek bir çatışma yönetimi stratejisinin olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, düşük karar kalitesinin ve düşük karar kabulünün hâkim olduğu bir çatışma durumunda hükmetme stratejisinin kullanılmasının uygun görülebileceği; yüksek karar kalitesinin ve yüksek karar kabulünün hâkim olduğu tersi bir durumda ise bütünleştirme stratejisinin en uygun yöntem olacağı vurgulanmaktadır.

Rahim (2002: 218), modelinde çatışma yönetimi stratejilerini, Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, House'nin yol-amaç teoremi ile Vroom ve Yetton'un liderlik karar teoremi gibi çağdaş liderlik kuramlarıyla uyumlu olacak şekilde tasarlamıştır. Bu teorilere göre, farklı durumlarla etkili şekilde baş edebilmenin en iyi tek bir yolu yoktur. Bu nedenle uygun liderlik tipi duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Rahim (2002: 218) tarafından sunulan çatışma yönetimi modeli, çatışma yönetimi stratejisinin seçilmesi ve kullanılması noktasında durumlara ve etkenlere göre esneklik göstermektedir. Kısacası, duruma uygun çatışma yönetimi stratejisi, çatışmaların

etkililikle sonuçlanabilmesini sağlayabilecek stratejidir. Rahim'in modeli, müdahaleye yönelik yapısal ve davranışsal yaklaşımlar ile örgütsel çatışmalardaki iletişimin rolünü de göz önüne çıkarmaktadır (Weider-Hatfield, 1988: 351-352). Rahim'in geliştirdiği ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II) ölçeğinde, çatışma yönetimini örgütsel düzeyde ele almış ve seleflerine göre daha çağdaş bir çatışma ölçeği olarak kabul sunmuştur (King ve Miles, 1990: 224). Bu değerlendirmeler ışığında Rahim'in çatışma yönetimi stratejilerinin çalışmada temele alınması uygun görülmüş ve Şekil 1.5'te sunulmuştur. Modeldeki çatışma yönetimi stratejilerinden hangisinin kullanılacağı tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgi derecelerine bağlı olarak değişmektedir (Karip, 2003, s.63).

Şekil 1.4. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri Çift Yönlü İlgi Modeli



Kaynak: Rahim, 2002: 217

Alanyazında çatışma yönetimi konusunda birçok araştırma yapılmış ve farklı isimlerde stratejiler belirlenmiştir. Ayrıntılı incelendiği zaman farklı isimlendirmelere sahip stratejilerden bazılarının birbirlerinin aynısı olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi stratejilerini ayrıntılı bir şekilde incelemeye geçmeden önce çatışma yönetimi için belirlenmiş farklı isimlendirmelere sahip stratejilerin, kavram kargaşasına düşmemek amacıyla sistematik bir şekilde tablolştırılması uygun görülmüş ve aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1.3. Alanyazında Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri Kavramları (Türkçe ve İngilizce)

	Ölçek&Kaynak	I Hükmetme	II BÜTÜNLEŞTİRME	III UZLAŞMA	IV KAÇINMA	V UYMA	VI DESTEKLEME	VII İKNA ETME
		Forcing	Confrontation	Compromise	Avoiding	Smoothing		
Soldan Sağa	Blake ve Mouton (Rahim,2001,s25)	Forcing	Confrontation	Compromise	Avoiding	Smoothing		
	Follet (Rahim,2001,s25)	Dominating	Integrating	Compromise	Avoidance	Suppression		
	Gordon (1993,s482-483)	Forcing Competition	Collaboration Problem Solving	Compromise Sharing	Avoiding Withdrawal	Accommodating Smoothing		
	Gümüseli(1994,s85)	Hükmetme	Tümleştirme	Uzlaşma	Kaçınma	Ödün Verme		
	Holton ve Holton (1999,s184-186)	Competing	Collaborating	Compromising	Avoiding	Accommodating		
	Karip (2003,s.63,226)	Hükmetme Üstünlük Kurma	Bütünleştirme Entegresyon	Uzlaşma Karşılıklı Ödün Verme	Kaçınma	Uyma İtaat Etme		
	Pruit (Rahim,2001, s25;Rahim, Buntzman ve White,1999,s157)	Contending	Problem Solving		Inaction	Yielding		
	Putnam ve Wilson (Rahim,2001,s 26)	Control Dominating	Solution-orientation Integrating			Non- confrontation Obliging		
	Rahim (2002,s217)	Dominating	Integrating	Compromising	Avoiding	Obliging		
	Schemel (Atay,2001,s32-35)	Mecbur Etme		Anlaşma	Kaçınma	Taviz Verme	Destekleme	İkna Etme
	Thomas ve Kilmann (1975,s745)	Competing Forcing	Collaborating Confrontation	Compromising Sharing	Avoiding Withdrawal	Accommodating Smoothing		
	Thomas (1977,s485-486)	Competing	Collaboration Confrontation Problem Solving Integrating Integrative Bargaining	Compromising	Avoiding	Accommodating		

Aşağıdan Yukarı

Tablo 1.3'te aşağıdan yukarı doğru çıkıldığı takdirde bazı alanyazın uzmanlarının çalışmalarında belirledikleri çatışma yönetimi stratejileri görülmektedir. Soldan sağa doğru bakıldığında ise alanyazında aynı anlamda kullanılan farklı isimlendirmelere sahip çatışma yönetimi stratejileri verilmiştir. Ayrıca, çatışma yönetimi stratejileri oyun teorisi terminolojileri ile de ilişkilendirilmektedir. Tümlleştirme stratejisinin kazan-kazan stili ile uzlaşma stratejisinin ne kazan-ne kaybet stili ile uyma stratejisinin kaybet-kazan ile hükmetme stratejisinin kazan-kaybet ile kaçınma stratejisinin ise kaybet-kaybet stili ile benzer oldukları belirtilmektedir (Rahim, 2001: 30).

Çalışmanın bu bölümünde kişiler arası çatışma yönetimi stratejileri hükmetme, bütünlleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma başlıkları altına açıklanmaya çalışılmıştır.

1.7.2.1. Bütünlleştirme

Bütünlleştirme stratejisinde, çatışan tarafların hem kendisine hem de karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. Bu strateji problem çözme veya tümlleştirme olarak da bilinir. Çatışan taraflarca kabul edilebilir etkili bir çözüm üretebilmek için taraflar arası işbirliğini gerekli kılmaktadır. Açık sözlülük, bilgi paylaşımı, alternatiflerin üretilmesi ve farklılıkların sorgulanması bu işbirliğinin özelliklerindendir (Rahim, 2001: 29; 2002: 218; Rahim vd., 1999: 158). İşbirliği ve karşılıklı yarar sağlayacak sonuç arayışı ancak çatışan tarafların her birinin hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgisini tatmin etmeye çatıştığı durumlarda görülebilir. Bütünlleştirme stratejisini diğer stratejilerden farklı kılan nokta burasıdır. Bu stratejide tarafların amacı farklılıkları aydınlatarak problemi çözmeye çalışmaktır (Robbins, 1993: 452; Tidd ve Friedman, 2002: 240). Kısacası, taraflar kabul edilebilir bir çözüm sağlayabilmek amacıyla karşı karşıya gelirler ve aralarındaki farklılıkları analiz ederler (Karip, 2003: 64).

Bütünlleştirme stratejisi, her biri kendine özgü iki öğeye sahiptir. Bunlar; karşı karşıya gelme ve problem çözmedir. Karşı karşıya gelme açık bir iletişim tarzını, yanlış anlamaları ortadan kaldırmayı ve çatışmanın altında yatan sebepleri çözümlemeyi içerir. Bu aşama problem çözme için ön koşul niteliğindedir. Problem çözme ise çatışan tüm tarafların maksimum doyum sağlayabilmelerine imkân tanıyabilmesi açısından gerçek problemin belirlenmesini, tanımlanmasını ve çözülmesini içerir (Rahim, 2001: 29).

Bütünleştirme stratejisinde işbirliği sayesinde taraflar gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler (Karip, 2003: 64). Ayrıca karşı tarafa yönelik olumlu duygular da bu stratejinin kullanımını artırmaktadır (Desivilya ve Yagil, 2005: 61).

Bütünleştirme stratejisinin karmaşık durumlarla etkili şekilde başa çıkabilmede faydalı oluşu belirtilmektedir. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemediği ve daha iyi bir sonuca varabilmek için tarafların fikirlerinin sentezine başka bir deyişle sinerjiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda uygun olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bütünleştirme stratejisinin kullanılabilmesi için zamanın kısıtlı olmaması gerekmektedir. Bu stratejinin örgütsel hedefler, politikalar ve uzun dönemli planlar gibi stratejik konularla başa çıkabilmede uygun olduğu söylenebilir (Rahim, 2002: 218).

Özetle, bütünleştirme stratejinin asıl amacının çatışmaların temelindeki nedenlere inerek sorunları çözmek olduğu söylenebilir. Bu açıdan çatışmaların çözümünde en etkili yöntem olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2000a: 318).

1.7.2.2. Uyma-İtaat Etme

Uyma stratejisinde, çatışan taraflardan birisinin kendisine yönelik ilgisi düşük, karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. İtaat eden taraf, karşı tarafın ilgilerini ve beklentilerini karşılayabilmek için farklılıkları önemsememeye, bunun yerine ortak noktaları vurgulamaya çalışır. Bu stratejide fedakârlık ve özveride bulunma vardır. Özveri ve fedakârlık, karşı tarafın isteklerini yerine getirebilmek için cömertlik, karşısındaki düşünme, yardımseverlik veya itaat şekline dönüşebilir. İtaat eden taraf, kendisinin beklentilerini karşı tarafın beklentilerine kurban eder (Rahim, 2001: 29; Rahim, 2002: 218-219; Rahim vd., 1999: 158; Robbins, 1993: 452).

Uyma stratejisi, taraflardan birisinin çatışma konusuna aşına olmadığı durumlarda ya da diğer taraf haklı olduğunda ve çatışma konusunun karşı taraf için daha fazla önem taşıdığı durumlarda faydalıdır. Bu çatışma stili, çatışan taraflardan birisinin bazı noktalarda ödün verip karşılığında diğer taraftan çıkar elde etmek istediği durumlarda kullanılabilir (Rahim, 2002: 220). Uyma stratejisi, karşı tarafla olan ilişkilerin korunmasının, beklentilerin karşılanmasına verilen önemden daha önemli olduğu durumlarda etkili olabilir. Ancak çatışma konusu çatışan taraflar için önemliyse

ve taraflar kendilerinin haklı olduklarına inanıyorlarsa uyma stratejisi bu durumda etkili olmayabilir (Karip, 2003: 66; Rahim, 2002: 220; Robbins, 1993: .452).

1.7.2.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma

Hükmetme stratejisinde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu strateji, kazan-kaybet yönelimi ya da çatışmadan kazançlı çıkabilmek için sergilenen zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Rahim, 2001: 29; Rahim vd., 1999: 158). Çatışan taraflar, karşı tarafın beklentilerine aldırmandan kendi ilgi ve beklentilerini tatmin etmeye çalışırlar ve diğer tarafla bu doğrultuda mücadele ederler. Süreçte ortaya çıkan karşı tarafa yönelik olumsuz duygular artıkça da hükmetme stratejisinin kullanılmasında artış görülür (Desivilya ve Yagil, 2005: 61; Robbins, 1993: 451).

Hükmetme eğiliminde olan taraf kendi beklentilerini karşılamaya çalışırken karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini sıklıkla göz ardı eder. Hükmetmek, kendi haklarını korumaya çalışmak veya doğru olduğuna inandığı bir durumu savunmak anlamına da gelmektedir. Bazen hükmeden taraflar ne pahasına olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkan taraf olmak isterler. Hükmeden yöneticilerin genellikle makam güçlerini kullanarak astların itaat etmesini sağlama ve kendi isteklerini dayatma eğiliminde oldukları söylenebilir. Makam gücü olmayan taraflar ise yalan, hile, blöf veya amirler aracılığıyla güç kullanma eğiliminde bulunabilmektedir (Rahim, 2001: 29).

Hükmedilen taraf çatışmanın sonucundan genellikle memnun değildir. Çünkü hükmedilen taraf için çözümünden çok zorlama söz konusudur. Bu durumda hükmedilen taraf zayıflığından veya başka bir seçeneği olmadığından çözümü kabul etmek zorunda kalmış olabilir. Genellikle çözümün hükmedilen taraf için moral düşüklüğü ve verimde azalma ile sonuçlanabilmesi olası bir durumdur (Karip, 2003: 66-67).

Bu strateji, çatışma konularının çatışan taraflardan birisi için önemli olduğu veya taraflardan birisinin aldığı hoş olmayan bir kararın diğer taraf için zararlı olduğu durumlarda görülmektedir. Çatışmaların konuları alışıla gelmiş, sıradan sorunlarsa, sorunlara ilişkin hızlı karar almak gerekiyorsa zorlayıcı, iddiacı ya da teknik konularda karar verebilecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla başa çıkabilmek için bazen hükmetme stratejisi kullanılabilir. Ancak, çatışma konularının karmaşık olduğu

ve iyi kararlar alabilecek kadar zaman olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılmasının uygun olmadığı söylenebilir (Rahim, 2002: 220).

Karşı tarafı kendi çözümünüzün haklı olduğuna inandırmaya çalışmak veya karşınızdakini problemin çıkmasından sorumlu olduğunu kabul ettirmeye zorlamak hükmetmeye örnek olarak verilebilir (Robbins, 1993: 451).

1.7.2.4. Kaçınma

Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedir. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır. Kaçınmalar, çatışmaları daha uygun bir zamana kadar erteleme veya tehdit edici bir durumdan geri çekilme şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Kaçınan taraf, kendi beklentilerini tatmin etme noktasında karşı taraf kadar başarısızlığa uğramış olur. Bu strateji genellikle çatışma konularına veya çatışan taraflara ilgisiz kalmak şeklinde açıklanır. Çatışmalardan kaçınan kişi, başa çıkılması gereken bir çatışmanın varlığını kabul etmez (Rahim, 2001: 29-30; 2002: 220; Rahim vd., 1999: 159).

Yüz yüze gelme durumundaki potansiyel olumsuz etkilerin çatışma çözümünün sağlayacağı yararlardan daha ağır bastığı durumlarda kaçınma stratejisi kullanılabilir (Rahim, 2002: 220). Taraftar arasındaki gerilimin sağlıklı bir iletişim kurulmasını engelleyici nitelikte olması durumunda da kaçınma stratejisi etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2003: 68). Ancak çatışma konusunun taraflardan birisi için önemli olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılması uygun görülmemektedir. Acele hareket edilmesi gerektiği durumlarda veya tarafların bekleme sabrına sahip olmadığı ve karar almanın tarafların sorumluluğunda olduğu durumlarda da bu stratejinin kullanılmasının uygun olmadığı belirtilmektedir (Rahim, 2002: 220).

Bilinçli, kontrollü ve planlı kullanılması durumunda kaçınma stratejisinin etkili olabileceği söylenebilir. Ancak sorunların zamanla yok olacağını düşünerek çatışmalardan kaçınmak sorunların daha fazla çözümsüz hale gelmesine de neden olabilmektedir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturursa kışkırtıcı ve çatışmaları alevlendirici bir etki de gösterebilmektedir (Karip, 2003: 68). Çatışmaların varlığını reddetmek ve

anlaşılamayacağı düşünölen taraflardan kaçınmak kaçınma stratejisine örneğ olarak gösterilebilir (Robbins, 1993: 452).

1.7.2.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta derecede ilgi gösterme eğilimindedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin kullanılması durumunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek uğruna bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır. Uzlaşma stratejisi, geri kalanları paylaşma, karşılıklı ödün verme veya hızlı bir şekilde orta bir yolda buluşma anlamlarına da gelebilmektedir. Uzlaşan taraf, hükmeden taraftan daha fazla, itaat eden taraftan ise daha az ödünde bulunur. Aynı şekilde uzlaşmacı taraf kaçınan tarafa göre olaya daha doğrudan odaklanır, fakat tümleştirme stratejisini kullanan taraf kadar olayları derinlemesine incelemey (Rahim, 2001: 30; 2002: 220; Rahim vd., 1999: 159).

Robbins (1993: 452), çatışan tarafların bazı şeylerden vazgeçmeye başlamalarının paylaşmayı doğuracağını ve karşılıklı ortak kararlar üretilmesiyle sonuçlanacağını vurgulamaktadır. Ayrıca, uzlaşma stratejisinde açık şekilde kazanan ve kaybeden tarafın olmadığı da belirtilmektedir. Uzlaşma stratejisi, ortak bir karara ulaşamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılabilir. Uzlaşmanın uzamış çatışmalardan kaçınmada da çok faydalı olduğu söylenebilir (Rahim, 2002: 220).

1.7.3. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Etkiliği

Çatışma yönetimi stratejilerinin etkililiğini belirlemede bazı ölçütlerin karşılanma düzeyi önem taşımaktadır. Hem karar verme süreci hem de çatışma yönetimi için faydalı olan bu ölçütler; örgütsel öğrenme ve etkililik düzeyi, paydaşların gereksinimlerinin karşılanma düzeyi ve ahlak kurallarına ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi olarak üç başlık altında toplanmaktadır (Rahim, 2002: 209).

1.7.3.1. Örgütsel Öğrenme ve Etkililik

Çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel öğrenmeyi artırma amacıyla planlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü, örgütsel öğrenmenin uzun dönemli etkililiği gerçekleştirmesi beklenilmektedir. Bu nedenle kullanılan çatışma yönetimi stratejilerinin, problemlere doğru teşhis koyabilme ve müdahale edebilme sürecini öğrenmeye ilişkin kritik ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmeyi amaçlaması önem taşımaktadır (Rahim, 2001: 84; Rahim, 2002: 209).

1.7.3.2. Paydaşların Gereksinimleri

Çatışma yönetimi stratejileri, stratejik paydaşların gereksinim ve beklentilerini karşılamayı ve aralarında denge kurmayı hedeflemektedir. Doğru problemleri çözebilmek için doğru paydaşların seçilmesi gereklidir. Bazen, taraf sayısının fazla olduğu örgütsel çatışmalar çıkabilmektedir. Bu durumda çatışma yönetiminin zorluğu tüm tarafları problem çözme sürecine katmaya çalışmak ve işbirlikçi öğrenmeyle örgütsel etkililiği artırmaya çabalamaktır. Paydaş gereksinimlerinin karşılanmaya çalışıldığı böyle bir süreç sayesinde ilgili paydaşların doyum sağlayabilmelerine fırsat tanınacaktır (Rahim, 2001: 84; Rahim, 2002: 209).

1.7.3.3. Ahlak Kuralları

Tecrübeli ve akıllı liderlerin ahlaki değerlere göre davranmalarının ve yeni bilgiler ile değişime açık olmalarının gerektiği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, kararlara ilişkin sonuçlar önem taşıdığı zaman astların ve diğer paydaşların, yöneticilerin kararlarına karşı ne düşündüklerini açıkça söylemek gibi bir ahlaki görevleri vardır. Çatışmaların etik bir şekilde yönetilebilmesi için çevre, paydaş ve işgörenlerin temsilcilerin örgütlerde karar vericiler tarafından duyulup ve dinlenmesi önem taşımaktadır (Rahim, 2001: 84-85; 2002: 209).

Etkili kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerinin durumlara göre değişim gösterdiği söylenebilir. Genelde, bütünleştirme ve bir dereceye kadar uzlaşma stillerinin stratejik veya karmaşık konulu çatışmalar ile etkili şekilde başa çıkmada; uyma,

hükmetme ve kaçınma stillerinin ise taktiksel, günlük veya sıradan problemlerle başa çıkabilmede etkili şekilde kullanılabileceği belirtilmektedir (Rahim, 2001: 30). Aynı zamanda, çatışma yönetimi stratejilerinin etkililiğinin, stratejilerin uygun durumlarda kullanılıp kullanılmamalarına göre de değişebileceği söylenebilir. Zira uygun durumda kullanılmayan stratejilerin yukarıda bahsedilen ölçütlerin karşılanma düzeyini düşürebileceği ve bu stratejilerin etkililik düzeylerinin azalmasına neden olabileceği söylenebilir.

Gross ve Guerrero (2000: 200) ise çatışma yönetimi stratejilerinin uygunluğu ve etkililiği ile ilgili olarak şunları belirtmektedir: Tümlleştirme ya da problem çözme olarak da bilinen tümlleştirici stratejiler en uygun ve en etkili stratejiler olarak algılanmaktadır. Hükmetme stratejisi, başkaları tarafından kullanıldığı takdirde uygun olmayan bir strateji olarak kabul edilmektedir. Ancak taraflar, hükmetme stratejisini tümlleştirici stratejilerle birlikte kullandıklarında kendilerini daha etkili bulmuşlardır. Uyuma stratejisi, kullanıldığı durumlarda bazılarının kendilerini daha az etkili ve ilişkisel olarak uygun bulmalarına rağmen genellikle tarafsız bir stil olarak algılanmaktadır. Kaçınma ise genellikle etkisiz ve uygun olmayan bir strateji olarak algılanmıştır. Son olarak, bazı taraflar uzlaşan eşlerini daha etkili ve ilişkisel olarak uygun bulmasına rağmen uzlaşma stratejisini nispeten tarafsız bir stil olarak algılamıştır. Kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar Tablo 1.4'te verilmiştir.

Tablo 1.4. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Uygunluk Durumları

Çatışma Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
BÜTÜNLEŞTİRME	1. Olayların karmaşık olduğu durumlarda 2. Daha iyi çözüm üretebilmek için fikirlerin sentezinin gerekli olduğu durumlarda 3. Başarılı uygulama veya çözüm için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumlarda 4. Problem çözme için zamanın yeterli olduğu durumlarda 5. Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemeyeceği durumlarda 6. Ortak sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu imkân ve olanaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda	1. Konu ya da problemin basit olduğu durumlarda 2. Acil kararların gerekli olduğu durumlarda 3. Diğer tarafların sonucu umursamaz olduğu durumlarda 4. Diğer tarafların problem çözme becerilerine sahip olmadığı durumlarda
UYMA	1. Haksız olabileceğinize inanıyorsanız 2. Konu diğer taraf için daha önemli ise 3. Karşı taraftan gelecekte bir şey elde edebilmek için ödün vermeye istekli olduğunuz durumda 4. Diğer tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda 5. İlişkinin korunmasının önemli olduğu durumlarda	1. Konu sizin için önemli ise 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Karşı tarafın yanlış ve etik olmadığını düşünüyorsanız
HÜKMETME	1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda 3. Hoşa gitmeyen olaylar geliştiği zaman 4. Direnmeci ve saldırgan astların üstesinden gelmenin gerekli olduğu durumlarda 5. Astlarla baş edebilmek için zorunlu 6. Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın size daha pahalıya mal olacağı durumlarda 7. Astların teknik konularda karar verebilecek kadar uzman olmadıkları durumlarda 8. Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda	1. Olayların karmaşık olduğu durumlarda 2. Konunun sizin için önemli olmadığı durumlarda 3. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 4. Kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda 5. Astların yüksek derecede yeterliğe sahip oldukları durumlarda
KAÇINMA	1. Konunun önemsiz olduğu durumlarda 2. Yüz yüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümünün yararlarından daha fazla olduğu durumlarda 3. Sakinleşmeye ihtiyaç duyulduğu durumlarda	1. Konunun sizin için önemli olduğunda 2. Karar verme sizin sorumluluğunuzda olduğunda 3. Tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu ve olayın çözülmesi gerektiği durumlarda 4. Acil ilginin gerekli olduğu durumlarda
UZLAŞMA	1. Tarafların amaçları karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı ise 2. Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda 3. Görüş birliği sağlanamadığı durumlarda 4. Bütünleştirme ve hükmetme stratejilerinin başarılı olmadığı durumlarda 5. Karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu durumlarda	1. Taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlarda 2. Sorunun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Kaynak: Rahim, 2002: 219

1.7.4. Çatışma Çözme Yöntemleri

Gordon (1993: 460-467), çatışma yönetimi ve gruplar arası ilişkiler için stratejileri müdahale stilleri, çatışmaları ele alma faaliyetleri, çatışma çözüm süreçleri ve yapısal mekanizmalar başlıkları altında toplamaktadır.

1.7.4.1. Müdahale Stilleri

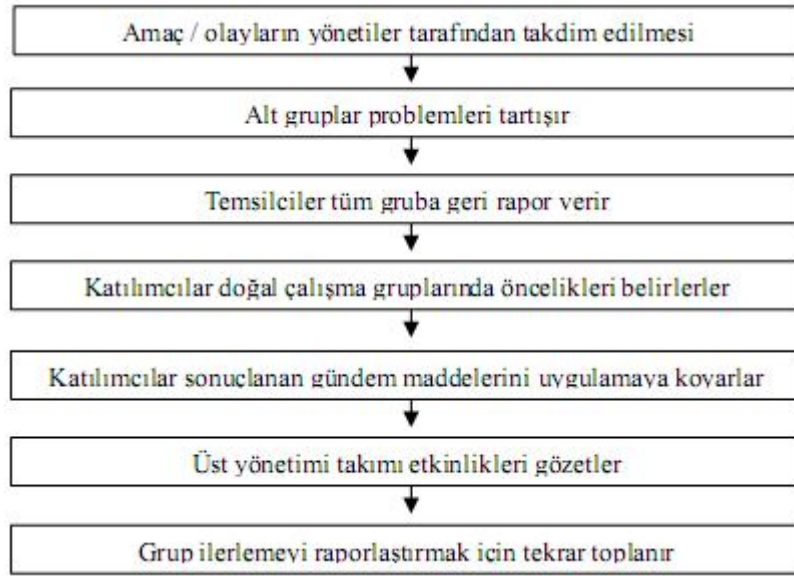
Müdahale stilleri, tarafların çatışmalarla başa çıkmada kullanabilecekleri hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma, tümleştirme davranışları olarak belirtilmektedir. Her stilin, bireylerin veya grupların örgütte karşılaştıkları durumlara göre uygunluk gösterebileceği vurgulanmaktadır (Gordon, 1993: 460). Bu sınıflandırmanın çatışma yönetimi stratejileri başlığı altında ele alınan çatışma yönetimi stilleri ile aynı oldukları söylenebilir.

1.7.4.2. Çatışmaları Ele Alma Faaliyetleri

Amaç veya değerlerdeki anlaşmazlıklar gibi belirli çatışma tipleri, taraflar arası farklılıkların varlığını kabul ederek ve sorunları çözmeye çalışmayarak tarafların bu farklılıkları kontrol etmelerini gerektirebilir. Zaman zaman küçük grupların bulunduğu durumlarda çatışmaları er geç çözebilmenin bir yolu olarak bu çatışmaları tırmandırma yoluna gidilir. Grubun dışında olanlar bazen bilinçli şekilde çatışan tarafların hayal kırıklıklarını artırmaya çalışarak çatışmanın gidişatını yönlendirmeye, tarafların durumu daha iyi anlayabilmelerini ve uygun davranışları bulabilmelerini sağlamaya çalışırlar (Gordon, 1993: 460-461).

Grup arasındaki etkileşim sürecini geliştirmeye odaklanmış stratejileri simgeleyen üç değişik müdahale tekniği vardır. Bunlar: Yüz yüze gelme toplantıları, örgütsel ayna tekniği ve üçüncü tarafların müdahalede bulunmasıdır. Etkileşimde bulunan grupların yaşadığı sorunların örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği durumlarda yüz yüze gelme toplantılarının kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Gordon, 1993: 460-461). Yüz yüze gelme toplantılarında izlenebilecek basamaklar Şekil 1.5’da gösterilmiştir.

Şekil 1.5. Yüz Yüze Gelme Toplantılarında Eylem Basamakları



Kaynak: Gordon, 1993: 463

Ayrıca, gruplar arası problemlerle başa çıkmada yüz yüze gelme toplantılarının aşağıdaki durumlarda oldukça etkili olduğu söylenebilir (Gordon, 1993: 464):

- i. Çalışmaların incelenmesi ve analiz edilmesi için yönetim grubuna ihtiyaç duyulduğunda,
- ii. Etkinlik için zamanın sınırlı olduğu durumlarda,
- iii. Üst yönetimin şartları hızlı bir şekilde geliştirmek istediği durumlarda,
- iv. Üst takım üyeleri arasında işin peşini bırakmama konusunda yeterince uyum bulunduğu durumlarda,
- v. Sorunların üst yönetim tarafından çözülmesine gerçek anlamda bağlı kalındığı durumlarda,
- vi. Örgütün, büyük değişimler yaşamakta olduğu ya da yakın zamanda yaşamış olduğu durumlarda.

Örgütsel ayna tekniği ise değişik örgüt grupları temsilcilerinin ev sahibi gruba geri bildirim sağlamalarını şekillendiren etkinlikler topluluğudur. Danışman, tüm grup üyeleriyle ön görüşmelere başlar. Sonra danışman bu görüşmelerin sonuçlarını davet edilen grup ile ev sahibi gruba anlatır. Daha sonra gruplar sunulan bilgileri tartışır. Farklı grupların temsilcilerinden oluşan küçük ve heterojen gruplar toplanır, durum

uygunsa daha ileri verileri tartışırlar. Belirlenen sorunlara ilişkin bir etkinlik planı geliştirilerek uygulamaya konulur. Yüz yüze gelme toplantılarında olduğu gibi örgütsel ayna tekniği de üst yönetime bağlılığı ve olayların etkili şekilde sonuçlanabilmesi için olayların sonuna kadar gitmeyi gerektirir (Gordon, 1993: 464).

Üçüncü tarafların, müdahalede başka bir ifadeyle arabuluculuk girişimlerinde bulunmasının sıkça iş gücü ve yönetim arasındaki etkileşimden doğan çatışmaların çözülmesi sürecinde görüldüğü belirtilmektedir. Çatışmalarda arabuluculuk, hakemlik veya gerçeklerin bulunmasına çalışma gibi roller oynayan üçüncü taraflar, çatışmalarda farklılıkları değişik açılardan vurgulayarak veya sorunla ilgili yeni bakış açıları ortaya koyarak, çatışma sorunlarının giderilmesine yardımcı olmaya çalışırlar. Üçüncü tarafların müdahalesi, çatışmaların koalisyonla sonuçlanmasına ya da daha da şiddetlenmesine de neden olabilir. Çatışmalara dışarıdan müdahalelerin muhtemel yan etkileri ve arabulucuların yetersizliği nedeniyle üçüncü tarafların çatışmalara müdahalesinin genellikle istenmediği söylenebilir. Üçüncü tarafların oynayabileceği roller ise kişiler arası ilişkileri kolaylaştırıcılık ve aracı olarak çatışma çözücülüğüdür. Çatışmalarda üçüncü taraflar barış sağlama rolünü de üstlenebilirler (Gordon, 1993: 464-465). Arabulucular bu rollerini gerçekleştirirken (Gordon, 1993: 465);

- i. Çatışan taraflara kendi hikayelerini anlatma fırsatı sunarak destek sağlayabilirler.
- ii. Durumlara ilişkin alternatif açıklamalar veya seçenekler sunarak çatışan tarafların görüş ve düşüncelerini yeniden yapılandırabilirler.
- iii. Çatışan tarafların görüşlerini taraflara ya doğrudan mesaj taşıyıcılığı yaparak ya da dolaylı yoldan etkileşimde bulunarak aktarabilirler.
- iv. Özel çatışmaları herkese açık hale getirebilmek için olayları örgütleyebilirler.

1.7.4.3. Çatışma-Çözüm Süreçleri

Şikâyet süreci, arabuluculuk-hakemlik ve müzakere gibi üç formel sürecin örgütsel çatışmaların çözümünde kullanılabileceği belirtilmektedir.

Şikâyet Süreci: Bu süreç, çalışanların kendilerine uygun şekilde davranılmadığı ya da hakları gasp edildiği durumlarda yönetime şikâyetle bulunduğu formel bir süreci ifade etmektedir. Şikâyet işlemi çalışanların şikâyetlerine cevap verme veya hem çalışanların hem de işverenin haklarını ve yükümlülüklerini netleştirme girişimleri için bir işleyiş mekanizması oluşturur. Resmi bir şekilde sorunları doğru kişi ya da grupların dikkatine sunar. Şikâyetin doğasını ve özünü açıklığa kavuşturur. Çatışan taraflar arasındaki buluşmalar için bir yapı hazırlar (Gordon, 1993: 465).

Arabuluculuk ve Hakemlik: Arabuluculuk ve hakemlik süreci, örgütlerde çatışmaların çözülebilmesi için eğitilmiş bireylerin kullanıldığı dışarıdan müdahale yollarından birisidir. Arabuluculukta tarafsız şahıslar, anlaşmazlık yaşayan tarafların soruna ilişkin çözüm üretebilmelerine yardımcı olur. Arabulucu usule uygun önerilerde bulunarak, iletişim kanallarını açık tutarak, önceliklerin saptanmasına yardımcı olarak ve yaratıcı çözümler sunarak çatışan tarafları anlaşma noktasında birleştirmeye çalışır. İyi bir arabulucu, tarafların amaçlarını doğru şekilde belirlemeye ve bu amaçları her iki tarafla da paylaşmaya özen gösterir. Arabulucuların tersine hakemler ise münakaşalarda bir hakem gibi davranırlar. Hakemlik sürecinde öncelikle çatışan tarafların her biri sorunla ilgili kendi durumlarını hakeme sunarlar, daha sonra hakem durumu değerlendirir ve her duruma uygun olacak şekilde karara varır (Gordon, 1993: 466-467).

Müzakere Süreci: Tarafların kendilerini ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmak istemeleri ve buna mukabil başkalarının kararlarına boyun eğmeyi reddetmeleri anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Taraflar birbirlerinin kararlarını kabul etmeye yanaşmadıkları zaman ise sorunlarla olumlu bir şekilde başa çıkabilmenin yolunun farklılıkları ve çözümleri müzakere etmekten geçtiği söylenebilir (Karip, 2003: 171).

Müzakere ve pazarlık kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanıldığı belirtilmekle birlikte bu iki kavramın birbirinden ayrı

oldukları vurgulanmaktadır. Pazarlığın genellikle konumlar üzerinde yoğunlaştığı, bu süreçte ikna çabalarının, tehditlerin veya yanıltmaların daha sık görüldüğü ve taraflar arasında kazan-kaybet havasının hâkim olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, taraflar kendilerinin dışındaki amaçlara ve ihtiyaçlara değer vermezler. Müzakerede ise pazarlığın tersine taraflar arası kutuplaşmanın daha az olduğu ve ağırlıklı olarak ortak problem çözme davranışı sergilendiği söylenebilir. Müzakere sürecinde tarafların ödün verme yerine daha çok ortak ilgi, ihtiyaç ve amaçlar üzerinde çaba sarf ettikleri vurgulanabilir (Karip, 2003: 173).

Steers (1981: 230), pazarlık sürecinde açık şekilde kazanan tarafın bulunmadığını ve tüm tarafların kazanç elde etmelerinin yanı sıra kendilerinden bir şeyleri de kurban ettiklerini belirtmektedir. Ayrıca, etkili iletişim olmadan yöneticilerin başarılı bir pazarlık süreci gerçekleştiremeyeceklerini de ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDEKİ ÇATIŞMA VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde belirli amaçlara ulaşma hedefi doğrultusunda biraraya gelen bireylerin amaçlarına ulaşmaları belirli süreçleri gerektirmektedir. Bu süreç içerisinde önemli olan unsurlardan biri örgütsel performansın verimlilik düzeyinin ne olduğu ve bu olgunun nelerden nasıl etkilendiğinin iyi bilinmesidir. Örgütsel çatışma olgusu da performans üzerinde doğrudan etki eden bir unsurdur. Ekonomik ve toplumsal yaşamda oldukça önemli olan örgütlerin, yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir biçimde yönetilmesi gereklidir. Bu nedenle de, en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademedeki çalışana kadar tüm örgüt çalışanlarının belirlenmiş ölçütlerin üzerine başarı göstermeleri en önemli husustur. Kişisel başarının örgütsel başarıya yansıdığı işletmelerde, insan kaynaklarının geliştirilmesi bu durumu etkileyen faktörlerdendir. Bu çerçevede performans ve performansın değerlemesi örgütsel başarının önemle üzerinde durulması gereken etmenlerindendir. Örgütün işleyiş sürecinde hedeflere ulaşma konusunda işgörenin çabasını ve isteğini görüntüleyen performans değerlendirme, işin konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun gerekli bir uygulamadır. Performans değerlendirme, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002: 179). Performans değerlemede amaç bireyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır (Fındıkçı, 1999: 293).

Çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Sadece insanlar arasında meydana gelen bir olgu olmayıp, aynı zamanda örgütler içerisinde de olan çatışmanın tamamen varlığı ya da yokluğu konusunda çeşitli çalışmalar ve düşünceler söz konusudur.

Olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği konusunda görüş farklılıklarının olduğu kavram, birey davranışlarına iş tatminsizliği, bıkkınlık, yabancılaşma gibi yansımakla birlikte, iş yavaşlatma, iş yapmama gibi performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Ayrıca güdüleyici olması açısından da bu olumsuzlukların zıddı tutumlar olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bir örgütün ya da grubun üyeleri arasındaki optimum düzeydeki bir çatışma motivasyon, yaratıcılık, gelişim, girişim ve performans artışını harekete geçirebilir.

Bununla birlikte aşırı çatışma, düşmanlık, örgütte performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçları da meydana getirebilir (Düşükcan, 2003: 16).

Çeşitli tanımlarda görüldüğü üzere, çatışma sözcüğü birçok kimse tarafından olumsuz bir anlam, bazılarınca etkisiz ve bazılarınca da olumlu olarak algılanmaktadır.

Çatışmanın davranışsal kaynakları incelendiğinde, kişinin amaçlarının, sonuçlarının ve isteklerinin engellenmesinin çatışma doğurma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir. Bu tarz çatışmalar; bireysel güdü çatışmalarını, bireysel seviyede ödül kazanma veya kayıp azaltma içermektedir. Yapılan araştırmalarda, sosyo-psikolojik çatışmaların uzun veya kısa dönemde grup performansına olumsuz olduğu gözlemlenmiştir .

Bir örgüt içerisinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilecek çatışma durumu çeşitli yönetim kuramları tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır.

Klasik yönetim düşüncesi, çatışmayı ortadan kaldırılması gereken, tümüyle negatif bir olgu olarak değerlendirmektedir. Buna göre çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılması ve meydana geldiği anda hemen çözüme kavuşturularak yok edilmesi gerekmektedir. Taylor, Fayol ve Weber, örgütün biçimsel yapı ve işleyişine yönelik katı kurallar belirlemiş ve bu kurallara uyulması ile etkililik ve verimliliğin arttırılacağını ileri sürmüştür (Ataman, 2001: 471). Buradaki düşünce, iyi düzenlenmiş, ayrıntılı görev tanımlarının yapıldığı, yetki ilişkilerinin açık olarak düzenlendiği örgütlerde çatışmanın ortaya çıkmayacağıdır. Örgütün yapı ve işleyişinde negatif etkiler yaratacağı düşünülen çatışma olgusu, klasik yönetim kuramcıları tarafından önlenmeye çalışılmıştır.

Neo-klasik görüşe göre ise, gruplar ve örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması doğaldır ve çatışma grubun, örgütün performansını arttırıcı etkide bulunabilir.

Davranışçı görüş, çatışma kaçınılmaz olduğu için çatışmanın kabul edilmesini savunmuştur. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanılmıştır (Düşükcan, 2003: 10).

Örgütsel çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğu görüşünü savunan neo-klasik kuramcılar, çatışmanın ortadan kaldırılması yerine, onu kabul ederek ondan faydalanma görüşünü benimsemişlerdir.

Modern görüşler ise, çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir başarı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme tarafındadırlar. Çünkü, modern yönetim

bilimcilere göre, uyuşum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar, durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (Can, 1999: 309). Bu görüşe göre örgütsel düzen içinde belirli bir düzeyde çatışma olması gereklidir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikerek verilmesi veya verilememesi gibi nedenlerle, yine performans olumsuz yönde etkilenmektedir.

İşte bu nedenlerle modern yönetim bilimcileri çatışmayı işlevsel olan veya olmayan, bir diğer ifadeyle istenen ve istenmeyen çatışma olmak üzere iki ana grupta incelerler. İşlevsel çatışma, örgütün iş başarımına katkısı olan ve başarımı arttıran çatışma türüdür. Örneğin, bir hastane örgütünde iki ayrı bölüm, düşük gelir düzeyli kırsal alanlara sağlık bakımı sunma yöntemleri konusunda uyuşmazlık içinde bulunabilirler. Burada amaçlarda uyum olmakla birlikte bunu gerçekleştirecek araçlar konusunda çatışmaya düşülmüştür. Sonuç ne olursa olsun düşük gelir grupları daha iyi sağlık hizmetlerine kavuşacaklardır. İşlevsel olmayan çatışma türü ise bunun tersi olup örgüte zarar veren ve amaçların başarılmasını engelleyen uyuşmazlıktır (Can, 1999: 301).

Modern teorinin üzerinde önemle durduğu çatışma yönetimi, çatışmanın azaltılması kadar çatışmanın uyarılmasını da içermektedir. Çatışma, çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise uyarılmalıdır (Düşükcan, 2003: 11).

Çatışma, personel yönetimi ve performans açısından önemli bir olgudur. Çatışmanın hiç olmaması kadar çok olması da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Önemli olan nokta bu düzeyi belirlemek ve işleyişini sağlamaktır.

Bireylerin performans verimliliğinin artmasında içinde bulundukları “gerginlik” ya da “uyarılmışlık” düzeyinin önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. (Özer, 2003: 331).

İşletme organizasyonlarında personel arasındaki çatışmanın azı ve çoğu işletme amaçları bakımından zararlı olmasına karşın optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belirli bir düzeydeki çatışmanın varlığı, işletme organizasyonlarında, yeniliği, gelişmeyi, etkinliği teşvik eder.

Performansın en yüksek düzeyde olduğu zaman optimum yüksek fonksiyonel düzeyde çatışma görülmektedir. Çatışma durumunun düşük olduğu durumda ise

örgütsel performans düşük düzeydedir. Çatışma düzeyinin çok yüksek olduğu durumda ise kaos ve bozulma örgütte başarısızlığa neden olmakta hatta sonucunda örgütün varlığı tehlikeye düşebilmektedir. Sonuç itibariyle makul düzeylerde seyreden çatışma ortamı, örgütler için gerekli bir durumdur.

2.1. PERFORMANSIN TANIMI

Performans kavramı, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akgemci, 2001: 165-184.).

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Ritchie ve Thompson, 1988: 191).

Performans, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da ifade edilebilir (Somers ve Birnbaum, 1998: 623; Mathis ve Jackson, 2000: 280; Özbenli, 1999: 38; Barrick ve Mount, 2002: 133).

Bir başka deyişle performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Alkış, 2001: 80; Mathis ve Jackson, 2002: 89; Öz, 2003: 2).

Örgütsel davranış açısından ise performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet ya da düşünce türünden olabilir (Helvacı, 2002: 156).

Performans ya da bir başka ifadeyle "etkinlik" kavramı bir faaliyet ya da davranışın yöneltmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesi olarak ifade edilebilir ve amaçları gerçekleştirme derecesi ile ölçülür (Özarslan, 2002: 94). Yani kısaca etkinlik amaca ulaşabilme derecesi olarak da ifade edilebilir.

Performans, "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar" olduğuna göre bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansla sahip olduğu, sonuçlar olumsuz ise işgörenin başarılı olmadığı ve performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003: 273).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde çalışanların gösterdiği performansa bağlı olduğu için modern yönetim ve örgütsel davranış açısından performans ve performans değerlemesi son derece önemli bir konudur (Erdil 1998: 164). Bu nedenle işletmelerde performans göstergeleri ve değerlendirmeleri konusunda çok hassas davranılmalıdır.

2.2. PERFORMANSIN KAPSAMI

Performans, işletme bazında anlam bulduğu değerlendirme çerçevesinde geniş ve önemli bir kapsama sahiptir. Performans değerlendirme kavramı işletme başarısının ortaya konulmasında bir süreç olarak bireysel performans değerlerinden örgütsel performans değerlerine kadar geniş bir kapsama sahiptir.

Günümüz rekabet ortamında değişen konjonktüre uyum sağlamak, mevcut yeniliklere adapte olmak bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir.

Performans değerlemede en önemli hedef örgütsel başarının kontrolünde gerekli olan performans bilgisine sahip olmak için performans bilgi sistemini kurabilmektir. Bu nedenle değerlemenin yapılacağı çerçevenin belirlenmesi önemli bir gereklilik olup iyi bir performans bilgi sisteminin niteliklerini -performans bilgisinin dokusunu- aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özbaran, 2002: 2).

- i. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine odaklanmış,
- ii. Örgütün yaptıklarını işin tüm önemli yönlerini içerecek şekilde dengeli,
- iii. Kurumsal değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyacak şekilde sağlam,
- iv. Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlerle dengeleyecek şekilde etkin.

Performans değerlendirme yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak küresel rekabetle var olabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır. Performans kavramı hem bireysel bazda hem örgütsel bazda işletmelere başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilere önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır. Özellikle bilgi teknolojileri araçlarının sağladıkları olanaklar sayesinde hem

bireysel hem de örgütsel performans kriterlerinin değerlendirilmesi artık eskisinden de kolay olmaktadır.

2.3. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ

İşletmeler, günümüz yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kendi gelişimlerini destekleyecek iç ve dış değişim ve gelişmelere adapte olmak durumundadırlar. Bu çerçevede işletmeler için performans değerlendirme başarıya giden yolda önemli bir araç durumundadır.

Performans kavramının özelliklerini ortaya koymak ancak performans değerlendirme kavramını oluşturan bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme kavramlarının özellikleri irdelemekle mümkündür.

2. 4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı veya çalışma sonucudur. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da ifade edilebilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Somers ve Birnbaum, 1998: 623; Ashton, 1998: 290).

Her örgüt bir sistemdir. Sistem ise alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Bu sistemin performansı, o sistemin elemanlarının, alt sistemlerinin performansına bağlıdır. Her bir alt sistemde elde edilen sonuçlar hem o alt sistemin, hem de örgütün toplam performansının belirleyicisi olmaktadır (Gürkan, 1995: 50).

2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Her örgütün kendisine göre farklı bir performans hedefi bulunabilir. Örneğin, bir işletme için karlılık oranı bir performans ölçütü olabilirken, bir kamu kuruluşu için hiç önemli olmayabilir. Genel anlamda kabul görmüş performans boyutları aşağıda sıralanmıştır.

2.5.1. Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Dolayısıyla etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır (Gürkan, 1995: 51).

Etkenlik (effectiveness), yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken (efficiently) kullanıldığını anlatan bir kavramdır (Akgemci, 2001: 171).

İşletme yönetiminin amaçlarından olan etkenlik, yapılan faaliyetlerin sonuçlarının arzu edileni sağlamasını ifade etmektedir. Bir işletme yönetiminin etkinliği, çıktılar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılmasıyla belirlenir. Planlanmamış, hedeflerde olmayan kar ya da satış geliri elde eden bir işletme yönetiminin etken olmadığı ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 1997: 54-55).

Etkenlik Oranı;

ETKENLİK = Gerçekleşen Çıktı / Beklenen Çıktı eşitliği ile ifade edilebilir (Gürkan, 1995:53).

Sonuç olarak etkenlik boyutunda önemli olan, işletmenin hedefledikleri ile gerçekleştirdiklerini karşılaştırmak, bu konuda bir değerlendirme yapmaktır.

2.5.2. Kalite

Kalite, bir örgütsel sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik standartlarına uygunluğu ve hatasız olma derecesini ifade etmektedir (Gürkan, 1995: 58).

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akgemci, 2001: 173). Kalitenin işletme açısından yararları genel olarak iki başlıkta toplanabilir. Birincisi kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin geliştirilmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkinci fayda ise gelişmiş iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki fayda işletmelerin özellikle etkinliklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır (Gürkan, 1995: 59-60).

2.5.3. Verimlilik

Verim, etkenlikte olduğu gibi örgütün çıktıları ile değil girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Bir başka deyişle, örgütün hedef ve amaçları ile ilgili değildir. İşletmede yapılanlar ne olursa olsun, verim boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, an az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır.

Verim Oranı;

$$VERİM = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar} \times 100}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}}$$
 eşitliği ile ifade edilir (Gürkan, 1995: 54-55).

Verimlilik en temel tanımıyla "üretim sürecinde elde edilen ürünle (output - çıktı) bu ürünü üretmek için tüketilen kaynaklar (input - girdi) arasındaki orandır" (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86).

Dolayısıyla;

$$VERİMLİLİK = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$
 olarak ifade edilebilir.

Verimlilik örgüt performansının temel hedeflerinden biridir. İşletmelerde performans kavramının en önemli belirleyenlerinden olması çoğu kez verimliliğin performans kavramı yerine kullanılmasına neden olmaktadır (Gürkan, 1995: 57).

Verimlilik sadece ekonomik ve teknik imkânların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda personelin istek ve arzusuyla çalışmaları ile gerçekleşebilir (Dinçer ve Fidan, 1997: 53). Bu nedenle performansın en önemli göstergelerinden biri olan verimliliği elde etmek isteyen işletmeler çalışanlarının moral ve motivasyonlarının yükselmesi için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar.

2.5.4. Yenilik

Yenilik kavramının pek çok tanımını yapmak mümkündür. Peter Drucker'a göre yenilik, insan ve somut kaynaklara daha çok ve yeni değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir (Gürkan, 1995: 60).

Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olarak da ifade edilebilir (Akgemci, 2001: 174).

Yenilik (innovation) kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlarıdır. Yenilikte risk fazladır, yenilik çabalarının çoğunun başarısız olma ihtimali yüksektir (Gürkan, 1995: 61).

2.5.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi durumlara karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Kısaca; çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenmektedir (Gürkan, 1995: 62).

Çalışma yaşamının kalitesinin göstergeleri devamsızlık, personel devir hızı, işçi-işveren uyuşmazlıklarının sayısı, kaza sayısı, hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleri olabilir (Akgemci, 2001: 175).

2.5.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Bilindiği üzere kâr, satışlarla maliyet arasındaki pozitif farktır. Bu fark eksi olursa zarar anlamına gelmektedir. Kâr elde ediliyor olması da işletme için önemli bir performans göstergesidir.

Kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmesi aslında eleştirilen bir konudur. Çünkü işletme kârlılığa odaklandığı zaman kalite yenilik, müşteri odaklılık gibi diğer hedeflerden uzaklaşma riski bulunmaktadır.

Bütçeye uygunluk ise, karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan örgütlerde, kamu işletmelerinde kârlılığın yerine kullanılabilen önemli bir performans göstergesidir (Gürkan, 1995: 64). Faaliyetlerini bütçeye uygun olarak yerine getiren işletmelerin performansının yüksek, bütçeyi aşan işler yapan işletmelerin ise performansının düşük olduğundan bahsedilebilir.

2.6. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin, daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır (Gürkan, 1995: 67). Performans yönetimi konusu, organizasyonel performansın geliştirilmesine en önemli katkıyı yapan alanlardan biri olarak kabul edilir (Akgemci, 2001: 175).

2.6.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performans anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracı olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 275).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, çalışma ve geliştirme planları konusuyla ilgilenir. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Foot ve Hook, 2002: 258).

Performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirimi ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır (Mathis ve Jackson, 2002: 89).

Performans yönetimi kapsamında;

- i. performans planlama ve geliştirme
- ii. performans değerlendirme
- iii. geri besleme
- iv. başarı değerlemesi ile ilgili ödül sistemleri
- v. grup ve birey bazında yapılan çeşitli araştırmalar ve incelemeler yer almaktadır (Yalçın, 2002: 2).

Kısaca, performans yönetimi uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanıdır (Helvacı, 2000: 156).

2.6.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Foot ve Hook, 2002: 258).

Performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi en iyi hale getirmektir (Bingöl, 2003: 275).

Bu üç ana amacın dışında performans yönetiminin amaçları şöyle sıralanabilir;

- i. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
- ii. Örgüt kültürünü güçlendirmek,
- iii. Personelin katılımını sağlamak
- iv. Etkili gruplar geliştirmek
- v. İsabetli kararlar vermek
- vi. Kaliteli işgücü yaratmak

2.7. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLEME

Rekabette üstünlük sağlamanın en emin yolu, insan kaynaklarını geliştirmek, performansını artırmakla mümkün olacaktır. İşgörenin performansının değerlendirilmesinin yapılması da bunun için kaçınılmaz bir konudur. Bu nedenle performans değerlendirmesi (performans değerlendirmesi) sürekli ve kapsamlı olarak yapılmalıdır.

2.7.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun, bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini özetle bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da kişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 320).

Performans değerlendirme, örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin tahminler yapan bir süreçtir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 76).

Performans değerlendirme, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi anlamına gelir (Örücü vd., 2003: 52).

Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirme, bireylere, çalışma gruplarına ve işletmeye performans geri bildirimi sağlayan, insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir (Kolb vd., 1991: 514). Bir başka deyişle, performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans eksikliklerini ortaya koymak, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuçta işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akın, 2002: 99).

Performans değerleme, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptamasını, iletişimde bulunmasını, çabalarını birleştirmesini ve alınan sonuçları değerlendirmesini sağlamak üzere gerçekleştirilir (Palmer ve Hyman, 1993: 58).

Günümüzde performans değerleme iřęrenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi, ücret hakkındaki kararların alınması veya işçilerin işten çıkarılması için değil, aynı zamanda iřęörenlerin terfi, eğitim,işe devamı gibi hayati öneme sahip konularda da uygulanmaktadır (Erdut, 2002: 45; Bilgin, 2003: 6).

2.7.2. Performans Değerlemenin nemi

Performans değerleme, çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Performans değerlemesinin işletme açısından iki önemli yararı vardır. Birincisi organizasyonun elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme sağlaması, ikincisi çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturmasıdır (Palmer ve Hyman, 1993: 66).

Performans değerleme iřęren açısından son derece önemlidir. İřęren her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan, performansı yüksek olanla düşük olan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Eşit koşullarda çalışan diğer iřęrenlere nazaran daha fazla çıktı ortaya koyduğunda bunun bir karşılığının olmasını, ödüllendirilmesini ister. İşte performans değerleme iřęrenlere bu imkanı sağlaması bakımından çok önemlidir. Ayrıca kendi performansı hakkında bilgi sahibi olan iřęren, kendini geliştirme, eksikliklerini giderme fırsatı bulmuş olur (Bilgin, 2003: 7).

İřęrenler performans değerleme sayesinde elde ettikleri geri besleme yolu ile iş tatminlerini ve kendilerine güven duygusunu geliştirirler (Karacan, 2003: 62).

Performans değerlendirmesini yapan yönetici açısından da, astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkileri daha olumlu hale dönüştürmesi, astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları, yetki devrini kolaylaştırması, yönetsel becerilerini geliştirmelerine olanak tanınması, doğru kararlar vermesini sağlayacak kaliteli, doğru ve güvenilir bilgiler elde etmesini sağlaması bakımından çok önemlidir (Alkış, 2001: 84; Karacan, 2003: 62).

Performans değerlendirmesinin işletme açısından önemi ve yararları çok fazladır. Performans değerlendirme sayesinde bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir, ödüllendirme ile performans arasında bağ kurma şansı verir, eğitim ihtiyaçlarının doğru saptanması sağlanır, işgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasını sağlar, çalışanların motivasyon ve verimliliği artar (rc vd., 2003: 53; Alkış, 2001: 86). Ayrıca performans değerlendirme bütün çalışanları örgütün benimsediği vizyon ve misyonlara ulaştırmada da etkili olabilmektedir (lsever, 2003: 166).

2.7.3. Performans Değerleme Süreci

İnsan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip olan bir varlığın gerçek anlamda değerlendirmesini, performansının değerlendirilmesini yapmak son derece güç bir işlemdir. Bu işin güçlüğünü giderecek en önemli şey kapsamının açık olarak belirlenmesi ve bir süreç olarak uygulanmasıdır.

Performans değerleme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Değerleme hangi amaçla yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçların başarılabilir, ulaşılabilir nitelikte olması zorunludur. Daha sonra işgörenlerin görevlerini başarmada kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri açısından performans kriterlerinin oluşturulması gerekir. Değerleme döneminin sonunda, değerleyici ve işgören, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, işgörenlerin bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksikliklerin nedenleri tespit edilir ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl, 2003: 283-284). Performans değerleme süreci şunları içermektedir;

- i. Strateji ve amaçlar
- ii. İş tanımları ve hedef belirleme
- iii. İzleme ve yol gösterme
- iv. Performansın değerlendirilmesi
- v. Personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi (rc vd., 2003: 52).

Performans değerlemenin kapsamını belirleyen evreleri hazırlık ve asıl olmak üzere iki başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar (Aşkun 1982'den aktaran Bilgin 2003, 9);

Hazırlık Evreleri

- i. İş analizlerinin yapılması
- ii. İş tanımlarının çıkarılması
- iii. İş gereklerinin belirlenmesi

Asıl Evreler

- i. İşletmede işgören değerlemesini zorunlu kılan terci amaçlarının saptanması,
- ii. İşgören değerlemesinde görev alacakların seçimi örgütlendirilmesi
- iii. Tüm ilgililere işgören değerlemesi hakkında bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulamasını benimsemelerinin sağlanması
- iv. Planı ilgili yönetici ve görevlilerle tartışarak, noksanlarının giderilip, gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi
- v. Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilerin gereksindikleri eğitimin kendilerine sağlanması
- vi. Değerlemede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi
- vii. Yapılan değerlendirmelerin denetimden geçilerek gerekli düzenlemelerin yapılıp, yanlış ve noksanlıkların giderilmesi
- viii. Değerlendirme sonuçlarının ilgililere gönderilerek görüşlerinin alınması, varsa yanlışlıkların düzeltilmesi, değerlendirmenin kesin sonuçlarının belirlenen amaçlara göre kullanılması
- ix. Elde edilen sonuçların yorumlanarak, gerekiyorsa ya amaçlarda ya da planın diğer evrelerinde uygun değişikliklere gidilmesi.

2.7.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme hem işgören hem de işletme için son derece önemli bir psikolojik ihtiyacı karşılaması bakımından son derece önemlidir. İşgörenin iş performansını değerlemek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Yönetici ve işletmelerin kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi belirleyip uygulamaları gereklidir.

Genelde performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlıkta toplanmaktadır (Bingöl, 2003: 289-299).

Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

- i. Grafik Değerlendirme Yöntemi
- ii. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi
- iii. Sıralama Yöntemi
- iv. Zorunlu Dağılım Yöntemi
- v. Kontrol Listesi Yöntemi
- vi. Kritik Olay Yöntemi
- vii. Yerinde İnceleme Ve Gözlem Yöntemi

Modern (Çağdaş) Değerlendirme Yöntemleri

- i. Amaçlara Göre Yönetim Sistemi
- ii. Değerlendirme Merkezleri
- iii. Beşeri Aktiflerin Hesaplanması
- iv. Standartlar Yöntemi
- v. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bir diğer yaklaşım ise performans değerlendirme yöntemlerini üç ana başlıkta toplamaktadır (Helvacı, 2002: 161-167).

Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

- i. Sıralama Yöntemi
- ii. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- i. Grafik Değerlendirme Yöntemi
- ii. Davranışa Dayalı Değerlendirme Yöntemi
- iii. Kritik Olay Yöntemi
- iv. Kontrol Listesi Yöntemi

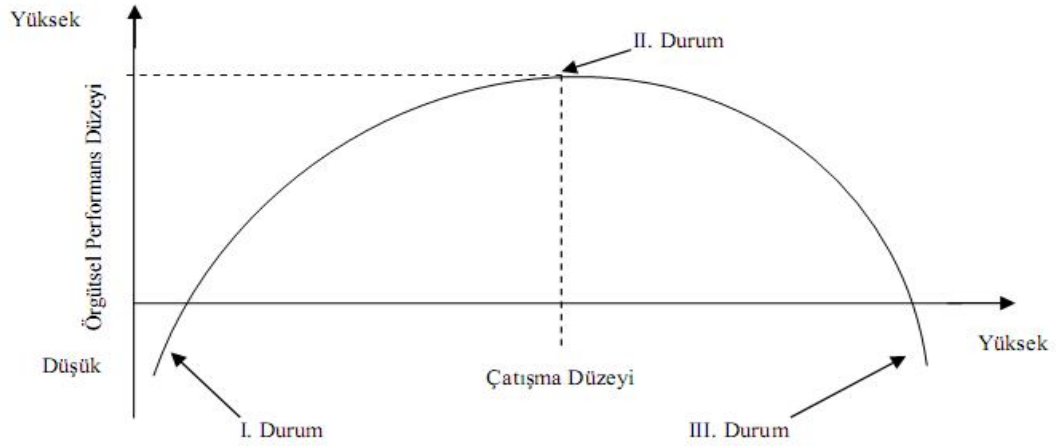
Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- i. Doğrudan İndeks Yöntemi
- ii. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi
- iii. 360 Derece Performans Değerlendirme
- iv. Yerinde İnceleme Ve Gözlem
- v. Takıma Dayalı Performans Değerleme

2.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çatışmalar, örgüt performansı üzerinde bazen olumlu bazen de olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Ancak, çatışmaların olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olması çatışmaların doğasına ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişebilmektedir. Her örgütte optimum seviyede çatışma olmasının oldukça işlevsel olduğu söylenebilir. Çünkü, optimum seviyede bir çatışmanın varlığı, örgütsel performansa olumlu yönde ivme kazandırmaktadır. Çatışma çok az olduğu zaman performansta ortaya çıkan artışın gözlemlenemeyecek kadar az olabileceği ileri sürülmektedir. Böylece, yenilik ve değişim ivme kaybetmekte ve örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlaması güçleşmektedir. Eğer, bu düşük çatışma seviyesi devam ederse örgütün varlığı tehlikeye girebilmektedir. Diğer taraftan, örgüt içerisinde çatışma seviyesi oldukça yüksek olursa ortaya çıkacak kaos durumu yine örgütün varlığını tehlikeye sokabilmektedir (Gibson vd., 2000: 226). Örgütler için önerilen çatışma düzeyiyle ilgili olarak örgüt performansı ve çatışma düzeyi ilişkisini veren grafik Şekil 2.8’de verilmiştir.

Şekil 2.8. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki



Kaynak: De Cenzo, 1997: 404; Gibson vd., 2000: 227

Şekil 2.8'e göre I. Durumda, örgütsel çatışma düzeyinin ve örgütsel performansın her ikisi de düşüktür. Örgüt içerisinde sınırlı sayıda değişiklik gerçekleşmekte; işgörenler arasında güdülenme düşüklüğü ve duyarsızlık görülmektedir. Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasında güçlükler yaşanmakta ve örgüt durağanlaşmaktadır. Bu durumdaki çatışmaların örgüt üzerindeki etkisi ise işlevsel değildir.

II. Durumda, çatışma düzeyi istenilen en iyi düzeydedir ve örgütsel performansı da en yüksek seviyededir. Bu durumdaki çatışmalar örgüt üzerinde işlevsel etkilere sahip olmaklabirlikte; örgütte yenilik, değişim, araştırma, yaratıcılık, çevresel değişime hızlı uyum ve hedefler doğrultusunda ilerlemeye ivme kazandırabilmektedir.

III. Durumda ise çatışma düzeyi yüksektir ancak çatışmalar işlevsel olmadığı için örgütsel süreçlerde aksama ve bozulma, işgörenler arasında birbirlerinin işlerine karışma ve engelleme, eşgüdümde zorluk ve örgütte kaos gibi örgüt performansı üzerinde olumlu etkileri olmayan durumlar gözlemlenmektedir. Bu açıdan örgütsel performansta düşüşle karşılaşılabilir. Örgütsel performans ve çatışma düzeyi arasındaki ilişki daha somut olarak tablo 2.8'de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Örgütsel Performans ve Çatışma Düzeyi

	Çatışma Düzeyi	Çatışmanın Örgüt Üzerinde Etkisi	Örgütün Özellikleri	Örgütsel Performans
I. Durum	Düşük veya hiç yok	İşlevsel değil	-Çevresel değişime yavaş uyum -Az değişiklik -Az güdülenme -Duyarsızlık -Durağanlık	Düşük
II. Durum	Optimum	İşlevsel	-Hedefler doğrultusunda olumlu ilerleme -Yenilik ve değişim -Problemlerin çözümü için araştırma yapma	Yüksek
III. Durum	Yüksek	İşlevsel değil	-Aksama, bozulma -İşlere karışma, engelleme -Eşgüdümde zorluk -Kaos	Düşük

Kaynak: De Cenzo, 1997: 404; Gibson vd., 2000: 227

Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir sonucu olarak görülebilir. Ancak çatışmaların iyi yönetilmesi yıkıcı olmaktan çok örgütlerde farklı davranış biçimlerinin ve kararların ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlamada, çalışanların zihinsel çabalarını artırmada ve örgütlerde uzmanlık alanlarının artmasında yardımcı olmaktadır (Eren, 2000: 527; 2003: 609). Bu açıdan, çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması her zaman yararlı olmayabilir, aksine iyi yönetilen çatışmaların örgütler açısından daha yararlı olabileceği söylenmektedir (Eren, 2000: 528). Başka bir deyişle, asıl önemli olan çatışmanın kendisi değil onun nasıl yönetildiğidir. Bu yaklaşıma göre çatışmalar, örgüt üzerindeki etkisine göre işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olarak da incelenebilir (Gibson vd., 2000: 226).

2.8.1. İşlevsel Çatışmalar ve Çatışmaların Olumlu Yanları

İşlevsel çatışma, örgüt performansına yarar sağlayan ve onu artıran, gruplar veya kişiler arasındaki karşılıklı meydan okuma ya da rekabet olarak tanımlanabilir. Örgütlerde işlevsel çatışmalar olmaksızın değişimin ve örgütsel bağlılığın oldukça az olacağı ve çoğu grubun hiç gelişmeyen durgun bir hale geleceği söylenebilir (Gibson vd., 2000: 226). Aksi durumda ise örgütlerin yenilik ve gelişme güçlerinin artacağı ve daha rekabetçi bir enerji kazanabilecekleri söylenebilir (Pondy, 1992: 257). Bu bağlamda çatışmaların etkili şekilde yönetilerek işlevsel kılınması önem taşımaktadır. Yapıcı ve işlevsel bir çatışma ortamı için bazı temel gereksinimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Assael, 1969: 576):

- i. Geçmiş olayların eleştirel analizi,
- ii. Çatışan taraflar arasında daha sık ve daha etkili iletişim,
- iii. Anlaşmazlık durumunu ortaya koyabilmek için bir çıkış noktası bulunması,
- iv. Sistem kaynaklarının daha eşit şekilde paylaşımı,
- v. Çatışma çözme tarzının standardizasyonu ve
- vi. Sistem içi güçler arası dengenin kurulmasıdır.

İyi yönetilen çatışmaların olumlu yanları ise şöyle özetlenebilir (Eren, 2000: 528; 2003: 610): Çatışan taraflar haklılıklarını kanıtlayabilmek için tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni fikir ve farklı bakış açıları örgüt için bir zenginlik oluşturacaktır. Çalışanların araştırma yapma istekleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulguların ortaya çıkması sağlanacaktır. Önceden çözilememiş sorunlar tekrar ele alınarak sonuca varma kolaylaşacak ve gerilim azalacaktır. Çatışmada tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeyen üçüncü tarafın sorunların çözümüne ilişkin düşüncelerini bildirebilmeleri için tekrar fırsat yaratılmış olacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz yönde etkileyen sorunlar gündeme gelecek ve sorunlardan kurtulma, bireyleri güdüleyici bir güç olacaktır. Çatışan taraflar çatışma sayesinde kendilerini öz eleştiriye tutma şansına sahip olabilecekler ve bunun sonucunda eksikliklerini saptama ve giderme fırsatını elde edebileceklerdir.

İyi yönetilen çatışmanın bireye ve örgüte sağlayacağı yararları Karip (2000) ise şöyle sıralamıştır; daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak. Eğitim yöneticileri, eğitim örgütlerinde ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir. Görüldüğü gibi çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden birisidir (Mirzeoğlu, 2005: 2).

Rahim'e (2000: 7) göre çatışmaların işlevsel sonuçları ise şunlardır:

- i. Çatışmalar yenilikleri, yaratıcılığı ve gelişmeyi harekete geçirebilir.
- ii. Örgütsel karar verme geliştirilebilir.
- iii. Problemlere ilişkin alternatif çözümler geliştirilebilir.
- iv. Çatışmalar, genel problemlere ilişkin sinerjik çözümler geliştirmeye yardımcı olabilir.
- v. Bireysel performansı ve grup performansını artırabilir.
- vi. Bireyler ve gruplar yeni yaklaşım arayışlarına yönlendirilebilir.
- vii. Bireylerin ve grupların duygu, düşünce ve içinde bulundukları durumları rahatça ve açıkça ifade edebilmelerine olanak sağlayabilir.

Çatışmaların, grup üyeleri arasında kararların kalitesini artırdığı, yaratıcılığı ve yeniliği harekete geçirdiği, merak ve ilgileri cesaretlendirdiği zaman yapıcı oldukları vurgulanmaktadır. Çatışmalar, mevcut duruma meydan okuyarak yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eder, grup hedeflerinin ve etkinliklerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar ve grubun değişime cevap verebilme derecesini artırır (Robbins, 1993: 456).

2.8.2. İşlevsel Olmayan Çatışmalar ve Çatışmaların Olumsuz Yanları

İşlevsel olmayan çatışmalar; örgüt performansını azaltan, örgüte zarar veren ve örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen gruplar veya bireyler arası her türlü etkileşim ve çekişme olarak tanımlanabilir. Örgütsel etkililik açısından yöneticilerin işlevsel

olmayan çatışmaları ortadan kaldırmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Gibson vd., 2000: 226).

Çatışmaların grup ve örgüt performansı üzerindeki yıkıcı etkilerinin olduğu bilinmektedir. Kontrolsüz durumlar, ortak bağları zayıflatacak ve grubun yıkımına neden olabilecek hoşnutsuzluklara neden olabilmektedir. İstenmeyen sonuçlardan bazıları, iletişimin geciktirilmesi ve grubun uyumluluğunun azalmasıdır. Daha ileri seviyelerdeki çatışmalar, grubun işlevini yerine getirememesine ve grubun varlığını devam ettirememesine neden olabilmektedir (Robbins, 1993: 458). Aynı zamanda örgütlerde yaşanan çatışma seviyeleri çalışanlar tarafından hissedilen stres derecesini de etkilemektedir (Friedman vd, 2000: 32).

Çatışmaların işlevsel olmayan sonuçları şöyle özetlenebilir (Rahim, 2001:7):

- i. Çatışma iş stresine, tükenmişliğe ve doyumsuzluğa neden olabilir.
- ii. Bireyler ve gruplar arasındaki iletişim zayıflayabilir.
- iii. Güvensizlik, itaatsizlik ve şüphecilik iklimi gelişebilir.
- iv. İlişkiler zarar görebilir.
- v. İş performansı düşebilir.
- vi. Değişime karşı direnç artabilir.
- vii. Örgütsel bağlılık ve sadakat olumsuz yönde etkilenebilir.

2.9. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARIYLA İLİŞKİSİ

Örgütsel yaşam içinde meydana gelen çatışmaların örgüt performansı için hem olumlu hem de olumsuz yanları mevcuttur.

2.9.1. Olumlu İlişkisi

Örgütlerde meydana gelen tüm çatışmalar örgüt için faydalı olmasa bile, örgütlerde görülen bazı çatışma türleri çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde artırarak yüksek düzeyde performansın oluşmasını sağlamaktadır.

Bireylerin arasında farklı tutum, düşünce ve davranışlardan kaynaklanan çatışma, konu hakkında görüş çeşitliliğine neden olduğu için seçenek sayısını çoğaltır. Bu seçeneklerden amaç için olanı ve etkili verimlilik için olanı seçme şansı bir olumlu sonuç olarak görülebilir.

Kişinin iç çatışması, kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, grupların kendi içlerinde olan çatışma gibi çatışma türlerinin örgüt içerisinde etkili bir şekilde olumlu sonuçlar doğurması, bu sonuçları yönetebilme yetisine sahip kişilere ya da kişiye bağlıdır. Seçenek ve sonuç çeşitliliği yönünden olumlu etkileri olabilecek bu türler arasından en iyisini seçmek ve uygulamak performansı artırıcı en önemli etkenlerden biridir.

Ayrıca, örgüt içerisinde gerçekleşen, ast-üst arasındaki çatışmalar, rol çatışmaları, amaç çatışmaları gibi türler de, nedenler göz önüne alınarak çözüldüğünde performans verimliliğini artıya çıkaracak niteliktedirler.

Örgütün amaçlarına ulaşmada kolaylaştırıcı nitelik taşıyan çatışma türleri, örgütsel performansın artmasında da olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. Bu olumlu sonuçları şu şeklide sıralayabiliriz (Düşükcan, 2003: 17).

- i. Çatışma, örgütsel değişme ve gelişmeye neden olabilir. Taraflar, kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklardır. Orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkacaktır ve bundan bütün örgüt yönetimi yararlanma olanağı bulacaktır. Kaygıların, korkuların ve eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- ii. Uzun zamandır sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenerek ve çözüm için enerji ve dikkat sorunlar üzerine yoğunlaştırılıp sonuç elde edilecek ve örgütteki gerilim azaltılacaktır.
- iii. Örgüt kendine çeki düzen verebilir. Üretim eylemleri ön plana çıkabilir ve örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.
- iv. Uyumlu bir takım çalışması oluşturulabilir. Yöneticiler ve çalışanlar dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uygun çalışan, bir takım oluşturulabilir.

- v. Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir. Eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açabilir ve örgüt işlevsel hedeflerin peşinden daha fazla koşabilir.
- vi. Çatışma örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir ve çatışmaya yol açan uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.
- vii. Çatışan bireyler ve taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaktır. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına da kavuşacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen ve tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacaktır. Gerilim, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır.

Örgütsel çatışmanın performansı olumlu yönde etkilemesi her şeyden önce çatışma ortamının yönetilmesine ve bu yönetim için kullanılan metotlara bağlıdır.

2.9.2. Olumsuz İlişkisi

Örgütlerde çatışmanın artması ve örgüt amaçlarına ulaşmayı zorlaştırması olumsuz sonuçlar meydana getirebilir.

Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulması, işbirliğinin azalması, iletişim eksikliği örgüt için tehlikeli bir durum oluşturur ki bu da doğrudan performansı azaltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Örgütlerde, gerginliğin çok yüksek olup performans verimliliğinin düşmesine neden olan üç temel unsurdan söz etmek mümkündür (Özer, 2003: 332)

Kişiselleştirme. Çatışma bağlamında, bireyler çözüm arayışlarında veya belirli bir hedefe ilerlerken kendi bireysel görüş farklılıklarını, kişiliklerinin değerlendirileceği ölçütler olarak gördüklerinden ortaya artık fikir farklılıklarının doğal bir “tokuşması” yerine, kişiliklerin kaçınılmaz “savaşı” çıkmış olacaktır. Artık bireyler, fikirlerinin yanı sıra, kişiliklerinin de savunmasını yapar bir duruma düşecektir. İşte gerginliğin temel nedenlerinden birisi bu kişilik savaşlarıdır.

Ben Bilirimcilik: Gerilim düzeyini çok yükselterek, performans verimliliğini çok düşük düzeylere çeken çatışma nedenlerinden bir başkası olan “ben bilirimcilik”, bireylerin farklılıklarını mutlak doğrular olarak görmeye başlamaları anlamına gelir. Birey kendi açısına sadakat geliştirerek, o açı çerçevesinde düşündüklerini “gerçek” veya “doğru” ve dolayısıyla kendi görüşlerinden farklı olan her bir düşünceyi ise otomatik olarak “yanlış” görmeye başlar.

Her bir bireyin aynı yanılgılı tavır içinde olabileceği düşünüldüğünde ortaya çıkan durum, bireysel açı sadakatlarının savunulmalarını içeren bir kör düğümüne dönüşecektir. İşte bu noktada çatışmanın doğal zahmeti, içinden çıkılması hayli zor bir sorun mayalanmış olacaktır.

“Ben bilirimcilik” eğilimi özellikle “yöneten” ve “yönetilen” sınıflamalarının baskın olduğu işletme kültürlerinde daha sıkça görülebilir. Yönetenlerin kendilerini yönetilenlere oranla daha “bilir olarak görme eğilimleri, çeşitli iş kanallarında ortaya çıkan sorunların çözümlerinde sistem daha baştan çatışmaya ayarlanmış olur.

İletişim İhmalleri: İletişim becerisi sağlıklı düzeylerde geliştiği oranda, farklılıkların ortaya çıkarttığı doğal çatışmaların zahmetinden en üst düzeyde yararlanılabilir. Ancak, iletişimin alt unsurlarından bazılarının ihmal, çatışmanın sonuçlarını zarar haline itme gücüne sahiptir.

İletişim alt unsurlarından ileti dakikliğinin çatışmadan en üst düzeyde yarar sağlamada önemli bir işlevi vardır. İleti dakikliğinin gerekli olduğu anlardan bir tanesi, bireylerin veya birimlerin sorumluluklarının tanımlarıdır. Eğer sorumluluklar ve yetkiler net ve açık bir şekilde tanımlanmış ise, ortaya çıkan belirsizlik veya sorumluluk örtüşmeleri çatışmalardaki gerilim düzeyini arttıracaktır. Bu durumlarda bireyler birbirlerine sorumlulukları “benim değil, senin”, savunmasıyla artacak ve “haklılık ve haksızlık” arayışı içine gireceklerdir.

İletişim kazalarından bir başkası, tümüyle ileti ihmalinden kaynaklanabilir. Yapılması gerekli işleri ilgili çalışanlara bilgi vermeden, “nasılsa birileri yapar” düşüncesiyle yapılmasını bekleyen bir müdürün düştüğü durum örnek olabilir.

İletişim kazalarından biri de dinleme dakikliğindeki sorunlardır. Gelen iletiyi dinleyebilme, iletiyi gerçekte yansıttığı niyet ve içerikte kavrayabilme, büyük önem

taşıır. Kişilerin kendi eğilimlerine göre iletileri yorumlaması bir süre sonra gerilimi artıracğından çatışmaya yol açar.

Çatışma halini sorun haline getiren bu üç unsur, bireyler arasında rekabet ortamı yaratır. Ortaya çıkan rekabet ise performansın iyileştirilmesine değil, olumsuz hale gelmesine neden olur. Performans yerine kişiliğı ön plana çıkaran bu unsurlar, bireyler ve gruplar arasında gerginlik yaratır. Paylaşımı azaltır ve işbirliğı ortamına engel olur. Sonuçta da performans düşüklüğüne neden olur.

Örgütlerdeki çatışmanın olumsuz sonuçları üzerine yapılan bir araştırmada yöneticilerin zamanlarının %20'sini çatışma ile ilgili sorunları çözmeye ayırdıkları görülmüştür. Yöneticilerin başarısının ve etkinliğinin önemli ölçüde çatışmanın olumsuz sonuçlarını ele alma yeteneklerine bağılı olduğu tespit edilmiştir (Düşükcan, 2003: 18). Çatışmanın örgüt performansı açısından olumsuz sonuçları, başka bir şekilde şöyle özetlenmektedir (Karip, 2000: 24-25).

- i. Stres ve işten bıkkınlık
- ii. Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar
- iii. İş doyumu ve performansın düşmesi
- iv. Değışime karşı direnmenin artması
- v. Örgüte adanmışlık ve bağılılığın azalması.

Sonuç olarak her örgütte çatışmanın çok yüksek düzeyde olması örgütün performansının düşmesine neden olurken, amaçların savsaklanmasına, emeğın, paranın, zamanın savurganlığıının artmasına yol açmaktadır.

2.10. ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMANIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARIYLA İLİŞKİSİ

Çatışmanın etkisi, çatışmanın sebebi gibi sınıflandırılabilir. Çatışmanın etkisi bireyler, bireyler arası ilişkiler veya iletişim, davranışlar, yapı ve konunun kendisi üzerinde görünebilir.

Bu çalışmanın amacı örgüt içi çatışmanın performans üzerindeki etkisinin incelenmesi olduğundan dolayı, çatışma etkilerinin performans üzerine gösterdiği etkisi incelenecektir.

Örgüt ve gruplarda, örgütsel hayatın karmaşıklığı ve karşılıklı bağılılığından dolayı çatışmanın oluşu kaçınılmazken, kuramcılar çatışmanın yararlı olup olmadığı konusunda farklı görüşler sergilemektedirler. İlk örgütsel çatışma kuramcıları, çatışmanın örgüt faaliyetleri için zararlı olduğunu savunmuşlardı (Pondy, 1967) ve bu nedenle daha çok çatışmanın nedenleri ve onların çözümü üzerinde dikkatlerini toplamışlardı. Son yıllarda ise araştırmacılar çatışmanın bazı koşullar altında yararlı olduğunu kuramsallaştırmışlardır (Dreu, 2006; Priem ve Price, 1991; Amazon, 1995; 1996; Jehn, 1996).

Örgütlerde çatışmanın etkisi üzerinde yapılan deneysel çalışmalar kuramsal literatürde bulunan tutarsızlığı yansıtmıştır. Bulgular, çatışmanın örgütlerde azalan verimlilik ve tatmin ile üst yönetim ve karar alan gruplarda anlaşmazlığın yokluğu grup ve örgütsel düzeyde artan performansla ilişkilendirildiğini göstermiştir (Schwenk ve Cosier, 1993: 137138). Bunun tam tersi, bazı koşullar altında çatışmanın yararlı olduğunu görülmesidir. Yapılan araştırmaların diğer bulguları, örgüt içi çatışmanın karar alma kalitesini ve stratejik planlamayı, finansal performansı ve örgütsel büyümeyi arttırdığını göstermektedir (Schweiger, Sandberg, 1989; Jehn, 1994).

Çatışmalara tabi olan çalışanlar, görev odaklı çatışmaları ilişkiye ve sürece dayanan çatışmalardan farklı algıladıklarını (Pinkley, 1990; Jehn, 1995;1997; Dreu, 2006) ve bu üç tip çatışmanın örgütün performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Jehn, 1994, 1995; Priem ve Price, 1991).

2.10.1. Göreve Dayalı Çatışma ve Performans

Göreve dayalı çatışma ile performans arasında olumlu ilişki bulunmaktadır (Jehn, 1994;1996; Priem ve Price, 1991; Amazon, 1995; 1996; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999). Göreve dayalı çatışma, bütün örgüt üyeleri tarafından anlaşılacak ve kabul edilecek yüksek kalite çözümlere ulaşılmasında ana anahtardır. Schwenk ve Valacich

(1994: 117-120) çalışmada, örgüt üyelerinin sorunlardan kaçınmak yerine onlarla karşı karşıya kaldıklarından dolayı oluşan durumu eleştirme ve değerlendirmeleri yüksek kalite kararların alınmasını sağladıklarını göstermektedir. Amazon (1995: 22) çalışmasında da, araştırma sırasında görüştüğü bütün yöneticilerin göreve dayalı çatışmanın, örgüt etkililiğini geliştirdiğine inanmakta olduklarını vurgulamıştır.

Kaliteli kararların alınmasında farklı bakış açılarının tanımlanması, itiraf edilmesi ve birleştirilmesi çok önemli olduğundan göreve dayalı çatışmanın oluşu, örgütün aldığı kararların kalitesini geliştirmektedir (Schweiger ve Sandberg, 1989; Amason, 1996). Farklı fikirlerin dışa vurulması için samimi iletişim ve açık düşünme ortamı oluşturarak, örgüt üyelerinin çeşitli yetenek ve kabiliyetlerini bir araya getirmek suretiyle, göreve dayalı çatışmaların üstesinden gelinmez olarak görülen sorunlara yenilikçi düşünmeyi teşvik eder ve yaratıcı çözümler sağlar. Aktif, şiddetli ve hiddetli tartışmalar aracılığıyla çatışan taraflar tamamen yeni alternatifler icat ederler (Amazon, 1996: 127-128; Dreu, 2006: 100-105). Göreve dayalı çatışma olmadığında ise, örgüt kararları daha çok konuşan veya etkili olan üyenin kararı olmaktadır (Amazon, 1995: 23). Göreve dayalı çatışma, alınan kararın ve örgüt amacının özünün ne olduğu, onun nasıl uygulanacağı, bu uygulamada onların rolünün ne olacağı gibi konuların bütün örgüt üyeleri tarafından anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamaktadır (Cosier ve Schwenk, 1990; Schweiger ve Sandberg, 1989; Amason, 1996). Göreve dayalı çatışma yararlıdır, çünkü örgüt üyelerini örgüt etkililiği için esas olan faaliyetlere bağımlı kılar, çoğu zaman ihmal edilen belirli bir sorunun temeli olan varsayımlara dikkati çeker (Amazon, 1995; 1996; Jehn, 1995; Jehn ve Shah, 1997; Shah ve Jehn, 1993; Dreu, 2006).

Göreve dayalı çatışma ile bilişsel değerlendirme süreci arasındaki ilişkiyi ele alıp inceleyen bazı araştırmalar (Putnam, 1994: 288); göreve dayalı çatışmanın örgüt üyelerinin, dahil oldukları sorunları tanımlamalarına ve daha iyi anlamalarına yardımcı olduğunu göstermiştir; Amason ve Schweiger (1994) çalışmasında da, göreve dayalı çatışmanın farklı bakış açıları ileri sürmeye ve tartışmaya olanak sağlayarak, üyelerin yaptıkları işler konusunda anlayışını artırmakta olduğu gibi görev çatışmasının olumlu tarafını tanımlamıştır; Bayron (1991) ise grup-içi göreve dayalı çatışmanın bireylerin yeni fikirleri ve yaklaşımları geliştirmeye teşvik ettiğini sergilemiştir. Görev

çatışmasının grubun bütün performansı üzerinde etkisini inceleyen diğer araştırmalar ise (Amazon& Sapienza, 1997; Amazon ve Schweiger,1994; Jehn,1995; Simons ve Peterson, 2000; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999) grup üyelerinin, görev içerikli sorunlarıyla ilgili farklı yorumlara sahip olmalarının, grubun karşılaştığı durumu daha iyi öğrenebilme ve doğru değerlendirebilme olanağını arttırdığını ve grup performansını geliştirdiğini göstermiştir. Tjosvold, Dann ve Wong (1992) telekomünikasyon şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada da, pazarlama gruplarında karşıt bakış açılarını destekleyen tartışma ortamının olması görevlerin tamamlanmasına, kaynakların daha etkili kullanılmasına ve tüketiciye daha iyi hizmetin sağlanılmasına yol açtığını göstermektedir.

Amason ve Schweiger (1994; Amason, 1996), göreve dayalı çatışmanın örgütte bulunan farklı bakış açılarının dışı vurulmasını teşvik ederek örgüt üyelerinin alınan kararın uygulanmasında katılımını artırmakta olduğunu göstermiştir. Ayrıca grubun her bir üyesi tartışmaya girerek kendi görüş açısını dile getirmeye ve en son kararın şeklini kendi çıkarlarına yönelik çözüme fırsatına sahip olmaktadır. Örgüt üyelerinin göreve yönelik katılımının artması da grubun performansını artırmaktadır, göreve yönelik katılım ile performans arasında yüksek düzeyde olumlu etki bulunmaktadır (Mullen ve Coper, 1994: 222-223). Amazon'un (1995) yaptığı araştırmanın sonucu da bu düşüncüyü desteklemiştir: Göreve dayalı çatışma hem alınan kararın kalitesini hem de kararın başarılı bir şekilde uygulanma şansını artırarak örgüt etkililiğini artırmakta olduğunu göstermektedir.

Stratejik karar alma konusu üzerinde yapılan araştırmalardan bazıları, karar kalitesinin, karar alan yönetim örgütünün bilişsel kabiliyetlerle ve bu kabiliyetlerin etkili bir şekilde bir araya getirilmesi ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Örgütün bilişsel kabiliyeti onun bilişsel farklılıkları ile ilişkilidir. Araştırmalar bu fikri desteklemektedir. Örneğin, Bantel, Jackson (1989) ve Murray (1989) çalışmalarında farklı kabiliyetlere sahip olan ve kendi kabiliyetlerini etkili bir şekilde birleştiren örgütlerin, daha az kabiliyet çeşitliğine sahip olan ve etkili bir şekilde bir araya getirilemeyen örgütlara göre daha yenilikçi ve yüksek kaliteye sahip kararlar aldıklarını göstermektedir. Farklı kabiliyetleri, etkili bir şekilde birleştiren yöntemlerden biri de "Hegel'in dialektik"

ilkesidir (başka bir deyişle diyalektik karar alma yöntemi). Diyalektizm, iyi ve ikna edilen bir görüşü ve ona zıt olan ikna edilen ve iyi fikirlerle donatılmış bir görüşü bir araya getirerek tek bir nesnel görüş açısını elde etme sürecidir (Mason, 1969: 406). Bu yöntem, her bir görüşün altında yatan varsayımları ve konu ile ilgili karşıt görüşleri incelemeye ve tanımlamaya teşvik etmektedir. Böylece, sürecin sonunda kuşkuyla neden olabilecek hiçbir zemin kalmamaktadır. Alınan son karar, her bir bireysel perspektifin güçlü tarafını içermekte ve zayıf olan tarafından da kurtulmaktadır. Bu nedenle, bu tip çatışmaya tabi olarak üst yönetim örgütleri kendi kararlarının kalitesini (Amason ve Schweiger, 1994: 240-241), karar alma sonucunu ve grubun performansını geliştirebilmektedirler (Schweiger, Sandberg, 1989; Amason, 1996; Cosier ve Schwenk, 1990). Deneyisel araştırmaların sonuçları, etkileşime angaje olan üst yönetim örgütlerinin, tabi olmayanlara oranla daha yüksek kaliteli stratejik kararlar almakta olduklarını göstermektedir (Schweiger, Sandberg, 1989: 3340). Yani, bilişsel farklılık ve diyalektik etkileşim, yüksek-kalite kararlar alma potansiyelini temsil etmektedir ve bu kararların kalitesi de örgüt performansını olumlu etkilemektedir (Schwenk ve Valacich, 1994: 212).

Bununla birlikte göreve dayalı çatışmanın karar alma etkililiğini olumsuz etkilemekte olduğu da görülmüştür. Çatışma, grup üyelerinin karar alma aşamasında uzlaşmaya varamamalarına neden olabilir, kararın uygulanmasını tehlikeye atabilir ve grup üyelerinin arasında tutarlılığı ve gelecekte karar alımını tehlikeye atabilir (Schweiger, Sandberg, 1989: 35). Dreu ve Weingart (2003: 741-749), göreve dayalı çatışmanın grup performansını ilişkiye dayalı çatışma gibi olumsuz etkilediğini göstermişlerdir. Baron (1988: 205), performans değerlendirilmesi üzerinde yaptığı araştırmada, göreve dayalı yıkıcı kişisel eleştirilerin sonucunda kızgınlık ve kaçınma oluştuğundan dolayı, göreve dayalı çatışmanın çoğu kez etkili olmadığı sonucuna varmıştır. Yıkıcı kişisel eleştiriler, bireyler arası ilişkileri olumsuz etkilemekte ve çatışma boyutunu arttırmaktadır. Bunun yanında bu tür eleştirinin çalışanların performansını her zaman olumsuz etkilememekte olduğu da görülmüştür. Bireylerin karşılaştıkları olumsuz geribildirimlere yönelik gösterecekleri tepkiler farklı olduğundan dolayı, algılanan eleştirinin performans üzerinde etkisinin olumlu olup olmaması da

grup üyelerinin kişisel özelliklerine bağlıdır. Yapısal olmayan eleştirilere maruz kalan bireylerden bazıları çabalarını artırırken diğerleri ise tam tersine azaltmaktadırlar.

Buna ek olarak, gerektiğinden fazla uzatılan çatışma grup üyelerinin değerli bilgiyi toplama, birleştirme ve nesnel bir şekilde değerlendirme kapasitesini engelleyebilir (Amazon ve Sapienze, 1997; Jehn, 1997; Jehn ve Mannix, 2001).

Gersick (1989) yaptığı çalışmasında, tartışmanın uzatılması ve uzlaşmaya varılmaması sonucunda, grup üyelerinin işlevsel çatışmanın bir diğer aşamasına geçmesini imkânsızlaştırdığını sergilemiştir; çünkü grup üyelerinin alternatiflerin arasında birini seçip uygulamaları da gerekmektedir.

Bunun tam tersi, Vliert ve Dreu (1994: 219) çalışmalarında, örgüt çalışması sırasında çok düşük düzey görev çatışmasının oluşu örgütün acelelikten yoksun olmasına ve üyelerinin faaliyetsizliğine yol açabileceğini savunmaktadırlar. Görev tartışmaları içermeyen örgütler, kendi performanslarını artırmanın yeni yollarını kaçırabilirken, yüksek düzey görev çatışmasının oluşu da görevin tamamlanmasını engellemektedir (Jehn, 1997: 551).

2.10.2. İlişkiye Dayalı Çatışma ve Performans

Kişiselliğe dayanan, bireyselliğe yönelen anlaşmazlıklar takım performansı için çoğu zaman zararlıdır (Jehn, 1997; 1994; Shah ve Jehn, 1993; Evan, 1965; Jehn, Chatman, 2000; Simons ve Peterson, 2000; Priem ve Price, 1991; Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999). Çatışma kuramcıları bu tür anlaşmazlığı ilişki odaklı çatışma olarak adlandırmaktadırlar (Amazon, 1995; Jehn, 1997; 1995; Shah ve Jehn, 1993). Deutsch'e (1969: 10) dayanarak, ilişkiye dayanan çatışma grup-içi karşılıklı anlayışı ve iyi niyeti azaltmaktadır ki bu grubun örgütsel görevi tamamlamasını engellemekte ve grup performansını olumsuz etkilemektedir.

Geçmiş kuram, grup üyeleri, bireyler arası sorunlar yaşadıklarında ve birbirlerine yönelik öfkeli, sinirli olduklarında veya bireysel mücadeleyi yaşadıklarında daha az etkili çalıştıklarını ve optimalin altında ürün ürettiklerini savunmaktadır (Gladstein, 1984: 499-515). Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları, ilişkiye dayanan çatışma ile ilişkili olan tehdit ve endişenin bireylerin karmaşık bilgiyi yorumlamada bilişsel işlevi

engellediğini, bunun da bireysel ve grup performansını engellemekte olduğunu göstermektedir. Amason ve Schweiger (1994); Amazon (1995; 1996) araştırmaların sonucu, karar alımı sırasında duygusal çatışma, alınan kararın kalitesini, takım üyelerinin arasında kararın kavrayışını, takım üyelerinin kararın uygulanmasında katılımını ve takım üyelerinin arasında duygusal katılım düzeyinin düşmesine neden olduğunu göstermektedir.

İlişkiye dayalı çatışma sırasında oluşan kızgınlık belirli bir fikre dayalı değil, kişisel etmenlere bağlıdır. Bu tür anlaşmazlık, örneğin göreve dayalı çatışmadan bir şekilde saptırıldığında da oluştuğu görülmüştür (Amazon, 1995: 24). Göreve dayalı çatışma ile ilişki odaklı çatışma arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Göreve dayalı çatışma ilişki odaklı çatışmayı ve tam tersi, ilişki odaklı çatışma görev odaklı çatışmayı etkileyebilir. Örneğin, düşüncesi tartışmaya konu olan bir grup üyesi, diğer grup üyelerinin onun düşüncesine saygı duymadıklarını düşünebilir; ve tam tersi bir grup üyesi diğer üyelere yönelik olumsuz duygulara sahipse onların ileri sürdükleri fikirlere yönelik sürekli olumsuz tepki gösterebilir ve onlarla polemiğe girebilir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1999: 17).

Amazon,(1994) araştırmasının sonucu, duygusal çatışmanın kararın kalitesini düşürerek ve kararın başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan anlayış ve katılımını engelleyerek takım etkililiğini azaltmakta olduğunu göstermektedir. Bilişsel anlaşmazlık, kişisel eleştiri olarak algılanmaya başlandığında duygusal çatışma oluşmaktadır. Takım üyeleri eleştiriye açık ve ayrı görüşlere hoşgörülü olduklarında bilişsel çatışma etkilidir. Eleştirilere yönelik açık olmayan takım üyeleri ise çoğu kez onlara yönelik yapılan eleştirileri kişisel niteliklere saldırı olarak yorumlamaktadırlar. Bu durumda bilişsel çatışmanın teşviki kasıtsız olarak uzlaşmaya varmayı engelleyen ilişkiye dayalı çatışmayı yaratmaktadır. Göreve dayalı çatışma ise, takım normları ile teşvik edildiğinde, takım üyeleri eleştirilere yönelik daha az kuşkulu olmakta ve bireysel eleştiri olarak onu algılamamaktadırlar (Schweiger, 1989: 39).

Göreve dayalı çatışmanın tersine, ilişki odaklı çatışma takım etkililiği için önemli olan eylem ve faaliyetlerden takım üyelerini alıkoyarak takım etkililiğine zarar

vermekte (Amazon, 1995: 24) ve grubun görev ile ilişkili çalışmalarını engellemektedir, çünkü üyeler dikkatlerini iş üzerinde odaklamak yerine tehlikeyi azaltma, gücü artırma ve uyumu oluşturma gibi eylemlerle meşgul olmaktadırlar (Evan, 1965; Jehn, 1997; 1994; Jehn, Clint, Sherry, 1997). Duygusal çatışma, açık iletişimi ve bütünleşmeyi engelleyerek sinizm, güvensizlik ve kaçınmayı teşvik etmektedir. Böylece sadece çözümün kalitesi azalmamakta, takım üyelerinin takımın faaliyetleriyle kendilerini bağlamadıklarından, üyelerin takıma katılımı azalmakta ve takım etkililiği düşmektedir.

Pilled (1995) makalesinde ilişkiye dayanan çatışmanın grup performansını üç şekilde etkilemekte olduğunu belirtmektedir:

1. İlişkiye dayanan çatışmanın sonucunda sınırlandırılan bilişsel süreç, grup üyelerinin diğer grup üyeleri tarafından sağlanan yeni bilgiyi değerlendirme yeteneğini azaltmaktadır.
2. Bireyler arası çatışma, üyelerin hoşlanmadıkları veya onlardan hoşlanmayan diğer grup üyelerinin fikirlerine yönelik daha az duyarlı yapmaktadır.
3. Görev üzerinde harcanması gereken zaman ve enerji, çatışmanın çözümü, tartışılması veya görevin ihmal edilmesine harcanmaktadır(aktaran, Jehn,1995: 259)

Bu düşünce Jehn, Clint, Sherry'nin (1997: 530-554) çalışmalarının sonucu tarafından da desteklenmiştir. İlişkiye dayalı çatışma, artan süreç kaybına ve grup üyelerinin işbirlikçi davranışlardan çekilmesine neden olmaktadır. Bu da birey bazlı görevlerin yerine getirilmesinde grup çalışmasının eşgüdümü ve grup üyelerinin arasındaki sinerjiyi azaltmaktadır, yani ilişkiye dayalı çatışma ile takım performansı arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır.

Etkili takımlar, üyelerinin farklı yeteneklerini bütünleştirmeyi öğrenmektedirler. Bunun tam tersi, etkili olmayan takımların üyelerinin birbirlerine yönelik güvensiz veya ilgisiz olduklarında ileri sürülen farklı fikirleri birleştirmek için gerekli olan tartışmalara tabi olmaya isteksiz olmalarıdır. Bunun sonucunda, alınan kararların yaratıcılığı ve kalitesi düşmektedir. Buna ek olarak, bu tür çatışma, takım üyelerinin çalışma yeteneğini de engellemektedir. Takım üyeleri birbirlerine kırgınsalar,

şirkette hangi tür karar alınıralsa alınsın şirket için çalışmazlar, yani takımlarda duygusal çatışma oluştuğunda takım üyeleri daha az etkili olurlar. Takımlar, düşük kalite kararlar alırlar ve onların üyeleri alınan kararın uygulanmasında daha az katılımcı olurlar.

Bununla birlikte Jehn (1995) ve Pelled, Eisenhardt ve Xin (1999) çalışmaları, bireyler arası ilişkilerin performans üzerinde etkisini ele alan geçmiş çalışmaların varsayımlarını desteklememiştir. Gözlem ve anket sonuçları, çatışmaya dahil olan grup üyelerinin çatıştıkları tarafla bir arada çalışmama kararı alıp, iş ortamını veya işi yeniden dizayn ederek (başka çalışma masasına geçerek veya ihtiyaç duyduğu bilgiyi başkasından alarak) veya duyguyu birbirlerine yönelik kapıyı çarpma, surat asma, ağlama, bağırma, kaba konuşma v.b. gibi davranışlarla sergileyerek, çatıştıkları tarafla etkileşimi en alt düzeye indirmeye çalışıp, aralarında oluşan ilişkiye dayalı çatışmanın iş üzerinde olumsuz etkisini engellemektedirler. İlişkiye dayanan çatışma ancak grup üyelerinin tatminini, birbirlerinden hoşlanmayı ve grupta kalma isteklerini azaltmakla sınırlı olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, ilişkiye dayalı çatışma performansı olumsuz etkilememektedir.

2.10.3. Sürece Dayalı Çatışma ve Performans

Jehn, (1997; 1995) çalışmasında, takım üyelerinin sürece dayalı çatışmayı görev ve ilişkiye dayalı çatışmadan ayırt ettiklerini ve düşük düzey sürece dayalı çatışmanın oluşumu performansla olumlu ilişki içindeyken, yüksek düzey sürece dayalı çatışmanın oluşumunun ise verimli çalışma süreci için zararlı olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, 1980'de "Performans ve Uzlaşmaya Varma" konusu üzerinde Bourgeois, tarafından yapılan araştırma sonucu tarafından da desteklenmiş, grup üyeleri neyin yapılması gerektiği (amaç) üzerinde uzlaşmaya vardıkları halde, ona nasıl ulaşacakları konusunda fikir birliğine varamadıklarında performansta düşüş olduğu görülmüştür. Kaynak ve sorumlulukların dağılımı konularında grup üyelerinin çok şiddetli tartışmalarda bulunmaları işin tamamlanışını uzatır, grup üyelerinin çatışmanın oluşturduğu belirsizlikten rahatsız olmalarına, adaletsizliği sezmelerine, ve çoğu kez gruptan ayrılma isteğinde bulunmalarına neden olur (Jehn ve Chatman, 2000: 8).

Bununla birlikte, süreç çatışmanın olumsuz etkisine rağmen, görev ve sorumlulukların dağılımında değişimin olması, bazen gerekli olduğunu ve hatta grup verimliliğini olumlu yönde etkilediğini de göstermektedir. Örneğin, grup üyelerinden biri belirli bir işin yapılmasında, asıl bu işi yapan bireyden daha nitelikli olabilir. Oluşan sürece dayalı çatışma, işi yapan üyelerin niteliklerinin gözden geçirilmesine ve en uygun kişiyi bu işe tayin etmeye neden olabilir. Böylece, etkili görev dağılımı ile çözülen düşük düzey sürece yönelik çatışmanın oluşu performansın artmasında da katkıda bulunmaktadır (Jehn,1997: 548).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNİ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümleme yöntemi açıklanmış araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aşağıda verilen araştırmaların bizim araştırmamız ile ilgili olduğu düşünülmüştür.

3.1.1. Yurtiçi Araştırmalar

- i. Baykoç, araştırmasında işletmelerde çatışma yönetimini incelemiştir (Baykoç, 1986).
- ii. Doğrusöz, yaptığı araştırmada hastahanelerde çatışmanın yönetimi incelemiştir (Doğrusöz, 1987).
- iii. Tulunay, yaptığı araştırmada çatışmayı çözüm yöntemlerini incelemiştir (Tulunay, 1990).
- iv. Atasavun, araştırmasında anaokullarında yönetmenlerle öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan konuları incelemiştir (Atasavun, 1994).

3.1.2. Yurtdışı Araştırmalar

- i. Turkalj, araştırmasında çatışmanın organizasyon performansı üzerindeki etkisini ele almıştır (Turkalj, 2008)
- ii. Jehn, çalışmasında çatışma türleri ve boyutlarını ele almış bunların karar gruplar üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Jehn, 1997)
- iii. Kashanian, araştırmasında çatışma yöntemini ve gruplararası çatışmayı ele almıştır (Kashanian, 1991).

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çatışma, yaşamımızın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Okul örgütleri de toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından sakınan veya böyle durumlar karşısında kendi başlarına karar alamayan yöneticiler iyi birer lider olamazlar. Yöneticilerin böyle durumlar karşısında alacağı kararlar, örgüt içerisinde yenilik ve canlılık getirecek şekilde olmalıdırlar.

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olur. Çatışma genelde olumsuz bir anlam taşır. Eğitim çalışanları arasındaki gerilim, moral bozukluğu, iletişim için isteksizlik, işlerin aksatılması, geç gelme, bağırma ve kapıların çarpılması çatışmanın varlığının belirtileridir. Çoğu zaman çatışmalar zarar verici şekillerde sonuçlanır fakat çatışmaların olumlu sonuçları da olduğundan dolayı bu noktada yöneticiler çatışmaları yok etmek yerine yönetmeyi tercih etmelidirler.

Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalardan kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve çözmek durumundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişimin doğrultusunu belirleyen ana öğelerden biridir.

Çatışmaları yönetebilecek okul yöneticilerinin iletişim becerileri kuvvetli ve sosyal ilişkilerde başarılı kişiler olmaları gerekmektedir. Yani her şeyden önce yönetici her şeyin farkında olan, lider ve yöneticilik alanında eğitim almak durumundadır. Günümüzde artık yöneticiliğin herkesin yapabileceği bir iş olmadığı, bir eğitim sonucu ve bir takım özellikleri bünyesinde taşıdığı herkes tarafında kabul edilmiştir. Ortaya çıkacak çatışmaları organizasyonun amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 2001: 533).

Gruplaşmaların, çatışmaların olmadığı bir örgüt ölü olarak nitelendirilirken, etkinliği olan örgütlerde gruplaşmaların ve çatışmaların varlığı doğal olarak kabul edilmektedir. Yönetilebilen çatışmalar örgütün gelişimine katkıda bulunurken

yönetilmeyen çatışmalar ise örgütü statik bir yapıya büründürür ve problemleri arttırır. Bu nedenle çatışmalar, örgüt amaçlarına ulaşmak için gereken ekip çalışmasını ve koordinasyon sürecini sağlayacak şekilde yönetilmelidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 359). Bunun için okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin okul ikliminin oluşumunda nasıl bir faktör olduğunu ve öğretmenleri nasıl etkilediğini bilmesi gerekir.

Günümüzde eğitim sisteminin problemlerini ortaya koymak için yapılan araştırmaların çoğunda problem olarak bina yetersizliği, öğretmen yetersizliği, araç-gereç yetersizliği ve finansman yetersizliği üzerinde durulmuş, bunların çözümü halinde ise sistemin düzeleceği açıklanmıştır. Elbette ki yukarıdaki unsurlar bir problemidir. Fakat burada görülmeyen, sistemin hücresi denilebilecek okulun iç yapısındaki yönetici ve öğretmen arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların ve huzursuzlukların çatışmaya yol açtığı, bunun ise verimliliği olumsuz yönde etkileyerek problem oluşturabileceği göz ardı edilmiştir (Korkmaz, 1994: 2).

Bu bağlamda her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin bulunması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ortaya çıkan anlaşmazlıklar da örgütteki çalışanlarda strese neden olmaktadır.

Bu yeni fikirler, uygulamaları daha verimli hale getirebilir. Böyle bir bakış açısıyla yapılacak olan bu çalışma örgütün verimliliğine getirebileceği katkılar bakımından önemlidir ve bir eğitim yönetimi problemidir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşamakta oldukları olası çatışma nedenleri nelerdir ve bu çatışmaların öğretmenlerin performanslarına etkisi nedir?

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı; örgütlerdeki çalışanların kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının, yükleme karmaşıklığı açısından incelenmesinde özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stillerini demografik değişkenler açısından belirlemek, çatışma

nedenlerini ortaya koymak ve performansları üzerindeki olası etkilerini değerlendirmektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir.

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde de çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. Burada en önemli rollerden bir tanesinde öğretmenlere düşmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin gerek öğrenciler gerekse meslektaşları ile yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun iklimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Öğretmenlerin uyguladıkları çatışma yönetim stilleri, stres düzeylerine, buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

Bu aşamada yaşanan ve örgütsel çatışmaya neden olabileceği düşünülen durumları ve bunların çatışma yaratma derecelerini saptamak, ilköğretim okullarının daha sağlıklı bir değişim sürecinden geçmelerine ve uyumlu bir bütün oluşturma çabalarına olumlu bir katkı sağlayabilir.

Araştırmanın sonuçları eğitim örgütlerindeki verimlilik ve etkinliği az da olsa arttırabilir; okullarda görülen örgütsel bozukluk ihtimallerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin öğretmenlerin varlığı zorunludur. Bu nedenle öğretmenlerin karşılaştıkları çatışmaların nedenlerini belirlemek ve bu çatışmalara ait yönetim stillerinin neler olabileceğini ve öğretmenler üzerinde yaratacağı stres düzeyini saptamak, bir anlamda ilköğretim okullarının çalışmalarına olumlu katkılar sağlayabilir.

Bu araştırma ile elde edilecek bulguların öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları çatışmaların nedenlerine ve performans düzeylerine ilişkin olarak araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceği umut edilmektedir.

3.5. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- i. H_0 : Devlet okulu ve özel okulu arasında yaşanan çatışmaların yoğunluğu bakımından bir farklılık yoktur.
 H_1 : Devlet okulu ve özel okulu arasında yaşanan çatışmaların yoğunluğu bakımından bir farklılık vardır.
- ii. H_0 : Devlet okulu ve özel okul arasında yaşanan çatışmaların öğretmenlerin performansları üzerindeki etkileri bakımından bir farklılık yoktur.
 H_1 : Devlet okulu ve özel okul arasında yaşanan çatışmaların öğretmenlerin performansları üzerindeki etkileri bakımından bir farklılık vardır.

3.6. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma,

- i. Denekler açısından, Bursa il merkezinde yer alan Özel Çakır İlköğretim okulunda ve İMKB İlköğretim devlet okulunda görev yapan öğretmenler ile,
- ii. Amaçlar açısından, araştırmanın amaç ve alt soruları ile,
- iii. Kapsam açısından, anket sorularına verilen yanıtlar ile sınırlıdır.
- iv. Çalışmada deneklere ulaşma, anket formlarının hazırlanması açısından maliyet bir kısıt olarak kabul edilmiştir.
- v. Deneklere ulaşılması, anket formlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi açısından çalışma tasarımı etkileyen diğer bir kısıt ise zamandır.

3.7. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada; özel ve devlet okulu öğretmenlerinin çatışma yaklaşımlarının ve okul içinde yaşadıkları çatışmaların nedenlerinin ve performansları üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.7.1. Evren - Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreni Bursa ili merkezi içindeki Milli Eğitim Bakanlığı (M.E.B.)'na bağlı 561 adet resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 13,738 öğretmenden oluşmaktadır. Bursa ili merkezi içindeki ilköğretim okullarının sayısı fazla olduğundan örnekleme yoluna gidilmiştir.

İlköğretim okullarının isimleri Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden sağlanmıştır. Bunların ilçelere göre dağılımı yapılmış ve bu dağılım göz önünde bulundurularak anket uygulanacak ilköğretim okulları kura ile seçilmiştir.

Okullara gidildiğinde okullardaki tüm öğretmenlere ulaşmak amaçlanmıştır. Örneklem yapılırken ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin branşları dikkate alınmıştır.

3.7.2. Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırma Özdemir'in (2003: 213- 214) çalışmasında kullandığı "Konaklama İşletmelerinde Çatışmaların Giderilmesinde Takım Uygulamasından Yararlanma" isimli anket formunun çalışmamıza uyarlanması aracılığıyla yapılmıştır. Bu anket formu Ek 1' de sunulmuştur. Uygulama kapsamına giren okullara ait veriler, anket soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir. Anket yönteminin uygulanmasında, okullar bizzat ziyaret edilmiştir. Toplam 43 sorudan oluşan anket formunda, ilk 27 soru ilköğretim okullarında öğretmenler arasındaki çatışmaların nedenlerini ikinci bölümü oluşturan 16 soru ise bu nedenlerin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkilerini belirlenmeye çalışılmıştır. Sorular, beş'li Likert Ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Likert ölçeğinin kullanılmasının nedeni bu ölçek türünün tutumu ölçmek için kullanılan yaygın bir ölçek

türü olmasıdır. Buna göre kişilerin bir tutumu ifade eden cümleye ne düzeyde katıldıkları, tümüyle katılma veya hiç katılmama arasında, tercihen beşli bir seçeneğe göre cevap alınarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada anket formlarına verilecek yanıtlar olumsuzdan olumlu duruma doğru; "Hiçbir zaman (0), Nadiren (1), Genellikle (2), Çoğu Zaman (3) ve Her Zaman (4)" şeklinde oluşturulmuştur

Anketten elde edilen toplam puan sorulan sorulara verilen yanıtlara karşılık gelen puanların toplanması sonucu elde edilmiştir. Elde edilen toplam puan sonucunda çalışma nedenleri ile öğretmenlerin performansları arasında olası bir ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

3.7.3. Verilerin Toplanması

Bursa ili merkezi içinden biri özel diğeri devlet okulu olarak seçilen ilköğretim okullarında, anket 75 kişiye uygulanmıştır. Anketlere katılım oranı %100 olmuştur. Daha sonra anket formları toplanmış, gözden geçirilmiş ve çözümlemeye alınmıştır.

3.7.4. Verilerin Analizi

Anket aracılığı ile toplanan veriler bilgi işlem formlarına kodlanmıştır. Daha sonra SPSS istatistik paket programı ile sorulara verilen yanıtların belirtici istatistikleri hesaplanmıştır. Belirtici istatistikler olarak ortalama, standart hata ve medyan değerleri verilmiştir.

Gruplar arası karşılaştırmalarda çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik, performans değerlendirmeye yönelik ve toplam anket puanları dikkate alınmıştır. Puanların normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiş olup test sonucunda anket puanlarının normal dağılıma uygunluk göstermediği dikkate alınarak ($p>0.05$) devlet okulu ve özel okul iki grup olarak kabul edilmiş olup bu doğrultuda iki gruba ait anket puanlarının karşılaştırılması için istatistiksel literatürde yer alan iki grubun karşılaştırması amacıyla kullanılan parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Yine cinsiyet ve öğretmenlerin branşlarına göre puan karşılaştırılması karşılaştırmalarda iki grup söz konusu olduğu için Mann Whitney-U testi kullanılarak yapılmıştır. okul türleri arasında cinsiyet ve öğretmenlerin branşlarına göre homojenliğin sağlanıp sağlanmadığı araştırılmış

ve okul türlerine göre cinsiyet ve branşların karşılaştırılmasında Pearson ki-kare testi kullanılmıştır. Kategorik değişkenler sayı ve yüzde ile verilmişlerdir. Toplam anket puanlarının sürekli değişkenler olan yaş ve meslekte geçirilen yıl ile olan ilişkisini incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemek (negatif/pozitif) için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Çalışmada genel olarak $p < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.8 BULGULAR

Araştırma örneklemine seçilen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorum araştırmanın bu kısmında yer almaktadır.

Elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında yorumlanmış ve araştırmanın amacının alt sorularına yanıt aranmıştır.

Denek gruplarına ilişkin bulgular, başlıklar altında tablolara işlenmiştir. Ayrıca bu bölümde anket sonuçlarına ilişkin belirtici istatistikler (ortalama, standart hata, medyan), ankette yer alan her bir soru için yüzde ve frekanslar verilmiş ve anket puanlarını analiz etmek için kullanılan istatistiksel testlere (Mann Whitney-U testi, Pearson ki-kare testi, korelasyon analizi) ait bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

3.8.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmaya devlet okulundan 45 ve özel okuldan 30 olmak üzere toplam 75 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin okul türü, cinsiyet ve branşa göre dağılımı tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Türleri, Cinsiyet ve Branşa Göre Dağılımı

OKUL TÜRÜ	n	%
<i>DEVLET OKULU</i>	45	60
<i>ÖZEL OKUL</i>	30	40
CİNSİYET		
<i>KADIN</i>	57	76
<i>ERKEK</i>	18	24
BRANŞ		
<i>SINIF ÖĞRETMENİ</i>	40	54.1
<i>BRANŞ ÖĞRETMENİ</i>	34	45.9

Çalışmaya katılan öğretmenlerin %60'ı devlet okulunda görev yapmaktadır. Yine çalışmaya katılanların %76' sı erkek ve 54'i sınıf öğretmenidir.

Tablo 3.2. Çalışmaya Katılanların Yaş Ve Meslekte Geçirdikleri Yıla Göre Dağılımı

		ORTALAMA	ST.HATA	MEDYAN	p
YAŞ	DEVLET OKULU	33.5	1.11	32	$p>0.05^a$
	ÖZEL OKUL	31.2	1.23	29.5	
MESLEKTE KIDEM	DEVLET OKULU	9.95	0.89	8	$p>0.05^a$
	ÖZEL OKUL	9.21	1.59	7	

a: Mann Whitney U testi.

Devlet okulu ve özel okulda görev yapan öğretmenler yaş ve meslekte geçirilen yıl sayısına göre homojenlik göstermekteydi (tablo 3.2.). yaş ve meslekte geçirilen yıl ortalamaları bakımından okul türleri arasında bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.3. Çalışmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

	CİNSİYET		
	KADIN	ERKEK	p
OKUL TÜRÜ	n(%)	n(%)	p>0.05 ^b
DEVLET OKULU	32(71.1)	13(28.9)	
ÖZEL OKUL	25(83.3)	5(16.7)	

b: Pearson ki-kare testi

Çalışmaya katılanlar, cinsiyet dağılımına göre homojenlik göstermekteydi (tablo 3.3.). Okul türleri arasında cinsiyet dağılımı bakımından fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.4. Çalışmaya Katılanların Branşlara Göre Dağılımı

	BRANŞ ÖĞRETMENLİĞİ	SINIF ÖĞRETMENLİĞİ	p
OKUL TÜRÜ	n(%)	n(%)	p>0.05 ^b
DEVLET OKULU	16(36.4)	28(63.6)	
ÖZEL OKUL	16(53.3)	14(46.7)	

b: Pearson ki-kare testi

Çalışmaya katılan öğretmenler branşlarına göre homojenlik göstermekteydi (tablo 3.4.). Okul türleri arasında branş dağılımı bakımından fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 3.5. Çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik anket puanlarının cinsiyet, okul türü, branşa göre belirtici istatistikleri ve istatistiksel karşılaştırmaları

		n	ORTALAMA	ST. HATA	MEDYA N	p
CİNSİYET	KADIN	57	63.88	2.43	63	p>0.05 ^a
	ERKEK	18	68.53	2.8	63	
OKUL TÜRÜ	DEVLET OKULU	45	68.2	2.09	67.5	0.04^a
	ÖZEL OKUL	30	58.82	3.82	57.5	
BRANŞ	SINIF ÖĞRETMENİ	40	62.96	3.55	61	p>0.05 ^a
	BRANŞ ÖĞRETMENİ	34	66.62	1.98	66	

a: Mann Whitney U testi.

Tablo 3.5’ de cinsiyete okul türüne ve öğretmenlerin branşlarına göre anketin ilk bölümünü oluşturan çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik sorulan 27 sorudan elde edilen toplam anket puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analiz sonucunda çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik sorulara ait toplam puanların sadece okul türleri arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p=0.04$).Tabloda çatışma nedenleri belirlemeye yönelik sorulardan elde edilne puan ortalamasının devlet okulunda özel okula göre daha fazla olduğu görülmektedir (devlet okulu: 68.2 ± 2.09 , özel okul: 58.82 ± 3.82).

Tablo 3.6. Performans değerlendirmeye yönelik anket puanlarının cinsiyet, okul türü, branşa göre belirtici istatistikleri ve istatistiksel karşılaştırmaları

		n	ORTALAMA	ST. HATA	MEDYA N	p
CİNSİYET	KADIN	57	53.47	3.21	49	$p>0.05^a$
	ERKEK	18	49.12	2.83	45	
OKUL TÜRÜ	DEVLET OKULU	45	62.21	2.23	57.5	0.03^a
	ÖZEL OKUL	30	49.26	2.67	44.5	
BRANŞ	SINIF ÖĞRETMENİ	40	56.75	3.02	54	$p>0.05^a$
	BRANŞ ÖĞRETMENİ	34	62.44	1.45	61	

a: Mann Whitney U testi.

Tablo 3.6’ da cinsiyete okul türüne ve öğretmenlerin branşlarına göre anketin ikinci bölümünü oluşturan performans değerlendirmeye yönelik sorulan 16 sorudan elde edilen toplam anket puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analiz sonucunda çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik sorulara ait toplam puanların sadece okul türleri arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p=0.03$).Tabloda çatışma nedenleri belirlemeye yönelik sorulardan elde edilne puan ortalamasının devlet okulunda özel okula göre daha fazla olduğu görülmektedir (devlet okulu: 68.21 ± 2.23 , özel okul: 49.26 ± 2.67).

Tablo 3.7. Toplam anket puanlarının cinsiyet, okul türü, branşa göre belirtici istatistikleri ve istatistiksel karşılaştırmaları

		n	ORTALAMA	ST. HATA	MEDYA N	p
CİNSİYET	KADIN	57	117.35	2.26	114	p>0.05 ^a
	ERKEK	18	117.65	2.45	113	
OKUL TÜRÜ	DEVLET OKULU	45	130.41	2.06	121	0.03^a
	ÖZEL OKUL	30	108.08	2.19	114	
BRANŞ	SINIF ÖĞRETMENİ	40	119.71	3.07	112	p>0.05 ^a
	BRANŞ ÖĞRETMENİ	34	129.06	1.73	123	

a: Mann Whitney U testi.

Tablo 3.7’ de cinsiyete okul türüne ve öğretmenlerin branşlarına göre anketin iki bölümünden elde edilen toplam puanların farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Analiz sonucunda çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik sorulara ait toplam puanların sadece okul türleri arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p=0.04). Tabloda çatışma nedenleri belirlemeye yönelik sorulardan elde edilne puan ortalamasının devlet okulunda özel okula göre daha fazla olduğu görülmektedir (devlet okulu: 130.41 ± 2.06, özel okul: 108.08 ± 2.19).

Tablo 3.8. Yaş, kıdem ve anket puanlarına ait korelasyon analizi sonuçları

	Puan (Çatışma Nedenleri)		Puan (Performans Değerlendirme)		Puan (Toplam Anket Puanları)	
	R	p	R	p	r	p
Yaş	0.312	p>0.05	0.217	p>0.05	0.416	p>0.05
Kıdem	0.438	p>0.05	0.531	p>0.05	0.289	p>0.05

r: Pearson korelasyon katsayısı

Tablo 3.8’ de yaş ve meslekte geçirilen yıl ile anketin iki alt bölümünden elde edilen toplam puanlar ve ankette bulunan tüm sorulardan elde edilen toplam puanlar arasındaki ilişkiler araştırılmış olup anket puanlarının yaş ve kıdem ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir (p>0.05).

Tablo 3.9 ve 3.10 da devlet okulu ve özel okula göre ilk 27 sorudan oluşan çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik soruların ortalama, standart hata ve medyan değerlerini içeren belirtici istatistikleri ile ilgili soruya verilen yanıtlar arasında öğretmenlerin en çok tercih ettiği şık verilirken yine performans değerlendirme

bölümünü içeren 16 soruya ait ortalama, standart hata ve medyan değerlerini içeren belirtici istatistikleri ile ilgili soruya verilen yanıtlar arasında öğretmenlerin en çok tercih ettiği şık gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Anket Sorularının Devlet Okuluna Göre Belirtici İstatistikleri ve İlgili Soruya Göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek

ÇATIŞMA NEDENLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK SORULAR	DEVLET OKULU				
	n	ORTALAMA	ST, HATA	MEDYAN	EN FAZLA VERİLEN YANIT n(%)
Okulumuzda öğretmenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesi çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.62	0.13	3	NADİREN GENELLİKLE 18(40)
Okulumuzda işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağlılığından kaynaklanan sorunlar çatışmalara neden olmaktadır.	44	2.50	0.11	2	NADİREN 25(56.8)
Okulumuzda öğretmenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması çatışmalara yol açmaktadır.	45	2.89	0.12	3	GENELLİKLE 22(48.9)
Okulumuzda sınırlı olan kaynakların(araç, gereç, bilgi, para vb. gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	45	3.13	0.20	3	NADİREN 12(26.7)
Okulumuzda yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	45	1.27	0.09	1	HİÇBİR ZAMAN 36(80)
Birimimize yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin bu kişilere uyum sağlayamamaları çatışmalara neden olmaktadır.	45	1.91	0.13	2	NADİREN 22(48.9)
Okulumuzda öğretmenlerin iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.	45	2.51	0.13	2	NADİREN 18(40)
Okulumuzda öğretmenlerin farklı amaçlara sahip olması çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.	45	2.47	0.16	2	NADİREN 15(33.3)
Okulumuzda öğretmenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.	45	2.22	0.15	2	NADİREN 19(42.2)
Okulumuzda öğretmenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.	45	2.18	0.14	2	NADİREN 20(44.4)
Bazı öğretmenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirmeme endişesi çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.	45	2.36	0.13	2	NADİREN 20(44.4)
Öğretmenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememeleri çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.96	0.14	3	GENELLİKLE 22(48.9)
Öğretmenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtması çatışma yaşanmasına yol açmaktadır.	45	2.62	0.16	2	NADİREN 17(37.8)
Okulumuzda öğretmenler arasında iletişimin az olması çatışmaya neden olmaktadır.	45	2.91	0.16	3	GENELLİKLE 15(33.3)
Öğretmenler arasında güç mücadelesi yarışı çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.	45	2.73	0.16	3	GENELLİKLE 15(33.3)
Öğretmenler arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, hor görme vb. gibi davranışlar çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.69	0.17	3	NADİREN 15(33.3)
Öğretmenin verilen görevini diğerlerine göre önemsiz bulması öğretmenin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.	45	2.58	0.14	3	NADİREN 17(37.8)
Öğretmenlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim, çatışmalara yol açmaktadır.	45	2.16	0.14	2	NADİREN 19(42.2)
Okulumuzun beklentisi ile öğretmenin kendi beklentisi arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.71	0.14	3	GENELLİKLE 26(57.8)
Öğretmenler arasındaki güven eksikliği okulda çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.42	0.15	2	NADİREN 16(35.6)
Okulumuzda öğretmenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakiş açılarına sahip olmaları çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.	45	2.71	0.15	3	NADİREN 15(33.3)
Okulumuzda ya da zümreler arasında bireysel performans değerlendirmeleri çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.78	0.15	3	NADİREN 19(42.2)

Tablo 3.9. Anket Sorularının Devlet Okuluna Göre Belirtici İstatistikleri ve İlgili Soruya Göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek					
ÇATIŞMA NEDENLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK SORULAR	DEVLET OKULU				
	n	ORTALAMA	ST, HATA	MEDYAN	EN FAZLA VERİLEN YANIT n(%)
Okulumuzda ödüllendirme sistemi öğretmenler arasındaki rekabeti artırarak çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.38	0.17	2	HİÇBİR ZAMAN NADİREN 13(28.9)
Öğretmenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememesi çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.69	0.14	3	NADİREN 18(40)
Öğretmenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlar işine yansımakta ve birimde çatışmalara yol açmaktadır.	45	2.22	0.14	2	NADİREN GENELLİKLE 16(35.6)
Öğretmenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanması çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.73	0.14	3	NADİREN 18(40)
Okulumuzdaki her öğretmenin kurallara aynı seviyede uymaması çatışmalara neden olmaktadır.	45	2.96	0.16	3	GENELLİKLE 14(31.1)
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SORULAR					
Meslektaşlarım ile yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.	45	2.54	0.12	3	NADİREN 23(51.1)
Aile içinde yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.	45	2.92	0.11	3	GENELLİKLE 26(57.8)
Öğretmenler arasında görev dağılımlarında ortaya çıkan eşitsizlik şevkimi kırmaktadır.	44	2.64	0.12	3	NADİREN 15(33.3)
Okulda verilen ağır görevler mesleki gelişimimi etkilemektedir.	45	2.41	0.21	2	NADİREN 18(40)
Verilen görevleri zamanında tamamlayamama endişesi derslere hazırlanmamı etkilemektedir.	45	2.62	0.19	3	GENELLİKLE 15(33.3)
Kendimi yeterince ifade edemediğim için zümre ortamında sıkıntılar ile karşılaşmaktayım.	45	2.71	0.14	3	GENELLİKLE 26(57.8)
Kendimi yeterince ifade edemediğim için okul ortamındaki meslektaşlarım ile yeterince iletişim kuramamaktayım.	45	2.64	0.16	3	GENELLİKLE 16(35.6)
Meslektaşlarımla okul dışındaki samimiyetim okul ortamına olumsuz bir şekilde yansımaktadır.	45	2.26	0.12	1	NADİREN 13(28.9)
Okuldaki kaynakların kısıtlı oluşu derslerdeki performansımı etkilemektedir.	45	2.24	0.15	2	NADİREN GENELLİKLE 18(40)
Üstlerimden hak ettiğim övgüyü almadığım için performansımın düştüğünü hissediyorum.	45	2.94	0.14	3	GENELLİKLE 22(48.9)
Aldığım ücretin yeterli olmayışı nedeni ile kaygılarım ön plana çıkmakta dolayısı ile konsantrasyonum düşmektedir.	45	3.12	0.12	3	GENELLİKLE 22(48.9)
Okuldaki rekabet nedeni ile meslektaşlarım ile aramda güven eksikliği meydana gelmekte bu da performansımı olumsuz etkilemektedir.	45	2.54	0.12	3	NADİREN 17(37.8)
Okulun benden beklentisinin yüksek olması üzerimde baskı yaratmakta ve verimimin düşmesine neden olmaktadır.	45	1.72	0.15	2	NADİREN 22(48.9)
Meslektaşlarımla aramda olan rekabet üzerimde baskı yaratmakta ve verimimin düşmesine neden olmaktadır.	45	2.56	0.12	3	NADİREN 17(37.8)
İdareciler ile yaşadığım sorunlar performansımı etkilemektedir.	45	2.38	0.21	2	NADİREN 18(40)
Öğretmenlerin branşlarından veya özel hayatlarındaki konularından dolayı farklı yaklaşımları performansımı olumsuz etkilemektedir.	45	2.63	0.18	3	NADİREN 15(33.3)

Tablo 3.10. Anket Sorularının Özel Okula Göre Belirtici İstatistikleri ve İlgili Soruya Göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek

ÇATIŞMA NEDENLERİNE YÖNELİK SORULAR	ÖZEL OKUL				
	n	ORTALAMA	ST, HATA	MEDYAN	EN FAZLA VERİLEN YANIT n(%)
Okulumuzda öğretmenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesi çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.34	0.17	2	NADİREN 15(51.7)
Okulumuzda işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağlılığından kaynaklanan sorunlar çatışmalara neden olmaktadır.	26	2.35	0.16	2	NADİREN 16(61.5)
Okulumuzda öğretmenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması çatışmalara yol açmaktadır.	30	2.53	0.22	2	ÇOĞU ZAMAN 10(33.3)
Okulumuzda sınırlı olan kaynakların(araç, gereç, bilgi, para vb. gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	30	1.50	0.11	1	HİÇBİR ZAMAN 17(56.7)
Okulumuzda yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.	30	1.70	0.15	1.5	HİÇBİR ZAMAN 15(50)
Birimimize yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin bu kişilere uyum sağlayamamaları çatışmalara neden olmaktadır.	30	2.07	0.17	2	NADİREN 18(60)
Okulumuzda öğretmenlerin iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.	29	2.34	0.20	2	NADİREN 11(37.9)
Okulumuzda öğretmenlerin farklı amaçlara sahip olması çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.	29	2.45	0.20	2	NADİREN 13(44.8)
Okulumuzda öğretmenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.	30	2.33	0.18	2	NADİREN 18(60)
Okulumuzda öğretmenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.	29	2.31	0.17	2	GENELLİKLE 11(37.9)
Bazı öğretmenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirmeme endişesi çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.	29	2.24	0.17	2	NADİREN GENELLİKLE 10(34.5)
Öğretmenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememeleri çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.45	0.20	2	NADİREN 10(34.5)
Öğretmenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtması çatışma yaşanmasına yol açmaktadır.	29	2.00	0.19	2	NADİREN 15(51.7)
Okulumuzda öğretmenler arasında iletişimin az olması çatışmaya neden olmaktadır.	29	1.86	0.15	2	NADİREN 15(51.7)
Öğretmenler arasında güç mücadelesi yarışı çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.	29	2.38	0.21	2	NADİREN 10(34.5)
Öğretmenler arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, hor görme vb. gibi davranışlar çatışmalara neden olmaktadır.	29	1.59	0.14	1	HİÇBİR ZAMAN 16(55.2)
Öğretmenin verilen görevini diğerlerine göre önemsiz bulması öğretmenin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.	29	2.00	0.16	2	NADİREN 15(51.7)
Öğretmenlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim, çatışmalara yol açmaktadır.	29	1.62	0.18	1	HİÇBİR ZAMAN 17(58.6)
Okulumuzun beklentisi ile öğretmenin kendi beklentisi arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.24	0.18	2	NADİREN 16(55.2)
Öğretmenler arasındaki güven eksikliği okulda çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.17	0.17	2	NADİREN 18(62.1)
Okulumuzda öğretmenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakış açılarına sahip olmaları çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.	29	2.21	0.17	2	NADİREN 14(48.3)
Okulumuzda ya da zümreler arasında bireysel performans değerlendirmeleri çatışmalara neden olmaktadır.	28	2.00	0.18	2	NADİREN 13(46.4)

Tablo 3.10. Anket Sorularının Özel Okula Göre Belirtici İstatistikleri ve İlgili Soruya Göre En Fazla Tercih Edilen Seçenek

ÇATIŞMA NEDENLERİNE YÖNELİK SORULAR	ÖZEL OKUL				
	N	ORTALAMA	ST, HATA	MEDYAN	EN FAZLA VERİLEN YANIT n(%)
Okulumuzda ödüllendirme sistemi öğretmenler arasındaki rekabeti artırarak çatışmalara neden olmaktadır.	28	1.36	0.16	1	HİÇBİR ZAMAN 23(82.1)
Öğretmenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememesi çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.38	0.17	2	NADİREN 17(39.9)
Öğretmenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlar işine yansımakta ve birimde çatışmalara yol açmaktadır.	29	1.52	0.11	1	HİÇBİR ZAMAN 15(51.7)
Öğretmenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanması çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.24	0.14	2	NADİREN 15(51.7)
Okulumuzdaki her öğretmenin kurallara aynı seviyede uymaması çatışmalara neden olmaktadır.	29	2.90	0.18	3	GENELLİKLE 11(37.9)
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SORULAR					
Meslektaşlarım ile yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.	29	2.10	0.14	2	NADİREN 20(66.7)
Aile içinde yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.	30	2.77	0.15	3	GENELLİKLE 19(63.3)
Öğretmenler arasında görev dağılımlarında ortaya çıkan eşitsizlik şevkimi kırmaktadır.	30	1.53	0.12	1	HİÇBİR ZAMAN 16(55.2)
Okulda verilen ağır görevler mesleki gelişimimi etkilemektedir.	29	2.12	0.13	2	NADİREN 15(51.7)
Verilen görevleri zamanında tamamlayamama endişesi derslere hazırlanmamı etkilemektedir.	30	2.33	0.15	2	NADİREN 15(51.7)
Kendimi yeterince ifade edemediğim için zümre ortamında sıkıntılar ile karşılaşmaktayım.	29	2.24	0.18	2	NADİREN 16(55.2)
Kendimi yeterince ifade edemediğim için okul ortamındaki meslektaşlarım ile yeterince iletişim kuramamaktayım.	29	2.27	0.14	2	NADİREN 15(51.7)
Meslektaşlarımla okul dışındaki samimiyetim okul ortamına olumsuz bir şekilde yansımaktadır.	30	1.24	0.16	1	HİÇBİR ZAMAN 23(82.1)
Okuldaki kaynakların kısıtlı oluşu derslerdeki performansımı etkilemektedir.	30	1.55	0.14	1	HİÇBİR ZAMAN 23(82.1)
Üstlerimden hak ettiğim övgüyü almadığım için performansımın düştüğünü hissediyorum.	30	2.88	0.15	3	GENELLİKLE 19(63.3)
Aldığım ücretin yeterli olmayışı nedeni ile kaygılarım ön plana çıkmakta dolayısı ile konsantrasyonum düşmektedir.	30	3.22	0.15	3	ÇOĞU ZAMAN 10(33.3)
Okuldaki rekabet nedeni ile meslektaşlarım ile aramda güven eksikliği meydana gelmekte bu da performansımı olumsuz etkilemektedir.	29	2.90	0.18	3	GENELLİKLE 11(37.9)
Okulun benden beklentisinin yüksek olması üzerimde baskı yaratmakta ve veriminin düşmesine neden olmaktadır.	30	2.65	0.19	2	GENELLİKLE 11(37.9)
Meslektaşlarımla aramda olan rekabet üzerimde baskı yaratmakta ve veriminin düşmesine neden olmaktadır.	29	2.90	0.18	3	GENELLİKLE 11(37.9)
İdareciler ile yaşadığım sorunlar performansımı etkilemektedir.	29	2.09	0.11	2	NADİREN 15(51.7)
Öğretmenlerin branşlarından veya özel hayatlarındaki konularından dolayı farklı yaklaşımları performansımı olumsuz etkilemektedir.	30	2.32	0.14	2	NADİREN 15(51.7)

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına ilişkin genel değerlendirmeler izleyen bölümde özetlenmiştir. Bu değerlendirmeler, öncelikle araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında yaşanan çatışmaların nedenlerine yönelik olarak verilen yanıtlara göre, ikinci grupta ise bu okullarda mevcut takım çalışmalarının ne düzeyde yürütüldüğüne yönelik olarak verilen yanıtlara göre oluşturulmuştur.

3.9.1. İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışmaların Nedenlerine Yönelik Değerlendirmeler

- i. Öğretmenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmelerinden kaynaklanan çatışmalar, okullarda %44.6 oranı ile nadiren olarak yaşanırken, genellikle şıkkı %33.8 ile öne çıkmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, okullarda bu nedene dayalı çatışmaların yoğun bir şekilde olmasa da nadiren yaşadıkları görülmektedir.
- ii. Okullarda, işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmalar, %58.6 oranında nadiren yaşanırken, genellikle şıkkı %25.7 ile öne çıkmaktadır. Bu oranlar, bu nedene dayanan çatışmaların nadiren de olsa yaşandığını, hatta araştırma kapsamındaki okullarda %25.7 oranında bir yoğunlukta yaşandığını göstermektedir.
- iii. Öğretmenlerin, verilen yetki ve sorumlulukların açık olmamasından kaynaklanan çatışmalara maruz kalma oranı %34.7 olarak belirlenmiştir. Bu değer okullarda yaşanan çatışma nedenleri arasında bu çatışma kaynağını öne çıkarmaktadır.
- iv. Sınırlı kaynakların paylaşımının neden olduğu çatışmaların okullarda %30.7 ile nadir olarak görülürken, %29.3 oranında ise görülmediği belirtilmiştir. Bu verilerden hareketle, sınırlı kaynak paylaşımından dolayı öğretmenlerin yoğun bir şekilde çatışma yaşamadıkları, bu nedene dayalı çatışmaların okullarda nadir olarak yaşandığı söylenebilir.
- v. İlköğretim okuluna yeni öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin işlerini kaybetme korkularından dolayı hiçbir zaman çatışma yaşanmadığı

görülmektedir.

- vi. Yeni öğretmenler alındığında mevcut öğretmenlerin bu kişilere uyum sağlayamamalarından kaynaklanan çatışmaların okullarda görülme sıklığı oranlar şöyledir: Bu nedene dayalı çatışmalar, işletmelerde %53.5 oranında nadir olarak görülürken, %29.3 oranında görülmemektedir. Tespit edilen oranlardan okullarda çok yoğun olmasa da bu nedene dayalı çatışmaların yaşandığı görülmektedir.
- vii. İyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar okullarda %39.2 oranında nadir olarak yaşanırken, %29.7 oranında genellikle görüldüğü belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle, öğretmenlerin bu nedene dayalı çatışmaları nadir olarak yaşadığı ve bu tür çatışmaların çok yoğun olarak görülmediği söylenebilir.
- viii. Öğretmenlerin farklı amaçlara sahip olmalarından kaynaklanan çatışmaların okullarda yaşanma sıklığını gösteren veriler (%37.8 oranında nadiren, %25.7 oranında genellikle), okullarda bu nedene dayalı çatışmaların yoğun olmasa da yaşandığını önemli çatışma kaynakları arasında girebileceğini göstermektedir.
- ix. Bir çatışma nedeni olan, "öğretmenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermeleri", okullarda %49.3' oranında nadir olarak görülmekte, %20'lik bir oranda ise hiçbir zaman görülmemektedir.
- x. Öğretmenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmelerinden dolayı yaşanan çatışmaların, okullarda yoğun bir şekilde yaşanmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedene dayalı çatışmalar, işletmelerin %40.5 inde nadiren görülürken,% 27'nide genellikle görülmektedir.
- xi. Öğretmenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirememe endişesinden kaynaklanan çatışmaların görülme oranlarında nadiren ve genellikle şıkları öne çıkmaktadır(%40.5, %31.1). Elde edilen oranlardan hareketle, bu nedene dayalı çatışmaların yoğun olarak yaşanmayan fakat nadiren de olsa görülen çatışmalar olduğu söylenebilir.
- xii. Okullarda öğretmenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememelerinden kaynaklanan çatışmaların %39.2'lik oran ile genellikle şikkını temsil ettiği görülmektedir. Bu çatışma nedeni, araştırmamızda kendisine önemli bir çatışma nedeni olarak yer bulmaktadır.

- xiii. Öğretmenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtmalarından dolayı yaşadıkları çatışmaların okullarda %43.2 oranında nadiren görüldüğü, %20.3 oranında ise hiçbir zaman görülmediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılacak olursa bu tür çatışmaların okullarda yoğun olarak yaşanmadığı fakat nadiren de olsa görüldüğü anlaşılmaktadır.
- xiv. Öğretmenler arasındaki iletişimin az olmasından kaynaklanan çatışmalar okullarda oranında %39.2 oranında nadiren, %23 oranında ise yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu oranlar incelenecek olursa, öğretmenler arasındaki iletişimin az olmasından kaynaklanan çatışmaların okullarda küçümsenmeyecek kadar fazla bir şekilde yaşandığı görülmektedir.
- xv. Bir çatışma kaynağı olan "öğretmenler arasındaki güç mücadelesi yarışı"nın okullarda görülme sıklığı şöyledir: Bu nedene dayalı çatışmalar %31.1 oranında genellikle görülürken, yine aynı oranda nadiren görülmektedir. Elde edilen oranlar, bu tür çatışmaların okullarda küçümsenmeyecek bir düzeyde yaşandığını göstermektedir.
- xvi. Okullarda öğretmenlerin birbirlerini küçümseme, aşağılama veya hor görme gibi davranışlarından dolayı nadiren de olsa çatışmalar yaşadıkları, hatta bu nedene dayalı çatışmaları yaşama yoğunluklarının %32.4 olmasından ötürü bu tarz çatışmaların okullarda küçümsenmeyecek kadar fazla olduğu söylenebilir.
- xvii. Öğretmenlerin kendilerine verilen görevler diğer öğretmenlere göre önemsiz bulmaları, okullarda yoğun olmasa da nadir olarak görülen bir çatışma türüdür. Bu nedenle çatışmalar okullarda %43.2 oranında nadiren yaşanırken, %27 oranında genellikle yaşanmaktadır.
- xviii. Öğretmenler arasındaki fazla iletişimden kaynaklanan çatışmaların görülme sıklığı şöyledir: Okullarda %39.2 oranında hiçbir zaman görülmemektedir, %37.8 oranında nadiren görülmektedir. Buradan konaklama işletmelerinde fazla iletişimin yarattığı çatışmaların yaşanmadığı ya da yaşanma sıklığının nadir olarak görüldüğü söylenebilir.
- xix. Öğretmenlerin beklentileri ve okulların beklentileri arasındaki uyumsuzluklardan dolayı yaşanan çatışmaların, %41.9 oranında genellikle yaşandığı ve önemli bir çatışma kaynağı olduğu görülmektedir.

- xx. Öğretmenler arasındaki güven eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar okullarda nadir olarak görülen bir çatışma türüdür. Okullar, %45.9 oranında nadir olarak bu çatışmaları yaşarken, %20.3'lük bir oran ile genellikle şıkkı ikinci tercih olarak öne çıkmaktadır.
- xxi. Öğretmenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanan çatışmaların okullarda nadiren de olsa yaşandığı görülmektedir. Bu tür çatışmalar okullarda % 39.2 oranında nadir olarak yaşanırken, % 27 oranı ile genellikle şıkkı yine dikkat çekmektedir.
- xxii. Okulda yada zümreler arasında karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmaların çok yoğun olmasa da önemli bir çatışma türü olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bu nedene dayalı çatışmalar okullarda % 43.8 oranında nadir olarak yaşanırken %23.3 oranı ile genellikle şıkkı yanıt olarak tercih edilmiştir.
- xxiii. Ödüllendirme sisteminin öğretmenler arasındaki rekabeti artırmasından dolayı yaşanan çatışmalar okullarda %49.43 oranı ile görülmemekle birlikte nadir olarak ise %20.5 oranında yaşandığı belirlenmiştir.
- xxiv. Öğretmenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememelerinden kaynaklanan çatışmaların okullarda yoğun bir şekilde yaşandığı belirlenmiştir. İşletmelerde %39.2 oranında bu tür çatışmalar nadiren yaşanırken, öğretmenlerin %33.8'lik bölümü bu tür çatışmaların genellikle görüldüğü konusunda fikir birliğine varmışlardır.
- xxv. Öğretmenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunlarını işlerine yansıtmalarından dolayı yaşanan çatışmaların konaklama okullarda nadiren de olsa var olduğu görülmektedir. İşletmeler %35.1 oranında bu nedene dayalı çatışmaları yaşamazken, % 39.2 oranında nadiren, %23 oranında ise genellikle yaşandığı görülmektedir.
- xxvi. Öğretmenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer öğretmenler tarafından yanlış algılanmasından dolayı yaşanan çatışmalar okullarda nadiren görülmektedir. Bu nedene dayalı çatışmaların genel olarak yaşandığı çalışmamıza katılan öğretmenlerin %36.5'i tarafından kabul edilmiştir.
- xxvii. Öğretmenlerin kurallara aynı seviyede uymamalarından kaynaklanan çatışmaların okullarda yoğun olarak yaşanan bir çatışma türü olduğu görülmüştür. Bu nedene dayalı çatışmalar çatışmaların görülme sıklığı genel

olarak %33.8'dir.

3.9.2. İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışmaların Performansla İlişkilerine Yönelik Değerlendirmeler

- i. Öğretmenlerin meslektaşları ile yaşadığı sorunlar, nadiren de olsa konsantrasyonlarını % 74,7 olarak etkilemektedir.
- ii. Öğretmenlerin aile içinde yaşadıkları sorunlar konsantrasyonlarını % 93,3 oranında etkilemekte olup öğretmenler arasında genellikle şıkkı ön plana çıkmaktadır.
- iii. Okulda görev dağılımında diğer öğretmenler ile aralarında çıkan eşitsizlikler 66,4 oranında şevklerini kırmaktadır dolayısı ile performanslarını etkilemektedir.
- iv. Okulda verilen ağır görevler öğretmenlerin % 79,7 oranında mesleki gelişimlerini etkilemektedir ve öğretmenler arasında nadiren şıkkı ön plana çıkmaktadır.
- v. Verilen görevleri zamanında tamamlayamama endişesi öğretmenlerin % 82,2'sinin derslere hazırlanmasını etkilemekte olup nadiren şıkkı öğretmenler arasında ön plana çıkmaktadır.
- vi. Öğretmenlerin %85,1'i kendilerini ifade edemedikleri için zümre ortamında sıkıntılar ile karşılaşmaktadırlar.
- vii. Yine öğretmenlerin %83,4'ü kendilerini ifade edemedikleri için okul ortamında meslektaşları ile yeterince iletişim kuramamaktadırlar.
- viii. Öğretmenlerin okul dışında meslektaşları ile olan samimiyetleri %53,8 oranında okul ortamına olumsuz bir şekilde yansımakta olup performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- ix. Okuldaki kaynakların kısıtlı oluşu öğretmenlerin derslerdeki performansını %66,3 oranında etkilemektedir.
- x. Öğretmenlerin %93,3'ü hak ettikleri övgüyü alamadıkları için performanslarının düştüğünü ifade etmişlerdir ve öğretmenler genellikle şıkkı ön olana çıkmaktadır.
- xi. Yine performansı etkileyen diğer bir faktör ise ücretin yetersiz oluşudur. Bu

faktör % 96,7 oranında performanslarını olumsuz etkilemektedir.

- xii. Öğretmenlerin okuldaki rekabet nedeni ile meslektaşları ile arasında güven eksikliği meydana gelmekte ve buda %72,2' sinin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- xiii. Okulun öğretmenlerden beklentisinin yüksek olması öğretmenlerin %80,4' ü üzerinde baskı oluşturmakta ve verimlerinin düşmesine neden olmaktadır.
- xiv. Meslektaşları ile arasında olan rekabet öğretmenlerin üzerinde baskı yaratmakta ve nadiren de olsa % 72,7 oranında performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- xv. İdareciler ile yaşanan sorunlar performansı etkileyen faktörler arasında nadiren de olsa performansı %75,4 oranında etkilemektedir.
- xvi. Öğretmenlerin branşlarından veya özel hayatlarındaki konumlarından dolayı karşılaştıkları farklı yaklaşımlar performanslarını %67,8 oranında etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Çatışma, yaşanan hayatın bütün alanlarında değişik şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle toplumsal hayatın farklı alanlarını kendileri için inceleme konusu yapan antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, yönetim gibi bilim dalları çatışmayı ele almaktadır. Bu durum çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına, bu kavrama farklı değerler yüklenilmesine neden olmaktadır. Bumin (1990b) çatışmayı değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak kabul ederken, Açıkalın (1994) ise; gruplaşmaların ve çatışmaların olmadığı bir örgütü ölü olarak niteleyerek yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların ve çatışmaların varlığını doğal kabul etmektedir. Diğer taraftan Sertkan (1997: 215) çatışmayı bir liderlik stratejisi olarak savlamış ve doğrulamıştır. Bu anlamda çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi, yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır (Karip, 2003). Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Hendricks, 1991: 5–16).

Günümüzde, çalışma hayatımızın bir parçası haline gelmiş olan çatışma, farklı özelliklerdeki bireylerin oluşturduğu her örgütte bireyler arasında ortaya çıkabilmektedir. Çatışma kaçınılmaz bir olgu olduğuna göre bu durumda zararlı çatışmalardan korunmada izlenmesi gereken yol, yöneticilerin ve öğretmenlerin çatışmaya, çatışmanın doğal olduğuna, ancak iyi yönetilmesi gerektiğine inanarak yaklaşmalarıdır. Çünkü yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkı bulunmaktadır. Diğer yandan, her türlü çatışmayı başlangıçta ön yargı ile fonksiyonel olmayan bir çatışma olarak düşünmek, çatışmanın yaratacağı fırsatları dikkate almadan onu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir strateji olacaktır. Dolayısıyla yönetilemeyen çatışmalar, örgütü statik bir yapıya büründürüp sorunları arttıracaktır. Çatışmaların etkili yönetilebilmesi, bireylerin gelişimine ve değişimine yardımcı olabilmesi için; bireylerin çatışmanın varlığını kabul etmesi ve bakış açılarının olumlu ve eğitici yönde olmasını gerektirmektedir.

Çatışma konusuna yönetim kuramlarının farklı yaklaşımları vardır. Klasik kuram, çatışmaya önem vermez, onu yok sayar; çatışmanın üzerine gitmek ve çatışmanın nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak düşüncesindedir. Neo-Klasik kuram ise, çatışmanın varlığını kabul eder, fakat bunlar da çatışmayı istenilen bir durum olarak kabul etmez. Modern görüş olarak kabul edilen "Etkileşimci görüş" ise, örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu kabul eder. Bu nedenle çatışmanın, örgüt çıkarına göre yönlendirilmesini, bu amaca göre "kaçınma" ya da "destekleme" yoluna gidilmesini öngörür. Bu görüşe göre çatışmaların temelde "işlevsel" ve "işlevsel olmayan" olarak kabul edildiği söylenebilir. Bu tez çalışmasında konuya "Etkileşimci Görüş" açısından yaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle çatışmanın örgüt açısından faydalı ve faydasız olabileceği kabul edilmiştir.

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmadan önce çatışmanın tanımlanması gereklidir. Çogu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olabilir.

Bu durumda “üçüncü tip hata” olarak bilinen doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası işlenmiş olunabilir. Problemin doğru tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yükseğe ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahale gerekli olduğu düşünülebilir (Karip, 2003).

Çatışmadan öğrenme, çatışma çözümünde gerçek anlamda işe yarayan tek yaklaşımdır. Çatışmadan öğrenmenin anahtarı doğru soruyu sorabilmek ve sonra da bunun yanıtlarını aramaktır. Geri bildirim amacıyla sorulabilecek sorulardan bazıları şunlardır:

- i. Biz bundan ne öğrenebiliriz?
- ii. Bu çatışmadan ilişkileri geliştirmede nasıl yararlanabiliriz?
- iii. Bu durumu iyileştirebilmek için hep birlikte ne yapabiliriz?
- iv. Bu çatışmayı yönlendiren algılar ve yanlış algılamalar nelerdir?
- v. Anlaşmazlık durumunda olanların algıları birbirinden nasıl farklılaşıyor?
- vi. Çatışmanın gerçek nedeni ve yapay nedenleri nelerdir?

Örgütlerdeki çatışma azaltılmak isteniyorsa, çatışmadan öğrenilerek ve tartışmaya neden olan gerçek sorun tespit edilerek, çatışma olumlu çıktılara dönüştürülmelidir. Çatışmadan kaçınmak ve çatışmayı bastırmak, işe yaramaz ve sorunları daha da kötüleştirebilir.

Bir örgütte meydana gelen çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı güçlüklerin başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Çatışma yönetimini belirlemeden çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. Çatışmanın yapısının analiz edilmesinde şu yöntemler uygulanabilir:

- i. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- ii. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- iii. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- iv. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- v. Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- vi. Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafların ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- vii. Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- viii. Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi? Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- ix. Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenecektir (Eren, 1991).

Çatışmanın yapısının doğru olarak analiz edilmesinden sonra sıra çatışmanın yönetimine gelir. Örgütsel çatışmaların çözümü konusunda, çeşitli yaklaşımlar literatürde yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan hangilerinin hangi durumlarda daha etkili

olacağı ilgililerce kararlaştırılacak bir konudur (Aydın, 1984). Çatışma yönetiminde Rahim (Rahim, 1983: 368–376) tarafından belirlenmiş beş temel biçim vardır: Tümlleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, ve uzlaşma.

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi de, hiç şüphesiz çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmeleri gerekecektir. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır.

Toplumdaki eğitim kurumları genellikle ‘okul’ olarak adlandırılmaktadır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenilen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır. Okulun bu amacını gerçekleştirmesinde en etkili rol oynayan insandır. Birde ham madde insan olunca hiç şüphesiz ilişkilerde çatışmaların olması kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıkların olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2003: 2).

Okulların amaçlarını ve işlevlerini yerine getirmesi, etkili ve verimli olabilmesi; etkin bir örgütsel iklim ve etkili rol davranışı ile yakından ilişkilidir. Örgüt iklimi, kişiler ve gruplararası ilişkilerin ürünüdür (Bilgen, 1990:2). Farklı fizyolojik, psikolojik, toplumsal ve kültürel değerlere sahip olan bireylerin etkileşimleri örgütsel havayı biçimlendirmektedir. Örgüt iklimi durumsal faktörlerin değişkenliği, çeşitliliği ve etkileşimleri doğrultusunda dinamik yapı özelliğini devam ettirir (Kaya, 1998: 2–31). Okul ortamında yer alan sistemin stratejik öğeleri olan öğretmenlerin davranışları hem bireysel gereksinimlerinden hem de örgütsel ikliminden etkilenmektedir (Paknadel, 1995: 29–33).

İlköğretim okulları yapıları itibariyle örgütsel bir yapı olarak düşünüldüklerinde bu kurumlarda da az ya da çok çatışmalar meydana gelebilmektedir. Okullarda çatışmanın kaynağını Korkmaz (1994); iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik ve insan faktörleri ile sınırlı kaynaklar olarak ifade etmektedir. Okullarda yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, inanç ve değerlerin de öğretmenlerin güdülenmelerini ve sınıf içindeki etkinliklerini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir.

İyi bir çatışma yönetimi stratejisi ile, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir (Van Slyke, 1997: 17). Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi artırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Baron, 1986; Bergman, 1989; Kindler, 1996; Morphy, 1994; Tjosvold 1991).

Öğretmenlerin yaşadığı çatışma türleri, bunlarla başa çıkma stratejileri ve bu çatışmaların okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve çatışma nedenlerinin öğretmenlerin performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile oluşturulan anket formundan toplanan veriler ile anket puanları elde edilmiş ve bu anket puanlarının toplanması ile toplam anket puanları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır

Uygulama çalışmasının sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, tüm örgütlerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da, okulun yapısından veya öğretmenlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır ve bunlar öğretmenlerin performanslarını etkilemektedir.

Çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik ve performans değerlendirmeye yönelik anket puanları değerlendirildiğinde cinsiyete, bransa göre farklılık saptanamazken okul türüne göre bu puanlar arasında farklılık saptanmış olup her iki puan türünde de devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları özel okuldaki meslektaşlarına göre anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Aynı sonuç toplam anket puanları üzerinden değerlendirme yapıldığında da karşımıza çıkmaktadır. Buda devlet okulunda bulunan öğretmenlerin özel okuldaki meslektaşlarına göre çatışmaları daha sık yaşadığını göstermekte ya da özel okuldaki öğretmenlerin bireysel anlamda çatışma yönetiminde meslektaşlarına göre daha başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirmesi yapıldığında devlet okulunda bulunan öğretmenlerin özel okuldaki meslektaşlarına göre çatışmalardan daha fazla etkilendikleri dolayısı ile performanslarının da olumsuz anlamda daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar bu sonuç çalışmamız kapsamında bireysel anlamda yorumlanmaya açık olsa dahi özel okul öğretmenleri arasında yaşanan

çatışmalarının daha az ve performanslarının daha yüksek olmasında okulun dolayısı ile idare faktörünün sorgulanması gerekliliği düşüncesini de akla getirmektedir.

Çalışmamızda, çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik, performans değerlendirmeye yönelik ve toplam anket puanlarının yaş ve meslekte geçirilen yıl yani kıdem ile ilişkili olmadığı bulunmuş olup çatışmaların yaşanma yoğunluğunda ve performans üzerinde yaşı ve kademın etkili olmadığı bir göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Yine puan türlerine göre, cinsiyet ve branşlara göre farklılık bulunmamıştır. Puanların cinsiyet ve branşa göre homojen olması ve yaş ile kıdem arasında bir ilişki olmaması çatışma nedenlerini yorumlamada kolaylık sağlamakta olup sadece ilgili çatışma kaynağı üzerinde yoğunlaşıp basit bir mantıksal model kurmamızı sağlamaktadır.

Ankete verilen yanıtlarda genel olarak çatışmalara neden olan etmenler tablo 3.9 yardımı ile görülmektedir. Tablo sonucunda genel yoğunluğu ile önce çıkan (genel yoğunluğu %80'den büyük olan) etmenler aşağıda kısaca özetlenmiştir

- i. Öğretmenlerin kendi işlerini önemli ve öncelikli görmesi
- ii. İşlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığının olması
- iii. Öğretmenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması
- iv. Öğretmenlerin iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklarının olması
- v. Öğretmenlerin farklı amaçlara sahip olması
- vi. Öğretmenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi
- vii. Verilen görevi zamanında yerine getirememe endişesi
- viii. Fikirlerin rahatlıkla söylenememesi
- ix. Öğretmenler arasındaki iletişimin az olması
- x. Güç mücadelesi
- xi. Verilen görevlerin diğerlerine göre önemsiz bulunması
- xii. Okulun beklentisi ile öğretmenin beklentisi arasındaki uyumsuzluk
- xiii. Öğretmenler arasındaki güven eksikliği
- xiv. Farklı kişilik yapısına, değer yargısına ve bakış açısına sahip olunması
- xv. Bireysel performans değerlendirmesi
- xvi. Söylenmek istenenin tam olarak ifade edilememesi

- xvii. Yapılan davranış ve konuşmaların yanlış anlaşılması
- xviii. Kurallara aynı seviyede uymama

Yine tablo 3.9 yardımı ile öğretmenlerin performanslarına etki eden başlıca çatışma nedenleri (genel yoğunluğu %80'den büyük olan) aşağıda verilmiştir.

- i. Aile içinde yaşanan sorunlar
- ii. Verilen görevi zamanında tamamlayamama endişesi
- iii. Öğretmenin kendini yeterince ifade edemediği için zümre içinde sıkıntı yaşaması
- iv. Öğretmenin kendini yeterince ifade edemediği için okul ortamında meslektaşları ile yeterli düzeyde iletişim kuramama
- v. Üstlerinden hak ettiği övgüyü görmemesi
- vi. Alınan ücretin yetersiz oluşu
- vii. Okulun öğretmenden beklentisinin yüksek olması sonucunda üzerinde baskı oluşması

Araştırmamızda çatışma nedeni olarak öne çıkan maddeler ve öğretmenlerin performanslarını etkileyen başlıca unsurlar yukarıda belirtildiği şekilde belirlenmiştir. Bu maddeler kendi arasında bireysel ve işletme yani okul kaynaklı çatışmalar olarak ayrılabilir.

Uygulama çalışmasından elde edilen bilgiler ışığında; devlet okulunda bulunan öğretmenlerin özel okulda görev yapan meslektaşlarına göre çatışmaları daha yoğun bir şekilde yaşadıkları özellikle yukarıda ana başlıklar halinde verilen çatışma nedenlerinin bu çatışmalarda öne çıktığı ve yine performanslarının özel okulda görev yapan meslektaşlarına göre çatışmalardan daha çok etkilendiği dolayısı ile daha düşük olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okullarında öğretmenlerin çatışmalar yaşadıklarını fakat bunların yaşanma sıklığının genelde yoğun olmadığını, bazı çatışmaların yoğun olarak yaşandığını söyleyebiliriz. Bu nedenle çatışmaların öğretmenlerin performansları üzerine etkileri değerlendirilirken yaşanma sıklıklarının göz önüne alınması gerekmektedir. Çalışmamızda uygulamış olduğumuz anketin çatışma nedenlerini belirlemeye yönelik bölümü dikkate alındığında öğretmenlere yöneltilen sorulardan

tablo 3.9’adan da görüleceği üzere genel olarak seçilen okullardaki çatışma düzeyinin düşük olduğu ancak bu düzeyde de okulların kendi içinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. De Cenzo (1997;404) ve Gibson (2000;227) çatışma düzeyinin üç farklı durumuna göre performansta meydana gelen değişimi yorumlamışlardır. Çatışmanın düşük ve ya hiç görülmediği durumlarda ki bu sınıflama bizim çalışmamızda çatışmanın görülme sıklığının “nadiren” olarak görüldüğü göz önüne alınırsa bu kategoriye girmektedir, çatışmanın işlevsel olmadığını örgütte performans düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Örgütün özelliklerine etkisi incelendiğinde çevresel değişime yavaş uyum sağladığı, duyarsızlığın ve durağanlığın yüksek olduğu, güdülenmenin az olduğu gözlenmiştir.

Sonuç olarak verilen çatışma nedenleri;

- Öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını düşürdüğü için örgüt performansının temel hedeflerinden birisi olan verimliliği,
- Okulun beklentisinin öğretmen beklentisinden yüksek olması okulların etkenliğini dolayısıyla kalitesini,
- Öğretmenlerin kendilerine olan güvenini etkilediği için risk alma ve girişimcilik özelliklerini kısıtlamakta dolayısı ile yenilik özelliğini;
- olumsuz etkilemektedir.

Bu açıklamalar, problem cümlesi olan " İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşamakta oldukları olası çatışma nedenleri nelerdir ve bu çatışmaların öğretmenlerin performanslarına etkisi nedir? sorusuna cevap vermektedir.

ÖNERİLER

Bu bölümde ilköğretim okulları içinde yaşanan çatışmaların yönetilmesi ve bu sürecin performans üzerindeki etkisini tersine çevirerek örgütün yararı adına kullanılmasında faydalı olabileceği düşünülen önerilere yer verilmiştir.

Okullarda birçok çatışma döngüsüne rastlamak mümkündür. Yapılacak araştırmalarda öğretmenlerin ve meslektaşlarının; öğretmenlerin ve yöneticilerin; öğretmenlerin ve öğrencilerin çatışmaya ilişkin tutumlarının ve çatışma yönetme stillerinin belirlenmesi; birbiriyle karşılaştırılması büyük yarar sağlayacaktır. Özellikle okullarda çatışma ve çatışma yönetimi konularında hazırlanacak eğitim programlarına kaynak teşkil edecektir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin atanmasında kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri dikkate alınmalı ve gerekli yasal düzenlemeler bu doğrultuda tekrar gözden geçirilmelidir. Bu amaçla teorik sınavların yanı sıra örnek olay karşında yönetsel performans sergileyebilme becerisi gibi uygulamalı sınavlarda yapılmalıdır.

Hem teorik hem de uygulamaya dönük kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri eğitimi, yönetici adaylarının eğitimi kapsamına alınmalıdır. Ancak bu eğitim klasik sınıf ortamlarından farklı olarak deneyim kazanmanın, genelleyebilme becerisini geliştirebilmenin ve yaşayarak öğrenmenin mümkün olduğu laboratuvar çalışmaları şeklinde gerçekleştirilmelidir. Çatışma ikilemlerinin ve örnek olayların canlandırıldığı bu laboratuvar çalışmaları sayesinde yöneticilerin teorik bilgileri deneyim ile zenginleştirilmeli, iletişim ve çatışma yönetimi becerileri geliştirilmeli dolayısı ile çatışmanın performans üzerine etkisini olumlu yönde arttırıcı bilgiler aktarılmalıdır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişimde daha yüksek düzeyde beceri sergileyebilmeleri ve çatışmaları etkili şekilde yönetebilmeleri için mevcut yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir. Ancak, bu hizmet içi eğitim kurslarının teorik yönünden çok uygulama yönünün daha ağırlıklı olması büyük önem taşımaktadır. Dramalarla uygulama etkinlikleri zenginleştirilmeli ve örnek olaylar üzerinde tartışılmalı, olası çözüm yolları ve stratejiler belirlenmeye çalışılmalıdır.

Bakanlık düzeyinde okullarda iletişim ve çatışmadan kaynaklanan sorunların

belirlenmesi, nedenlerinin araştırılarak olası çözümlerin üretilmesi ve uygun politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca okullarda yaşanan sorunların ne kadarının iletişim ve çatışma problemlerinden kaynaklandığının belirlenmesi ve uygun stratejiler geliştirilmesi eğitim örgütlerinde sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılmasına ve etkili çatışma yönetimi sürecinin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Okullarda yaşanan çatışmaların işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçları belirlenerek geniş katılımlı stratejik planların hazırlanmalı ve bu planların bakanlık düzeyinde değerlendirilerek politika geliştirme sürecinde dikkate alınması sağlanmalıdır.

Her eğitim bölgesi içerisinde okul yöneticileri belirli zaman aralıklarında bir araya gelerek yönetsel konularda beyin fırtınası yapmalı, iletişim becerilerini geliştirebilme ve çatışma yönetimi stratejilerini etkili şekilde kullanabilme amacıyla fikir alışverişinde bulunmalıdırlar. Ayrıca, eğitim bölgeleri ölçeğinde yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin katılımıyla konuya yönelik konferans, seminer, panel, toplantı vb. etkinlikler düzenlenebilir.

Öğretmenlerin çatışmaya ilişkin olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmelerinde sahip oldukları bilgiler, duygular, yaşantılar, önyargılar gibi birçok neden olabilir. Dolayısıyla çatışma konusunda eğitim almış ve almamış öğretmenlerin, çatışmaya ilişkin tutumları ve çatışmayı yönetmede kullandıkları stilleri karşılaştıran araştırmaların yapılması ve performansları üzerine etkilerinin karşılaştırılması alana zenginlik katacaktır.

Çatışma ile öğretmen performansı arasında ortaya çıkabilecek olumlu bir ilişki, öğretmenin iş veriminin artmasına ve yenililik özelliğinin gelişmesine sebep olacak dolayısı ile öğretmenin araştırma ve kendini geliştirmeye isteği artacaktır. Bu da öğrenciler üzerinde olumlu bir etki doğuracak ve öğrencilerin kendilerini sürekli geliştirmesine sebep olacaktır. Sonuçta verimliliği artan öğretmen ve kendini geliştiren öğrenci örgütün gelişmesine ve performansının artmasına sebep olacak gelişmiş ve performansı artmış bir örgüt devlete daha faydalı öğretmenler ve öğrenciler yetiştirmesine neden olacaktır.

Araştırmacıların bu konuları Türkiye genelindeki ilköğretim okullarında yürütülecek çalışmalarla incelemesi yararlı olacaktır.

EK 1: İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇATIŞMA NEDENLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın, Öğretmen

Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışma alanlarını ve bu çatışma alanlarında ne ölçüde uzlaşıldığını belirlemek için bu anket hazırlanmıştır. Lütfen, isminizi ve okul adını belirtmeden anket sorularını cevaplandırınız. Eğitime katkısı olduğunu düşündüğüm bu çalışmada bana yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Aşağıda, ilköğretim okullarında öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan bazı konular sıralanmıştır. İlişki bozukluğunu yaratan bu konularda, öğretmenler arasında ne derece bir çatışma olduğunu size uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirleyiniz.

Yaş:

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Okul Türü: Devlet Okulu () Özel Okul ()

Mesleki Kıdem (Yıl Olarak): ...

Branşınız: Branş Öğretmenliği () Sınıf Öğretmenliği ()

ÇATIŞMA NEDENLERİNE YÖNELİK SORULAR		Hiçbir zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
1	Okulumuzda öğretmenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesi çatışmalara neden olmaktadır.					
2	Okulumuzda işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan sorunlar çatışmalara neden olmaktadır.					
3	Okulumuzda öğretmenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması çatışmalara yol açmaktadır.					
4	Okulumuzda sınırlı olan kaynakların(araç, gereç, bilgi, para vb. gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
5	Okulumuzda yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					

6	Birimimize yeni bir öğretmen alındığında mevcut öğretmenlerin bu kişilere uyum sağlayamamaları çatışmalara neden olmaktadır.					
7	Okulumuzda, öğretmenlerin iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.					
8	Okulumuzda öğretmenlerin farklı amaçlara sahip olması çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
9	Okulumuzda öğretmenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
10	Okulumuzda öğretmenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.					
11	Bazı öğretmenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirmeme endişesi çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.					
12	Öğretmenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
13	Öğretmenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtmaları çatışma yaşanmasına yol açmaktadır.					
14	Okulumuzda öğretmenler arasında iletişimin az olması çatışmaya neden olmaktadır.					
15	Öğretmenler arasında güç mücadelesi yarışı çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.					
16	Öğretmenler arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, hor görme vb. gibi davranışlar çatışmalara neden olmaktadır.					
17	Öğretmenin verilen görevini diğerlerine göre önemsiz bulması öğretmenin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.					
18	Öğretmenlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim, çatışmalara yol açmaktadır.					
19	Okulumuzun beklentisi ile öğretmenin kendi beklentisi arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olmaktadır.					
20	Öğretmenler arasındaki güven eksikliği okulda çatışmalara neden olmaktadır.					
21	Okulumuzda öğretmenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakış açılarına sahip olmaları çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.					
22	Okulumuzda ya da zümreler arasında bireysel performans değerlendirmeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
23	Okulumuzda ödüllendirme sistemi öğretmenler arasındaki rekabeti artırarak çatışmalara neden olmaktadır.					
24	Öğretmenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememesi çatışmalara neden olmaktadır.					
25	Öğretmenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlar işine yansımakta ve birimde çatışmalara yol açmaktadır.					
26	Öğretmenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanması çatışmalara neden olmaktadır.					
27	Okulumuzdaki her öğretmenin kurallara aynı seviyede uymaması çatışmalara neden olmaktadır.					

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SORULAR		Hiçbir zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu zaman	Her zaman
28	Meslektaşlarım ile yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.					
29	Aile içinde yaşadığım sorunlar konsantrasyonumu etkilemektedir.					
30	Öğretmenler arasında görev dağılımlarında ortaya çıkan eşitsizlik şevkimi kırmaktadır.					
31	Okulda verilen ağır görevler mesleki gelişimimi etkilemektedir.					
32	Verilen görevleri zamanında tamamlayamama endişesi derslere hazırlanmamı etkilemektedir.					
33	Kendimi yeterince ifade edemediğim için zümre ortamında sıkıntılar ile karşılaşmaktayım.					
34	Kendimi yeterince ifade edemediğim okul ortamındaki meslektaşlarım ile yeterince iletişim kuramamaktayım.					
35	Meslektaşlarımla okul dışındaki samimiyetim okul ortamına olumsuz bir şekilde yansımaktadır.					
36	Okuldaki kaynakların kısıtlı oluşu derslerdeki performansımı etkilemektedir.					
37	Üstlerimden hak ettiğim övgüyü almadığım için performansımın düştüğünü hissediyorum.					
38	Aldığım ücretin yeterli olmayışı nedeni ile kaygılarım ön plana çıkmakta dolayısı ile konsantrasyonum düşmektedir.					
39	Okuldaki rekabet nedeni ile meslektaşlarım ile aramda güven eksikli meydana gelmekte bu da performansımı olumsuz etkilemektedir.					
40	Okulun benden beklentisinin yüksek olması üzerimde baskı yaratmakta ve verimimin düşmesine neden olmaktadır.					
41	Meslektaşlarımla aramda olan rekabet üzerimde baskı yaratmakta ve verimimin düşmesine neden olmaktadır.					
42	İdareciler ile yaşadığım sorunlar performansımı etkilemektedir.					
43	Öğretmenlerin branşlarından veya özel hayatlarındaki konumlarından dolayı farklı yaklaşımlar performansımı olumsuz etkilemektedir.					

KAYNAKÇA

- ACAR, Ö. (1991), **Kamu Yönetimi**, Meram Yayım-Dağıtım, İstanbul
- AÇIKALIN, A. (1994), **Teknik ve Toplumsal Yönleri İle Okul Yönetimi**, Pegem Eğitim Merkezi Yayınları, No.10, Ankara
- ALKIŞ, H. (2001), **Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**, Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- AKGEMCİ, T. (2001), **Performans Değerlendirmesi**, Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, ss.165-184
- AKIN, A. (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, ss.99
- AKTAN, T. (1981), **Kamu İdaresi**, Uludağ Ü. Basımevi, Genişletilmiş 2. Basım, Bursa
- ASHTON, M.C. (1998) **“Personality and Job Performance: The Importance of Narrow Traits”**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp.290
- ASSAEL, H. (1969), **“Constructive Role of Interorganizational Conflict”**, *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.4, pp.576
- AŞKUN, C. (1982), **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul, s.9
- ATAMAN, G. (2001), **İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- ATASAVUN, M. (1994), **Genel Liselerde Yönetmenler ile Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular**, Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara
- AYDIN, M. (1984), **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, Ankara
- AYDIN, M. (2000a), **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara
- AYDIN, M. (2000b), **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, 6. Baskı, Ankara
- BAKAN, İ., Kelleroğlu H. (2003), **Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, ss.76
- BARON, R. A. (1986), **Behavior in Organizations**, Allyn and Bacon, Boston,

- BARRICK, M.R. ve MOUNT, M.K. (2002), **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis**, Fundamentals of Organizational Behavior, Volume 1, Cooper, Sage Publications, pp.133
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BAŞARAN, İ.E. (1991), **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara
- BAŞARAN, İ.E. (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara
- BAŞARAN, İ.E. (1993), **Türkiye Eğitim Sistemi**, Gül Yayınevi, Ankara
- BAYKOÇ, İ.S. (1986), **İşletme Yönetiminde Gruplar, Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BERGMAN, T.J. ve VOLKEMA, R.J. (1989), **“Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Processes and Consequences” Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach**, Praeger Publishers, New York , pp.15-16
- BİLGİN, H. (1990), **Örgüt İklimi: Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu**, TODAİE Yayınları No: 235, Ankara, ss.2
- BİLGİN, H. (2003), **Performans Değerlemesi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama (Beypi A.Ş.)**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BİNGÖL, D. (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Ü. Basımevi, Erzurum
- BİNBÖL, D. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- BOBBITT, H.R., BREINHOLT, Jr.R.H., DOCTOR, - R.H. ve MCNAU, J.P. (1974), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall,Inc, London
- BUMİN, B. (1990a), **Organizasyonlarda Çatışmaların Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara
- BUMİN, B. (1990b), **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara
- CAN, H. (1992), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara
- CAN, H. (2000), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara

- COHEN, A.R., FINK, S.L., GADON, H., WILLITS, R.D. ve JOSEFOWITZ, N. (1992), **Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences**, Fifth Edition, Irwin, Homewood
- CORWIN, R.G. (1969), “**Patterns of Organizational Conflict**”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.4, No.4, pp.519
- De CENZO, D.A. (1997), **Human Relations Personel and Professional Development**, Prentice Hall, New Jersey
- DESİVİLYA, H.S. ve YAGIL, D. (2005), “**The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Terms**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 16, No. 1, pp.61
- DİCLE, Ü. (1974)., **Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- DİPAOLA, M.F. (2003), “**Conflict and Change: Daily Challenges for School Leaders**”, **Effective Educational Leadership**, Paul Chapman Publishing, London, pp.144
- DİPAOLA, M.F. ve HOY, W.K. (2001), “**Formelization, Conflict, and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools**”, **The International Journal of Educational Management**, pp.238
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN Y. (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta BasımYayım Dağıtım, İstanbul
- DOĞRUSÖZ, S. (1987), **Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi**, H.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara
- DUBRIN, A.J. (2005), **Fundamentals of Organizational Behaviour**, Third Edition, Thomson South-Western, Australia
- DÜŞÜKCAN, M. (2003), **Örgütlerde Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabi-lim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya
- ERDİL, O. (1998), **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi

- Bildiriler, 12-14 Kasım Antalya, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, ss.164
- ERDUT, T. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir, ss.45
- EREN, E. (1989), **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No:105, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul
- EREN, E. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 236, İstanbul
- EREN, E. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- EREN, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyonlar (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul
- ERGUN, T. (1981), **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayınları, No: 191, Ankara, ss.106
- EUWEMA, M.C., VLIERT, E.V. ve BAKKER, A.B. (2003), “**Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behaviour**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 14, No. 2, pp.120
- EVERARD, K.B., MORRIS, G. ve WILSON, I. (2004), **Effective School Management**, Paul Chapman Publishing, Fourth Edition, London
- FINDIKÇI, İ. (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şti., İstanbul
- FOOT, M. ve HOOK, C. (2002), **Introducing Human Resource Management**, Third Edition Published, Pearson Education Limited
- FRIEDMAN, R.A., TIDD, S.T., CURRALL, S.C. ve TSAI, J.C. (2000), “**What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol.11, No.1, pp.32
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY JR., J.H. (2000), **Organizations: Behaviour Structure Processes**, Irwin McGraw-Hill, Tenth Edition, Boston
- GORDON, J.R. (1993), **A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**, Fourth Edition, Allyn and Bacon, Boston

- GÖKÇE, O. (1993), **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara
- GÖZÜBÜYÜK, Ş. (1991), **Yönetim Hukuku**, "S" Yayınları, 4. Basım, Ankara
- GRIFFIN, R.W. (1993), **Management**, Houghton Mifflin Company, Fourth Edition, Boston
- GROSS, M.A. ve GUERRERO, L.K. (2000), “**Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 11, No. 3, pp.200
- GUTKNECHT, D.B. ve MILLER, J.R. (1989), **The Organizational and Human Resources Sourcebook**, University Press of America, Second Edition, Lanham
- GÜRKAN, Y. (1995). **Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi**, Vergi Dünyası, Sayı 169, ss.50
- HENDRICKS, W. (1991), “**How to Manage Conflict**”, National Press Publications, An Interdisciplinary Approach, Praeger Publishers, New York, pp.5-16
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM Jr, J.W. ve WOODMAN, R.W. (1995), **Organizational Behavior**, West Publishing Company, Seventh Edition, Minneapolis
- HELVACI, M.A. (2002), **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 12, ss.156
- HENKIN, A.B., CISTONE, P.J. ve DEE, J.R. (2000), “**Conflict Management Strategies of Principals in Site-Based Managed Schools**”, **Journal of Educational Administration**, Vol. 38, No. 2, pp.142
- HICKS, H.G. (Çev. Osman TEKOK, ve d.) (1979), **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Turhan Kitabevi, Cilt I, Baskı 3, Ankara
- HODGE B.J. ve ANTHONY W.P. (1991), **Organization Theory: A Strategic Approach**, Allyn and Bacon, Fourth Edition, Boston
- İNCEOĞLU, M. (1985), **Güdüleme Yöntemleri**, A.Ü.B.Y.Y.O. Yayınları, Ankara
- JAMESON, J.K. (1999), “**Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the**

- Framework”, International Journal of Conflict Management, Vol.10, No.3, pp.269**
- JEHN, K.A., GREER, L., LEVINE, S., SZULANSKI, G. (1997), **The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes**, Vol.17, No. 6
- JOHNSON, P.E. ve SCOLLAY, S.J. (2001), **“School-Based, Decision-Making Councils Conflict, Leader Power and Social Influence in the Vertical Team”, Journal of Educational Administration, Vol.39, No.1, pp.50**
- KARACAN, E. (2003), **Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- KARİP E. (2000), **Çatışma Yönetimi**, Pegema Yayınları, Ankara
- KARİP, E. (2003), **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara
- KASHANIAN, F. (1991), **"Hastane Organizasyonlarında Çatışma Yönetimi ve Üniversite Hastanelerinde Gruplararası Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma"**, İstanbul. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- KAYA, O. (1998), **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- KILINÇ, T. (1985), **"Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri"**, İ.O.İ.F.D. C.14, S.1, ss.118
- KIM, N-H., SOHN, D-W. ve WALL, J.A. (1999), **Korean Leaders' and Subordinates' Conflict Management**, Vol.10, No.2, pp.130
- KINDLER, H. S. (1996), **“Managing Conflict Constructively”, Training and Development, Vol. 50, Iss. 7, pp.11-13**
- KING, W.C. ve MILES, E.W. (1990), **“What We Know and Don't Know about Measuring Conflict: An Examination of the ROCI-II and the OCCI Conflict Instruments”, Management Communication Quarterly, 4(2), pp.224**
- KOÇEL, Tamer (1982), **İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul

- KOÇEL, Tamer (1993), **İşletme Yöneticiliği**, 4. Baskı, İstanbul
- KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- KOLB, D.A., RUBIN, I.M., OSLAND, J.S. (1991), **The Organizational Behavior Reader**, Fifth Edition, Prentice - Hall International Inc.
- KORKMAZ, M. (1994), **“Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”**, Ankara
- LUTHANS, F. (1995), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Sixth Edition
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H. (2000), **Human Resource Management**, Ninth Edition, South-Western Collge Publishing, 2000
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H. (2002), **Human Resource Management Essential Perspectives**, Second Edition, South-Western
- M.E.B. Tebliğler Dergisi (1993), S. 55
- MİRZEOĞLU, N. (2005), **“Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”**, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III, ss.2
- MOBERG, P.J. (2001), **“Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations”**, The International Journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 1, pp.47
- MORPHY, J. (1994), **Managing Conflict at Work**, Business One Irwin/Mirror Pres, New York
- MUNDUATE, L., GANAZA, J., PEIRO, J.M. ve EUWEMA, M. (1999), **“Patterns of Style in Conflict Management and Effectiveness”**, The International Journal of Conflict Management, Vol. 10, No. 1, pp.5
- NEWTROM J.V. ve DAVIS K. (1993), **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, McGraw-Hill, Ninth Edition, New York
- ONARAN, O. (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Sevinç Matbaası, Ankara
- ÖRÜCÜ, E., TÜRK, Z., SÜNGÜ, A. (2003), **Kit'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla - Yatağan Termik Santrali Örneği)**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, ss.52

- ÖZ, B.(2003), **Dispositional Affectivity and Job Performance: Mediating Effects of Job Satisfaction**, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ÖZALP, İ. (1989), “**Örgütlerde Çatışma**”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, Eskişehir, ss.86
- ÖZARSLAN, G.K. (2002), **Çalışan Kişiliği ile İş Tatmini ve Performans Etkinliği Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÖZBARAN, H.M. (2002), **Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve**, Sayıştay, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Sayı 23, Ankara
- ÖZBENLİ, Ş. (1999), **The Impact of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÖZDEMİR, G. (2003), **Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- ÖZER, K. (2003), **Gerçekçi Yönetişim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- PAKNADEL, C. (1995), **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**. Çağdaş Eğitim Dergisi, Vol. 206, No.21, ss.29-33
- PALMER, M. ve HYMAN B. (1993), **Yönetimde Kadınlar**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Sayı 10, Çeviren: Vedat Üner, 1. Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, ss.66
- PONDY, L.R. (1992), “**Reflections on Organizational Conflict**”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.13, No.3, pp.257
- RAHİM, M.A. (1983), “**Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict**”, **Academy of Management Journal**, No.26, pp.368-376
- RAHİM, M.A. (2000), “**Empirical Studies on Managing Conflict**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 11, No. 1, pp.21-24
- RAHİM, M.A. (2001), **Managing Conflict in Organizations**, Quorum Books Greenwood Publishing Group, Third Edition, Westport, CT

- RAHİM, M.A. (2002), “**Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 216-217
- RAHİM, M.A., BUNTZMAN, G.F., WHITE, D. (1999), “**An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 10, No. 2, pp.159
- RITCHIE, J.B., THOMPSON, P. (1988), **Organization and People**, Fourth Edition, West Publishing Company
- ROBBINS, S.P. (1993), **Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, New Jersey
- ROBEY, D. (1991), **Designing Organizations**, Third Edition, Irwin, Homewood
- SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T. (2001), **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa
- SAĞLAM, M. (1979), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayını, No: 185, Ankara, ss.61
- SERTKAN, Y. (1997), **Halkla İlişkiler Açısından Çatışma Yönetimi**, A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.115, Ankara
- SCHEIN, E.H. (çev. Mustafa Tosun) (1978), **Örgüt Psikolojisi**, Doğan Basımevi, Ankara
- SIMON, A.H., SMITHBURG, D.W., THOMPSON, V.A. (çev. Cemal Mıhçıoğlu) (1985), **Kamu Yönetimi**, A.Ü. S.B.F. Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara
- SIMS, R.R. (2002), **Managing Organizational Behavior**, Quorum Books, Westport, Connecticut
- STEERS, R.M. (1981), **Introduction to Organizational Behaviour**, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California
- SOMERS, M.J., BIRNBAUM, D. (1998), “**Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Performance That Counts**”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, pp.623
- SORENSEN, R.L., MORSE, E.A. ve SAVAGE, G.T. (1999), “**A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model**”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 10, No. 1, pp.25

- TANNEMBAUM, A.S. (Çev. Nilüfer Sağtür) (1971), **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Ajans Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara
- TANNENBAUM, R. (1980), **Yetkinin Anlamı**, Yönetim Görevleri, (Ed. Bintuğ Aytek), A.İ.T.İ.A., Ankara, ss.132
- TANYAŞ, M. (1990), **“Verimliliği Artırmanın En Etkin Yolu Verimlilik Bilincini Oluşturmaktır”**, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, M.P.M. Yayını, ss.137
- TAŞKIN, Z. (1994), **Kız Meslek Liselerinde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular**, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- TAYMAZ, A.H. (1989), **Okul Yönetimi (Uygulamalı)**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara
- TAYMAZ, A.H. (1993), **Teftiş (kavramlar, ilkeler, yöntemler)**, Kadioğlu Matbaası, Ankara
- TENGİLİMOĞLU, D. (1991), **“Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”**, **TODAİE Dergisi**, DIE Matbaası, Cilt 24, Sayı 2, Ankara, ss.132
- THOMPSON, J.D. (1960), **“Organizational Management of Conflict”**, **Administrative Science Quarterly**, Vol.4, No.4, pp.389
- TIDD, S.T. ve FRIEDMAN R.A. (2002), **“Conflict Style and Coping with Role Conflict: An Extension of the Uncertainty Model of Work Stres”**, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No. 3, pp.240
- TJOSVOLD, D. (1991), **The Conflict Positive Organization**, Addison-Wesley Publishing, California
- TORTOP, N., İSBİR, E.G., AYKAÇ, B. (1993), **Yönelim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara
- TULUNAY, N. (1990), **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- TURKALJ, Z., FOSIĆ, I., DUJAK, D. (2008), **Conflict Managment In Organization, Interdisciplinary Management Research**, Vol. 4
- ÜLSEVER, C. (2003), **21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul
- VAN SLYKE, E.J. (1997), **“Facilitating Productive Conflict”**, **HR Focus**, Vol. 74. Is: 4, pp.17

- WALTON, R.E., DUTTON, J.M. ve CAFFERTY, T.P. (1969), **“Organizational Context and Interdepartmental Conflict”**, **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.4, pp.256
- WEIDER-HATFIELD, D. (1988), **“Assesing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)”**, **Management Communication Quarterly**, Vol. 1, No.3, pp.351-352
- YALÇIN, A. (2002), **Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 9, ss.2
- ZARETSKY, L. (2004), **“Advocacy and Administration: From Conflict to Collaboration”**, **Journal of Educational Administration**, Vol. 42 No. 2, pp.272

DİZİN

-A-

Ahlak Kuralları, 63
Amaç Çatışması, 24
Amaç Farklılığı, 32
Algılama Farklılığı, 34

-B-

Bilişsel Çatışma, 26
Bürokratik Nitelikler, 40
Bütünleştirme, 57

-C-

Cezalandırıcı Çatışmalar, 24

-Ç-

Çatışma Çözme Yöntemleri, 65
Çatışma Çözüm Süreçleri, 67
Çatışma Süreci, 16
Çatışma Yönetimi Süreci, 49
Çatışma Yönetimi Stratejileri, 52
Çalışma Yaşamının Kalitesi, 77
Çıkar Çatışması, 23

-D-

Değer Çatışması, 23
Denetim Biçimi, 38
Duygusal Çatışma, 22

-E-

Etkenlik, 74

-G-

Görev Çatışması, 23
Grup İçi Çatışmalar, 27
Gruplar Arası Çatışmalar, 27

-H-

Hükmetme, 59

-İ-

İletişim Süreci, 45
İş Bölümü, 35
İşlevsel Bağımlılık, 36

-K-

Kaçınma, 59
Kalite, 75
Karşılıklı Bağımlılık, 31
Kaynak Sınırlılığı, 33
Kişi İçi Çatışmalar, 26
Kişiler Arası Çatışmalar, 26
Kişilik, 46

-M-

Müdehale Stilleri, 65

-O-

Ortak Karar Verme, 37

-Ö-

Ödüllendirme Sistemleri, 41
Örgütler Arası Çatışmalar, 28
Örgütsel Performans, 74
Örgütün Büyüklüğü, 41

-P-

Performans Yönetimi, 77
Performans Değerleme, 79
Performans Değerleme, 82
Performans Değerleme Yöntemleri, 83

-S-

Sıralı Bağımlılık, 30
Statü Farklılıkları, 43

-T-

Takım Bağımlılığı, 31
Toplu Bağımlılık, 30

-V-

Verimlilik, 75

-Y-

Yenilik, 76