

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

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Volkan AŞCIOĞLU

Danışman
Prof. Dr. Nurel ÜNER

2007

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

12/07/2007

Volkan AŞCIOĞLU

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Volkan AŞCIOĞLU
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

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

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

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O*	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.
Öğrenci sınava gelmemiştir.

O***
O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet O
Tez mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama

Volkan AŞCIOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Yüzyıllardan beri hem sosyal hem de biçimsel yapılarda, kısacası insanların bulunduğu her ortamda çatışma yaşanmıştır. Bu nedenle, çatışma pek çok disipline konu olmuştur. Bu çalışmada “çatışma” kavramı yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmış ve işletmeler (örgütler) düzeyinde incelenmiştir. Çalışmanın amacı; işletmelerde personelin yaşadığı çatışma nedenlerini ve çatışma sürecinde kullanılan çatışma yönetim stillerini, bunların personelin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve bu çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümün ilk kısmında, işletmelerde çatışma kavramının farklı bilim adamları tarafından yapılmış ve değişik bakış açılarını yansıtan tanımlarına yer verilerek, çatışmanın kavramsal bir çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda, işletmelerde çatışmanın zaman içinde nasıl kabul gördüğünü anlamak için, işletmelerde çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar incelenmiştir. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı kısımlarda ise çatışma süreci, türleri, nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; işletmelerde çatışmanın analizi, çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi, çatışma yönetim stilleri ve çatışma yönetiminde kullanılan diğer yöntem ve tekniklerden bahsedilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde de, çalışmanın amacına uygun olarak yapılmış bir araştırmadan bahsedilmiştir. Araştırma, sağlık sektöründe önemli bir yeri olan hastanelerde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, İzmir İli’nde bulunan 6 hastanenin 505 personelinden oluşmuştur. “Çatışma Nedenleri Ölçeği”, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II” ve “Dutch Çatışma Yönetimi Testi” kullanılarak elde edilen veri ve bulgulardan bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) İşletme, 2) Çatışma Yönetimi, 3) Çatışma Yönetim Stilleri, 4) Çatışma Nedenleri, 5) Sağlık Sektörü

ABSTRACT

The Thesis of Master's Program

Conflict Management in Business and A Practice in Health Sector

Volkan AŞCIOĞLU

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Throughout the centuries, in both social and formal structures, in short, in all media where humans existed, conflicts were emerged out. Therefore, conflict had been the theme of many disciplines. In this study, the concept of “conflict” was handled in the framework of methodology and examined in all the levels of business (organizations). The purpose of thesis are to determine the causes of conflict that personnel engaged in with each other and conflict management styles that are utilized by them during conflict period, whether causes of conflict and conflict management styles were differed according to demographic factors and whether the relationship between these causes of conflict and conflict management styles is available.

The thesis is formed up in three chapters. The first part of the first chapter reflects the explanation of “conflict in business” concept by many scientists and their different points of view in a conceptual framework was drawn up. The second part of the first chapter, in order to understand how it was recognized and admitted within the lapse of time, administrative approaches in relation to conflict in business was examined. The third, fourth, fifth and sixth parts of the first chapter, the stages, types, causes, positive and negative consequences of conflicts were also detailed.

The second chapter of the thesis; analysis of conflict, reducing and stimulating of conflict, conflict management styles and other methods and techniques in conflict management in business were mentioned.

In third and the last chapter; a research which was made in pursuant to the purpose of thesis was mentioned. Research was made in hospitals that are important in health sector. The sampling of research composed of 505 personnel of 6 hospital in Izmir. The data and findings received from “Conflict Causes Inventory”, “Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)” and “The Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH)” were mentioned.

Key Words: 1) Business, 2) Conflict Management, 3) Conflict Management Styles, 4) The Causes of Conflict, 5) Health Sector

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR, ÇATIŞMA SÜRECİ, TÜRLERİ, NEDENLERİ, OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

1.1. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA KAVRAMI.....	1
1.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR	4
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım.....	5
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	6
1.2.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)	7
1.3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA SÜRECİ.....	8
1.4. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ	13
1.4.1. Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri.....	13
1.4.1.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar	14
1.4.1.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı Nedeniyle Çatışma)	14
1.4.1.1.2. Amaç Çatışması	16
1.4.1.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	17
1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar	19
1.4.1.3. Kişi-Grup Çatışması	21

1.4.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma.....	22
1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	23
1.4.2. Çatışmanın İşletme İçindeki Konumuna Göre Çatışma Türleri.....	23
1.4.2.1. Dikey Çatışma	23
1.4.2.2. Yatay Çatışma.....	24
1.4.2.3. Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması.....	24
1.4.3. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	25
1.5. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	26
1.5.1. Kişilik Farklılıkları.....	27
1.5.2. Algılama Farklılıkları.....	28
1.5.3. Statü Farklılıkları	29
1.5.4. Amaç Farklılıkları	29
1.5.5. Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet.....	31
1.5.6. İşbölümü ve Uzmanlaşma	31
1.5.7. Karşılıklı Görev Bağımlılığı	32
1.5.8. İşletmenin Büyüklüğü	33
1.5.9. Değişim	34
1.5.10. İşletmedeki Örgütsel Bürokrasi.....	34
1.5.11. İşletme İçi Güç Mücadeleleri	35
1.5.12. Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	35
1.5.13. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri	36
1.5.14. Yönetimin Denetim Biçimi	37
1.5.15. Değerlendirme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı.	37
1.5.16. Kararlara Katılım	37
1.5.17. İletişim Engelleri.....	38
1.5.18. Diğer Çatışma Nedenleri.....	39
1.6. İŞLETMELERDE ÇATIŞMALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI	40

İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ANALİZİ,
AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ,
ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN
DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER

2.1. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ANALİZİ.....	45
2.2. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ.....	46
2.2.1. Çatışmanın Azaltılması	47
2.2.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi	47
2.3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER.....	50
2.3.1. Problem Çözme.....	54
2.3.2. Uyma	55
2.3.3. Uzlaşma.....	56
2.3.4. Hükmetme	58
2.3.5. Kaçınma	58
2.3.6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Yöntem ve Teknikler	64
2.3.6.1. Kadercilik.....	64
2.3.6.2. Kura Çekme	65
2.3.6.3. Ortak Bir Düşman Bulmak	65
2.3.6.4. Üst'ün Kararına Bırakma	65
2.3.6.5. Daha Kapsamlı Amaçlar Belirleme	66
2.3.6.6. Kaynakların Artırılması	66
2.3.6.7. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	66
2.3.6.8. Davranış Değiştirme	67
2.3.6.9. Örgütsel Ayna Tekniği.....	68
2.3.6.10. Rol Analiz Tekniği.....	69
2.3.6.11. Haberleşmenin Artırılması.....	70
2.3.6.12.Takım Yönetimi	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ
VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNE İLİŞKİN
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	72
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	73
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	74
3.4. Araştırmanın Metodu ve Veri Analiz Yöntemi.....	74
3.5. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi	79
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	82
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	84
3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	84
3.7.2. Hastane Personeline Ait Demografik Değişkenler ile Aralarında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin ve Kullanılan Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	87
3.7.2.1. Hastane Türü Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	87
3.7.2.2. Görev/Unvan Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	88
3.7.2.3. Yaş Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	91
3.7.2.4. Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	93
3.7.2.5. Öğrenim Düzeyi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	94
3.7.2.6. Medeni Durum Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	96
3.7.2.7. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	97

3.7.2.8. Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	99
3.7.2.9. Mesleki Tecrübe Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması	101
3.7.3. Hastane Personelinin Aralarında Yaşanan Çatışma Nedenleri ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiler.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKLAR	112
EK	124

KISALTMALAR

D.H.	Devlet Hastanesi
Dr.	Doktor
E.A.H.	Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Gen.	Genel
Gr.	Grup
H.	Hastane
Hiz.	Hizmetler
İ.B.B.	İzmir Büyükşehir Belediyesi
İd.	İdari
LSD	Least Significant Differance
M.	Madde
N	Frekans
ROC-II	Rahim Organizational Conflict-II
s.	Sayfa
S.B.	Sağlık Bakanlığı
Sd	Standart Sapma
SPSS	Statistical Programme for Social Sciences
Tek.	Teknisyenler
vb.	Ve benzerleri
vd.	Ve diğerleri
x	Ortalama
Yard.	Yardımcı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar	s.53
Tablo 2.2: Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	s.61
Tablo 3.1: Örneklemen Hastanelere ve Görevlere Göre Dağılımı	s.75
Tablo 3.2: Anket Formunda Yer Alan İfadelerden Her Birinin İfade Ettiği Çatışma Nedeni	s.76
Tablo 3.3: Hastane Personelinin Yaşadığı Çatışma Nedenlerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları.....	s.80
Tablo 3.4: Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alfa).....	s.82
Tablo 3.5: Örneklemen Hastane Türüne Göre Dağılımı.....	s.84
Tablo 3.6: Örneklemen Görev/Unvana Göre Dağılımı	s.84
Tablo 3.7: Örneklemen Yaşa Göre Dağılımı	s.85
Tablo 3.8: Örneklemen Cinsiyete Göre Dağılımı	s.85
Tablo 3.9: Örneklemen Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı	s.85
Tablo 3.10: Örneklemen Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	s.86
Tablo 3.11: Örneklemen Mevcut Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	s.86
Tablo 3.12: Örneklemen Mevcut Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	s.86
Tablo 3.13: Örneklemen Mesleki Tecrübe Sürelerine Göre Dağılımı.....	s.87
Tablo 3.14: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Hastane Türü Değişkenine Göre Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları (N=505).....	s.88
Tablo 3.15: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Görev/Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	s.90
Tablo 3.16: Alt Boyut Puanlarının Görev/Unvan Gruplarına Göre Ortalamaları (N=505).....	s.91
Tablo 3.17: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	s.92

Tablo 3.18: Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları (N=505) s.93	
Tablo 3.19: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları (N=505).....s.94	
Tablo 3.20: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları s.95	
Tablo 3.21: Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeylerine Göre Ortalamaları (N=505).....s.96	
Tablo 3.22: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları s.97	
Tablo 3.23: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları s.98	
Tablo 3.24: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları s.100	
Tablo 3.25: Alt Boyut Puanlarının Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları (N=505).....s.101	
Tablo 3.26: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Mesleki Tecrübe Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları s.102	
Tablo 3.27: Alt Boyut Puanlarının Mesleki Tecrübe Sürelerine Göre Ortalamaları (N=505).....s.103	
Tablo 3.28: Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları s.103	
Tablo 3.29: Çatışma Nedenleri Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutlarından Aralarında İlişki Bulunanlara İlişkin Bulgular s.104	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Çatışma ve İşletmenin Performansı Arasındaki İlişki	s.8
Şekil 1.2: Robbins’ın Çatışma Süreci Modeli.....	s.9
Şekil 1.3: Engellenme Modeli.....	s.15
Şekil 1.4: Johari Penceresi	s.20
Şekil 2.1: Blake ve Mouton’un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli	s.50
Şekil 2.2: Thomas’ın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli	s.51
Şekil 2.3: Rahim ve Bonoma’nın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli	s.52

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu	s.124
---	-------

GİRİŞ

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. İşletmelerde her konuda farklılıklar vardır. Bu farklılıklar; amaçlarda, değerlerde, algılamalarda, tutulan yol ve yöntemlerde görülebilir. İşletme yöneticisi de, bu farklılıkları yöneten ve bu farklılıklarla işletmeyi amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir.

Günümüz işletmelerinde çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok problem vardır. İşletmelerde çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma nedeni olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, işletme bazında çatışmadan daha az etkilenirler. Bunun için yöneticiler; çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma nedenlerini iyi belirlemek ve çatışma yönetim modelleri ve çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Yani yöneticiler, çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar.

Çatışma gerçeğinin kabulü, işletmelerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı işletme lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile, önceleri bir problem olarak görülen çatışma, işletmenin verimliliğini ve etkililiğini artırmada ve işletmenin sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarı derecesine bağlıdır.

Yönetimin görevi, çatışmayı işletme amaçlarına hizmet edecek biçimde yönetmektir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin ise en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortamın yaratılmasını mümkün kılar. Bunun için çatışmaya neden olan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi, hangi çatışma türü ile karşı karşıya olunduğunun

saptanması ve çatışmayı yönetmekte kullanılacak en uygun yöntemin belirlenmesi gerekir.

Çalışmamızın ilk bölümünde; işletmelerde çatışma kavramının tanımı, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar, çatışma süreci, çatışma türleri, nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR, ÇATIŞMA SÜRECİ, TÜRLERİ, NEDENLERİ, OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

1.1. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerek sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001; 543).

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve iletişim içinde geçer. Ancak insanların yaşamları boyunca, çevresindeki kişilerle ilişkilerinde bazen uyumsuzlıklara ve anlaşmazlıklara girdikleri ve çatışmaya düştükleri görülür (Peker ve Aytürk, 2002; 239). İletişim ve etkileşim içinde olan kişilerin tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece, çatışmaya düştükleri görülecektir. O halde, çatışmalar kaçınılmazdır (Karip, 2000; 2).

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkar edilemeyecek bir kavramdır. Zira, sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların yaşanması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır (Peker ve Aytürk, 2002; 240).

Yönetimin temel amaçlarından biri de işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 2002; 323).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, insanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bu yüzden çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve benzeri bilimlerde de çatışma incelenmektedir (Asunakutlu vd., 2004; 170). Çatışma, genel olarak ortaya çıkış nedenlerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan bir kavramdır (Erdoğan, 1996; 145). Çatışma ile ilgili olarak psikologlar, sosyologlar ve insanın çalışma koşullarını inceleyen örgütsel davranış bilimcileri bu konuda çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996; 358).

Pondy, çatışmayla ilgili olarak nesnel koşullardan başlayan duygusal algılamalar ve davranışa kadar uzanan bir dizi özgün tanımlamanın olduğunu söylemekte ve çatışmanın tüm bu olaylar dizisini başlatan genel bir anlamı olduğunu vurgulamaktadır (Pondy, 1967; 296).

Yine Pondy çatışma kavramını aşağıdaki anlamlarda kullanmıştır (Pondy, 1967; 297):

- Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar)
- Kişilerin duygusal durumları
- Kişilerin zihinsel durumları
- Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlar.

Rahim, çatışma kavramını; kişi, grup, örgüt vb. sosyal varlıklar arasında anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır (Rahim, 1983; 1).

Filley, işletmelerde çatışma kavramını, “iki veya daha fazla kişi, grup ya da örgüt arasında çeşitli nedenlerle ve çeşitli derecelerde gelişen bir süreç” olarak tanımlamıştır (Filley, 1975; 7).

Şimşek, işletmelerde çatışma kavramını, “işletme içinde, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlamıştır (Şimşek, 1999; 271).

Eren, işletmelerde çatışma kavramını, kişilerin veya grupların birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır (Eren, 2001; 543).

Robbins, işletmelerde çatışma kavramını, işletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Yani; çatışma, B’nin amaçlarına ulaşmasını ve çıkarlarını önlemek için, A’nın herhangi bir engelleme davranışına yöneldiği bir süreçtir. Robbins’e göre bir işletmede çatışmadan bahsedebilmek için, taraflardan birinin ya da her ikisinin de bu çatışmanın farkına varması ve onu açıkça algılaması gerekmektedir (Robbins, 2003; 163-164).

Literatürde, işletmelerde çatışma kavramının yukarıdakilere benzer ya da farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (Koçel, 2001; 534). Bu görüşlerin ışığında, araştırmada benimsenen çatışma kavramını, işletme içindeki kişilerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerde çatışma kavramı, genellikle rekabet kavramı ile karıştırılmakta ya da eş anlamlı kullanılmaktadır. İşletmelerde çatışmanın büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı söylenemez (Kılınç, 1985; 106). Rekabet, yarışma halindeki tarafların birbirlerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Taraflardan birinin diğerine müdahale olanak veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa, durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir (Şimşek, 1999; 275).

İşletmelerde çatışma kavramıyla ilgili olarak bir diğer yanlış kullanım, işbirliği kavramı ile zıt anlamda kullanılmasıdır. İşbirliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarınıdır. Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Belirli amaçlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olan iki taraf, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda anlaşmazlık içinde olabilir (Şimşek, 1999; 275) ya da çatışan iki taraf bir başka zorlama kaynağına karşı işbirliği yapabilir (Başaran, 1998; 199). Bir başka ifadeyle, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Çatışmanın karşısı, çatışma olmaması; işbirliğinin karşısı ise, işbirliği olmamasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 306).

1.2. ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

Literatür incelendiğinde, işletmelerde ortaya çıkan çatışmalara yönelik olarak geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç temel yaklaşımdan bahsedildiği görülmektedir (Robbins, 1990; 414, Brooks, 2003; 230-231, Robbins, 2003; 164-165, O'Rourke IV, 2004; 255, Erdoğan, 1996; 161-162, Şimşek vd., 2001; 238-241).

1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre, çatışma olayı, tamamen olumsuz bir olay olup; şiddet, yok etme ve saçmalık gibi olumsuz çağrışım yapan kavramlar ile aynı anlamda kullanılmakta ve kesinlikle kaçınılması gerekmektedir (Robbins, 2003; 164).

Geleneksel yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisi'nde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir (Öztürk, 2002; 498). Ayrıca, bu yaklaşımın geçerli olduğu dönemde; geleneksel yönetim felsefesine inanan düşünürlerin yanı sıra, Beşeri İlişkiler Okulu mensupları da, kişiler arası ilişkilerin olumluluğuna ağırlık vermelerinden dolayı çatışmayı, istenilmeyen bir durum olarak kabul etmişlerdir (Kılınç, 1985; 108).

Geleneksel yaklaşım, 1930'lardan 1940'lara kadar işletme yönetiminde grup davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar da tutarlı sonuçlar vermiştir. Hawthorne deneylerinde yapılan çalışmalarda, çatışmanın kişilerde ve gruplarda iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin personelin gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi fonksiyonel olmayan sonuçlar yarattığı belirlenmiştir (Robbins, 2003; 164).

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma işletmeye zarar veren bir olaydır ve bu yönüyle de bir maliyet faktörüdür. Çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, stres ve sıkıntı altında verilen kararlar veya gerçekleştirilen davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi veya üretime katkıyı azaltacaktır (Erdoğan, 1996; 161).

Geleneksel yaklaşıma göre; bir işletmede çatışmanın ortaya çıkması, ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini işletmeyi yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamaları ya da yönetimle personeli ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Eğer, bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse işletme uyumlu bir bütünlük içinde her

zaman fonksiyonunu eksiksiz ve zıtlaşmalara maruz kalmadan yerine getirebilecektir. Örneğin, Bilimsel Yönetim'in başlatıcısı Frederick W. Taylor'a göre, işletmelerde Bilimsel Yönetimin ilkeleri ödünsüz bir şekilde uygulanabilmiş olsaydı, işgücü ile yönetim arasındaki asırlık geçmişe sahip çıkar çatışmaları kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktı (Şimşek vd., 2001; 238-239).

İşletme yönetiminde 1940'lara kadar hakim olan ve çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım, günümüzde büyük ölçüde geçerliliğini kaybetmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 307).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Neoklasik yönetim anlayışının çatışmaya bakış açısını yansıtan davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet'in "yapıcı" çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle gelişmiştir (Kılınç, 1985; 108).

Davranışsal yaklaşıma göre, çatışmalar işletmelerde çok sık ortaya çıkan oluşumlardır. İşletme gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistemdir ve böyle bir sistemde azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum yoktur. Geleneksel yaklaşımın, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve işletmeye zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım, işletmelerde ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı problemlerin varlığına işaret etmeleri ve söz konusu problemlere daha sağlıklı çözümler getirilebilmesi için, yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle "fonksiyonel çatışma" şeklinde nitelendirmektedir (Şimşek vd., 2001; 239).

Çatışma konusunda Davranışsal Yaklaşımın 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar hakim olduğu görülmüştür (O'Rourke IV, 2004; 255).

1.2.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)

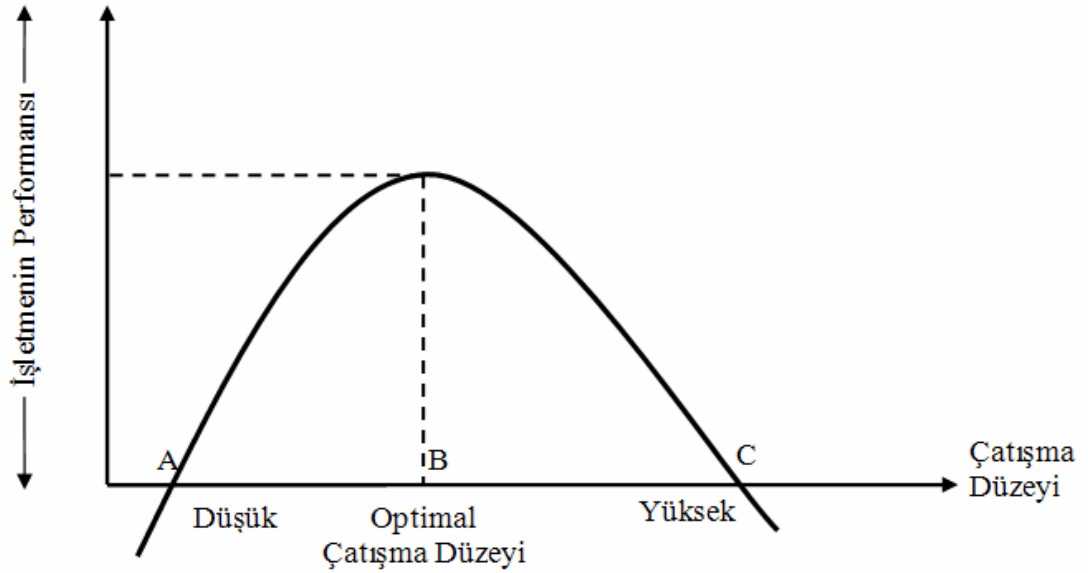
Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlarda, işletmelerde olumsuzluklara yol açtığı düşünülen ve engellenmesi önerilen çatışma, modern yaklaşımlarda işletmenin performansı ve verimliliği için belirli seviyelerde mutlaka bulunması gereken ve iyi yönetilmesi durumunda yarar sağlayan bir olgudur. Bu bağlamda çatışma yönetimi, işletmenin verimliliği ve performansı açısından önemini artırmaktadır (Asunakutlu vd., 2004; 170).

Modern yaklaşım taraftarları, çatışmanın varlığını kaçınılmaz olarak görürler ve çatışmanın en azından da çok fazlasından da kaçınılması gerektiğini vurgularlar (Rollinson vd., 1998; 402). Çünkü, çok az çatışma ilgisizlik, durağanlık, değişime ve yaratıcılığa karşı duyarsızlık gibi; çok fazla çatışma ise, zamanın boşa harcanması ve işbirliğinin olmaması gibi olumsuz durumlara neden olur (Brooks, 2003; 231). İşletmede durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumlarını atacak, yıkıcı olmayacak düzeyde çatışma, optimal çatışma düzeyi olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996; 360).

Şekil 1.1’de de görüldüğü gibi, bir işletmede çatışma düzeyleri çok yüksek ya da çok düşük olabilir. Bu uçların her ikisi de işletmenin performansını olumsuz yönde etkiler (Dinçer ve Fidan, 1996; 360). İşletmede amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde çatışmanın bulunduğu B noktasında işletmenin performansı da en yüksek düzeyde bulunmaktadır. Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu durumu yansıtan A noktası, çatışma yokluğunun işletmede yol açtığı düşük performansı simgelemektedir. Bu noktada ısrar eden bir yönetim, çatışmayı düşük düzeyde tutma pahasına performansın en düşük düzeye inmesine göz yummuş olur. Şekil 1.1 üzerinde C ile gösterilen noktada ise, çatışma en yüksek düzeye çıkmış bulunmakta ve buna bir de düşük performans eşlik etmiş olmaktadır. Bu nokta, işletmede aşırı düzeydeki çatışmanın neden olduğu karışıklığın veya kaosun bulunduğu bir durumu yansıtmaktadır (Şimşek, 1999; 277). Yöneticiler; performansı en yüksek düzeye getirmek için, çatışma düzeyi A noktasında ise çatışmaları teşvik

edici çabalarda, C noktasında ise çatışmaları azaltıcı çabalarda bulunmalıdırlar (Robbins, 1990; 414).

Şekil 1.1: Çatışma ve İşletmenin Performansı Arasındaki İlişki

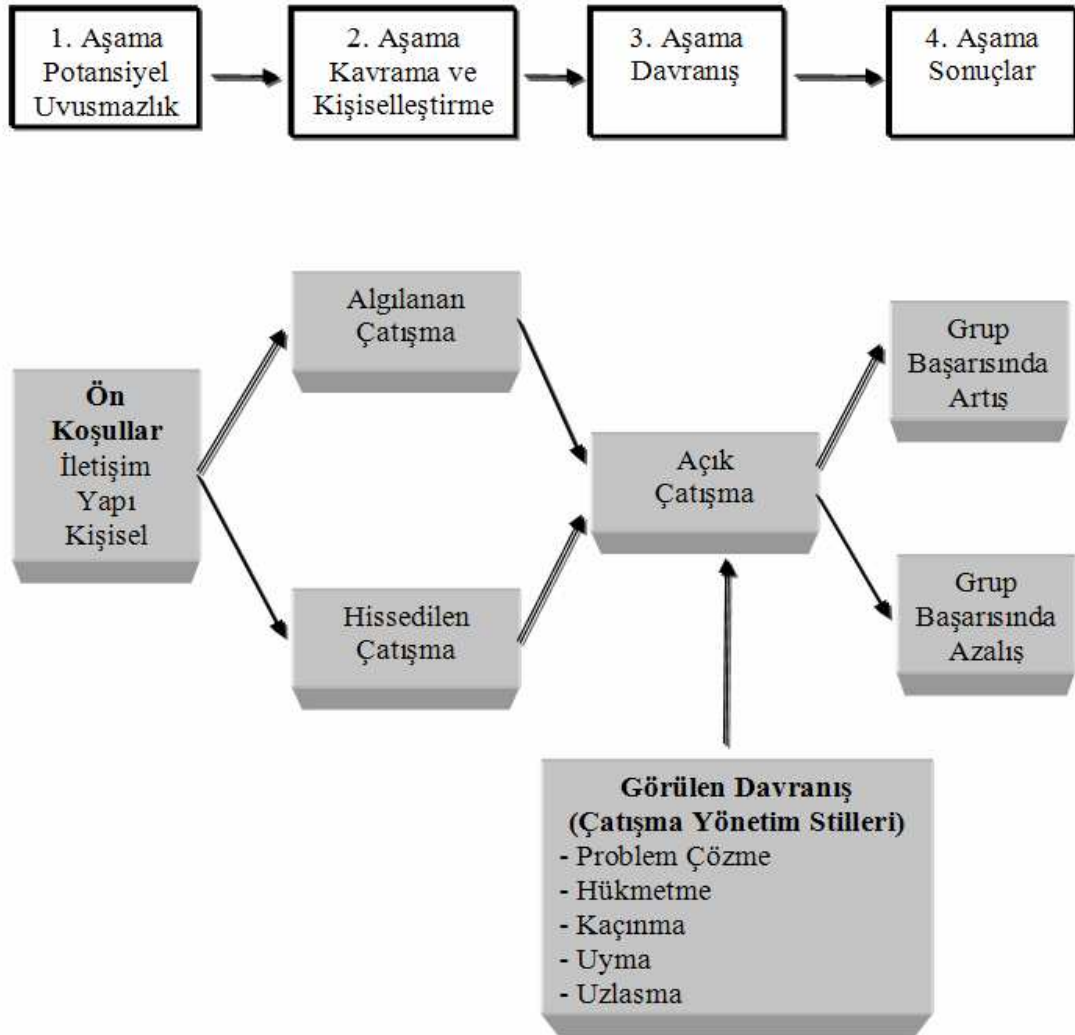


Kaynak: Robbins, 1990, s. 415.

1.3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışmanın, işletme içindeki kişilerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olduğu, İşletmelerde Çatışma Kavramı (1.1) başlıklı kısmında ifade edilmişti. Nitekim, Robbins (2003; 163-164) de çatışmayı; işletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Buna göre, işletmelerde çatışmalar, birden bire ortaya çıkmayıp bazı aşamalardan geçerek olgunlaşır ve çatışma olarak ortaya çıkarlar. İşletmelerde çatışma konusunda araştırma yapan bilim adamlarından biri olan Robbins, çatışmayı Şekil 1.2’de görüldüğü gibi potansiyel uyuşmazlık, kavrama ve kişiselleştirme, davranış, sonuçlar olmak üzere dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır.

Şekil 1.2: Robbins'ın Çatışma Süreci Modeli



Kaynak: Robbins, 2003, s. 166.

Çatışmayı bir süreç olarak inceleyen tüm görüşler, aslında aynı olan bu süreci değişik şekillerde ele almışlardır. Bu bakımdan; Filley (1975), Pondy (1967), Robbins (2003) gibi işletmelerde çatışma alanında çalışmaları bulunan bilim adamlarının ortaya koydukları çatışma süreci, temelde Şekil-1.2'de görülen çatışma sürecinden farklı değildir ve çatışmayı neden-sonuç ilişkisine bağlı bir süreç olarak ele aldıkları görülmektedir. Çatışma sürecinin her aşamasını anlamak, çatışmayı yönetmenin en temel işlevidir. Ancak bu yolla, işletmelerde etkin önlemler almak ve çatışmanın olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek söz konusudur.

Şunu da unutmamak gerekir ki; çatışmaların, yukarıda sözü edilen aşamaların her birinden geçmesi gerekmez. Bir başka deyişle; işletme içerisinde yaşanan çatışmaların, bu aşamaları sırası ile takip etmesi beklenmemelidir. Kimi zaman çatışmanın durumuna göre, yeni başlayan ve görünmez durumdaki bir çatışma, algılanan ya da hissedilen çatışma aşamalarını geçerek, aniden açık çatışma haline dönüşebilir. Diğer taraftan; çatışma içinde olan taraflar aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin, bir taraf davranış aşamasında iken, diğer taraf çatışmanın algılama aşamasında olabilir (Bumin, 1990; 23).

Çalışmamızda, Robbins'ın Çatışma Süreci Modelinde bulunan aşamalar kısaca açıklanacaktır.

Birinci Aşama – Potansiyel Uyuşmazlık

Robbins'ın Çatışma Süreci Modeli'nde ilk aşama, çatışmanın oluşması için gerekli koşulların ortaya çıkmasıdır. O halde potansiyel uyuşmazlıklar; çatışmanın meydana gelmesine neden olan koşullardır. Bu koşullardan birinin ortaya çıkması, potansiyel uyuşmazlık için yeterlidir. Robbins, bu koşulları; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak üç genel kategoride incelemektedir. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki gürültü olarak sıralanabilir. Yapı kavramı; işletmenin büyüklüğü, rutinlik derecesi, grup üyelerine atanmış görevlerde uzmanlaşma ve standardizasyon, grubun heterojenliği, liderlik tarzları, ödüllendirme sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi vb. unsurları içermektedir ve bu unsurların küçüklük ve büyüklük derecelerine ya da biçimlerine bağlı olarak çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Kişisel değişkenler de; kişisel değer sistemlerini, kişisel özellikleri ve farklılıkları içermektedir (Robbins, 2003; 166-167).

İkinci Aşama – Kavrama ve Kişiselleştirme

Potansiyel uyuşmazlık aşamasında iletişim, yapı ve kişisel değişkenler, kişiler ya da gruplar üzerinde bir engelleme yaratıyorsa, çatışmanın ikinci aşaması olan

kavrama ve kişiselleştirme aşaması başlamış olur. İşletme içinde bir çatışmadan bahsedebilmek için bir veya daha fazla tarafın çatışmadan etkilenmesi ve çatışmanın farkına varması gereklidir (Robbins, 2003; 168). Diğer bir ifadeyle, çatışmanın var olduğunun algılanması gereklidir. Ancak, bir çatışmanın algılanması, her zaman onun kişiselleştirildiği anlamını taşımaz. Örneğin; iş arkadaşınızla anlaşmazlık içinde olduğunuzun farkına varabilirsiniz, buna rağmen, bu durum sizi gergin veya sinirli yapmayabilir (Özkalp ve Kirel, 2001; 389). Bu aşamadaki çatışma, algılanan çatışma ve hissedilen çatışma olarak ortaya çıkmaktadır:

Algılanan Çatışma: Algılanan çatışma; bir veya birkaç kişi tarafından çatışmanın oluşmasına fırsat yaratan koşulların farkına varılmasıdır (Robbins, 2003; 168). Bu aşamada, olaylar henüz algılama sürecinde olduğundan, dışarıdan doğrudan gözlemlenebilen bir davranış beklenemez. Potansiyel uyuşmazlık aşamasında belirtilen hazırlayıcı koşullar, kişiler ya da gruplar arasında bir engelleme oluşturmaya başladıktan sonra, bu kişiler ya da gruplar arasında zıtlıklar ve uyuşmazlıklar ortaya çıkar. Bu durumdan bir veya daha fazla taraf etkilenir ve çatışmanın bilincine varırsa, algılanan çatışma ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel; 2001; 390).

Diğer yandan; çatışma, kimi zaman, hazırlayıcı koşullar olmadığı halde algılanırken; kimi zaman, hazırlayıcı koşulların varlığına rağmen algılanmaz. Bunun nedeni; algılardaki farklılıklar ve algı yanılgılarıdır (Usal ve Kuşlvan; 2000; 40).

Çatışma, kişinin düşünsel yapısında ilk algılanması sırasında, sınırlandırma ya da önleme süzgecinden geçirilir. Burada iki önemli yöntem söz konusudur. Bunlar (Bumin, 1990; 25);

1. Bastırma mekanizması
2. Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında; kişiler, çatışma durumunu ihmal ederler veya algılamak istemezler. Kendileri için ileride büyük zararlar oluşturamayacağını

düşünerek durumu tehdit edici olarak görmezler. Bu mekanizma, örgütsel değerlerden daha çok, kişisel değerler için söz konusudur. Dikkati yoğunlaştırma mekanizması ise; kişiler bazı problemlerin üzerinde daha fazla dururlar. Kişi, işletme içinde yaşanan çok sayıda çatışmalı durumla karşı karşıya kalır ve çeşitli nedenlerden dolayı, bu çatışmaların tümü ile ilgilenmez. Dikkatini belirli temel çatışmalara yöneltir. Bu dikkat, çatışmanın hissedilmesini sağlar ve hissedilen çatışma aşaması başlamış olur (Bumin, 1990; 26).

Hissedilen Çatışma: Algılanan çatışmanın kişiler ya da gruplar arasında paylaşılması ve görüş farklılıklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, çatışma hissedilmeye başlar. Bu tür çatışma ile birlikte işletme içinde engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar (Robbins, 2003; 168).

Üçüncü Aşama - Davranış (Açık Çatışma Aşaması)

Bu aşamada, taraflar açıkça davranışta bulunup, karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını açık ve bilinçli bir biçimde engellemeye çalışırlar. Bu noktada, açık çatışma söz konusudur. Açık çatışma; gizli, dolaylı ve kontrol edilebilen sataşma tiplerinden doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilemeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar (Robbins, 2003; 168).

Aynı zamanda, bu aşama, çatışma yönetim stillerinin gösterildiği aşamadır. Çatışma yönetim stillerine, çalışmamızın 2. bölümünde ayrıntılı biçimde yer verilmektedir.

Dördüncü Aşama – Sonuç

Çatışmanın grup ve işletme başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Eğer çatışma gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesini destekliyor ve performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu sonuçlar “Fonksiyonel Sonuçlar” olarak nitelendirilir. Tam tersi gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuyorsa ve performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, bu durumda da

“Fonksiyonel Olmayan Sonuçlar” olarak nitelendirilir (Buchanan ve Huczynski, 2004; 795).

Çatışmanın fonksiyonel sonuçları arasında; gruplara ve işletmeye ait amaçları desteklemesi ve performansı geliştirmesi, işletmenin çeşitli kısımlarındaki problemleri işaret ederek, bu problemlerin yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlaması sayılabilir (Budak, 2003; 58).

Çatışmanın fonksiyonel olmayan sonuçları arasında; iletişimi geciktirmesi, gruba ve işletmeye olan bağlılığı azaltması, gruba ve işletmeye ait amaçların öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Hatta çatışma; grubun ve işletmenin işleyişini aksatabilir, grubun ve işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilir (Robbins, 2003; 171).

1.4. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde, işletmelerde yaşanan çatışmaların; taraflarına, işletme içindeki konumlarına ve fonksiyonel olup olmamalarına göre türlere ayrıldığı görülmektedir (Northcraft ve Neale, 1996; 233-239, Hellriegel vd., 1998; 366-372, Nahavandi ve Malekzadeh, 2000; 458-459, Nelson ve Quick, 2005; 286-289, Erdoğan, 1996; 148-158, Şimşek, 1999; 278-284, Koçel, 2001; 535-538). Şimdi bu çatışma türleri sırasıyla açıklanacaktır.

1.4.1. Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri

Çatışmalar taraflarına göre; kişinin kendi içindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grup içi ve gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak beş gruba ayrılmaktadır.

Hangi düzeyde olursa olsun çatışmalar, kümülatif ve birbirleriyle ilişkilidirler (Hellriegel vd., 1998; 366). Örneğin, kişinin kendi içindeki çatışmalar, kişinin sosyal ve örgütsel ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum da kişinin kendi

içindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalara neden olabilir (www.ttidisc.com/conflict.html; 16.02.2006).

1.4.1.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar

Kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyumsuzluğu, hedeflerin engellenmesi ve kişinin işletme içindeki rolüne ilişkin problemleri kişiyi baskı altına alarak çatışmaya sokabilir (Stoner ve Freeman, 1989; 393).

İşletmelerde çatışma kavramının kapsamına girmeyen ve daha çok “psikoloji” bilimini ilgilendiren bu çatışma türüne burada değinmemizin temel nedeni, kişinin işletmelerde yaşadığı diğer çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez kendi içinde yaşadığı çatışmaların etkisinde şekillenmesidir (Şimşek, 1999; 278).

Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmaları; engellenme (hayal kırıklığı nedeniyle çatışma), amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

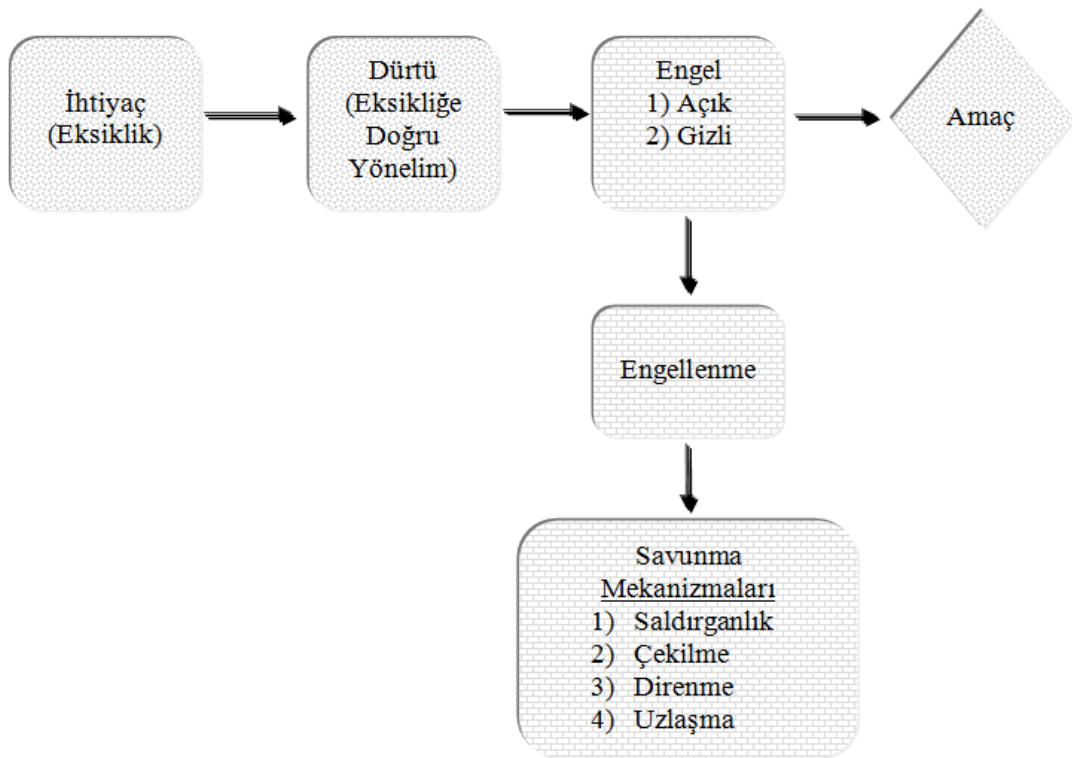
1.4.1.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı Nedeniyle Çatışma)

Engellenme, kişinin arzuladığı bir hedefe herhangi bir engel yüzünden ulaşamaması durumunda ortaya çıkar (Steers ve Black, 1994; 560).

Geleneksel olarak, psikologlar engellenme sonucunda savunma mekanizmalarından sadece saldırganlık davranışının görüleceğini düşünmüşlerdir. Fakat zamanla saldırganlığın, engellenmeye bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece biri olduğu, bunun dışında savunma mekanizmalarının da olduğu görülmüştür. Şekil 1.3’de görülen engellenme modelinden de izlenebileceği gibi, örneğin; susamış (ihtiyaç) bir insan bu ihtiyacını gidermek amacıyla suya yöneldiğinde (dürtü), bulunduğu odanın kapısının sıkışmış ya da kilidinin bozulmuş (engel) olmasıyla karşılaştığında, susuzluğunu gidermek (hedef) için savunma mekanizmalarını devreye sokacaktır. Kişinin engele karşı ilk tepkisini kapıya karşı göstermesi ve

kapıyı yumruklamaya başlaması “saldırganlığa”, bu tepkisinden vazgeçerek kapının yanından uzaklaşması “çekilmeye”, inatla kapıyı açmak için uğraşlarına devam etmesi “direnmeye”, bu savunma mekanizmalarının işe yaramadığını görüp son çare olarak susuzluğunu gidermek için bulunduğu odadaki kahveyi içerek tatmin olması ya da mutfığa başka yollardan geçiş yolu araması “uzlaşmaya” örnektir (Luthans, 1992; 371).

Şekil 1.3: Engellenme Modeli



Kaynak: Luthans, 1992, s. 371.

Engellenmenin, kişisel başarımlar ve işletme amaçları üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi, olumlu etkileri de olabilir. Örneğin, yüksek bir yeterlilik ve başarımlar gereksinimi duyan ve aynı zamanda kendine güvenen bir kişiliğe sahip bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili bir konuda engellendiğinde, geleneksel savunmacılık anlayışıyla bir tepkide bulunmuş, ancak buna rağmen engellenme başarımlar artışıyla sonuçlanmış olabilir. Bu durumda söz konusu kişi, engeli ortadan kaldırmayı daha

çok isteyip aşırı şekilde çalışabilecek ya da işletme hedefleriyle daha uyumlu olan yeni yönelimler veya hedefler belirleyebilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 294).

1.4.1.1.2. Amaç Çatışması

Kişi ya da gruplar amaç konusunda bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle işletmenin bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler. Amaç çatışmaları azaltılabildiği ve işletme amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde, işletmenin performansı ve etkinliği artar (Şimşek, 1999; 281-282).

Genel olarak amaç çatışmalarını; yaklaşma-yaklaşma çatışması, yaklaşma-kaçınma çatışması, kaçınma-kaçınma çatışması olarak üçe ayırmak mümkündür (Luthans, 1992; 374).

Yaklaşma-yaklaşma çatışması, aynı anda ulaşılması mümkün olmayan iki olumlu amaçtan birini seçme konusunda kişinin karar vermede zorlandığı durumda yaşanan amaç çatışması türüdür (Northcraft ve Neale, 1996; 227-228). Örgütsel davranışta en az etkili olan amaç çatışması türüdür. Kişisel ve örgütsel amaçların her ikisinin de çekici olduğu bir durumda yaşanan çatışmalar ve bir yöneticinin çalışma mekanı olarak kullanmak üzere iki farklı, iyi döşenmiş ve her türlü ihtiyacına cevap verebilecek ofisten birini seçmek durumunda yaşadığı çatışmalar yaklaşma-yaklaşma çatışmasına örnektir. Bu gibi durumlar kişiyi bir süre kaygı ve endişe içine sokabilir (Luthans, 1992; 374). Diğer pek çok çatışmaya göre daha kolay ve çabuk çözülür. Sonuçlar da genellikle rahatsız edici olmazlar (Aslan, 2002; 205-206).

Yaklaşma-kaçınma çatışması, kişinin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı amaç çatışması türüdür (Hellriegel vd., 1998; 367). İşletmelerde çatışmanın analizi ile en yakından ilgili olan amaç çatışması türüdür. İşletme amaçlarının da işletme içinde yer alanlar için olumlu ve olumsuz etkilere sahip olması nedeniyle, yaklaşma-kaçınma çatışmasının, kişinin işletme içindeki davranışı üzerinde önemli bir rol oynayabileceği düşünülebilir (Luthans, 1992; 374). Seçeneklerin sayıca artması ve

sonuçların çekiciliğinin ya da iticiliğinin eşit olarak algılanması durumlarında, yaklaşma-kaçınma çatışması daha yoğun bir şekilde yaşanabilir (Northcraft ve Neale, 1996; 228). Yönetici durumunda ya da karar verici pozisyonlarda bulunanların çok sık karşılaştıkları bir çatışma türüdür. Yaptıkları planlara ulaşmak için çok yüksek maliyetli kaynakları kullanmaları söz konusuysa, ortaya çıkan zıtlıklar, çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Aslan, 2002; 206).

Kaçınma-kaçınma tipi amaç çatışması, kişinin, olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki seçenek arasından seçim yapması gereğinin ortaya çıkması halinde görülen amaç çatışması türüdür (Hellriegel vd., 1998; 366). Örgütsel davranışa fazla etkisi yoktur. İki olumsuz amaç ile karşılaşan kişi, hiçbirini seçmeyip durumu olduğu gibi bırakabilir ve çatışma çabuk çözülebilir. Fakat bazı durumlarda, kişinin iki seçenekten de vazgeçmesi mümkün değildir. Örneğin, üst'ünden nefret eden bir personel, başka bir iş bulamama kaygısı ile işletmeden kolaylıkla ayrılamayacak ve dolayısı ile de kaçınma-kaçınma çatışmasını kolay kolay çözümleyemeyecektir (Luthans; 1992; 376).

Yönetici, yaklaşma-yaklaşma çatışması dışındaki amaç çatışmalarını çözümlemeye ve özellikle, işletmenin ve personelin amaçları arasında uyum sağlamaya gayret göstermelidir (Luthans, 1992; 376).

1.4.1.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol, işletme içinde bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışlar dizimidir (Türkel, 2000; 123). Kişiler, işlerini yaparken veya herhangi bir davranışta bulunurlarken, çoğunlukla başkalarının onlardan beklediklerini veya istediklerini yapmakta, başka bir deyişle rollerini oynamaktadırlar (Aslan, 2002; 208). Bu rollerin her biri rol yükümlüsüne yönelik farklı rol beklentilerinin ve taleplerinin bir dereceye kadar karşılanmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin; işletme içindeki bir statüde yer alan herhangi bir kişi için muhtemel rol beklentileri; işletmenin ya da işin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup ve kişilerin beklentileri ve rol yükümlüsünün

beklentileri şeklinde özetlenebilir. Bu çeşitli beklenti ve talep setlerinin birbiriyle uyuşmadığı ya da ters yönde geliştiği durumlarda kişinin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıkların ortaya çıkması ve bunun sonucunda da uygun davranışı gerçekleştirememesi “rol çatışması” olarak adlandırılır (Kılınç, 1988; 106). Bir başka ifade ile, rol çatışması “bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu” olarak ifade edilebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 298).

Beklentilerin çelişki içinde olmasından kaynaklanan bu tür çatışmalar dört farklı şekilde ele alınabilir:

- Rol Göndericinin Kendi İçindeki Çatışması: Bu rol çatışması türü, belirli bir rol yükümlüsüne, aynı rol göndericinin, aynı anda birbirleriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi durumunu ifade eder (Baysal ve Tekarslan, 1996; 298). Böyle bir durumda rol yükümlüsü hangi isteği karşılayacağını kestiremez ve çatışma yaşayabilir.

- Göndericiler Arası Rol Çatışması: Birbirinden farklı, uyumsuz ve çelişkili beklentileri olan farklı rol göndericilerin, rol yükümlüsünü içine düşürdüğü durumu ifade eder (Baysal ve Tekarslan, 1996; 298).

- Aşırı Rol Yüklenme: Bu çatışma türünde rol yükümlüsü kendisine yönelik beklentileri ve talepleri verilen zaman ve nitelik sınırları içerisinde başarmasının mümkün olamayacağını hisseder. Bu durumda kişi aşırı rol yüklenmeyi bir öncelikler çatışması olarak yaşayıp; hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda bir karar verme durumunda kalacaktır. Şayet baskıların her ikisine de uymaktan kaçınmak mümkün değilse, kişi yetenek ve kapasite sınırlarını zorlamaya çalışacak ve muhtemelen de başarısız olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 299).

- Kişi-Rol Çatışması: Rol beklentilerinin, kişinin inanç, değer, tutum ve yetenekleriyle çelişkili olması durumudur (Aslan, 2002; 209). Bir satış yöneticisinin rakiplerine yetişmek için kendi değer ve inançlarına ters düştüğü halde hileli yollara başvurması, bu tür çatışmaya verilebilecek bir örnektir (Kılınç, 1988; 108).

Kişinin kendi içindeki çatışmalardan biri de rol belirsizliğidir. Kişinin görevinin gerekleri, yetki ve sorumlulukları, rolünün içeriği, diğer kişilerin beklentileri ve performans değerlendirme kriterleri konularında yetersiz bilgi sahibi olması durumu “rol belirsizliği” olarak ifade edilir. Rol belirsizliği, rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentilerin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesinin sonucunda da yaşanabilir (Gordon, 1996; 376).

1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar

Kişiler arası çatışmalar; davranışları, tutumları ya da amaçları farklı iki ya da daha fazla kişi arasındaki çatışmaları ifade eder (Hellriegel vd., 1998; 367).

Kişiler arası çatışmaların nedenlerini ve sonuçlarını en iyi şekilde analiz eden yaklaşım, Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi Yaklaşımı’dır. Model, çeşitli kişiler arası davranışların tanımlanmasına yardımcı olmakta, bu davranışların karakteristiklerini ve sonuçlarını göstermekte, kişiler arası çatışmaların yorumlamasına yardımcı olmaktadır (Luthans, 1992; 384).

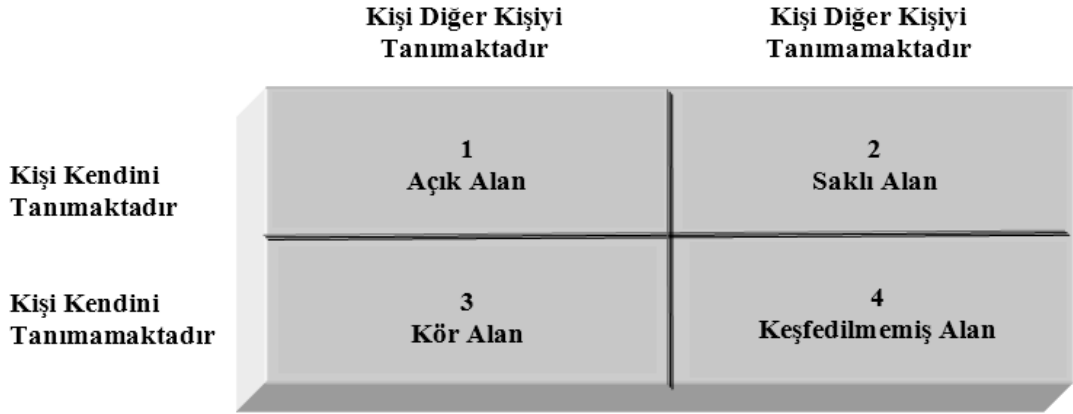
Şekil 1.4 bu modelin boyutlarını göstermektedir. Model, kişinin kendisi hakkında bildiği ve bilmediği özellikleri olabileceğini göstermektedir. Ayrıca kişi, başkalarına ilişkin bazı özellikleri bilmekte ve bazılarını bilmemektedir. Johari Penceresi’nin dört boyutu aşağıda özetlenmiştir (Türk ve Doğan, 2002; 68).

- Açık Alan: Açık alan, kişinin kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi olduğu alandır, kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır, kişiler arası ilişkide bu bölgede genellikle açıklık ve uyum vardır ve kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde bir tarafın savunmaya geçmesi için çok az neden vardır (Luthans, 1992; 384).

- Saklı Alan: Kişi kendini tanımakta fakat diğeri kişiyi tanımamaktadır. Bu yüzden, gerçek duygu ve düşüncelerini saklı tutmayı tercih edecektir. Böyle bir ilişki sisteminde, kişinin hareketlerinin bazıları, karşısındaki kişi tarafından yorumlanamayacak ve taraflardan birinin savunmaya geçmesi söz konusu

olabilecektir. Bu nedenle de, kişiler arası ilişkilerde çatışma kaçınılmaz olacaktır (Türk ve Doğan, 2002; 68).

ŞEKİL 1.4: Johari Penceresi



Kaynak: Luthans, 1992, s. 384.

Bu alanın bir başka şekli, kişinin kendisiyle ilgili bilgilere sahip olduğu, ancak karşısındaki kişiden sakladığı ve farklı göstermeye çalıştığı bir durumdur. Gerçek duygu, düşünce, tutum ve özellikler gizlenmektedir. Birtakım bilinmeyenler ve sırlar vardır, ancak karşısındaki kişiden saklanmakta ve farklı gösterilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca saklı alan, kişinin kendi içinde çatışma yaşaması açısından da önemlidir. Çünkü kişi diğerlerinden sakladıklarının ortaya çıkmaması için çaba gösterecek, daima gergin ve huzursuz olacaktır. Yanlış yaparım korkusu veya kendini farklı göstermesinin anlaşılabileceği endişesi kişinin kendi içindeki çatışmaları doğuracaktır (Aslan, 2002; 217).

- Kör Alan: Kişinin kendi tutum ve davranışlarının farkında olmadığı, kendini tanıyamadığı, buna karşılık karşısındakinin farkında olduğu ve bildiği davranışların var olduğu alandır. Bu alanda olan kişiler, çoğunlukla bilmeden karşısındakinin kızdırmakta ve tahrik edebilmektedir. Kişi kendini tanıyamadığı için, farkında olmadıklarının ona söylenmesi uygun olacaktır. Ancak bu durum her zaman mümkün olamamaktadır. Özellikle çok yakın olunmayan ve üst konumda bulunan kişilere,

kapalı iletişimin var olduğu durumlardaki kişilere ve yakın olunsa bile duygularının zedeleneyeceği, kırılacağı tahmin edilen kişilere, farkında olmadıkları davranışları belirtmek son derece zor olmakta ve çoğu zaman da çekinilmektedir. Dolayısıyla bu alanda olan kişilerle etkileşimde olmak, hem kişinin kendi içindeki hem de kişiler arası çatışmaları yaşamak anlamına gelebilir (Aslan, 2002; 217-218).

- Keşfedilmemiş Alan: Çatışmaya en açık durumdur. Kişi kendi ve diğeri hakkında bilgisizdir. Yani çok fazla yanlış anlaşılma vardır ve kesinlikle kişiler arası çatışma ile sonuçlanır (Luthans, 1992; 384-385).

Johari Penceresi Modeli, her türlü çatışmayı açıklamamakla birlikte, mümkün olabilecek çatışma durumlarını analiz etmeye yarayacak bilgileri vermesi açısından çatışma konusunda bilinmesi gerekli bir modeldir. Gizli alanın azaltılarak, açık alanın genişletilmesi, kişisel kimliği keşfetmenin ve açıklamanın bir yoludur. Böylelikle kişi hem diğerklerine karşı daha güven verici olacak, hem de kendini iyi tanıdığı için potansiyel çatışmaları azaltacak yöntemleri kullanabilecektir (Aslan, 2002; 218).

1.4.1.3. Kişi-Grup Çatışması

Grup, iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı etkileşim içinde, belirli bir amaç doğrultusunda ve çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldiği, üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici biçimsel kurallara, normlara ve “biz” bilincine sahip sosyal yapı olarak tanımlanabilir (Kılınç, 1990; 40).

Kişi-grup çatışması, kişinin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır ve sonuçta kişi, grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir (Sabuncuoğlu, 2001; 198).

1.4.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar

Grup üyelerinin bir kısmı ya da tamamının arasında ortaya çıkan çekişmeler, uyuşmazlıklar ve münakaşalar grup içi çatışmalar olarak tanımlanır. Grup sürecini ve etkinliğini büyük ölçüde etkileyen bu çatışmalar, grup dinamiğinin bir parçasını oluşturur (Aslan, 2002; 222).

Dinamik bir işletmede, hiç bir grup tam olarak uyum içinde olamaz. Aksine; grubun uyum kadar uyumsuzluğa da ihtiyacı vardır. Grup içi çatışma tamamen yıkıcı olmayıp; grubun oluşumu için anlaşma kadar, çatışmaya da ihtiyaç vardır. Grup ilişkileri açısından; çatışmanın, anlaşmanın gerçekleştirdiği olumlu ilişkiyi her zaman yıktığı söylenemez. Aksine; grup ilişkileri hem olumlu hem de olumsuz faktörlerce oluşturulur. Bu nedenle; grup ilişkisi başlı başına bir çatışma nedenidir (Erdoğan, 1996; 172).

Grup içi çatışmaların literatürde kişiler arası çatışmalar olarak ele alındığı da görülmektedir. Fakat; grup içi çatışmalarda, kişiler arası çatışmalardan farklı olarak; grup birliği ve grup düşüncesinin etkisi söz konusudur ve ayrıca ele alınması gereklidir. Bunun nedeni ise; çatışma sırasında grup davranışlarının, kişisel davranışlardan farklılık gösterdiği ve grup dinamiklerinin farklı bir yeri olduğu görüşüdür (Rahim, 1992; 101).

Farklı yöneticilere bağlı bölümler ya da aynı yöneticiye bağlı çeşitli alt gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalar, gruplar arası çatışmalardır (Can, 2002; 327). Bu bölümlere ya da alt gruplara ait amaçların farklılığı, amaçlara ulaşmada kullanılan ödüllendirme sistemlerinin farklılığı, kullanılan kaynakların sınırlılığı ve grupların kendi amaçlarına ulaşabilmelerinin diğer grupların amaçlarına ulaşma derecesine bağlı olması gibi pek çok neden başlı başına bir çatışma potansiyeli olarak görülebilir (Steers ve Black, 1994; 556).

Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak gruba dahil olabilir ya da hakem rolü oynaması

durumunda, izleyeceği çözüm yöntemi eğer grupları tatmin etmezse, işletme faaliyetleri etkilenecektir (Koçel, 2001; 537).

Gruplar arası çatışmalar üzerine çalışmalar yapmış olan Şerif ve arkadaşlarının bu çalışmalardan çıkardığı en önemli sonuç; gruplar arası çatışmanın grup içindeki dayanışma ve etkinliği yükseltmesine karşılık, gruplar arası ilişkileri bozarak tüm işletmenin verimlilik ve etkinliğini düşürdüğü şeklinde olmuştur (Şimşek vd., 2001; 247).

1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnektir (Türkel, 2000; 116).

1.4.2. Çatışmanın İşletme İçindeki Konumuna Göre Türleri

Çatışmanın işletme içindeki konumuna göre; dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay çatışması olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır.

1.4.2.1. Dikey Çatışma

Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarını kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma direnç göstermesi durumunda ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip bir müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak, üstleriyle çatışma içine girebilirler (Schermerhorn vd., 1994; 594).

Astlar ve üstler arasında yaşanan dikey çatışmaların bir diğer nedeni de, karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle; astlar üstünü, üstler de astlarını

beğenmezler ve eleştirirler. Üstler astlarını genelde yetişmeleri gereken, bilgisiz, beceriksiz, tecrübesiz, kendi başlarına iş yapamayan, güvenilmez, sorumsuz kişiler olmakla; astlar da üstlerini kendini beğenmiş, dediğim-dedik, her şeye karışan, ayrıntıyla uğraşan, her şeyi bildiğini sanan, fakat; fazla bir şey bilmeyen, astlarına güvenmeyen ve onları himaye etmeyen, haklarını korumayan, taraflı ve adaletsiz kişiler olmakla eleştirirler. Astlar, üstlerinden daha üstün olduklarını; yetki verseler ondan daha iyi iş yapacaklarını ve işletmeyi daha iyi yöneteceklerini iddia ederler. Buna karşın üstler de kendilerini yerleri doldurulamaz, bilgili, becerikli, çalışkan bir lider olarak görürler (Peker ve Aytürk, 2002; 243-244).

1.4.2.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, bir işletmede, aynı düzeydeki kişi veya gruplar arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanabilir (Nahavandi ve Malekzadeh, 2000; 459). Yatay çatışma, genellikle her grubun, diğer grupları düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için dayatması ve özellikle de amaçların birbirleriyle uyuşmadığı durumlarda yaşanır (Hellriegel vd., 1998; 371). İşletme içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki kişiler ve gruplar, bu nedenlerden dolayı çatışmaya düşebilirler (Ertürk, 1998; 204).

İşletmelerde, aynı düzeyde bulunan birimlerin yöneticileri, genellikle birbirlerinin rakibidirler. Doğal olarak; her birimin yöneticisi, yukarı doğru terfi etmek; kendi biriminin ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek ister. Bu çaba ve hareketler, aynı düzeydeki yöneticileri ve birimleri, birbirleri ile sürtüşmeye ve çekişmeye sürükler ve hatta çatışmaya götürür (Peker ve Aytürk, 2002; 244).

1.4.2.3. Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması

İşletmelerde yürütme yetki ve sorumluluğunu taşıyan emir–komuta personeli ile yöneticiye destek verme amacını güden ve danışma görevini üstlenen kurmay

personel arasında çeşitli nedenlerle çatışmalar yaşanabilir (Schermerhorn vd., 1994; 597).

Emir–komuta personeli olan dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır (Öztürk, 2002; 504). Kurmay personel genellikle iyi eğitim görmüş ve konusunda uzman kişilerdir. Emir - komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayıp, sadece onlara işle ilgili yol göstericilik ve danışmanlık yaparlar. Bu tavsiyelere uyup uymamak ise emir - komuta personeline bağlıdır. İşin neticesinin başarısızlık olması durumunda sorumluluk, dikey yetkiye sahip olan emir - komuta personelindedir. Kurmay personelin ise komuta yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan fikir söyleme yetkisi vardır. Başarısızlık durumunda kurmay personelin hiçbir sorumluluğu yoktur (Ertürk, 1998; 204). Emir - komuta ve kurmay üyeleri, problemler karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptirler. Bu farklılıklar emir - komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar (Türkel, 2000; 112).

1.4.3. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan yapıcı nitelikteki çatışmalar, fonksiyonel çatışmalardır (Robbins ve DeCenzo, 2004; 358). Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, işletmenin amaçlarını ulaşmasına engelleyen ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyen yıkıcı nitelikteki çatışmalardır (Robbins, 2001; 385).

Robbins'e göre, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma arasındaki fark açık ve kesin değildir. Tüm koşullarda kabul edilebilir veya kabul edilemez olarak benimsenen bir çatışma düzeyi yoktur. Bir kişiyi grubun amaçlarına yönelten sağlıklı ve olumlu bağları yaratan çatışma düzeyi ve türü, diğer bir grupta veya aynı grup için diğer bir zamanda fonksiyonel olmayabilir. Burada önemli kriter; grup

performansdır. Eğer bir çatışma grubun amaçlarına katkıda bulunuyorsa, fonksiyoneldir (Budak, 2003; 58).

Nelson ve Quick ise, bir çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan çatışma olduğunun, aşağıdaki sorulara verilen cevaplara göre belirlenebileceğini belirtmektedirler:

- Düşmanca bir bakış açısından kaynaklanan bir çatışma mı söz konusudur?
- Bu çatışmanın sonucu işletmeyi olumsuz yönde etkilemekte midir?
- Kişi ya da grupların potansiyel kayıpları potansiyel kazançlarını aşmakta mıdır?
- Bu çatışma, amaçların yerine getirilmesini engellemekte midir?

Bu sorulara verilen cevapların çoğunluğu “evet” ise, çatışma muhtemelen fonksiyonel olmayan çatışmadır (Nelson ve Quick, 2005; 281).

1.5. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ

İşletmelerde yaşanan çatışmalar birçok nedene bağlıdır. Çatışmaların çözümlenebilmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönetilebilmesi için, çatışmaya neden olan bu faktörlerin belirlenmesi gerekir. Çünkü bu faktörlerin belirlenmesi, çatışmanın yönetiminde kullanılacak en uygun yöntemi seçmede karar vermeyi kolaylaştırır.

İşletmelerde, çatışmaya neden olan faktörlerin belirlenmesinde ise, gerek yöneticilere ve gerek işletmede çalışan diğer kişilere ait demografik faktörler etkili olmaktadır. Demografik faktörler, çatışma nedenleriyle ilgili fikir ve görüşleri farklılaştırmaktadırlar. Örneğin; yaşları ya da öğrenim düzeyleri farklı kişiler için çatışma nedenleri de farklı olabilmektedir. Literatür incelendiğinde, bu farklılıkları belirlemek üzere yapılmış bazı araştırmalar bulunmaktadır. Çimensel (1999) araştırmasında; personelin yaş, çocuk sayısı, çalışma yılı, çalıştığı yerdeki konumu ve çalışma şekillerine göre örgüt içi bağımlılıklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar, algılama farklılıkları, fiziksel koşullara bağlı yetersizliklerle ilgili çatışma nedenlerine ilişkin fikir ve görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olduğunu

bulgulamıştır. Uysal (2004) araştırmasında; personelin yaş, unvan ve hizmet sürelerine göre çatışma nedeni olarak işin yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimle ilgili nedenlere ilişkin fikir ve görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ve cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve görev yaptıkları genel müdürlüklere göre aynı çatışma nedenlerine ilişkin fikir ve görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulgulamıştır. Aslan (2003), hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenlerini kişisel ve kurumsal iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımı eksikliği, kararlara katılım eksikliği, iş doyumunun yetersizliği, hizmet içi eğitimin yetersizliği, görevlerin yeteneklere uygunsuzluğu, görevlerin alınan öğrenime uygunsuzluğu, karşılıklı görev bağımlılığı, etkin ekip çalışmasının uygulanamayışı, sosyal faaliyetlerin yetersizliği olarak belirlemiş olup personelin bu çatışma nedenlerine ilişkin fikir ve görüşleri arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev, görev süresi ve görev yaptıkları kurumlara göre anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulamıştır.

Literatür incelendiğinde, işletmelerde personelin yaşadığı çatışmalara neden olan faktörlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Koçel, 2001; 538-541, Eren, 2001; 544-550, Şimşek, 1999; 284-285, Dinçer ve Fidan, 1996; 362-365, Aksoy ve Kaplan, 2005; 148, Baysal ve Tekarslan, 1996; 309-316, Aslan, 2003; 230-233, Uysal, 2004; 93-94, Ceylan vd., 2000; 42-44, Robbins, 2003; 168, Buchanan ve Huczynski, 2004; 798-800, Bumin, 1990; 12-20, John ve Saks, 2001; 413-416, Aydın, 1984; 11-12, Luthans, 1995; 278, Nelson ve Quick, 2005; 282-285). Bu farklı sınıflandırmalar temelde hemen hemen birbirinin aynıdır. Çatışma nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırılmış olması, bu nedenlerin birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılamaması ve iç içe girmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmamızda, herhangi bir sınıflandırma yapmadan, işletmelerde personelin yaşadığı çatışmalara neden olan bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

1.5.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik, bir kişinin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak, bazı özellikler vardır ki, kimi insanlarda bunlar birbirlerine benzerler, kimi özellikler de

yalnızca ilgili kişiye aittirler. Davranışsal açıdan esas olarak kişilik, kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır. İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur (Eroğlu, 1998; 139). Bu nedenle, kişilerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranışlar göstermeleri açısından çatışma nedenidir (Luthans, 1995; 278).

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları artırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da, çatışmalara neden olduğu saptanmıştır. Keza, kişinin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer kişileri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve husumeti destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996; 315).

1.5.2. Algılama Farklılıkları

İşletme içinde kişilerin ya da grupların örgütsel konuları, olayları ve problemleri farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir (Peker ve Aytürk, 2002; 241). Algılama dış dünyanın yorumlanması ve davranışlara yansıtılması olduğuna göre, algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı açıkça gözlemlenebilir (Aslan, 2002; 213). Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir (Koçel, 2001; 539). Örneğin bir grubun ödülleri, bütçe tahsisleri, çalışma koşulları ya da statü sembolleri açısından, hak ettiklerinden daha azını aldığına inanması, bu çıkar unsurlarının tahsisinden sorumlu olan yöneticiye ya da daha fazla çıkar elde ettiğine inandıkları gruba karşı engellemeden kaynaklanan olumsuz fikir ve yargılar geliştirmesine neden olabilecektir (Kılınç, 1990; 48).

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı

oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından kaynaklanabilir (Can, 2002; 329).

1.5.3. Statü Farklılıkları

Statü, genel ve özel kurallar tarafından sınırlandırılarak belirlenmiş davranış alanı olan davranış düzlemi içerisinde bulunan kişilerin, toplum içindeki sınıfsal yerleri ile sosyal sınıflaşma ve hiyerarşide işgal ettikleri alanları gösteren bir kavramdır (Eroğlu; 1998; 77).

İşletmelerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar, algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2001; 539-540). Ayrıca ödüller, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı problemler de statü çatışmalarını oluşturabilir (Bumin, 1990; 17).

Gerçekte; pek çok insan, statüye fazla önem vermediklerini söylerler. Ancak; statünün önemini kabul ettiğimizde, statü derecelendirmesinde uyumsuzluk olması durumunda, çatışmanın ortaya çıkması doğaldır. Örneğin; herhangi bir personelin kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi ve ücret gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olması, çatışmanın yaşanmasına neden olur (Kılıç, 2001; 95).

1.5.4. Amaç Farklılıkları

Kişi veya grupların aynı işletme içinde farklı amaçlara, farklı ilgi ve değerlere yönelmesi, işletmedeki diğer kişi veya gruplarla ve işletmeyle çatışmalarına yol açmaktadır (Kılınç, 1985; 119).

İşletmelerde, amaç farklılıklarının çatışmalara neden olması ile ilgili olarak; kişi ve grupların çalışmalarının karşılığı olarak; işletmeden, onların daha etkin ve verimli çalışmasını özendirecek daha iyi ücret ödenmesi, işletmedeki çalışma koşullarının daha güvenli ve sağlıklı kılınması gibi bazı beklentileri ve bu doğrultuda bazı amaçları vardır (Karalar, 2001; 59). Söz konusu bu amaçlara ulaşmadaki engeller; kişi ve grupları, kendi amaçlarına ulaşmak için, bu engellerin etkisini azaltma çabası içine itecek ve bu durum çatışmaya neden olacaktır. Aynı şekilde; kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere işletmeye dahil olan kişilerin, amaç ve hedefleri ile işletmenin hedef ve amaçları arasında zaman zaman uyumsuzluklar ve farklılıklar gözlemlenebilir. Böyle bir durumda; işletme içinde çatışmanın yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir (Peker; 1995; 144).

Kişiler ya da gruplar arasında ulaşılacak amaca götürecek yollar konusunda da farklı görüşlerin olması, çatışmalar için ortam yaratan bir diğer nedendir. Ayrıca, yöneticiler işletmenin veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmalara neden olabilir (Koçel; 2001; 539).

Gruplar ya da bölümler uzmanlaştıkça, kendi amaçlarına daha fazla yönelirler. Böylelikle kendi hedef ve amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken, birbirlerine ters düşmeleri durumunda da, anlaşmazlıklara neden olabilmektedirler. Çünkü, her grup veya bölüm, işletmenin başarısını ancak kendi fonksiyonlarının başarısına bağlamakta ve işletmeyi kendi görüşleri açısından değerlendirmekte ve algılamaktadırlar (Eren, 2001; 550).

İşletmelerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm işletmelerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini ifade etmek yanlış olacaktır. Bu durum amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece amaçların her bölüm, kısım, yönetici ve kişi tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarını ve bu nedenle yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıkların ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır (Eren, 2001; 547). Belirlenen amaçların, ulaşılabilir amaçlar

olması, seçeneklerin ve önceliklerin belirlenmesi, çatışmaların yaşanmasını önlemek bakımından dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur (Tosi vd., 1990; 530).

1.5.5. Kıt Kaynaklara İlişkin Rekabet

Hiçbir işletmede kaynaklar sınırsız değildir ve kaynaklar sınırlı olduğu için, personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların nasıl bölüştürüleceğiyle ilgili olarak çatışmalar ortaya çıkabilir (Baron ve Greenberg, 1997; 460).

Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler, görevlerini daha etkin ve verimli yapabilmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için, bir takım kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen bu kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç; bu sınırlı kaynaklardan, kendisine ayrılan payı daha da artırmaktır. Çoğu çatışmaların kaynağını da bu temel neden oluşturur (Eren; 2001; 545). Örneğin, birbirine rakip olan iki bölüm müdürünün, maddi kaynakların yetersiz olduğu bir işletmede, bütçe tahsisi esnasındaki çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüşebilir ve özellikle de taraflardan birisinin rekabeti kaybederek, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesi durumunda, çatışma daha da şiddetlenir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 315).

Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki bölümün birlikte kullanmak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bir sekreteri iki bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir. Böyle durumlarda, her bölüm ya da yönetici, kendisiyle ilgili işlerin daha önemli olduğuna inanabilir ve dolayısıyla sekreterin, işlerin önem sırasını belirlemede ve programını oluşturmada baskı altına girmesine ve çatışmaya neden olabilir (Nelson ve Quick, 2005; 283).

1.5.6. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İşbölümü ve uzmanlaşma mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern işletmelerin temel özelliğini oluşturur. Çünkü her birim özel bir fonksiyona sahiptir ve sadece kendi faaliyetleriyle ilgili bazı bilgileri işletmeye

sağlarlar (Eren, 2001; 548). İşletmelerin büyümesi, bu işletmelerde çalışanların sayısının artması ve yapılan işlerin karmaşık hale gelmesiyle birlikte; örgüt yapısında zaman içinde bazı değişikliklere gidilmesine gerek duyulmuştur. Tekrarlanan işler, tek bir bölüm altında toplanırken; birbirinden farklı olan işlerin, ayrı bölümlerde ele alınması daha doğru olmaktadır. Böylece; her bölüm kendi faaliyetini yapan, uzman bölüm haline gelir. Uzmanlaşma sonucunda, işler daha hızlı ve daha kaliteli yapılır (Yozgat, 1989; 247).

Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça, bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Her bir bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bu bilgi sağlama kaynakları birbirlerinden oldukça farklı nitelikler taşımaktadırlar. Çünkü, çalışma sistemleri her birinden elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Her bölüm işletmede ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açısı geliştirir. Örneğin; pazarlama bölümü, yeni pazar ve müşteri olanaklarından söz ederken, üretim bölümü yetersiz teknik olanaklardan, kapasite eksikliğinden ya da hammadde veya enerji kıtlığından söz edebilir. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, bölümler arasında tüm örgütsel fonksiyonlara ilişkin eksik bilgi sahibi olmanın doğurduğu çatışmaların nedenini oluştururlar (Eren, 2001; 549).

Ayrıca iş bölümü sonucunda, her grup kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan kişi ya da gruplar arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise işletmelerde çatışmalara neden olur (Elma ve Demir, 2003; 223).

1.5.7. Karşılıklı Görev Bağımlılığı

Bir diğer örgütsel çatışma nedeni, işletme içindeki kişi ya da grupların amaçların gerçekleştirilebilmesi için birbirlerine bağımlı olmalarıdır. Yani, işletme içindeki her kişi veya grubun performansı, diğer kişi veya grupların performansına bağlıdır (Baron ve Greenberg, 1997; 460).

Thompson, karşılıklı görev bağımlılığının üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, ortaklaşa bağımlılık durumudur. Burada grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir ama, her bir grup işletme amacına katkıda bulunmak zorundadır. Örneğin; A bankasının İzmir ve Ankara şubeleri birbirleriyle etkileşim içinde olmamakla birlikte, işletmenin başarısı için her birinin yeterli iş başarımında bulunması anlamında aralarında fonksiyonel bağımlılık söz konusudur. Ortaklaşa bağımlılık durumlarında çatışma olasılığı düşüktür ve merkezin eşgüdüm için geliştirdiği standart kural ve usullere dayanılır. İkinci tip karşılıklı görev bağımlılığı, dizgiseldir. Bu durumda bir grubun işini yapması, kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Montaj hattı buna örnek verilebilir. Bu tür bağımlılıkta çatışma olasılığı, bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturacağı için daha fazladır. Çatışmayı önleme, etkili bir planlamayla sağlanabilir. İki taraflı bağımlılık diye tanımlayabileceğimiz üçüncü türde ise, her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin; ameliyat odasında doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personel birbirlerine muhtaçtırlar. Bunların eşgüdümü için iletişim ve karar verme işlevlerinin becerili kullanımı gerekir (Can, 2002; 329).

Karşılıklı görev bağımlılığının bir diğer şeklinde, bir kişi ya da grup, bir başka kişi ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha az veya daha fazla bağımlı olabilir. Böyle bir ortamda, bağımlı olan taraf diğer tarafa nazaran daha fazla işbirliğine gereksinim duyar ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gider. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayabilecek kapasitede değilse çatışma ortaya çıkar (Baysal ve Tekarslan, 1996; 313).

1.5.8. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmelerin büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. İşletme büyüdükçe, işletmenin amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta (Öztürk, 2002; 208), birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere dönmekte, resmi olmayan iletişim, resmileşmeye başlamakta, iletişim kanallarının sayısı artmakta ve hiyerarşik katlar arasındaki iletişim azalmaktadır

(Tengilimoğlu, 1991; 134). Bütün bunlar da işletme içinde çatışmanın artmasına yol açmaktadır. Oysa çok küçük işletmelerde işletmenin amaçları daha sade ve anlaşılırdır. Kişiler bu amaçlara ulaşmada çok fazla problem yaşamazlar. İlişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Ertürk, 1998; 210).

1.5.9. Değişim

Değişim, çevrede ortaya çıkan gelişmelere, işletme ve kuruluşların uyarlanması ya da işletmelerin, planlı veya plansız bir biçimde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesini; işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanmasını ifade eder (Dinçer, 1994; 8).

Teknolojinin ve kültürün hızlı değişimi bir çatışma nedeni özelliğindedir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 314). Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok personel ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir (Schermerhorn vd., 1994; 600). Diğer yandan kültürün maddi olmayan yönündeki (inanç, değer, estetik, kural vb.) değişimin hızı da, birbirinden kopuk jenerasyonların oluşturulmasına yol açarak, pek çok çatışmanın temel nedeni görünümünü almıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 314). Diğer bir husus da, bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamaları ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarıdır ve bu durum bir takım çatışmalara neden olabilecektir (Eren, 2001; 550).

1.5.10. İşletmedeki Örgütsel Bürokrasi

Bürokrasi, çoğunlukla; kırtasiyecilik, kuralcılık, işlerin ağır yürümesi, sorumluluktan kaçma, verimsizlik, yönetimde gizlilik, yetki devretmedeki isteksizlik

ve otoriteye aşırı bağıllık gibi olumsuz davranış ve işlemleri akla getirmektedir. Ancak; bürokrasi kavramını en genel anlamda, belirli özelliklere sahip bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Weber'e göre bürokrasi; işbölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması; disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgütlenme ve yönetim biçimidir (Eryılmaz, 1994; 215).

Örgütsel bürokrasi ise, faaliyetlerin uygulanmasındaki yapı ve süreçlerin biçimsel durumunu ifade etmektedir. Bir işletmedeki örgütsel bürokrasinin yoğunluğu; mevcut işlerdeki biçimselleşme düzeyi, alınan kararların merkeziyetçi olma derecesi ve işletme içindeki kural, talimat ve işlemlerin yoğunluğu ile doğru orantılıdır (Korkmaz, 1994; 26). Bürokrasinin üç temel ögesi, “rutinlik”, “uzmanlık” ve standartlaşma” dır. Bu üç temel ögenin örgütsel çatışmayla olan ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar; çatışmayla rutinleşme arasında olumsuz, uzmanlaşma arasında olumlu (çatışmayı artırıcı) ilişkilerin olduğunu göstermişlerdir. Standartlaşma ile çatışma arasında ise, açık bir ilişki bulunamamıştır (Kılınç, 1985; 114).

1.5.11. İşletme İçi Güç Mücadeleleri

İşletme mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Böyle bir durumda önemli olan, gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanmasıdır. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2001; 540-541).

1.5.12. Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine özgü karar verme, planlama, bunları uygulatma, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar, bazen işletmenin genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde

farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve problemlere her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir (Eren, 2001; 550).

Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur (Eren, 2001; 550). Bazı yöneticiler; astların görüşlerinin dikkate alınmadığı, yalnızca verilen emirlerin yerine getirilmesinin beklendiği, otokratik yönetim yaklaşımını uygun görürken; bazıları, herhangi bir karar alınmadan ya da uygulamaya geçilmeden önce, konuyla ilgili çalışanların görüşleri alınarak, bu görüşlere yönelik uygulamanın esas olduğu, demokratik yaklaşımı benimsemiş olabilir (Davis, 1988; 38). Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi daha çok hiyerarşik çatışmalara; demokratik yönetim biçimi ise, personel arasında kişisel çatışmalara neden olmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002; 242).

1.5.13. Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri

İşletme içinde yetki ve sorumlulukları belirsiz kişi ya da gruplar olabilir. Her bir grup bu yetki ve sorumlulukları üstlenebilir ya da reddedebilir ve bu durum çatışmayla sonuçlanabilir (Baron ve Greenberg, 1997; 460).

Matriks yapıya sahip örgütlerde yetki ve sorumluluk belirsizliklerinden kaynaklanan çatışmaların yaşanması çok geneldir. Personelin iki ayrı yöneticiden birbirleriyle çelişen emirler almaları çatışmalara neden olmaktadır (Champoux, 2006; 265).

Biçimsel olmayan yapılarda sözel, biçimsel yapılarda da yazılı olarak yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması, pek çok çatışmayı önleyebilir (Stoner ve Freeman, 1989; 395). Büyük ölçekli işletmelerde, örgüt şemaları ve iş tanımları, bu tür problemlerin çatışma yaratmasını bir anlamda önleyebilir (Bumin, 1990; 14).

1.5.14. Yönetimin Denetim Biçimi

Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak olarak tanımlanabilir (Mucuk, 1997; 186). Yapılan araştırmalarda; yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine nazaran, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 311). Bir başka deyişle; genel denetim tarzından çok, yakın denetim tarzının çatışma nedeni olduğu ortaya çıkmıştır. Buna gerekçe olarak da yakın denetim biçiminin, kişi ya da grubun rahat hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarının kendisince belirlenmesine izin vermemesi gösterilmiştir (Kılınç, 1989; 111).

1.5.15. Değerleme Kriterlerinin ve Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı

Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla kişi veya grup için farklı değerlendirme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 312).

Ayrıca, ödüllendirme sistemlerinin tüm bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi yönünde oluşturulması da çatışmalara neden olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 312). İşletmelerde aynı ya da benzer amaçları gerçekleştirmeye çalışan iki veya daha fazla grup için farklı ödüllendirme sistemleri uygulandığında, gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. Örneğin; üretim bölümünün maliyetleri en aza indirmesi ödüllendirilirken, satış bölümünün hızlı mal teslimi ödüllendirilirse, bu politika personel arasında büyük çatışmalara neden olabilir (Kılınç, 1985; 11).

1.5.16. Kararlara Katılım

Günümüzde, personel, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler (Eren, 2001; 395).

Genel olarak, kişilerin kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılmalarının, çatışmayı azaltacağı yönünde bir beklenti vardır. Ancak yapılan araştırmalar böyle bir katılımın çatışmayı artırıcı bir unsur olduğunu göstermiştir. Katılım, eşgüdüm ve işbirliğini artırmak yerine, ayrıcalıkları güçlendirir ve daha fazla fikrin ortaya çıkmasını sağlar. Bu durum ise, işletmede çatışmaların artmasına neden olur (Robbins, 1990; 422). Bununla beraber sözü edilen çatışmaların genellikle fonksiyonel bir çatışma olduğu da bir gerçektir.

1.5.17. İletişim Engelleri

İşletme içinde iletişim, kişilerin ve grupların, amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan etkileşim ilişkileridir (Onal, 2000; 22). İletişim süreci; bir işletmede ast ve üst konumlarındaki kişilerle ya da aynı düzeydeki personel arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde, anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir. Bu sürecin amacı; mesajın kaynağının, alıcıda mesajın amacına uygun etki yaratmasıdır (Şimşek vd., 2001; 104).

Çatışmalara neden olan iletişim engelleri; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarındaki bozukluk olarak sıralanabilir.

Anlam güçlükleri, belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 309-310). Örneğin, hastanelerde, doktorlar ve profesyonel hastane yöneticileri arasında önemli eğitim farklılıkları bulunmaktadır. Eğitim farklılıkları sonucunda farklı mesleki kavramlar kullanılmaktadır ve bu durum da yeni ve etkili fikirlerin gelişimini engellemektedir (Robbins, 1990; 425). Ayrıca, göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla, alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (Robbins, 2001; 386).

Pek çok çatışma şekli, kişi ya da grupların arasında yeterince bilgi alışverişinde bulunamamalarının bir neticesidir. Özellikle kişilerin ya da grupların ortak bir genel amaç çerçevesinde, farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde, aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi dolayısı ile çeşitli önyargıların doğmasına neden olacaktır. Bir firmanın muhasebe ve pazarlama departmanları, kendi çalışma koşul ve kısıtları hakkında birbirlerine yeterince bilgi sağlayamadıklarında, kendi amaç ve hedeflerinden başka bir şey düşünmeyip; karşı tarafın kendilerine uyması gerektiğini kabul edeceklerdir. Bu iki bölümün kendi hedeflerini ön plana alması sonucu, aralarındaki ilişkilerde doğabilecek aksaklıklardan dolayı karşı tarafın suçlanarak, savunmacı davranışa girileceği kesindir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 310).

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi, kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 310).

1.5.18. Diğer Çatışma Nedenleri

Literatürde yer alan, işletmelerde yaşanan çatışma nedenleri ile ilgili çalışmalarda, yukarıda bahsedilen çatışma nedenlerinden başka çatışma nedenlerinin de olabileceği görülmektedir. Bu çatışma nedenleri; yetki ve sorumluluk dengesizliği (Aksoy ve Kaplan, 2005; 149), görev tanımlarının belirsiz ya da yapılmamış olması, iş doyumunun düşük olması, hizmet içi eğitimin yetersizliği, görevlerin yeteneklere uygun olmaması, görevlerin alınan öğrenime uygun olmaması, etkin ekip çalışmasının uygulanamayışı, sosyal faaliyetlerin yetersizliği (Aslan, 2003; 223-228), daha önceden çözümlenmemiş çatışmaların olması (Bumin, 1990; 20), duygular, ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar (Nelson ve Quick, 2005; 284), kültürel özelliklerin farklılığı (John ve Saks, 2001; 415), kişi ya da grupların çıkarlarının birbirleriyle ya da işletmenin çıkarlarıyla uyuşmaması (Baysal ve Tekarslan, 1996;

313), personelin işin yapılış şekliyle ilgili farklı görüşlerinin olması (Uysal, 2004; 56) olarak sıralanabilir.

1.6. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Çatışmalar kimi zaman işletme açısından aşağıda belirtildiği şekilde olumlu ve olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarmaktadır.

Çatışmanın Olumlu Sonuçları:

1. Çatışma, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
2. Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
3. Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
4. Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, kişilerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını ve boşalmalarını sağlayacak ortamlar (örneğin biçimsel olmayan grup tartışmaları gibi), bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
5. Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, taraflardan her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilirler.
6. Çatışma, kişi veya grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
7. Çatışma, insanın yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 316-317).
8. Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan işletme yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

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

10. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan kişilerin, problemlerin çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

11. İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen ve tehdit eden birçok problemler su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın kişileri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

12. Çatışan kişiler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır (Eren, 2001; 544).

13. Çatışma mevcut problemlerin neler olduğunun, neleri içerdiğinin ve problemin nasıl çözüleceğinin farkına varılmasını sağlar.

14. Çatışma, problemlerin çözümünü kolaylaştırır. Personel faaliyet olarak planlama içerisinde güdülenirken problemlerin üzerine psikolojik olarak da odaklanma olanağını bulurlar.

15. Çatışma değişimi ortaya çıkarır. Personel etkinsizliklerin, sürtüşmelerin ve düzensizliklerin daha fazla farkına vararak, her birinin yapacağı düzeltmelere ihtiyaç duyulduğunu görürler.

16. Çatışma moral ve birlikteliği sağlar. Personel arasındaki sürtüşme ve darılmaların açığa çıkmasıyla daha fazla ilgilenirler.

17. Personel kendi zıt görüşleri ve perspektiflerini ifade ettiklerinde, çatışma yüksek kaliteli sonuçlar ortaya çıkarır.

18. Çatışma ilgi ve yaratıcılığı teşvik eder (Keçecioğlu, 1999; 101).

19. İşletme, fonksiyonel hedefler peşinde daha çok koşabilir.

20. İşletmenin onuru ve kimliği gelişebilir.

21. Çatışma, personelin görüşlerini genişletebilir; ilgisini yeni alanlara yöneltebilir; dostluğunu pekiştirebilir; kendilerini sınamalarına yol açabilir.

22. İşletme içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.

23. İşletmede personelin arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.

24. İşletme kaynaklarının daha dengeli dağılmasını sağlayabilir (Daft, 1989; 458-459).

Çatışmanın Olumsuz Sonuçları:

1. Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

2. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.

3. Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.

4. Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.

5. Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 317).

6. Çatışma, çatışma içindeki kişilerin ya da grupların amaçlarını, işletmenin genel amacının üstünde görmelerine neden olabilir (Kılınç, 1985; 121).

7. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; üyelerinin düşüncelerini kısıtlayabilirler.

8. Çatışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinimlerine göre çarpıtabilirler.

9. Çatışanlar, birbirlerine olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilirler.

10. Ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşabilir.

11. İşletmenin verimliliği düşmeye başlayabilir (Daft, 1989; 458-459).

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuçlara başka maddeler de eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerekliliğidir. Kuşkusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve güdülenmeyi artırıp, yaratıcılığı

harekete geçirerek, verimliliği yükselteceği de unutulmamalıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 317).

Çalışmamızın bu bölümünde; işletmelerde çatışma kavramının tanımına yer verilerek, çatışmanın kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış, işletmelerde çatışmanın zaman içinde nasıl kabul gördüğünü anlamak için, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlar incelenmiş, çatışma süreci, türleri, nedenleri, olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmıştır. İzleyen bölümde; işletmelerde çatışmanın analizi, çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi, çatışma yönetim stilleri ve çatışma yönetiminde kullanılan diğer yöntem ve teknikler üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN ANALİZİ, AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ, ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu işletmelerde çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. İşletmeyi oluşturan insanlar arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması doğal sayılmaktadır. Çatışmaların nedeni olan söz konusu farklılıkların, işletmenin yararına olabilmesi için çatışmaların etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir (Akkirman, 1998; 1).

Çatışma yönetimi, işletme içindeki kişiler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun işletme yararına olacak şekilde yönlendirilmesidir (Akkirman, 1998; 3). İşletmelerde hiç çatışma yaşanmaması ya da çok az çatışma yaşanması, işletmeyi durgulaştırdığı ve verimi düşürdüğü gibi; çok fazla çatışma yaşanması da işletmeye zarar vererek yine verimi düşürür (Rahim, 1992; 10). Modern yaklaşım, her ne pahasına olursa olsun çatışmaların yok edilmesi gerektiği düşüncesi yerine; çatışmaya yol açan nedenlerin dikkatlice analizi sonucu sakıncalı görülen çatışmalarla başa çıkılıp, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı yöndeki çatışmaların yönetilmesi fikrini taşımaktadır (Kılınç, 1986; 150). Yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde işletme içinde çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp yararlı yönlerini artırmak, kısacası, çatışmayı işletmenin yararına yönetmektir. İyi yönetilen çatışma, örgütsel değişime ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul çatışmanın istenilir düzeyde tutulabilmesidir (Korkmaz, 1994; 81).

Rahim ve diğ erleri, " atışma     ml  " ve " atışma yönetme" kavramlarının birbirleri yerine kullanılmalarının yanlış olduğunu vurgulayarak, bu farklılıkları şu şekilde sıralamıştır;

- Çatışma     ml  , çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici içinde bulunulan duruma göre çatışma     ml   yolunu seçebilir.
- Çatışma     ml  , çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, işletmenin verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğuna inanır.
- Çatışma     ml  de, müdahalenin amacı, bir problem olarak nitelendirilen çatışmayı elimine etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını artırmak ya da azaltmak suretiyle işletmenin başarısı için arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler (Rahim vd., 1992; 423).

Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı     ml   yaklaşımları, her durumda     ml   işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Oysa taraflara zarar vermeyen fonksiyonel bir çatışmanın     ml  mesi, taraflara ileride daha büyük zararlar verebilir. Bazı durumlarda çatışmanın şiddetini artırarak veya süresini uzatarak çatışmanın     ml  mesini engellemek ve böylelikle s rd r  lmesini sağlamak gerekebilir. Bugün  rg t teorisyenlerinin hemfikir olduğu nokta, kişisel, grupsal ve örgütsel etkinliği artırmak için çatışmanın fonksiyonel ya da fonksiyonel olmamasına göre, en uygun çatışma yönetim biçiminin seçilmesi gerekliliğidir (Rahim vd., 1992; 423-424).

2.1. İşLETMELERDE  ATIşMANIN ANALİZİ

İşletmelerde en uygun çatışma yönetim yolunun belirlenmesi, söz konusu çatışmaların iyi şekilde analiz edilmesine bağlıdır.  atışmaların ayrıntılı olarak analiz edilmesinde şu sorularla yola çıkılmalıdır (Eren, 2001; 552-553);

-  atışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?

- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren ve görünürde olmayan gizli nedenler var mıdır?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar neden olmuştur?
- Çatışmanın yönetimi sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olacaktır?
- İşletme dışından bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri, işletme içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar, belli bir süre dışarıdan müdahale almadan çatışmayı yönetebilirler mi?
- İşletme, çatışmayı yönetiminde kullanılan yöntemlerinin uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- İşletme içindeki koşullar hangi yöntemler için uygundur?
- Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerinin etkinliği, nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

2.2. İŞLETMELERDE ÇATIŞMANIN AZALTILMASI VE TEŞVİK EDİLMESİ

Çoğu zaman çatışmalar; taraflara ve içinde bulunulan işletmeye ve sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması; yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle; fonksiyonel çatışmaların, kontrollü bir şekilde teşvik edilmesi, fonksiyonel olmayan çatışmaların ise; azaltılması ve çeşitli yönetim modelleri ile ele alınması gerekir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 332). Çatışmanın teşvik edilmesine ya da azaltılmasına karar verilmeden önce, fonksiyonel olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi konuları ayrı ayrı açıklanmaktadır.

2.2.1. Çatışmanın Azaltılması

Yöneticilerin büyük bir kısmı, çatışmaların azaltılması konusunda daha çok ilgilidirler (Şimşek vd., 2001; 255). Artan çatışmadan hoşnut olmayan yöneticiler, kontrolü kaybetmemek için çatışmadan korunmak isterler. Çünkü; çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu zaman yüksek seviyedeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu amaçla, yöneticiler çatışmaları azaltmak için (Kılıç, 2001; 99);

- İşletmenin bir bütün olarak amaçlarını ve verimliliğini vurgularlar.
- Personele belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler.
- Personelin ve bu personelin oluşturdukları grupların arasındaki iletişimi daha etkin hale getirirler.
- Çatışmaya taraf olan personeli, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler.
- Personel için ortak hedef ve amaçlar geliştirirler.

2.2.2. Çatışmanın Teşvik Edilmesi

Çatışmanın teşvik edilmesine, düşük çatışma düzeyi ile birlikte, performansın ve yaratıcılığın yeterli olmadığı işletmelerde veya bunların çeşitli bölümlerinde, performansı artırmak ve geliştirmek amacıyla başvurulur (Şimşek, 1999; 286).

Hangi durumlarda çatışmaya ihtiyaç duyulduğunu inceleyen Robbins, işletmenin çatışmaya ihtiyacı olduğunu gösteren bazı işaretler verdiğini savunmaktadır. Robbins, bu işaretleri şu şekilde açıklamıştır;

- Herkes, her zaman söylenenlere "evet efendim" diyorsa,
- İşletmede ast pozisyonundaki kişiler, üstlerini eleştirmekten korkuyorlarsa,
- Personel sakin ve barışçıl ortamın ne pahasına olursa olsun korunması gerektiğini düşünüyorsa,
- Yöneticiler, popülerliğin, beceriklilik ve çalışkanlıktan daha önemli

olduğunu düşünmeye başlamışlarsa,

- Yeni fikirler üretilmiyorsa,
- Normalin altında işgücü devir hızı varsa,
- Personel arasında değişime karşı direnç eğilimi varsa işletmenin çatışmaya ihtiyacı vardır (Robbins, 2000; 538).

Çatışmaların teşvik edilmesi, çatışmaların iyi yönetildiği durumlarda, işletme için yararlı duruma gelebilecektir. Bu nedenle; yöneticilerin görevi, çatışmaları işletmenin performansını artırıcı şekilde yönetmektir. Yöneticilerin çatışmayı teşvik etmek amacıyla başvurabileceği yollar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

- *İşletmeye Dışarıdan Yeni Elemanlar Alınması*: Durgun olan bir grubun ve işletmenin aktif hale gelmesini sağlamada kullanılan yöntemlerden biri de; değerleri, tavırları ve yönetim tarzları farklı yöneticileri grubun ya da işletmenin başına getirerek, yeni bir havanın oluşmasını sağlamaktır (Stoner ve Freeman, 1989; 399). Yeni yöneticiler, yeni fikirler ve yeni uygulamaları ile personel arasında yapıcı çatışmalara neden olabilir. Bu durum ise işletmede kaybolmuş dinamizmi ve yaratıcılığı yeniden canlandırabilir. Bu kişiler işletmeye yeniden çekidüzen vermek ve gerekirse rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı çatışmaları teşvik etmek suretiyle işletmenin verimliliğini artırmada etkili olacaklardır (Robbins, 2000; 539).

- *İşletmenin Yeniden Yapılandırılması*: Bazı durumlarda sadece bölümler değil, işletmenin tamamı durgunluk içine girebilir. Bu durum ise işletmenin giderek yenilik ve yaratıcılıktan yoksun kalmasına neden olur. Bu problemi ortadan kaldırmak için sadece dışarıdan yeni yöneticilerin alınması yeterli olmayabilir. Bu nedenle işletme bazı yapısal değişimlere giderek bu pasif yapıdan kurtulmaya çalışır. Örneğin işletmedeki eski çalışma ekipleri dağıtılarak, bunların yeniden, yeni üyeler ve sorumluluklarla oluşturulmaları kaybolmuş dinamizmi canlandırabilir. İşletmede, belirsizlik ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkmasıyla, personel arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğar. Ancak bu dönemde ortaya çıkan çatışmalar, kişilerin başarılı olabilmek için yaratıcılıklarını kullanma çabalarını da beraberinde getirir (Korkmaz, 1994; 90).

- *Aykırı Düşünen İnsanların Bulunması*: İşletmeler bazen, uygulamalara koşulsuz boyun eğildiği, kişilerin verilen işleri sorgulamadan kabul ettiği, yaptıkları işleri neden öyle yaptıklarına dair bilgilerinin olmadığı, pasif bir yapıya dönüşürler. Böyle durumlarda kişiler işlerini hiçbir yeniliğe ve gelişime gerek duymadan, her zamanki yöntemleriyle yerine getirirler. Bu durumdan kimsenin şikayetçi olmaması, kişiler arasında yeniliğe ihtiyaç olmadığı düşüncesini doğurur. Böyle bir ortamın olduğu işletmelerde yönetim, mevcut durumu herkese normal gelen uygulamaları sürekli sorgulayan ve eleştiren bir kişiye yetki vermek suretiyle çatışma çıkarmaya ve işletme içindeki dinamizmi artırmaya çalışmalıdır (Robbins, 2000; 539). İşletmedeki çoğunluğun beslediği duygu ve düşüncelerin aksini savunan, kendisi doğruluğuna inansa da, her fikri eleştiren kişilerin varlığı, bir anlamda işletme için bir kontrol mekanizması görevi görecektir. Tartışmalar çıkarmak suretiyle fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz grupların fikirlerini söylemesine imkan verecektir (Dinçer ve Fidan, 1996; 366).

- *Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemeler*: Biçimsel haberleşme ağı içinde yer alan bazı kişileri ya da grupları bu ağın dışında bırakarak ve bunların yerine yeni kişi ya da grupları dahil ederek örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulabilir ve bu yolla yaratıcı nitelikte çatışmalar yaratılabilir (Şimşek, 1999; 286). Yine, kişilerin normal olarak her gün aldıkları bilgilerden haberdar edilmemeleri ve haberleşme zincirine yeni grupların eklenmesi yeni çatışmalar yaratabilir (Akkirman, 1998; 9).

- *Rekabeti Teşvik Etmek*: Personele ikramiye, teşvik primleri verilmesi ve onları onurlandıracak şekilde adlarının işletmenin belirli yerlerinde ilan edilmesi, aralarında rekabeti teşvik ederek performansı artırabilir. Böyle bir rekabet ortamı, personelin birbirlerinden üstün gelme çabasıyla yapıcı ve üretken bir çatışma ortamı yaratabilir (Şimşek, 1999; 287).

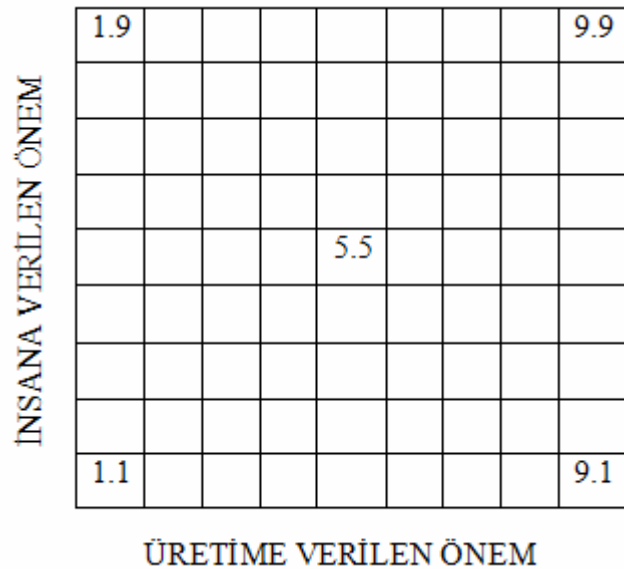
- *Uygun Yöneticilerin Seçimi*: Yöneticilerin, yeniliğe ve yaratıcılığa izin vermeyecek derecede otoriter olmaları, çalışma gruplarının pasif bir yapıya dönüşmelerine neden olabilir. Bu yöneticiler, personelin karışık fikirler ortaya koymalarına engel olurlar. Mevcut durumu kabullenen personel ise böyle bir ortamda

yenilikten, rekabetten ve yaratıcılıktan uzak, pasif bir çalışma ortamının ve başarısız bir yönetimin parçası olurlar. Yöneticilerin bu davranışları işletme içindeki dinamizmi yok ederek, işletmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Böyle durumlarda personel, kendilerini ataletten kurtaracak aktif bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Çalışma gruplarının yenilik ve yaratıcılıklarını destekleyen, fikir alışverişini sağlayan bir yönetici, işletme içindeki dinamizmi sağlayacak yapıcı çatışmaları teşvik etmek suretiyle işletmenin verimliliğini artırıcı rol oynayabilir (Korkmaz, 1994; 90).

2.3. İŞLETMELERDE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN DİĞER YÖNTEM VE TEKNİKLER

Davranış bilimciler, çatışmanın yönetimi konusunda uzun yıllar araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar, çatışmanın nedenlerini ve bu durumda kullanılacak yöntemleri belirlemeye yöneliktir (Millins, 1989; 495).

Şekil 2.1: Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli

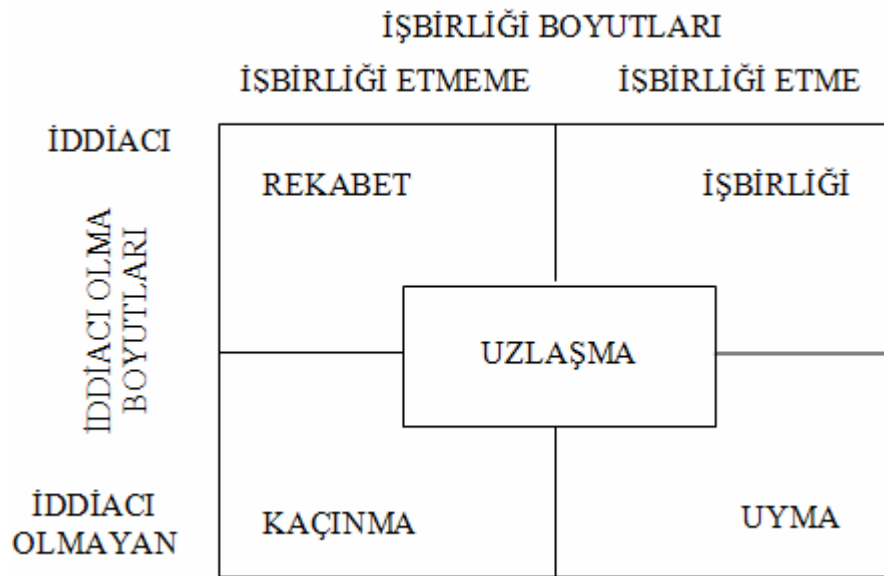


Kaynak: www.chartwell.learn.co.uk/theories.html; 21.05.2006

Çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş bir literatür vardır. Blake ve Mouton (1964), yöneticilerin tutumlarını göz önüne alarak “üretime yönelik ilgi” ve “insanlara yönelik ilgi” boyutlarını içeren “yönetimsel ağ” adını verdikleri bir yapı oluşturmuşlardır. Şekil 2.1 'de görüldüğü gibi yatay eksen üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model, insana ve üretime verilen önemin farklılaştırılmasıyla 81 farklı yönetim stili içermekle birlikte, Blake ve Mouton bunlardan; (1,1) geri çekilme, (1,9) yumuşatma, (9,1) baskı yapma, (5,5) paylaşma ve (9,9) problem çözme olmak üzere sadece beş tanesini tanımlamışlardır (www.chartwell-learn.co.uk/theories.html; 21.05.2006).

Blake ve Mouton'ın modeli, çok az farklı bir terminoloji ile pek çok araştırmacı tarafından benimsenmiştir. Farklı terminolojiye karşın, bu tarzlar büyük ölçüde Blake ve Mouton'ın tarzıyla paralellik göstermektedir.

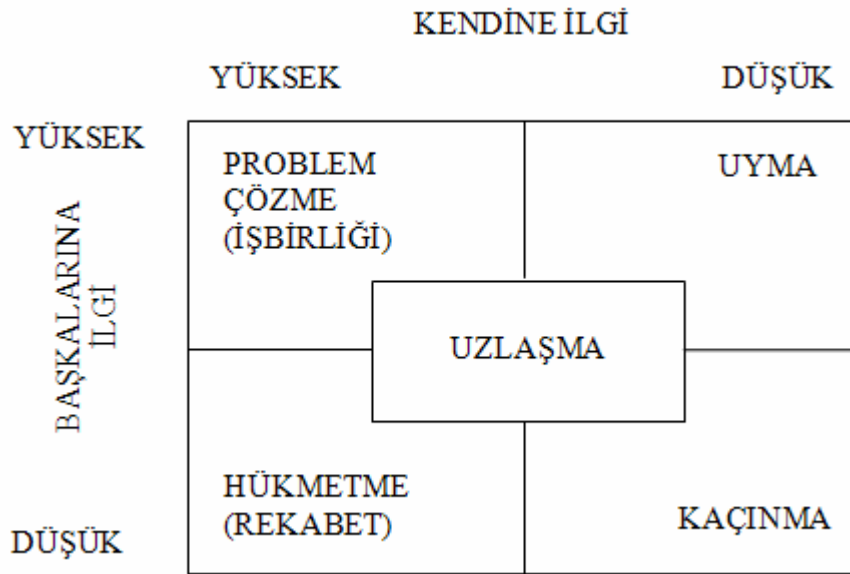
Şekil 2.2: Thomas'ın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: Cosier ve Ruble, 1981, s. 817.

Blake ve Mouton’ın modeli Thomas (1976, 1979) tarafından yeniden gözden geçirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir. Thomas, kişiler arası çatışma yönetim stillerini, “işbirliği” ve “iddiacılık” olarak nitelendirdiği iki boyut üzerinde toplamıştır. “İşbirliği boyutu”, kişinin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini; “iddiacılık boyutu” ise, kişinin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade eder. Bu iki boyut; uyma, kaçınma, işbirliği, rekabet ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetim stili içermektedir (Cosier ve Ruble, 1981; 816). Şekil 2.2’de Thomas’ın çatışma yönetimi modeli sunulmaktadır.

Şekil 2.3: Rahim ve Bonoma’nın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: Rahim, 1983, s. 369.

Rahim ve Bonoma (1979), Blake ve Mouton (1964) ve Thomas’ın (1976) kuramsal çalışmalarını temel alarak, kişiler arası çatışma yönetim stillerini “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” olmak üzere iki boyut üzerinde toplamışlardır. “Kendine ilgi”, kişinin kendi gereksinimlerini doyurma çabasının derecesini; “başkalarına ilgi”, kişinin başkalarının gereksinimlerini doyurma konusundaki çabasının derecesini göstermektedir. Bu iki boyut; problem çözme (işbirliği), uyma, uzlaşma, hükmetme (rekabet), kaçınma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili içermektedir (Hatfield,

1998; 350). Şekil 2.3’de Rahim ve Bonama’nın çatışma yönetim modeli sunulmaktadır.

Tablo 2.1’de, yukarıda açıklanan üç çatışma yönetim modeli ve diğer önemli araştırmacıların çatışma yönetim stilleri sunulmaktadır.

Tablo 2.1: Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Önemli Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar

Araştırmacılar	Boyutlar	Çatışma Yönetim Stilleri
Follett (1940)		Temel Stiller: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme
Deutsch (1949-1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Bales (1950)		Anlaşma ve anlaşmazlık
Blake ve Mouton (1964)	Diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi	Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme
Thomas (1976)	İşbirliği etme ve iddiacı olma	Uyma, kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme ve uzlaşma
Rahim ve Bonama (1979)	Kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Putnam ve Wilson (1982)		Kontrol etme, karşı karşıya gelmeme ve çözüme yönelme
Putnam ve Jones (1982)		İletişimde bulunma
Pruitt (1983)		Problem çözme, ödün verme, hareketsizlik, var olanla yetinme
Lee (1990)		Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar
Tjosvold (1990)		İşbirliği etme, rekabet etme
Ting-Toomey (1991)	Bireyci ve kolektivist kültürler	Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma
Hocker ve Vilmot (1991)		Kaçınma, işbirliği etme, rekabet etme
Hoy ve Miskel (2000)		Uyma, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma

Kaynak: Hammond, 1999, s. 14.

Çalışmamızda benimsenen yaklaşım, Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Modeli'dir. Bu nedenle, bu modelin içerdiği çatışma yönetim stilleri (problem çözme, uyma, uzlaşma, hükmetme, kaçınma) ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.3.1. Problem Çözme

Problem çözme stili, çatışan tarafların problemi tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, farklı seçenekler sunma ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacı ile bir araya gelmelerini içerir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 331). Çatışan taraflarca, tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece; taraflardan hiçbiri, herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz. Çatışma halindeki personel, problemlerine en iyi çözüm yolunu bulmak için bir araya geldiklerinden; bu yaklaşımda, çatışmanın nedenleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve yöneticinin katkısı ile ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Böylece; ortaya çıkan sonuçlar ışığında, çatışma kabul edilebilir ve farklı çözüm yolları önerilir (Şimşek, 1999; 289).

Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 2001; 557). Ayrıca problem çözme stilinin; tarafların, tartışmalar sırasında birbirlerini gerçekten anlamalarını sağlaması nedeniyle; kavram kargaşası, anlam bozuklukları ve yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için, en etkin ve başarılı bir yol olarak görülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 331).

Problem çözme stilinde çatışma konularının üzerine gidilir, çatışmanın nedenleri araştırılır ve bunların tamamen ortadan kaldırılmasına çalışılır. Çatışma durumunda taraflar kendileri bu stili benimseyerek diğer tarafla yüzleşebildikleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzleştirilebilirler. Yöneticiler, tarafları bir araya getirerek, çatışma konusunun tartışılabilmesi için ortam hazırlarlar (Kılınç, 1986; 161).

Çatışma yönetiminde, problem çözme stilini seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Keçecioğlu, 1999; 104);

- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Problemlerin temeline inmek,
- Her zaman her iki tarafında kazanabileceği çözümler aramak,
- Kişilerin, anlamadan önce yargılamaktan ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve yöntemlere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak.

2.3.2. Uyma

Bu stil bazı kaynaklarda, yatıştırma ya da yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır. Bu stilde karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmek amacıyla farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki ortak noktalar üzerinde yoğunlaşılır (Rahim ve Magner, 1995; 123).

Kısa dönemli bir hedefe ulaşmanın istendiği durumlarda bu yönetim stili uygundur. Diğer yandan yöntemin sakıncalı yönlerinin başında çatışmaların yatıştırılarak bastırılmasının pahalıya mal olması gelir. Çatışmanın taraflar için gerçekten önemli olması durumunda, hislerin ihmal edilmesi çatışmayı ortadan kaldırmaz, sadece hasıraltı eder. Bu hisler kısa bir süre sonra tekrar ortaya çıkıp işletme için daha fazla problem yaratabilir (Kılınç, 1985; 155-156).

Daha çok astlarla üstler arasında yaşanan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla bu çatışma yönetim stilini kullanma yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip işletmelerde astlarla üstler arasında güç mesafesi daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 2000: 63).

2.3.3. Uzlaşma

Uzlaşma, çatışan tarafların kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir (Robbins, 2003; 169). Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip almayı ve paylaşmayı kabul eder. Dolayısıyla kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf yoktur (Rahim vd., 2000; 12).

Çatışma tarafları, çözüm için kendileri uzlaşabilecekleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilirler. Uzlaşma birçok şekilde sağlanabilir. Bunlardan en sık kullanılanları; müzakere, üçüncü tarafın müdahalesi ve oylamadır.

Müzakere, kişilerin veya grupların hedefe ulaşma konusunda diğer tarafla pazarlık ederek hedeflerini gerçekleştirmeye çalışma sürecidir. Müzakere, kazanmak ya da kaybetmek için değil, anlaşmak üzere bir araya gelmektir (Steers ve Black, 1994; 569).

Müzakerenin herkes tarafından istenilen sonucu, uzlaşmanın sağlanarak çatışmanın sona erdirilmesidir. Ancak müzakerede taraflar arasında kabul edilebilen bir anlaşma ile sonuçlanabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilir (Özkalp, 2001; 35). Baron ve Greenberg müzakerenin başarısını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır;

- Başlangıçtaki önerilerin, karşı tarafı tamamen uzlaşmaz ve saldırgan bir tutuma yönlendirmeyecek nitelikte olması başarıyı olumlu yönde etkiler.
- Tarafların olumlu bakış açısına sahip olmaları gereklidir.
- Tarafların her ikisinin de bütünün faydasını ön plana alan bir yönelime sahip olması gereklidir (Baron ve Greenberg, 1997; 470).

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir üçüncü kişinin yargısına başvurulabilir

(Can, 2002; 331). Üçüncü taraf müdahaleleri, arabuluculuk ve hakemlik olarak görülebilir.

Arabulucuk; biçimsel bir yetkiye sahip olmaksızın, taraflara anlaşmayı empoze etmeden, sadece çeşitli taktiklerle, çatışan taraflar arasındaki gönüllü anlaşmaları kolaylaştırmaya çalışılmasıdır. Arabulucunun görevi, çatışan tarafların görüşlerinin değiştirilmesine yardımcı olmaktır. Çatışma durumunda kimin doğru kimin yanlış olduğuna karar vermezler. Her iki tarafı da diğer tarafa zarar verdiğine ikna ederek çatışmayı çözümlemeye çalışırlar. Tarafların arasındaki iletişimi geliştirerek, çatışma konularını tekrar gözden geçirmelerini sağlarlar ve konuların tartışılarak aydınlatılmasına yardımcı olurlar (Hampton vd., 1987; 639).

Diğer bir üçüncü taraf müdahalesi ise hakemliktir. Hakem müdahalesi, çatışan tarafların çözüm bulmak amacıyla anlaşarak üçüncü bir grup veya kişinin çözümlerini kabul etme konusunda anlaşmaya varmalarıdır. Hakemler taraflar üzerinde anlaşmayı empoze etme gücüne sahiptirler. Çatışma durumunda kimin haklı kimin haksız olduğuna karar verebilirler (Hampton vd., 1987; 639).

Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur (Eren, 2001; 557).

Uzlaşmanın bir diğer yolu ise oylamadır. Oylama, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk problemlerin çözümünde nesnel davranamayacağı gibi söz konusu problemlere gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir (Eren, 2001; 558).

2.3.4. Hükmetme

Çatışmalı durumlarda hükmetme stilinin kullanılması, güçlünün karşı tarafa baskı yaparak, korku yoluyla anlaşmazlığı gidermesidir. Biçimsel yetkiye sahip ya da kendini diğer tarafa göre daha güçlü hissedenden taraf kazanırken, diğer taraf kaybetmiş olacaktır (www.geocities.com/Athens/Forum/1650/qconflict.html; 15.05.2006). Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak için, çatışma durumunu kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü ve otoritesini kullanarak kendini haklı çıkarması, bu modelin tipik bir örneğidir (Baysal ve Tekarslan, 1996; 324).

Eğer yönetici sık sık bu yola başvuruyorsa ve bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesine bağlı ise; çatışmalar geçici olarak giderilecek; fakat bu durum, personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak, verimliliğini düşürebilecek ve çatışma tehlikesi potansiyel olarak varlığını sürdürecektir (Akat vd., 1999; 334).

2.3.5. Kaçınma

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır. Kaçınma yöntemini uygulayan taraf çatışma konusunda, bilinçli olarak, herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır (McKenna, 1995; 23). Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmış ise; ya bulundukları bu ortamı terk eder ya da çok önemli uğraşları varmış gibi, başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip, sadece yaptıkları işe bakarlar. Aslında; çatışan taraflarla konuşulduğunda, sanki hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi, sessiz kaldıkları ya da çatışmayı inkar ettikleri görülür (Cüceloğlu, 1987; 189).

Bu yaklaşımda, yöneticiler açık taraf olmazlar ve çatışmaya doğrudan müdahale etmezler. Çatışmayla ilgili kararlar geciktirilir. Yönetici, kişilerin zaman içinde kendi problemlerini kendilerinin çözeceğine inanır (Koçel, 2001; 543).

Eğer çatışmalar önemsiz ve saçma konulardan kaynaklanıyorsa, fonksiyonel değilse veya çatışma ortaya çıktığında önlenmesi için çok hızlı olmak gerekiyorsa (kriz dönemlerinde olduğu gibi), bu strateji gerekli ve uygundur. Ancak bunlar dışındaki durumlarda uygunluğu tartışılan ve olumsuz sonuçlara neden olabilecek bir yöntemdir (Aslan, 2002; 227). Kısa dönemde yararı olan bu teknik, uzun dönemde çözüm getirmediği için ileride çatışma kaçınılmaz olacaktır (Can, 2002; 330).

Kaçınma, üç değişik biçimde uygulanabilir. Bunlar; kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilmedir.

Kayıtsızlık, anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlılığı olan taraflar, bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler; diğer tarafla olan farklılıkların düzenlenmesi için bir neden görmezler, işbirliği için çaba harcamazlar, tarafsız olarak kalıp, rekabetçi durumlardan kaçınırlar (Baysal ve Tekarslan, 1996; 323).

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Böylece, işletmede bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek problemleri çözümlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabileceği gibi, problemin çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 2001; 555).

Kaçınmanın diğer bir şekli soyutlanmadır. Bu yöntemde de ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağlılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi problemini kendine göre tanımlayıp, ona göre inceler ve karşı tarafı dikkate almaz (Baysal ve Tekarslan, 1996; 323).

Kaçınmanın en sık görülen şekli çekilmedir. Burada, çatışmaya taraf olanlardan birinin ya da her ikisinin de çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur. Genellikle taraflarda tehdit duygusu hakimdir ve taraflar birbirlerini tehlikeli rakipler olarak görürler (Kılınç, 1986; 154).

Tablo 2.2’de çatışma yönetim stillerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve olmadığı durumlar belirlenmiştir. Çatışma yönetim stilleri değerlendirildiğinde, problem çözme ve uzlaşma stillerinin daha çok stratejik problemlerin çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. Uyma, hükmetme ve kaçınma stilleri ise daha çok taktik problemlerin; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılabilir.

İşletmelerde yaşanan çatışmalı durumlarda, çatışma yönetim stillerinin kullanımı, birtakım faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmakta olup, literatürde yer alan bazı araştırmalarla örneklendirilmektedir.

Öncelikle, çatışma yaşayan taraflara ait demografik faktörler, hangi çatışma yönetimi stilinin kullanılacağına en önemli belirleyicisi olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak literatürde yer alan araştırmalar; bazı demografik faktörlerin çatışma yönetim stillerinin kullanımında etkili, bazılarının etkisiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Neff (1986), örneklemini kadın profesörlerin oluşturduğu araştırmasında, kadın yöneticilerin üstleriyle olan çatışmalarda erkeklere göre çok daha sık uzlaşma stilini kullandıklarını bulgulamıştır. Çatışma yönetim stillerinin kullanımı bakımından cinsiyet farklılığını değişken olarak alan araştırmaların taraması sonucunda araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığını saptamıştır. Williams (1986), Doğu Virjinya’da başhemşirelerin mesleki tecrübe süreleri, öğrenim düzeyleri ve yönetim kademelerine göre kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulgulamıştır. Regena (1990), hastanelerde hemşirelerin yaş, unvan ve pozisyonundaki çalışma süreleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulamıştır.

Tablo 2.2: Rahim ve Bonama'nın Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

Çatışma Yönetimi Stili	Stilin Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme (İşbirliği)	1. Konu çok karmaşıksa 2. Daha iyi çözüm yollarına ulaşmak için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa 3. Karşı tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi bekleniyorsa 4. Problemi çözmek için yeterli zaman varsa 5. Tek bir taraf problemi çözemiyorsa 6. Tarafların ellerindeki kaynakların durumu, ortak problemlerin çözülmesini gerektiriyorsa	1. Görev ya da problem basit olduğunda 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Karşı taraf ulaşılabilecek sonuca ilgi göstermiyorsa
Uyma	1. Hatalı olduğunuza inanıyorsanız 2. Karşı taraf için konu daha önemliyse 3. Gelecekte karşı taraftan bir şey alacağınızı düşünerek bir şeyden vazgeçmeye razıysanız 4. Çatışmada zayıf olan taraftaysanız 5. İlişkinin sürdürülmesi gerekiyorsa	1. Konu sizin için önemliyse 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız 3. Yapılan geçici açıklama yakın gelecekte bir anlaşmaya ulaşmak için daha fazla zaman gerektiriyorsa
Hükmetme (Rekabet)	1. Konu önemsizse 2. Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa 3. Olayların akışı sevimsiz bir hal aldıysa 4. Otoritesini zorla kabul ettirmeye çalışan astların üstesinden gelmek gerekiyorsa 5. Karşı tarafın kararı size çok pahalıya patlıyorsa 6. Astlar teknik karar verme konusunda yetersizlik gösteriyorlarsa 7. Konu sizin için önemliyse	1. Konu karmaşıksa 2. Konu sizin için önemli değilse 3. İki tarafta eşit derecede güce sahipse 4. Çok çabuk karar almak gerekmiyorsa 5. Astlar üst derecede yetenek sahibiyse
Kaçınma	1. Konu önemsizse 2. Kavga etmenin getirdiği fonksiyonel olmayan etkinin çözümün getirdiği yararlardan daha fazla ise 3. Yatışma ya da sakinleşme süreci gerekiyorsa	1. Konu sizin için önemliyse 2. Karar alma sorumluluğu size ait olduğunda 3. Taraflar problemin çözümünün ertelenmesini istemiyorlarsa
Uzlaşma	1. Tarafların amaçları birbirlerinden farklıysa 2. Taraflar eşit derecede güce sahipse 3. Anlaşma sağlanamıyorsa 4. Problem çözme ve hükmetme stillerinin kullanımı başarıya ulaşmadıysa 5. Karmaşık bir probleme geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyorsa	1. Taraflardan biri daha fazla güce sahipse 2. Problem, problem çözme stilini gerektirecek kadar karmaşıksa

Kaynak: Rahim, 2002, s. 219.

Cavanagh (1991), hastanelerde hemşire ve başhemşirelerin yaş, mesleki tecrübe süresi, maaş, üniversite mezunu olup olmama ve üniversite sonrası eğitim alıp almama durumlarına göre kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulgulamıştır. Campbell (1993), ortaokul müdürlerinin örgütsel düzey, cinsiyet, hizmet yıllarına göre kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulgulamıştır. Chan ve diğerleri (2006), çatışma yönetim stillerinden problem çözme, uyma ve uzlaşma stillerinin kullanımında, 1-3 yıllık tecrübeye sahip muhasebeciler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını; kadın muhasebecilerin kaçınma stilini, erkek muhasebecilerin hükmetme stilini kullanma eğilimlerinin daha fazla olduğunu bulgulamıştır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda da; bazı demografik özelliklerin çatışma yönetim stiline seçiminde etkili, bazılarının etkisiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Uğurlu (2001), öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemlerine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde öğretmen algılarına göre anlamlı farklılıklar olmadığını; öğretmenlerin branş ve en son mezun oldukları okulun düzeyine göre müdürlerin kullandığı çatışma yönetim stilleri arasında öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulamıştır. Uysal (2004), örneklemini T.C. Merkez Bankası personelinin oluşturduğu çalışmada, personelin yaş, unvan, cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumlarına göre kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ve medeni durum ve görev yaptıkları genel müdürlüklere göre anlamlı farklılıklar olmadığını bulgulamıştır. Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004), üniversitelerde akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında akademisyenlerin unvan, mesleki tecrübe süresi, cinsiyet ve görev yaptıkları üniversiteye göre akademisyenlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulamışlardır. Niederauer (2006), üniversitelerde üst düzey yöneticilerin çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet, medeni durum, unvan, yöneticilikteki konum ve çalışılan bilim alanlarına göre anlamlı farklılıklar olmadığını, buna karşın yaş, sahip olunan çocuk sayısı, yapılan toplam yöneticilik süresi, görevli olunan üniversitenin bulunduğu yer, devlet/vakıf üniversitesi olma durumu, çalışılan bilim alanı, yöneticilik konusunda herhangi bir kursa katılıp

katılmama, yabancı dil bilip bilmeme, yabancı dilde yayınlarının olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar olduğunu bulgulamıştır.

Bu çatışma yönetim stillerinin kullanımı, çatışmayı yaşayan tarafların işletme içindeki konumlarıyla da (ast, üst, akran) yakından ilgilidir. Astıyla çatışma yaşadığında hükmetme stilini kullanan bir kişi, üstüyle çatışma yaşadığında muhtemelen aynı çatışma yönetim stilini kullanmayacaktır (Friedman vd., 2000; 33). Bu durumda, çatışma yönetim stillerinden hangisinin seçileceğini belirleyen bir diğer faktör, çatışmayı yaşayan tarafların işletme içindeki konumları olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar, çatışmayı yaşayan tarafların konumlarının çatışma yönetim stiline seçiminde etkili olduğunu göstermektedir. Rahim (2001), yöneticilerin genellikle, üstlerine karşı uyma, astlarına karşı problem çözme ve akranlarına karşı uzlaşma stilini kullandıklarını bulgulamıştır. Slabbert (2004) yöneticilerin farklı çatışma yönetim stillerini uygulamalarında farklı kademelerde olmalarının etkili olduğunu, orta kademe yöneticilerinin daha çok hükmetme ve problem çözme, alt kademe yöneticilerinin ise daha çok kaçınma stilini uyguladıklarını bulgulamıştır.

İşletmelerde yaşanan çatışmanın düzeyi (kişi düzeyi, grup içi düzeyi, gruplar arası düzeyi), çatışma yönetim stillerinin kullanımını etkilen bir diğer faktördür. Literatürde bu konuyla ilgili olarak yer alan araştırmalar, yaşanan çatışmanın düzeyinin çatışma yönetim stiline seçimini etkilediğini göstermektedir. Weider vd. (1995), problem çözme stiline çatışmanın üç düzeyi ile; kaçınma stiline hem grup içi hem de gruplar arası çatışma ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Livers (2003), problem çözme ve kaçınma stillerinin çatışmanın üç düzeyi ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır.

İşletmelerde yaşanan çatışmaların nedenleri, çatışma yönetim stillerinin kullanımını etkileyen bir diğer faktördür. Literatürde bu konuyla ilgili olarak yer alan araştırmalar, çatışma nedenlerinin çatışma yönetim stillerini etkilediğini göstermektedir. Cheung ve Chuah (1999), çatışma konusuyla ilgili 63 örnek olayı incelemeleri sonucunda, mühendis ve yöneticilerin yaşadığı çatışma nedenlerinden

programlama, yönetimle ilgili prosedürler, kişisel ve kişiler arası ilişkiler, iletişim ve kaynak yerleşimiyle ilgili nedenlerle, kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır. Uysal (2004) araştırmasında, işin yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimle ilgili nedenler olarak belirlediği çatışma nedenleri ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulgulamıştır.

Çalışmamızın son bölümünde uygulamalı bir araştırma yer almakta olup, çatışma yönetim stillerinin kullanımıyla ilgili olarak, buraya kadar bahsedilen faktörlerden, demografik faktörlerin ve çatışma nedenlerinin çatışma yönetim stillerinin kullanımına olan etkisi araştırılmıştır.

2.3.6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Diğer Yöntem ve Teknikler

İşletmelerde çatışma yönetimiyle ilgili literatürde; yukarıda açıklanan beş temel çatışma yönetim stiline dışında bazı yöntem ve tekniklerden de bahsedilmektedir (Kılınç, 1986; 152-163 , Eren, 2001; 555-559, Peker ve Aytürk, 2002; 248-255, Bumin, 1990; 129-143, Robbins, 1990; 425-431). Bu yöntem ve teknikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.3.6.1. Kadercilik

Bu yöntem kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü, tarafların hiçbirinin diğeriyle uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle, çatışmanın azaltılmasına ya da yok edilmesine yönelik bir çaba söz konusu olmayıp, sonuç oluruna bırakılmaktadır (Kılınç, 1986; 153).

2.3.6.2. Kura Çekme

Yönetici; çatışan tarafların hepsine birden hak verdiği ve onların belirli bir noktada uzlaşmalarını gerekli gördüğü durumlarda, problemin çözümü için, taraflar arasında şanslarına ya da kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde; kurada, haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak; ancak, motivasyonu eksilerek işletmede kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek, işletmeyi terk edecektir. Bu nedenle; kura çekme yaklaşımı, çatışmayı çözerken, bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren, 2001; 556).

2.3.6.3. Ortak Bir Düşman Bulmak

Bu yöntem çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği yapabileceklerdir (Kılınç, 1986; 157-158).

2.3.6.4. Üst'ün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli işletmelerde çatışan tarafların problemi çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uyacaklardır. Dolayısıyla üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir. Ancak bu yöntem çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece bir sonuç getirmektedir (Kılınç, 1986; 158).

2.3.6.5. Daha Kapsamlı Amaçlar Belirleme

Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli, etkili ve kapsamlı amaçlar belirleyerek; çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, tarafların daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlar (Peker ve Aytürk, 2002; 250). Bu yöntemin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmayı ön plana çıkararak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir (Akkirman, 1998; 6).

2.3.6.6. Kaynakların Artırılması

Bu yöntem, eğer çatışma işletmenin kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2001; 559).

Çatışma halindeki tarafların dışındaki personel -özellikle yöneticiler- tarafından pek istenmese de bazı durumlarda faydalı olabilmektedir. Çünkü; kaynak sıkıntısı çeken grupların, bu ihtiyacı karşılandığında çatışma nedeni de doğal olarak ortadan kalkacak ve çatışma durumu çözüme kavuşmuş olacaktır (Bumin, 1990; 131).

Bir çözüm aracı olarak bu yolun güçlüğü çatışan taraflara her durumda ve her zaman bu imkanın tanınmasının mümkün olmayışıdır; çünkü işletmelerde kaynaklar kıt ve imkanlar sınırlıdır (Robbins, 1990; 427).

2.3.6.7. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntem; esas olarak, işletme içi çatışmaların giderilmesinde, örgüt yapısının değiştirilmesine ve yenilenmesine dayanır. Örgüt yapısını değiştirmede

çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurmak mümkündür (Kılınç, 1986; 159-160). Bu yollardan bazıları şunlardır:

Rotasyon: Bu yol, örgütsel ilişkilerin çatışmaları azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2001; 544). İşletme içindeki bölümlere ait üyelerin karşılıklı değiştirilmelerinden (rotasyondan) amaçlanan, her üyenin diğer gruplarda da yer alarak onların problemlerini ve düşünce yapılarını kavramalarını sağlamaktır (Kılınç, 1986; 159-160).

Koordine Edici Mevkiler Oluşturma: Çatışmaların ortadan kaldırılmasında tampon görevi yapan yeni bölümlerin ya da pozisyonların oluşturulması da etkin bir yöntemdir. Whyte tarafından lokanta endüstrisinde yapılan çalışmada, garsonların daha yüksek statülü aşçılara emir vermesinin yarattığı statü çatışmasının, siparişlerin bir çengele (tampon) asılması ile azaltıldığı görülmüştür (Kılınç, 1986; 160).

İtiraz Sistemi Geliştirme: İşletmelerde çatışmanın çözümünde “itiraz sisteminin” önemi üzerinde durulmakta, bu sistemin örgüt yapısında kurumlaşması ve formallik kazanması gereği vurgulanmaktadır. Personelin gerektiğinde haklarını arayabilecekleri formal yolların örgüt yapısında yer almasının, yetkilerin rasgele ve gereksiz kullanımını engelleyeceği, bağımsızlık duygusunu artıracığı ve üstün kararları üzerinde bir kontrol gücü kazanılacağı, şikayetlerin ortaya çıkmasının sağlanacağı belirtilmekte ve itiraz sisteminin kurumlaşmasının çatışmaları azaltabileceğine dikkat çekilmektedir (Aydın, 1979; 58-59).

2.3.6.8. Davranış Değiştirme

Bu yöntem, personelin davranışları üzerine yoğunlaşılmasıyla ilgilidir. İşletmelerde yaşanan çatışmaların çoğunluğu, kişisel algılamanın bir sonucudur ve çatışma mücadelesindeki kişinin davranışlarının değiştirilmesi, çatışma kaynağını azaltmada önemli sonuçlar sağlar (Baysal ve Tekarslan, 1996; 328).

Bu yöntem, çatışma içinde olan tarafların davranışlarını değiştirmeye yönelik olduğu için, çatışmanın nedenleri ve tarafların bununla ilgili tutum ve tavırları üzerinde durulur. Blake ve Mouton tarafından ilk kez ortaya atılan bu yöntemle; yönetici tarafından, çatışma halindeki taraflar, bir eğitim programına alınır ve amacın, onların karşılıklı algılarının ve ilişkilerinin incelenmesi olduğu aktarılır. Daha sonra; taraflardan, kendileri ve diğer taraflarla ilgili algı ve tutumlarını belirtmeleri istenir. Bir tür laboratuvar eğitimi olan bu yöntemle; taraflar, diğer taraflarla iletişimde bulunurken edindikleri algılarını düşünmek ve çözümlemek üzere özel toplantılar yaparlar. Böylelikle, algı bozuklukları düzeltilmeye çalışılır (Can, 2002; 331).

Davranış değiştirme yöntemi, çatışmanın sonucunu olduğu kadar, çatışmaya neden olan koşul ve etkenleri de etkiler. Bu yöntemle; sonucun alınması, maliyetli olsa ve uzun zaman gerektirse de alınan sonuç anlamlı, kalıcı ve etkilidir (Bumin, 1990; 140).

2.3.6.9. Örgütsel Ayna Tekniği

Örgütsel ayna tekniği, işletme içindeki bir kişi ya da grubun, karşılıklı ilişkili olduğu diğer kişi ya da gruplardan kendisiyle ilgili geri besleme alması esasına dayanır. Bir kişi ya da grubun; kendi iş başarımı hakkında çelişkili bilgiler alması (ya da bilgi alamaması), hak etmediklerine inandıkları acımasız eleştirilerle karşılaşması, iş başarma kapasitesi ve gayretlerinin diğer kişi ya da gruplarca engellenmesi gibi belirtilerin görüldüğü durumlar için ideal bir yöntemdir (Kılınç, 1990; 64-66).

Örgütsel ayna tekniği yardımı ile, çatışma halindeki kişi ya da gruplar kendi durumlarını diğer kişi ya da grupların tepkisi ile ölçme olanağına sahiptirler. Diğer kişi ya da gruplardan gelecek olan tepkiler doğrultusunda, çatışma konusu ile ilgili kendi durumlarını gözden geçirme fırsatı yakalarlar.

2.3.6.10. Rol Analiz Tekniği

Rol analiz tekniği temel olarak, örgütsel gruplar ve çalışma birimlerinde mevcut olan rol belirsizliklerinin ve karmaşıklıklarının önlenmesi ve yine, yeni oluşturulacak örgütsel birimler için daha başlangıç aşamasında rollerin açıkça belirlenmesi amacına yönelik bir örgüt geliştirme yöntemidir. Dayal ve Thomas tarafından geliştirilen bu teknik bir Örgüt Geliştirme laboratuvarında yürütölmek ve uzman bir danışmanın yardımlarını almak ön koşulları ile beş temel adımdan oluşmaktadır (Kılınç, 1988; 113-114):

1. Rol Analizi: Bir grup üyesi rolünü (rolü ile ilgili görev, sorumluluk ve davranışlarını) kendi algıladığı şekilde ortaya koyar. Bu da algıladığı görev, davranış ve sorumlulukların listelenmesi ve diğer grup üyelerinin görebileceğı şekilde panoya asılmasıyla olur. Daha sonra grubun, rol yükümlüsünün rolleri ile ilgili açıklamaları üzerinde tatmin duymalarına kadar, bir takım ilaveler ve değişiklikler yapılarak bu liste üzerinde tartışılır.

2. Rol Yükümlüsünün Düzlemin Diğer Üyelerinden Beklentileri: Rol yükümlüsünün (grup kişinin), rol düzleminin (örgütsel grubun) diğer üyeleriyle ilgili beklentilerini açığa koymasını içerir. Bu amaçla rol yükümlüsü, rolü ve bu rolü gerçekleştirmesi üzerinde etkili olan rol düzleminin diğer üyelerinin, kendi rollerini nasıl gerçekleştirmelerini istediğine ilişkin düşüncelerini listeler ve bu listede ilk adımda olduğu gibi tartışılır.

3. Rol Yükümlüsünün Rol Beklentileri: Grubun, rol yükümlüsü ile ilgili beklentilerinin listelenmesini içerir. Yine listeleme işlemini tartışma izler.

4. Rol Profiline Oluşturulması: Rol yükümlüsü ilk üç adımın gelişimi doğrultusunda; kendi rolünün zorunlu öğelerini, rolünün, gruptaki diğer rollere karşı yükümlölüklerini ve diğer rollerden beklentilerini içeren yazılı bir rol özeti hazırlar. Buna “rol profili” denir. Bu profil çoğaltılarak, diğer üyelere dağıtılır. Bu son

adımdan sonra süreç, grupta yer alan her üye için birer “rol profili” çıkarılana kadar aynen tekrarlanır.

5. İzleme ve Değerleme: Beklentilerde ve hedeflerde zamanla değişimler söz konusu olabileceğinden, grup üyeleri belirli aralıklarla bir araya gelerek rol profillerini gözden geçirip gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

2.3.6.11. Haberleşmenin Artırılması

İşletmedeki çatışmaları azaltmak için haberleşmenin iyileştirilmesi gerekir. Haberleşmenin iyileştirilmesinde kullanılan teknikler şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2001; 438-439):

- Sonucu izleme: Bu temel haberleşme sürecindeki geri besleme ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek haberleşmenin etkinliğini artıracaktır.
- Haberleşme akışının yönetimi: İşletmelerde aşağıdan yukarıya doğru haberleşmede bir ayıklamaya giderek sadece standarttan sapan işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesinin sağlanması gerekir.
- Empati: Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Haberleşme ilişkisi içine giren bir yönetici veya personel göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir.
- Tekrar: Mesajın tekrarı, haberleşmenin başarısına katkıda bulunabilir.
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması gerekir.
- Haberleşme kanalının artırılması: Ast ile üst veya ast ile ast arasındaki yazılı veya sözlü haberleşmeye ek olarak, ilan tahtaları, işletme içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak haberleşme sürecinin etkinliğini artırabilir.
- Bilgisayar kullanımının artırılması.

Haberleşmenin etkinliği için her işletme kendi iş yapısına uygun bir haberleşme modeli seçmelidir. Yapılan iş basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa merkezi model uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan işlerde serbest model daha uygun olacaktır. Haberleşmenin artırılması ve uygun olan haberleşme modelinin uygulanmasıyla örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından yanlış anlamaları azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kalkabilecektir (Kılınç, 1986; 159).

2.3.6.12. Takım Yönetimi

Özellikle bire bir nezaret tarzının, üst ile astlar arasında yarattığı kuşku, gerginlik ve çatışmaların çözümüne yönelik bir yöntemdir. Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayanan ast üst ilişkilerinin yaratacağı yapısal problemlerin çözümü amacı ile Likert “Örgütsel Bağlantı Zinciri “ kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, nezaretçi düzeyinden daha yukarıdaki her kişinin, etkin bir çalışma grubu üyesi olması gerekmektedir. Böylece söz konusu kişi hem liderlik hem de üyelik fonksiyon ve rollerini beceriyle üstlenmek zorunda kalacaktır. Böylelikle işletme, her yöneticinin, hiyerarşideki iki farklı düzeyde yer alan gruplar arasında bağlantı rolünü gerçekleştirdiği bir dizi çalışma takımından oluşacaktır. Özellikle, çatışma ilişkilerinin yol açtığı takım içi ve takımlar arası problemlerin çözümüne yönelik bir yöntemdir (Türkel, 2000; 122-123).

Çalışmamızın birinci ve ikinci bölümünde, işletmelerde çatışma yönetimiyle ilgili kuramsal bilgiye yer verilmiştir. İzleyen bölümde, işletmelerde personelin yaşadığı çatışmaların nedenlerini ve kullanılan çatışma yönetim stillerini, bunların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını, çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaya yönelik bir uygulama yer almaktadır. Araştırma sağlık sektöründe önemli bir yeri olan hastanelerde gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNE İLİŞKİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüz işletmelerinde, personelin yaşadığı çatışmaların yönetilmesi, yöneticilerin temel sorumlulukları haline gelmiştir. Çatışmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi, işletmenin etkililiğini ve verimliliğini etkileyen, yöneticilerin enerji ve zamanlarının büyük bir kısmını alan çatışmayı yönetmekte kullanılacak en uygun yöntemin seçilmesi bakımından önemlidir.

Bu çalışmada, sağlık sektöründe önemli bir yeri olan hastanelerde görev alan personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenlerinin ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin belirlenmesine yönelik böyle bir çalışmanın, yönetimin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların olası nedenlerine ve çatışmalı durumlarda kullanılan çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın amaçları; ilk olarak, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetim stillerine ilişkin olarak hastane türü, görev/unvan, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, mevcut hastanedeki çalışma süresi, mevcut pozisyonundaki çalışma süresi ve mesleki tecrübe süresi demografik değişkenlerine göre karşılaştırmalar yapmak ve ikinci olarak, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkileri belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

1. Deneklerin sorulara verdikleri cevaplar, deneklerin gerçek algı ve değerlendirmelerini yansıtmaktadır.
2. Seçilen örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Anket formunda yer alan ifadelerin, araştırmanın hipotezlerini test etme bakımından yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.
4. Hipotezleri test etmede kullanılan istatistiki analizler yeterli ve geçerlidir.

Araştırmanın kısıtları şunlardır:

1. Araştırma İzmir ilinde ve İzmir İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı altı hastanede gerçekleştirilmiştir. Bu hastaneler; İzmir Büyükşehir Belediyesi Eşref Paşa Belediye Hastanesi, Nevver Salih İşgören Alsancak Devlet Hastanesi, Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi, Ege Doğum Evi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'dir.

2. İşletmelerde tarafları bakımından çatışmalar; kişilerin kendi içinde yaşadıkları çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, kişi-grup çatışmaları, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak beş gruba ayrılmaktadır. Bu çalışmada; çatışma nedenlerinin ve çatışma yönetim stillerinin araştırılmasında kişiler arası çatışmalar üzerine yoğunlaşmıştır.

3. Çatışma yönetim stillerinin kullanımı, çatışmayı yaşayan tarafların işletme içindeki konumlarıyla (ast, üst, akran) yakından ilgilidir. Astıyla çatışma yaşadığında hükmetme stilini kullanan bir kişi, üstüyle çatışma yaşadığında muhtemelen aynı çatışma yönetimi stilini kullanmayacaktır (Friedman vd., 2000; 33). Araştırmamızda hiyerarşik ilişkiler dikkate alınmadığı için bu husus göz ardı edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem, İzmir İli'nde faaliyet gösteren; Nevver Salih İşgören Alsancak Devlet Hastanesi, Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi, İ.B.B. Eşref Paşa Belediye Hastanesi, Ege Doğum Evi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 505 personelden oluşmaktadır. Çalışmamızda, örneklemi oluşturan hastaneler, belediye ve devlet hastaneleri ile eğitim ve araştırma hastaneleri olarak iki gruba ayrılmış ve bu iki grup arasında çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri bakımından karşılaştırmalar yapılmıştır. Tablo 3.1'de araştırmaya katılan deneklerin görev yaptıkları hastanelere ve görev/unvanlarına göre dağılımları sunulmaktadır.

Anketler mesai saatleri içinde dağıtılmış ve aynı gün mesai saatleri içinde toplanmıştır. Böylece anket formlarının tamamının geri dönüşü sağlanmıştır. Anketlerde boş bırakılan soru bulunmamaktadır.

3.4. Araştırmanın Metodu ve Veri Analiz Yöntemi

Çalışmada üç bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümü, demografik özellikleri (hastane türü, görev/unvan, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, mevcut hastanedeki çalışma süresi, mevcut pozisyondaki çalışma süresi, mesleki tecrübe süresi) tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümü, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenlerine ilişkin görüşlerini almaya yönelik 31 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler; a- Hastanemizde, iletişim engelleri, çatışma nedenidir, b- Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır, c- Hastane personelinin kararlara katılması çatışma nedenidir, d- Hastanemizde, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin ve ödüllendirme sistemlerinin farklı olması, çatışma nedenidir, e- Hastanemizde, amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbirleriyle karşılıklı

Tablo 3.1: Örneklemin Hastanelere ve Görevlere Göre Dağılımı

	Hastaneler						
	Belediye ve Devlet Hastaneleri			Eğitim ve Araştırma Hastaneleri			
Görev/Unvan	İ.B.B. Eşrefpaşa H.	Buca Seyfi Demirsoy D.H.	Nevver- Salih İşgören Alsancak D.H.	S.B. Ege Doğum Evi ve Kadın Hastalıkları E.A.H.	Dr.Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi E.A.H.	S.B. Tepecik E.A.H.	Toplam
Hekim Gr.-1	12	20	16	15	14	15	92
Başhekim	-	-	-	-	-	-	0
Başhekim Yrd.	2	2	2	2	2	2	12
Uzman Hekim	10	14	11	13	14	13	75
Pratisyen Hekim	-	4	3	-	-	-	7
Müdür Gr.-2	3	6	2	4	3	2	20
Müdür	1	1	1	1	1	-	5
Müdür Yrd.	2	5	1	3	2	2	15
Hemşire Gr.-3	27	29	30	28	25	31	170
Başhemşire	1	1	1	1	1	-	5
Başhemşire Yrd.	1	1	1	1	2	1	7
Sağlık Memuru	4	1	1	2	2	4	14
Ebe	2	2	3	9	-	3	19
Hemşire	19	24	24	15	20	23	125
Sağlık Tek. Gr.-4	15	11	10	8	7	14	65
Laboratuvar Tek.	2	1	2	1	1	2	9
Kimya Tek.	-	-	-	-	-	-	0
Anestezi Tek.	7	5	1	5	3	5	26
Röntgen Tek.	3	2	2	2	3	3	15
Diş Protez Tek.	3	3	5	-	-	4	15
Sağlık Hiz. Gr.-5	6	9	9	2	2	8	36
Eczacı	1	-	1	1	2	2	7
Diş Hekimi	2	1	1	-	-	1	5
Diyetisyen	2	2	4	-	-	3	11
Tıbbi Teknolog	-	2	-	1	-	-	3
Biyolog	-	3	2	-	-	2	7
Psikolog	1	1	1	-	-	-	3
Gen. İd. Hiz. Gr.-6	18	13	13	9	11	20	84
Şef	1	1	2	-	1	1	6
Memur	12	8	9	9	8	17	63
Tıbbi Sekreter	4	2	-	-	2	2	10
Mühendis	1	-	1	-	-	-	2
Teknisyen	-	2	1	-	-	-	3
Yard. Hiz. Gr.-7	6	7	7	6	6	6	38
Hizmetli	5	6	6	5	6	5	33
Şoför	1	1	1	1	-	1	5
Toplam	87	95	87	72	68	96	505

bağımlılık içinde olması, çatışma nedenidir, f- Hastanemizde, yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumlar, çatışma nedenidir... gibi ifadelerdir. Bu ifadeler literatür bilgisi doğrultusunda hazırlanmıştır (Luthans, 1995; 278, John ve Saks, 2001; 413-416, Robbins, 2003; 168, Buchanan ve Huczynski, 2004; 798-800, Nelson ve Quick, 2005; 282-285, Aydın, 1984; 11-12, Bumin, 1990; 12-20, Baysal ve Tekarslan, 1996; 309-316, Dinçer ve Fidan, 1996; 362-365, Şimşek, 1999; 284-285; Ceylan vd., 2000; 42-44, Koçel, 2001; 538-541, Eren, 2001; 544-550, Aslan, 2003; 230-233, Uysal, 2004; 93-94, Aksoy ve Kaplan, 2005; 148). Tablo 3.2’de anket formunda yer alan maddelerden her birinin ifade ettiği çatışma nedeni yer almaktadır.

Tablo 3.2: Anket Formunda Yer Alan İfadelerden Her Birinin İfade Ettiği Çatışma Nedeni

M.No	Çatışma Nedenleri	M.No	Çatışma Nedenleri
1	İletişim Engelleri	17	İş Doyumunun Düşük Olması
2	Hastane Büyüklüğü	18	Hizmet İçi Eğitimin Yetersiz Olması
3	Kararlara Katılım	19	Görevlerin Yeteneklere Uygun Olmaması
4	Performans Kriterlerinin ya da Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı	20	Görevlerin Alınan Öğrenime Uygun Olmaması
5	Karşılıklı Görev Bağımlılığı	21	Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamayışı
6	Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri	22	Sosyal Faaliyetlerin Yetersiz Olması
7	Yetki ve Sorumluluk Dengesinin Olmaması	23	Kişilik Farklılıkları
8	Görev Tanımlarının Belirsiz (ya da Yapılmamış) Olmaması	24	Algılama Farklılıkları
9	Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	25	Statü Farklılıkları
10	İşbölümü ve Uzmanlaşma	26	Amaç Farklılıkları
11	Değişim	27	Çıkar Farklılıkları
12	Bürokrasi	28	Daha Önceden Çözümlememiş Çatışmalar
13	İşletme İçi Güç Mücadeleleri	29	Ahlaki Yargı ve Değerlerdeki Farklılıklar
14	Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	30	Duygular
15	Denetim Şekli	31	Kültür Farklılıkları
16	İşin Yapılış Şekli		

Anket formunun üçüncü bölümünde, hastane personelinin yaşadığı çatışmalı durumlarda, kullanılan çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, İşletmelerde Çatışma Yönetim Stilleri ve Diğer Yöntemler (2.3) başlıklı kısımda açıklandığı üzere, kişiler arası çatışmaların yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, pek çok bilim adamının bu konuda farklı yaklaşımlarının olduğu belirtilmişti. Araştırmamızda, İşletmelerde Çatışma Yönetim Stilleri ve Diğer Yöntemler (2.3) başlıklı kısımda daha kapsamlı olarak yer alan, beş çatışma yönetim stilini içeren Rahim ve Bonoma (1979)'nın modelinden yararlanılmıştır. Bu beş çatışma yönetim stili; problem çözme (işbirliği), uyma, hükmetme (rekabet), kaçınma (geri çekilme) ve uzlaşmadır.

Rahim (1983), bu modeli temel alarak işletme içinde yaşanan kişiler arası çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi amacıyla deneklerin geri bildirimlerine ve faktör analizine dayalı olarak Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II (ROCI-II)'yi hazırlamıştır. Bu ölçek, her biri 35 ifadeden oluşan - A, B ve C - olmak üzere üç ayrı formdan oluşmaktadır. A Formu üstlerle, B formu astlarla, C formu ise akranlarla (aynı hiyerarşik düzeyde çalışan kişilerle) olan çatışmalarda, hangi yönetim stillerinin kullanıldığını belirlemektedir. Her bir kişiler arası çatışma yönetim stili (problem çözme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) 7 ifade ile ölçülmektedir. (Rahim, 1983; 370).

Van de Vliert ve arkadaşları (1997), işletmelerde kişiler arası çatışma yönetim stillerinin belirlenmesi amacıyla, DUTCH Çatışma Yönetim Testi'ni hazırlamışlardır. DUTCH'da yer alan ifadelerin türetilmesinde Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'den yararlanılmıştır. DUTCH Çatışma Yönetim Testi, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'ye göre daha az ifade içermekte olup toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. Her bir kişiler arası çatışma yönetim stili (problem çözme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) 4 ifade ile ölçülmektedir. DUTCH Çatışma Yönetim Testi'nin Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II'den ayrılan diğer bir yönü;

DUTCH Çatışma Yönetim Testi, Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II gibi hiyerarşik ilişkileri dikkate almamıştır (Dreu vd., 2001; 647).

Anket formunun üçüncü bölümünde, hastane personelinin yaşadığı çatışmalı durumlarda aralarında kullanılan kişiler arası çatışma yönetim stillerini araştırmak amacıyla hazırlanan ölçek; Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve 35 maddeden oluşan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II – ROCI-II)” ile Van De Vliert (1997) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan “DUTCH Çatışma Yönetim Testi (DUTCH Test for Conflict Handling)” nin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Rahim tarafından hazırlanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği-II’nin üstlerle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla (akranlarla) yaşanan çatışmalar için hazırlanmış üç ayrı formu olmasına rağmen, çalışmamızda kişiler arası hiyerarşik ilişkiler dikkate alınmadığı için ifadeler, “üstlerle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla (akranlarla)” ayrımının yapılmadığı tek forma indirgenmiştir. İki ölçeğin birleşimiyle oluşturulan ve beş çatışma yönetim stilini (problem çözme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) temsil eden ölçek 51 ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçekte yer alan eşanlamlı ifadeler tekrarlanmamıştır. İfadeler, belirttikleri anlamların değişmemesi koşulu ile araştırmanın amacına uygun olarak uyarlanmıştır ve ölçeğe karışık bir şekilde dağıtılmıştır. Anket’in üçüncü bölümünü oluşturan bu ifadelerden;

1, 4, 6, 15, 28, 29, 35, 36, 41, 46, 49 numaralı ifadeler problem çözme stilini,
2, 12, 13, 16, 17, 25, 30, 38, 43, 47, 50 numaralı ifadeler uyma stilini,
8, 10, 11, 18, 24, 27, 31, 40, 45, 48, 51 numaralı ifadeler hükmetme stilini,
3, 7, 22, 23, 32, 33, 34, 39, 44 numaralı ifadeler kaçınma stilini,
5, 9, 14, 19, 20, 21, 26, 37, 42 numaralı ifadeler uzlaşma stilini ifade etmektedir.

Ölçekte, problem çözme stili; a- Hastanemizde, kabul edilebilir bir çözüm bulunması için sorun karşındaki kişi ile birlikte gözden geçirilmeye çalışılır, b- Hastanemizde, birlikte bir karar almak için fikirler karşındaki kişinin fikirleri ile birleştirilmeye çalışılır.... gibi ifadeler ile, uyma stili; a- Hastanemizde, karşındaki

kişinin ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır, b- Hastanemizde, karşıdaki kişinin istekleri yerine getirilir... gibi ifadeler ile, hükmetme stili; a- Hastanemizde, tarafların, herhangi bir soruna karşı kendi buldukları çözümün uygulanmasında kararlı davrandıkları görülür, b- Hastanemizde, fikirlerin kabulü için etkileme gücü (nüfuz) kullanılır... gibi ifadeler ile, kaçınma stili; a- Hastanemizde, zor bir duruma düşmemek için karşıdaki kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmama tercih edilir, b- Hastanemizde, karşıdaki kişi ile olan farklılıkların açıkça ortaya konmasından kaçınılır... gibi ifadeler ile, uzlaşma stili; a- Hastanemizde, bazı şeyleri elde etmek için bazı fedakarlıklarda bulunulur, b- Hastanemizde, içinden çıkılmaz bir durumun çözümü için orta bir yol bulunmaya çalışılır... gibi ifadeler ile temsil edilmektedir.

Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her iki bölümün de cevap seçenekleri şunlardır: “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum”. Bu ölçekler sırasıyla 1’den 5’e kadar puanlanmaktadır. Her bir alt boyut için toplam puanlar hesaplanarak, puanların ortalaması alınmıştır.

Örneklemden elde edilen veri analizi; SPSS 10.0 paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; güvenilirlik analizi, faktör analizi, t-testi (bağımsız grup t-testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), ikinci aşama testlerinden Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma Testleri) / LSD (Least Significant Difference) testi, regresyon ve pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

3.5. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenlerinin belirlenmesinde, 505 deneğe uygulanan ankette yer alan çatışma nedenleri ile ilgili 31 değişkene anlam kazandırabilmek ve bunları daha küçük bir boyuta indirgeyebilmek amacıyla faktör

analizi yapılmıştır. Analizde temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve döndürme yöntemlerinden de varimax seçeneği kullanılmıştır.

Faktör yükünün büyüklüğü, faktörün o madde içinde daha fazla yer aldığı anlamına gelir. Bir maddenin faktör yükü düşükse, bunun anlamı o maddenin, faktörün ölçtüğü kavramsal yapıyla ilgili olmadığıdır. Bilim adamlarının çoğunluğu, 0.40 değerini temel alırlar (Şencan, 2005; 390). Buna dayanarak, faktör yükleri 0.40'ın altında olan 2 madde (24. ve 38. maddeler) analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğerleri (eigenvalues) ≥ 1.00 olan ve toplam varyansın % 58.55'sini açıklayan 9 faktör elde edilmiştir.

Tablo 3.3: Hastane Personelinin Yaşadığı Çatışma Nedenlerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Faktör Yükleri
Faktör 1 – Örgütsel Belirsizlikler		
13	Performans Kriterlerinin ya da Ödüllendirme Sistemlerinin Farklılığı	0.533
15	Yetki ve Sorumluluk Belirsizlikleri	0.804
16	Yetki ve Sorumluluk Dengesinin Olmaması	0.772
17	Görev Tanımlarının Belirsiz (ya da Yapılmamış) Olmaması	0.795
18	Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	0.632
Faktör 2 – İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar		
26	İş Doyumunun Düşük Olması	0.593
27	Hizmet İçi Eğitimin Yetersiz Olması	0.581
28	Görevlerin Yeteneklere Uygun Olmaması	0.696
29	Görevlerin Alınan Öğrenime Uygun Olmaması	0.669
30	Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamayışı	0.532
Faktör 3 – Yönetim		
19	İşbölümü ve Uzmanlaşma	0.417
20	Değişim	0.717
21	Bürokrasi	0.783
22	İşletme İçi Güç Mücadeleleri	0.525
23	Yöneticilerin Güç ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	0.509
Faktör 4 – Kişisel Farklılıklar		
34	Algılama Farklılıkları	0.550
36	Amaç Farklılıkları	0.800
37	Çıkar Farklılıkları	0.782

Güvenilirlik konusunda en fazla alıntı yapılan yazarlardan biri olan Nunnally (1978), güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olmasının yeterli olacağını belirtmektedir (Şencan, 2005: 169). Çatışmanın nedenleriyle ilgili olarak elde edilen 9 faktörden her birinin güvenilirliğine bakıldığında, sadece ilk 4 tanesinin 0.70 ve üzeri güvenilirlik katsayısına (cronbach alfa) sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle, diğer 5 faktör analizden çıkarılmıştır. İlk 4 faktör toplam varyansın % 39.57'sini açıklamaktadır.

İlk faktör, toplam varyansın % 20.664'ünü açıklamakta ve beş madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; performans kriterlerinin ya da ödüllendirme sistemlerinin farklılığı, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması, görev tanımlarının belirsiz (ya da yapılmamış) olması, kıt kaynaklar için rekabet olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle, Faktör 1'e "Örgütsel Belirsizlikler" adını vermek uygundur.

İkinci faktör, toplam varyansın % 7.064'ünü açıklamakta ve beş madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; iş doyumunun düşük olması, hizmet içi eğitimin yetersiz olması, görevlerin yeteneklere uygun olmaması, görevlerin alınan öğrenime uygun olmaması, etkin ekip çalışmasının uygulanamayışı olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle, Faktör 2'ye "İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar" adını vermek uygundur.

Üçüncü faktör, toplam varyansın % 6.460'ını açıklamakta ve beş madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; iş bölümü ve uzmanlaşma, değişim, bürokrasi, işletme içi güç mücadeleleri, yöneticilerin güç ve uygulamalarındaki farklılıklar olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle, Faktör 3'e "Yönetim" adını vermek uygundur.

Dördüncü faktör toplam varyansın % 5.385'ini açıklamakta ve üç madde ile ifade edilmektedir. Bu maddeler; algılama farklılıkları, amaç farklılıkları ve çıkar farklılıkları olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle, Faktör 4'e "Kişisel Farklılıklar" adını vermek uygundur.

Tablo 3.4: Güvenilirlik Katsayıları (Cronbach Alfa)

Ölçekler	Alt Ölçekler	Alfa Katsayısı
Çatışma Nedenleri Ölçeği		0.83
	Örgütsel Belirsizlikler	0.79
	İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluk	0.71
	Yönetim	0.71
	Kişisel Farklılıklar	0.73
Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği		0.81
	Problem Çözme	0.88
	Uyma	0.77
	Hükmetme	0.86
	Kaçınma	0.81
	Uzlaşma	0.78

Her iki ölçekte de yer alan ifadelerin ve dolayısıyla verilen cevapların güvenilirliği açısından bir denetim gerçekleştirmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. 18 ifadeden oluşan çatışma nedenleri ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.81 bulunmuştur. 51 ifadeden oluşan çatışma yönetim stilleri ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda da güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.83 bulunmuştur. Nunnally (1978)' nin güvenilirlik katsayısının (cronbach alfa) 0.70 ve üzerinde olmasının yeterli olacağına dair görüşüne dayanarak, her iki ölçeğinde güvenilirlik katsayıları (cronbach alfa) yeterli bulunmuştur.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu kısımda; değişkenlerini hastane personeline ait demografik değişkenler (hastane türü, görev/unvan, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, mevcut hastanedeki çalışma süresi, mevcut pozisyonundaki çalışma süresi, mesleki tecrübe süresi), hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenleri (örgütsel belirsizlikler, iş ile personel arasındaki uyumsuzluk, yönetim, kişisel farklılıklar) ve kullanılan çatışma

yönetim stilleri (problem çözme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) olarak belirlemiş olduğumuz araştırmamızın hipotezleri sunulmaktadır.

İşletmelerde Çatışma Nedenleri (1.5) başlıklı kısımda bahsedildiği üzere, literatürde yer alan bazı araştırma sonuçlarında, personelin yaşadığı çatışma nedenlerine ilişkin fikir ve görüşlerinin, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bulgulanmıştır (Çimensel, 1999; Uysal, 2004; Aslan, 2004). Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₀: Hastane personelinin aralarında yaşanan çatışma nedenleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H₁: Hastane personelinin aralarında yaşanan çatışma nedenleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar vardır.

İşletmelerde Çatışma Yönetim Stilleri ve Diğer Yöntemler (2.3) başlıklı kısımda bahsedildiği üzere, literatürde yer alan bazı araştırma sonuçlarında, personelin yaşadığı çatışmalı durumlarda kullanılan çatışma yönetim stillerinin, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bulgulanmıştır (Neff, 1986; Williams, 1986; Regena, 1990; Cavanagh, 1991; Campbell, 1993; Chan vd., 2006; Uğurlu, 2001; Uysal, 2004; Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004; Niederauer, 2006). Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₀: Hastane personelinin aralarında kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar yoktur.

H₁: Hastane personelinin aralarında kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar vardır.

İşletmelerde Çatışma Yönetim Stilleri ve Diğer Yöntemler (2.3) başlıklı kısımda, üçüncü ve son araştırma amacımızla ilgili olarak, literatürde, personelin yaşadığı çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında ilişkiler olduğunu bulgulayan araştırmalardan bahsedilmiştir (Cheung ve Chuah, 1999; Uysal, 2004). Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₀: Hastane personelinin aralarında yaşanan çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

H₁: Hastane personelinin aralarında yaşanan çatışma nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Bu kısımda; demografik değişkenlere ilişkin bulgular, hastane personeline ait demografik değişkenlere göre aralarında yaşanan çatışma nedenleri arasında ve kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına ilişkin bulgular ve çatışmaların nedenleri ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığına ilişkin bulgular sunulmaktadır.

3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımları şu şekildedir:

Tablo 3.5: Örneklemin Hastane Türüne Göre Dağılımı

Hastane Türü	Sayı (N = 505)	%
Belediye ve Devlet Hastaneleri	269	53.3
Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	236	46.7

Örneklemin hastane türüne göre dağılımı irdelendiğinde; belediye ve devlet hastaneleri % 53.3, eğitim ve araştırma hastaneleri % 46.7'lik kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 3.6: Örneklemin Görev/Unvana Göre Dağılımı

Görev/Unvan	Sayı (N = 505)	%
Hekim Grubu	92	18.2
Müdür Grubu	20	4.0
Hemşire Grubu	170	33.7
Sağlık Teknisyenleri Grubu	65	12.9
Sağlık Hizmetleri Grubu	36	7.1
Genel İdari Hizmetler Grubu	84	16.6
Yardımcı Hizmetler Grubu	38	7.5

Örneklemin % 18.2'sinin hekim grubundan, % 4'ünün müdür grubundan, % 33.7'sinin hemşire grubundan, % 12.9'unun sağlık teknisyenleri grubundan, % 7.1'inin sağlık hizmetleri grubundan, % 16.6'sının genel idari hizmetler grubundan ve % 7.5'unun yardımcı hizmetler grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı (N = 505)	%
20 ve altı	7	1.3
20-29	134	26.5
30-39	175	34.7
40-49	159	31.5
50-59	28	5.5
60 ve üzeri	2	0.3

Örneklemin % 1.3'ü 20 ve altı yaş grubu, % 26.5'u 20-29 yaş grubu, % 34.7'si 30-39 yaş grubu, % 31.5'i 40-49 yaş grubu, % 5.5'i 50-59 yaş grubu, % 0.3'ü 60 ve üzeri yaş grubundan oluşmaktadır.

Tablo 3.8: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (N = 505)	%
Kadın	310	61.4
Erkek	195	38.6

Örneklemin % 61.4'ü kadınlardan ve % 38.6'sı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.9: Örneklemin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Sayı (N = 505)	%
İlköğretim	21	4.2
Lise ve dengi	93	18.4
Üniversite	304	60.2
Yüksek Lisans/Doktora	87	17.2
Diğer	-	-

Örneklemin % 4.2'si ilköğretim mezunu; % 18.4'ü lise ve dengi okul mezunu, % 60.2'si üniversite mezunu ve % 17.2'si yüksek lisans/doktora mezunudur.

Tablo 3.10: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı (N = 505)	%
Bekar	131	25.9
Evli	351	69.5
Boşanmış-eşi ölmüş	23	4.6

Örneklemin % 25,9'unun bekar, % 69.5'inin evli ve % 4.6'sının boşanmış-eşi ölmüştür.

Tablo 3.11: Örneklemin Mevcut Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Mevcut Hastanedeki Çalışma Süreleri	Sayı (N = 505)	%
1 yıldan az	62	12.3
1-5 yıl	196	38.8
6-10 yıl	92	18.2
11-15 yıl	66	13.1
16 yıl ve üzeri	89	17.6

Örneklemin % 12.3'ü 1 yıldan az, % 38.8'i 1-5 yıl, % 18.2'si 6-10 yıl, % 13.1'i 11-15 yıl ve % 17.6'sı 16 yıl ve üzeri süredir mevcut kurumlarında çalışmaktadır.

Tablo 3.12: Örneklemin Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süreleri	Sayı (N = 505)	%
1 yıldan az	62	12.3
1-5 yıl	205	40.6
6-10 yıl	68	13.5
11-15 yıl	69	13.7
16 yıl ve üzeri	101	20.0

Örneklemin % 12.3'ü 1 yıldan az, % 40.6'sı 1-5 yıl, % 13.5'i 6-10 yıl, % 13.7'si 11-15 yıl ve % 20'si 16 yıl ve üzeri süredir mevcut pozisyonlarında çalışmaktadırlar.

Tablo 3.13: Örneklemin Mesleki Tecrübe Sürelerine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Süreleri	Sayı (N = 505)	%
1 yıldan az	34	6.7
1-5 yıl	93	18.4
6-10 yıl	88	17.4
11-15 yıl	88	17.4
16 yıl ve üzeri	202	40.0

Örneklemin % 6.7'si 1 yıldan az, % 18.4'ün 1-5 yıl, % 17.4'ü 6-10 yıl, % 17.4'ü 11-15 yıl ve % 40'ı 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

3.7.2. Hastane Personeline Ait Demografik Değişkenler ile Aralarında Yaşanan Çatışma Nedenlerinin ve Kullanılan Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Bu kısımda, hastane personelinin yaşadığı çatışma nedenleri arasında ve kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için, hastane türü ve cinsiyet değişkenine göre ortalama puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için t-testi (bağımsız grup t-testi/independent samples test), diğer demografik değişkenlere göre ortalama puanların farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve Post-Hoc (çoklu karşılaştırma testleri) testlerinden LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır.

3.7.2.1. Hastane Türü Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Hastane türü değişkeni için yapılan t-testi sonuçlarına göre, çatışma nedeni olarak sadece yönetim ve çatışma yönetim stillerinin tamamı hastane türüne göre

anlamli farklılıklar göstermektedir. Buna durumda; çatışma nedenleri arasında ve çatışma yönetim stilleri arasında hastane türü değişkenine göre anlamli farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilirken, anlamli farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezleri kabul edilir.

Tablo 3.14: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Boyutlarının Hastane Türüne Göre Ortalama, Standart Sapma ve T-Testi Sonuçları (N=505)

	BELEDİYE VE DEVLET HASTANELERİ (N=269)		EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANELERİ (N=236)				
Boyutlar	x	sd	x	sd	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	4.148	0.665	4.0647	0.5868	0.722	503	0.470
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	4.059	0.615	3.458	0.5724	0.117	503	0.907
Yönetim	3.582	0.739	3.7754	0.6305	- 2.016	503	0.044
Kişisel Farklılıklar	2.868	0.755	3.741	0.7687	- 0.507	503	0.613
Problem Çözme	3.231	0.752	3.0917	0.5274	2.381	503	0.018
Uyma	2.656	0.591	2.5227	0.3745	2.987	503	0.003
Kaçınma	3.038	0.558	2.6657	0.6133	7.136	503	0.000
Uzlaşma	3.125	0.584	28145	0.5455	6.142	503	0.000
Hükmetme	3.041	0.625	0.1888	0.6119	3.128	503	0.002

3.7.2.2. Görev/Unvan Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Görev/unvan değişkeni için yapılan ANOVA sonuçlarına göre; çatışma yönetim stillerinden problem çözme ve hükmetme, çatışma nedenlerinden örgütsel

belirsizlikler ve yönetim alt boyutları görev/unvan değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda; çatışma nedenleri arasında ve çatışma yönetim stilleri arasında görev/unvan değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezleri kabul edilir. Bu farklılığın hangi görev/unvan grupları arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre;

- Örgütsel belirsizlikler alt boyutu için; hemşire grubu ortalamasının müdür grubu ve sağlık hizmetleri grubu ortalamalarının her birinden anlamlı biçimde ($p<0.05$) farklılaştığı; sağlık teknisyenleri grubu ortalamasının müdür grubu, sağlık hizmetleri grubu ve yardımcı hizmetler grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Yönetim alt boyutu için; sağlık hizmetleri grubu ortalamasının müdür grubu hariç diğer grupların her birinin ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; hemşire grubu ortalamasının hekim grubu, müdür grubu ve genel idari hizmetler grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; müdür grubu ortalamasının sağlık teknisyenleri grubu ve yardımcı hizmetler grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı ve hekim grubu ortalamasının sağlık teknisyenleri grubu ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Problem çözme alt boyutu için; genel idari hizmetler grubu ortalamasının hemşire grubu, sağlık teknisyenleri grubu, sağlık hizmetleri grubu ve yardımcı hizmetler grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; hemşire grubu ortalamasının hekim grubu ve müdür grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Hükmetme alt boyutu için; hekim grubu ortalamasının müdür grubu, hemşire grubu, sağlık hizmetleri grubu ve yardımcı hizmetler grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.15: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının
Görev/Unvan Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	5,518	6	0.920	2.362	0.029
	Gruplar İçi	193,944	498	0.389		
	Toplam	199,462	504			
İş İle Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	3,740	6	0.623	1.777	0.102
	Gruplar İçi	174,732	498	0.351		
	Toplam	178,472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	12,090	6	2.015	4.367	0.000
	Gruplar İçi	229,790	498	0.461		
	Toplam	241,880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	4,335	6	0.722	1.252	0.278
	Gruplar İçi	287,424	498	0.577		
	Toplam	291,759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	10,467	6	1.744	4.157	0.000
	Gruplar İçi	208,993	498	0.420		
	Toplam	219,460	504			
Uyma	Gruplar Arası	2,051	6	0.342	1.344	0.236
	Gruplar İçi	126,640	498	0.254		
	Toplam	128,692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	2,861	6	0.477	1.275	0.267
	Gruplar İçi	186.229	498	0.374		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	2.757	6	0.460	1.341	0.237
	Gruplar İçi	170.690	498	0.343		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	5.226	6	0.871	2.270	0.036
	Gruplar İçi	191.074	498	0.384		
	Toplam	196.300	504			

Anlamlı farklılık gösteren alt boyut puanlarının görev/unvan gruplarına göre ortalamaları Tablo 3.16’da sunulmaktadır.

Tablo 3.16: Alt Boyut Puanlarının Görev/Unvan Gruplarına Göre Ortalamaları (N=505)

	Hekim Gr.	Müdür Gr.	Hemşire Gr.	Sağlık Teknisyenleri Gr.	Sağlık Hizmetleri Gr.	Genel İdari Hizmetler Gr.	Genel Yardımcı Hizmetler Gr.
Örgütsel Belirsizlikler	4,17	3,89	4,24	4,31	3,99	4,14	4,03
Yönetim	3,43	3,22	3,63	3,65	3,13	3,45	3,64
Problem Çözme	3,24	3,35	3,24	3,35	3,08	3,07	3,43
Hükmetme	3,12	2,75	2,96	2,96	2,79	2,98	2,82

3.7.2.3. Yaş Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Yaş değişkeni için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, sadece çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler, iş ile personel arasındaki uyumsuzluklar ve kişisel farklılıklar alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda; çatışma nedenleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi kabul edilir. Çatışma yönetim stilleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi reddedilir. Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre;

- Örgütsel belirsizlikler alt boyutu için; 50-59 yaş grubu ortalamasının 20 altı yaş grubu ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; 20-29 yaş grubu

ortalamasının 40-49 yaş grubu ve 50-59 yaş grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 3.17: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	8.114	5	1.623	4.232	0.001
	Gruplar İçi	191.348	499	0.383		
	Toplam	199.462	504			
İş İle Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	4.046	5	0.809	2.315	0.043
	Gruplar İçi	174.427	499	0.350		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	4.806	5	0.961	2.023	0.074
	Gruplar İçi	237.074	499	0.475		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	7.199	5	1.440	2.525	0.028
	Gruplar İçi	284.561	499	0.570		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	2.687	5	0.537	1.237	0.290
	Gruplar İçi	216.773	499	0.537		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	1.499	5	0.300	1.176	0.320
	Gruplar İçi	127.193	499	0.255		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	1.366	5	0.273	0.726	0.604
	Gruplar İçi	187.723	499	0.376		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	0.617	5	0.123	0.356	0.878
	Gruplar İçi	172.830	499	0.346		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	1.471	5	0.294	0.754	0.584
	Gruplar İçi	194.829	499	0.390		
	Toplam	196.300	504			

- İş ile personel arasındaki uyumsuzluklar alt boyutu için; 50-59 yaş grubu ortalamasının 20 altı yaş grubu, 30-39 yaş grubu ve 40-49 yaş grubu ortalamalarının

her birinden anlamlı biçimde ($p<0.05$) farklılaştığı; 20-29 yaş grubu ortalamasının 40-49 yaş grubu ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Kişisel farklılıklar alt boyutu için; 20 altı yaş grubu ortalamasının 60 üstü yaş grubu ortalamasından anlamlı biçimde ($p<0.05$) farklılaştığı; 20-29 yaş grubu ortalamasının 30-39 yaş grubu ve 40-49 yaş grubu ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anlamlı farklılık gösteren alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre ortalamaları Tablo 3.18’de sunulmaktadır.

Tablo 3.18: Alt Boyut Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları (N=505)

	<20	20-29	30-39	40-49	50-59	60 ve üstü
Örgütsel Belirsizlikler	4,17	4,30	4,17	4,11	3,79	4,90
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	4,34	3,98	4,08	4,14	3,82	4,00
Kişisel Farklılıklar	4,19	3,98	4,08	4,13	3,82	4,00

3.7.2.4. Cinsiyet Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet değişkeni için yapılan t-testi sonuçlarına göre, sadece çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler alt boyutu cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda; çatışma nedenleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi kabul edilir. Çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.19: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T-Testi Sonuçları (N=505)

	KADIN (N=310)		ERKEK (N=195)				
Alt Boyutlar	x	sd	x	sd	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Problem Çözme	3.2103	0.6731	3.0956	0.6336	1.907	503	0.057
Uyma	2.6173	0.5170	2.5566	0.4851	1.314	503	0.189
Kaçınma	2.8430	0.6155	2.8969	0.6078	- 0.962	503	0.337
Uzlaşma	2.9573	0.5980	3.0154	0.5678	- 1.083	503	0.280
Hükmetme	2.9760	0.6373	2.9352	0.6032	0.714	503	0.475
Örgütsel Belirsizlikler	4.2406	0.6117	4.0574	0.6415	3.216	503	0.001
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	4.0761	0.6015	4.0390	0.5855	0.683	503	0.495
Yönetim	3.4735	0.7030	3.5836	0.6724	- 1.741	503	0.082
Kişisel Farklılıklar	3.7882	0.7896	3.7077	0.7120	1.158	503	0.248

3.7.2.5. Öğrenim Düzeyi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Öğrenim düzeyi değişkeni için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, sadece çatışma nedenlerinden iş ile personel arasındaki uyumsuzluklar ve kişisel farklılıklar alt boyutları öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda; çatışma nedenleri arasında öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi kabul edilir. Çatışma yönetim stilleri arasında öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi

reddedilir. Bu farklılığın hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre;

Tablo 3.20: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	1.103	3	0.368	0.929	0.426
	Gruplar İçi	198.359	501	0.396		
	Toplam	199.462	504			
İş İle Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	6.480	3	2.160	6.291	0.000
	Gruplar İçi	171.993	501	0.343		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	0.891	3	0.297	0.617	0.604
	Gruplar İçi	240.990	501	0.481		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	8.087	3	2.696	4.761	0.003
	Gruplar İçi	283.672	501	0.566		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	0.587	3	0.196	0.448	0.719
	Gruplar İçi	218.873	501	0.437		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	0.714	3	0.238	0.931	0.425
	Gruplar İçi	127.978	501	0.255		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	1.676	3	0.559	1.493	0.215
	Gruplar İçi	187.414	501	0.374		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	0.221	3	7.365E-02	0.213	0.887
	Gruplar İçi	173.226	501	0.346		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	0.871	3	0.290	0.744	0.526
	Gruplar İçi	195.429	501	0.390		
	Toplam	196.300	504			

- İş ile personel arasındaki uyumsuzluklar alt boyutu için; lise ve dengi öğrenim düzeyi grubu ortalamasının diğer öğrenim düzeyi gruplarının her birinin ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Kişisel farklılıklar alt boyutu için; lise ve dengi öğrenim düzeyi grubu ortalamasının üniversite ve yüksek lisans/doktora öğrenim düzeyleri gruplarının her birinin ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlara ilişkin öğrenim düzeylerine göre ortalamalar Tablo 3.21’de sunulmaktadır.

Tablo 3.21: Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları
(N=505)

	İlköğretim	Lise ve Dengi	Üniversite	Yüksek Lisans/Doktora
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	4,11	3,83	4,11	4,15
Kişisel Farklılıklar	3,62	3,51	3,82	3,84

3.7.2.6. Medeni Durum Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Medeni durum değişkeni için yapılan ANOVA sonuçları incelendiğinde; çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri alt boyutlarından hiçbiri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Buna göre; çatışma nedenleri arasında ve çatışma yönetim stilleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezleri reddedilir.

Tablo 3.22: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	1.308	2	0.654	1.656	0.192
	Gruplar İçi	198.155	502	0.395		
	Toplam	199.462	504			
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	6.990E-02	2	3.495E-02	0.098	0.906
	Gruplar İçi	178.402	502	0.355		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	0.278	2	0.139	0.289	0.749
	Gruplar İçi	241.602	502	0.481		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	0.356	2	0.178	0.307	0.736
	Gruplar İçi	291.403	502	0.580		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	2.255	2	1.127	2.606	0.075
	Gruplar İçi	217.205	502	0.433		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	1.827E-02	2	9.133E-03	0.036	0.965
	Gruplar İçi	128.674	502	0.256		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	0.400	2	0.200	0.533	0.587
	Gruplar İçi	188.689	502	0.376		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	0.244	2	0.122	0.353	0.702
	Gruplar İçi	173.203	502	0.345		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	1.186	2	0.593	1.526	0.218
	Gruplar İçi	195.114	502	0.389		

3.7.2.7. Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Mevcut hastanedeki çalışma süresi değişkeni için yapılan ANOVA sonuçları incelendiğinde; çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stillerinin alt boyutlarından

hiçbiri mevcut hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Buna göre; çatışma nedenleri arasında ve çatışma yönetim stilleri arasında mevcut hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezleri reddedilir.

Tablo 3.23: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının Mevcut Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	3.167	4	0.792	2.017	0.091
	Gruplar İçi	196.296	500	0.393		
	Toplam	199.462	504			
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	1.148	4	0.287	0.809	0.520
	Gruplar İçi	177.324	500	0.355		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	1.285	4	0.321	0.667	0.615
	Gruplar İçi	240.595	500	0.481		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	5.108	4	1.277	2.228	0.065
	Gruplar İçi	286.651	500	0.573		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	1.313	4	0.328	0.752	0.557
	Gruplar İçi	218.147	500	0.436		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	0.877	4	0.219	0.858	0.489
	Gruplar İçi	127.814	500	0.256		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	1.965	4	0.491	1.313	0.264
	Gruplar İçi	187.124	500	0.374		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1.491	4	0.373	1.084	0.364
	Gruplar İçi	171.956	500	0.344		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	1.473	4	0.368	0.945	0.438
	Gruplar İçi	194.827	500	0.390		
	Toplam	196.300	504			

3.7.2.8. Mevcut Pozisyonadaki Çalışma Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Mevcut pozisyonadaki çalışma süresi değişkeni için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler ve iş ile personel arasındaki uyumsuzluklar, çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutları mevcut pozisyonadaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu durumda; çatışma nedenleri arasında ve çatışma yönetim stilleri arasında mevcut pozisyonadaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezleri kabul edilir.

Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre;

- Örgütsel belirsizlikler alt boyutu için; mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 1-5 yıl olan grubun ortalamasının, mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan grupların ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

- İş ile personel arasındaki uyumsuzluklar alt boyutu için; mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 6-10 yıl olan grubun ortalamasının, mevcut pozisyonlarındaki süreleri 1-5 yıldan az ve 16 yıl ve üzeri olan grupların ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Hükmetme alt boyutu için; mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 1-5 yıl olan grubun ortalamasının, mevcut pozisyonlarındaki süreleri 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan grupların ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 16 yıl üzeri olan grubun ortalamasının, mevcut pozisyonadaki çalışma süresi 6-10 yıl olan grubun ortalamasından anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Tablo 3.24: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA
Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	4.305	4	1.076	2.757	0.027
	Gruplar İçi	195.158	500	0.390		
	Toplam	199.462	504			
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	3.519	4	0.880	2.514	0.041
	Gruplar İçi	174.953	500	0.350		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	1.518	4	0.379	0.789	0.532
	Gruplar İçi	240.362	500	0.481		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	4.383	4	1.096	1.906	0.108
	Gruplar İçi	287.377	500	0.575		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	3.400	4	0.850	1.967	0.098
	Gruplar İçi	216.060	500	0.432		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	0.628	4	0.157	0.613	0.653
	Gruplar İçi	128.064	500	0.256		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	1.221	4	0.305	0.812	0.518
	Gruplar İçi	187.869	500	0.376		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	0.681	4	0.170	0.493	0.741
	Gruplar İçi	172.766	500	0.346		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	4.477	4	1.119	2.917	0.021
	Gruplar İçi	191.823	500	0.384		

Anlamli farklılık gösteren alt boyut puanlarının mevcut pozisyonadaki çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 3.25’de sunulmaktadır.

Tablo 3.25: Alt Boyut Puanlarının Mevcut Pozisyonadaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları (N=505)

	<1 yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
Örgütsel Belirsizlikler	4,10	4,28	4,07	4,06	4,14
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	3,98	4,12	3,92	3,97	4,12
Hükmetme	2,87	3,05	2,78	2,90	3,00

3.7.2.9. Mesleki Tecrübe Süresi Değişkeni ile Çatışma Nedenlerinin ve Çatışma Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Mesleki tecrübe süresi değişkeni için yapılan ANOVA sonuçlarına göre, sadece çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler alt boyutu mesleki tecrübe süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre; çatışma nedenleri arasında mesleki tecrübe süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi reddedilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi kabul edilir. Çatışma yönetim stilleri arasında mesleki tecrübe süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olmadığını ifade eden H_0 hipotezi kabul edilirken, anlamlı farklılıklar olduğunu ifade eden H_1 hipotezi reddedilir.

Bu farklılığın hangi mesleki tecrübe süreleri arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan LSD testi sonuçlarına göre;

- Örgütsel belirsizlikler alt boyutu için; mesleki tecrübe süreleri 1-5 yıl olan grubun ortalamasının, mesleki tecrübe süreleri 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan grupların ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı; mesleki tecrübe süreleri 6-10 yıl olan grubun ortalamasının mesleki tecrübe süreleri 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan grupların ortalamalarının her birinden anlamlı olarak ($p<0.05$) farklılaştığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Tablo 3.26: Çatışma Yönetim Stilleri ve Çatışma Nedenleri Alt Boyutlarının
Mesleki Tecrübe Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (İki Uçlu)
Örgütsel Belirsizlikler	Gruplar Arası	4.930	4	1.232	3.168	0.014
	Gruplar İçi	194.533	500	0.389		
	Toplam	199.462	504			
İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Gruplar Arası	0.918	4	0.229	0.646	0.630
	Gruplar İçi	177.555	500	0.355		
	Toplam	178.472	504			
Yönetim	Gruplar Arası	1.854	4	0.463	0.965	0.426
	Gruplar İçi	240.027	500	0.480		
	Toplam	241.880	504			
Kişisel Farklılıklar	Gruplar Arası	1.281	4	0.320	0.551	0.698
	Gruplar İçi	290.478	500	0.581		
	Toplam	291.759	504			
Problem Çözme	Gruplar Arası	2.349	4	0.587	1.353	0.249
	Gruplar İçi	217.111	500	0.434		
	Toplam	219.460	504			
Uyma	Gruplar Arası	0.891	4	0.223	0.872	0.481
	Gruplar İçi	127.801	500	0.256		
	Toplam	128.692	504			
Kaçınma	Gruplar Arası	0.868	4	0.217	0.577	0.680
	Gruplar İçi	188.222	500	0.376		
	Toplam	189.090	504			
Uzlaşma	Gruplar Arası	0.266	4	6.656E-02	0.192	0.942
	Gruplar İçi	173.181	500	0.346		
	Toplam	173.447	504			
Hükmetme	Gruplar Arası	2.135	4	0.534	1.375	0.242
	Gruplar İçi	194.164	500	0.388		

Anlamalı farklılık gösteren alt boyut puanlarının mevcut pozisyonundaki çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 3.27’de sunulmaktadır.

Tablo 3.27: Alt Boyut Puanlarının Mesleki Tecrübe Süresine Göre Ortalamaları (N=505)

	<1 yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
Örgütsel Belirsizlikler	4,12	4,30	4,30	4,10	4,09

3.7.3. Hastane Personelinin Aralarında Yaşanan Çatışma Nedenleri ile Kullanılan Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkiler

Çatışma nedenleri alt boyutları ile çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.28’de sunulmaktadır.

Tablo 3.28: Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Örgütsel Belirsizlikler	İş ile Personel Arasındaki Uyumsuzluklar	Yönetim	Kişisel Farklılıklar
Problem Çözme	- 0.112*	- 0.006	- 0.126**	0.027
Uyma	- 0.227**	- 0.060	- 0.123**	- 0.060
Hükmetme	- 0.005	0.006	- 0.022	0.044
Kaçınma	0.070	0.005	0.037	- 0.010
Uzlaşma	0.038	- 0.009	- 0.029	0.036

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ (iki uçlu)

Korelasyon analizi sonucuna göre; çatışma nedenleri alt boyutları ve çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu

durumda; çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığını ifade eden H_0 reddedilirken, anlamlı ilişkilerin olduğunu ifade eden H_1 kabul edilir. Bu ilişkiler şunlardır;

- Çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden problem çözme alt boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf fakat anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlikler alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden uyma alt boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf fakat anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çatışma nedenlerinden yönetim alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden problem çözme alt boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf fakat anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

- Çatışma nedenlerinden yönetim alt boyutu ile çatışma yönetim stillerinden uyma alt boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf fakat anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.29: Çatışma Nedenleri Alt Boyutları ile Çatışma Yönetim Stilleri Alt Boyutlarından Aralarında İlişki Bulunanlara İlişkin Bulgular

	R	R ²	F	B	t	p
Örgütsel Belirsizlikler/ Problem Çözme	0,112	0,013	6,334	- 0,118	- 2,537	0,011
Örgütsel Belirsizlikler/ Uyma	0,227	0,051	27,276	- 0,182	- 5,223	0,000
Yönetim/ Problem Çözme	0,126	0,016	8,076	- 0, 120	- 2,842	0,005
Yönetim/ Uyma	0,123	0,015	7,720	- 8,97E-02	- 2,779	0,006

Çatışma nedenleri alt boyutları ile çatışma yönetim stilleri alt boyutları arasındaki anlamlı ilişkilere ilişkin belirleyicilik katsayıları (R^2) Tablo 3.29'da sunulmaktadır. Buna göre; örgütsel belirsizliklerle ilgili çatışma nedenleri, problem çözme stilinin kullanımındaki değişimin %1.3'ünü ve uyma stilinin kullanımındaki değişimin %5.1'ini açıklamaktadır. Yönetimle ilgili çatışma nedenleri, problem çözme stilinin kullanımındaki değişimin %1.6'sını ve uyma stilinin kullanımındaki değişimin %1.5'ini açıklamaktadır. Görüldüğü gibi, çatışma nedenleri çatışma yönetim stillerinin kullanımında çok zayıf da olsa belirleyicidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz insanı, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim içinde geçirmektedir. Kişinin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum sağlaması açısından çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Her yönetici de doğal olarak başında bulunduğu işletmelerde yaşanan çatışmaları yönetmek durumundadır. İşletmelerde çatışmaları tamamen yok etmek ne mümkün, ne de gereklidir. Çünkü belli bir çatışma düzeyi işletmelerin dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir.

Geçmişte, çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteyken, günümüzde çatışmaların işletmeler için yararlı olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Çatışma ve çatışmanın yarattığı problemlerin çözüme kavuşturulması önemli bir yönetim işidir. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele alabilmek ve yönetmektir.

İşletme içindeki kişi ya da grupların aralarında veya işletme ile çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilecek “işletmelerde çatışma kavramının” literatürde yer alan çok sayıda nedeni bulunmaktadır. İşletmelerde çatışma yönetiminde yapılacak ilk iş, işletmedeki çatışmaların nedenlerini belirlemek ve daha sonra da bu çatışma nedenlerinin hangilerinin ortadan kaldırılabilceğini ortaya koymaktır. Daha sonra da, her çatışma nedeni için neler yapılabileceğini araştırıp, verimliliği düşüren etkenlerin nasıl giderilebileceğini araştırmaktır.

Kişi ve işletme açısından arzettiği önem nedeniyle, yönetici, çatışma konusunda yeterli ve sağlıklı bilgilere zamanında sahip olmak zorundadır. Çünkü, günümüzde yöneticilik, işletme içinde yaşanan çatışmaları, işletme amaçları

doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yönetme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.

Çatışmanın söz konusu olduğu ortamlarda kişiler çatışma yönetim stillerinden bir veya birkaçını kullanabilirler. Literatürde en çok üzerinde durulan beş çatışma yönetim stili; problem çözme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme stilidir.

Ülkemizde çatışma yönetimi, önemi yeni kavranan bir konudur. İşletmelerde görev yapan personelin yaşadıkları çatışmaların nedenleri konusundaki fikir ve görüşlerinin belirlenmesinde ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin seçiminde birçok faktör etkili olmaktadır. Çalışmamızda; işletme içinde, kişilerin yaşadıkları çatışmaların nedenleri arasında ve kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını ve personelin yaşadığı çatışmaların nedenleri ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri adında iki ölçekten oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Anket, sağlık sektöründe önemli bir yeri olan hastanelerde uygulanmıştır. Veriler, İzmir İli'nde bulunan 6 hastanede görev yapan 505 kişilik bir örneklem grubundan elde edilmiştir.

Çatışma nedenleri ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere, temel bileşenler analizi yapılarak faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Başlangıçta, literatürden yararlanılarak oluşturulan 31 çatışma nedeninden 13 tanesi elenerek, 18 çatışma nedeni ve 4 faktörden oluşan bir yapının olduğu görülmüştür. Daha sonra analizlerimizde kullandığımız bu faktörler, “örgütsel belirsizlik”, “iş ile personel arasındaki uyumsuzluk”, “yönetim” ve “kişisel farklılıklar” adları altında toplanmıştır.

Çatışma yönetim stilleri ölçeği, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” ve “Dutch Çatışma Yönetimi Testi” nin birleştirilmesi sonucu elde edilmiştir. Her iki ölçekte yer alan benzer ifadeler tekrarlanmamıştır.

Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri ölçekleri için hesaplanan güvenilirlik katsayıları, ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmada, hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetim stillerinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar şöyle sıralanabilir;

- Hastane türü değişkenine göre, çatışma nedeni olarak yönetim alt boyutu ve çatışma yönetim stillerinin tüm alt boyutları anlamlı farklılık göstermiştir. Bu bulgularımız, literatürde yer alan çatışma nedenleriyle ilgili (Aslan, 2004) ve çatışma yönetim stilleriyle ilgili (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004) araştırmalara ait bulguları destekler niteliktedir.

- Görev/unvan değişkenine göre, çatışma nedeni olarak yönetim alt boyutu ve çatışma yönetim stillerinin tüm alt boyutları anlamlı farklılık göstermiştir. Bu bulgularımız, literatürde yer alan çatışma nedenleriyle ilgili (Aslan, 2004; Uysal, 2004) ve çatışma yönetim stilleriyle ilgili (Regena, 1990; Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004; Niederauer, 2006) araştırmalara ait bulguları destekler niteliktedir.

- Yaş değişkenine göre, çatışma nedeni olarak örgütsel belirsizlik, işin personele uyumsuzluğu ve kişisel farklılıklar alt boyutları anlamlı farklılık gösterirken, çatışma yönetim stillerinin hiçbir alt boyutu anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu bulgularımız, literatürde yer alan çatışma nedenleriyle ilgili (Aslan, 2004; Uysal, 2004) ve çatışma yönetim stilleriyle ilgili (Regena, 1990; Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004; Niederauer, 2006) araştırmalara ait bulguları destekler niteliktedir. Nitekim, çatışma yönetim stilleriyle ilgili elde ettiğimiz bulgumuz, Cavanagh (1991)'in araştırmasına ait bulguyu destekler nitelikte değildir.

- Cinsiyet değişkenine göre, çatışma nedeni olarak örgütsel belirsizlik alt boyutu anlamlı farklılık gösterirken, çatışma yönetim stillerinin hiçbir alt boyutu anlamlı farklılık göstermemiştir. Çatışma nedenleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer

alan araştırmalara (Aslan, 2004; Uysal, 2004) ait bulguları destekler niteliktedir. Nitekim, çatışma yönetim stilleriyle ilgili elde ettiğimiz bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalara (Campbell, 1993; Chan vd., 2006; Uğurlu, 2001; etin ve Hacıfazlıoğlu, 2004; Uysal, 2004; Niederauer, 2006) ait bulguları destekler nitelikte değildir.

- ğrenim düzeyi değişkenine göre, çatışma nedeni olarak işin personele uyumsuzluğu ve kişisel farklılıklar alt boyutları anlamlı farklılık gösterirken, çatışma yönetim stillerinin hiçbir alt boyutu anlamlı farklılık göstermemiştir. Çatışma nedenleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalardan Aslan(2004)'ın araştırmasına ait bulguyu destekler nitelikte iken, Uysal (2004)'ın araştırmasına ait bulguyu destekler nitelikte değildir. Çatışma yönetim stilleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmaları (Williams, 1986; Cavanagh, 1991; Uysal, 2004) destekler nitelikte değildir.

- Medeni durum değişkenine göre, çatışma nedeni ve çatışma yönetim stilleri alt boyutlarının hiçbiri anlamlı farklılık göstermemiştir. Çatışma nedenleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalardan Uysal (2004)'ın araştırmasına ait bulguyu destekler nitelikte iken, Aslan (2004)'ın araştırmasına ait bulguyu destekler nitelikte değildir. Çatışma yönetim stilleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalara (Uysal, 2004; Niederauer, 2006) ait bulguları destekler niteliktedir.

- Mevcut hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre, çatışma nedeni ve çatışma yönetim stilleri alt boyutlarının hiçbiri anlamlı farklılık göstermemiştir. Literatürde yer alan araştırmalardan (Uysal, 2004)'ın bu konulara ilişkin bulgularını, çatışma nedenleriyle ilgili bulgumuz destekler nitelikteyken, çatışma yönetim stilleriyle ilgili bulgumuz destekler nitelikte değildir.

- Mevcut pozisyonadaki çalışma süresi değişkenine göre, çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlik ve işin personele uyumsuzluğu alt boyutları ve çatışma yönetim stillerinden hükmetme alt boyutu anlamlı farklılık göstermiştir.

Çatışma yönetim stilleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalara (Regena, 1990; Niederauer, 2006) ait bulguları destekler niteliktedir.

- Mesleki tecrübe süresi değişkenine göre, çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlik alt boyutu anlamlı farklılık gösterirken, çatışma yönetim stillerinden hiçbirisi anlamlı farklılık göstermemiştir. Çatışma yönetim stilleriyle ilgili bulgumuz, literatürde yer alan araştırmalardan Williams (1986) ve Cavanagh (1991)'ın araştırmalarına ait bulguları destekler nitelikteyken, Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004)'nın araştırmasına ait bulguları destekler nitelikte değildir.

Yapılan araştırmada elde edilen son bulgu; hastane personelinin yaşadığı çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetim stilleri arasında ilişki olduğudur. Çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlik ve yönetim alt boyutları ile çatışma yönetim stillerinden problem çözme alt boyutu arasında ve gene çatışma nedenlerinden örgütsel belirsizlik ve yönetim alt boyutları ile çatışma yönetim stillerinden uyma stili arasında zayıf ancak negatif yönlü ilişkilere rastlanmıştır. Bu bulgumuz, literatürde yer alan bu konuyla ilgili araştırmalara (Cheung ve Chuah, 1999; Uysal, 2004) ait bulguları destekler niteliktedir.

Bu çalışmaya ilişkin bulgular ışığında geliştirilen öneriler ise şöyle sıralanabilir;

- Bu araştırmada, belediye ve devlet hastanelerinde yaşanan çatışmalarda problem çözme ve uzlaşma stiline, eğitim ve araştırma hastanelerinde problem çözme ve hükmetme stiline daha sık kullanıldığı görülmüştür. Problem çözme ve uzlaşma stillerinin kişi ve işletme açısından daha sağlıklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yaşanan çatışmaların daha etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve çözümlenebilmesi için personele, çatışma yönetim stilleri hakkında bilgi verilmeli ve problem çözme ve uzlaşma stillerini daha sık kullanmaları teşvik edilmelidir.

- İşletmelerde personelin yaşadığı çatışmalı durumlarda, gerek çatışmayı yaşayan kişiler gerek üçüncü taraf olarak yöneticiler, öncelikle çatışmanın

nedenlerini belirlemeli ve buna göre uygun çatışma yönetim teknikleri ve yöntemleri uygulanmalıdırlar.

- Yöneticilere düşen temel görev, işletme içinde ortaya çıkan her türlü çatışmayı bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel biçimde yönetmek suretiyle, zararlı yanlarını minimize etmek ve işletme için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin çatışmanın azaltılması ve teşvik edilmesi teknikleri konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir.

- İşletme yönetiminin başarısı için, çatışma olgusunun öneminin kavranması ve çatışma yönetim teknikleri ve modellerinin etkin bir şekilde kullanılması gerektiği fikri unutulmamalıdır. Bu konuda yöneticilerin bilinçlenmesi için bu konuya ilişkin eğitim seminerleri düzenlenebilir.

- Araştırma konusuyla ilgili olarak ileride yapılacak çalışmalar; diğer işletmelerde ya da sektörlerde gerçekleştirilebilir. İşletmelerde yaşanan çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stillerini etkileyen diğer faktörlerle (hiyerarşi, kültür, liderlik tarzı vb.) ilgili karşılaştırmalar yapılabilir. Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stillerini araştırmaya yönelik olarak literatürde yer alan diğer ölçeklerden yararlanılabilir ya da bu konularla ilgili araştırmalara yönelik olarak daha başka ölçekler geliştirilebilir ve bunların psikometrik özellikleri sınanabilir.

KAYNAKLAR

AKAT, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). **İşletme Yönetimi**. (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

AKKİRMAN, A. D. (1998). Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 13 (2).

AKSOY, A. ve Kaplan, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 15 (1).

ASLAN, E. (Ed.). (2002). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ASLAN, Ş. (2003). **Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama**. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ASUNAKUTLU, T., Safran, B. ve Akgöl, A. (2004). Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 5 (1).

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

AYDIN, M. (1984). **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Bas-Yay Matbaası.

BARON, R. A. ve Greenberg, J (1997). **Behavior in Organizations**. (Sixth Edition). USA: Prentice Hall

BAŞARAN, E. İ. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. (2. Basım). Ankara: Gül Yayınevi.

BAYSAL, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**. (2. Bası). İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

BROOKS, I. (2003). **Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation**. New Jersey: Prentice Hall

BUCHANAN, D. ve Huczynski, A. (2004). **Organizational Behaviour An Introductory Text**. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

BUDAK, G. (2003). Örgütlerde Çatışmadan Her Zaman Kaçınılmalı Mı?. **Mercek Dergisi**. Yıl:8. Sayı:29

BUMİN, B. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: Bizim Büro Basımevi.

CAMPBELL, G. M. (1993). **Secondary School Principals and Conflict-Handling Styles**. Doctoral Dissertation, University of Houston. Dissertation Abstract International. V 54.

CAN, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.

CAVANAGH, S. J. (1991). The Conflict Management Style of Staff Nurses and Nurse Managers. **Journal of Advanced Nursing**. Vol.16.

CHAMPOUX, J. E. (2006). **Organizational Behavior, Integrating Individuals, Groups and Organizations**. (Third Edition). USA: Thomson Southwestern.

CHAN, C. C. A., Monroe, G., Ng, J., Tan, R. (2006). Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants. **International Journal of Management**. 23 (2).

CHEUNG, C. C. ve Chuah, K. B. (1999). Conflict Management Styles in Hong Kong Industries. **International Journal of Project Management**. 17 (6).

COSIER, R. A. ve Ruble, T. L. (1981). **Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach**. The Academy of Management Journal. 24 (4).

CÜCELOĞLU, D. (1987). **İnsan İnsana**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.

ÇELİK, M. (1998). İşletmelerde Çatışmaya Yönelik İlişkiler ve Sorun Çözme Yöntemleri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: 2. İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**. İzmir.

ÇİMENSEL, İ. (1999). **İzmir’de İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyleri**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÇETİN, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academic’s Conflict Management Styles. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 5 (2).

DAFT, R. L. (1989). **Organization Theory and Design**. USA: West Publishing Company

DAVIS, K. (1988). (Çev: Kemal Tosun vd.). **Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları: Yayın No: 98.

DİNÇER, Ö. (1994). **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul: Timaş Yayınları.

DİNÇER, Ö. ve Fidan, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

DREU, C. K. W. D., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S., Nauta, A. (2001). **A Theory Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace**. Journal of Organizational Behavior. 22.

ELMA, C. ve Demir, K. (Ed.) (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. (2. Baskı). Ankara: Arı Yayıncılık

ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Hüre Basım.

ERDOĞAN, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. (1. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın

EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EROĞLU, F. (1998). **Davranış Bilimleri**. (4. Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ERTÜRK, M. (1998). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.

ERYILMAZ, B. (1994). **Kamu Yönetimi**. İzmir: Üniversite Kitabevi.

FILLEY, A. C. (1975). **Interpersonal Conflict Resolution**. Illinois: Scott Foresman Company.

FRIEDMAN, R. A. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personel Conflict Style on Work Conflict and Stres. **The International Journal of Conflict Management**. 11 (1).

GORDON, R. J. (1996). **Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach**. New Jersey: Prentice Hall

HAMMOND, L. J. (1999). **An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Males and Females in the Roles of Managers and Students**. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

HAMPTON, D., Summer, C. ve Weber, R. (1987). **Organizational Behavior and The Practice of Management**. London: Scott Foresman.

HATFIELD, D. W. (1989). Assessing The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). **Management Communication Quarterly**. 1 (3).

HATFIELD, D. W. ve Hatfield, J. W. (1995). Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work. **The Journal of Social Psychology**. 135(6).

HELLRIEGEL, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1998). **Organizational Behaviour**. South-Western College Publishing.

JOHNS, G. ve Saks, A. M. (2001). **Understanding and Managing Life at Work, Organizational Behaviour**. (Fifth Edition). Toronto: Addison Wesley Longman

KARALAR, R. (2001). **İşletme: Temel Bilgiler İşlevler**. (8. Baskı). Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

KARİP, E. (2000). **Çatışma Yönetimi**. (2. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık

KEÇECİOĞLU, T. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi. **Mercek Dergisi**. 14.

KILIÇ, M. (Editör: Salih Güney) (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KILINÇ, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 1 (14).

KILINÇ, T. (1986). Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 15 (1).

KILINÇ, T. (1988). Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 17 (2).

KILINÇ, T. (1989). **Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi.

KILINÇ, T. (1990). Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Laboratuar Yaklaşımı. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 19 (1-2).

KOÇEL, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KORKMAZ, S. (1994). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. **Verimlilik Dergisi**. (1).

LIVERS, A. F. (2003). **A Correlational Study of Dimensions of Organizational Conflict, Management Styles, , and Burnout Among Directors of Special Education in Virginia**. Doctoral Dissertation, The College of William&Mary in Virginia.

LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behaviour**. New York: McGraw Hill Company.

LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behavior**. (Seventh Edition). New York: McGraw Hill Company.

MCKENNA, S. (1995). The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment. **Journal of Managerial Psychology**. 10 (7).

MILLINS, L. J. (1989). **Management and Organizational Behavior**. Second Edition. Pitman Publishing Company. United Kingdom.

MUCUK, İ. (1997). **Modern İşletmecilik**. (7. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

NAHAVANDI, A. ve Malekzadeh A. R. (2000). **Organizational Behaviour – The Person – Organization Fit**. Orlando: The Dryden Press.

NEFF, E. K. (1986). Conflict Management Style of Women Administrators in the 12 State Universities in Ohio. **Doctoral Dissertation, Bowling Green State University**.

NELSON, D. ve Quick, J. C. (2005). **Understanding Organizational Behavior**. (Second Edition). Thomson South-Western.

NIEDERAUER, S. (2006). **Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

NORTHCRAFT, G. B. ve Neale, M. A. (1996). **Organizational Behavior, A Management Challenge**. The Dryden Pres.

ONAL, G. (2000). **Halkla İlişkiler**. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

O'ROURKE IV, J. S. (2004). **Management Communication, A Case-Analysis Approach**. (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall

ÖZER, A. M. (2000). Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi. **Verimlilik Dergisi**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını (4).

ÖZKALP, E. (2001). Çatışma Yönetimi, Çözüm Yolları ve Görüşme Teknikleri. **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi**. Yıl 6, Sayı 23.

ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149.

ÖZTÜRK, M. (2002). **İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

PEKER, Ö. (1995). **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

PEKER, Ö. ve Aytürk, N. (2002). **Yönetim Becerileri**. (2. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.

PONDY, R. L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**. September.

RAHIM, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonel Conflict. **The Academy of Management Journal**. 26 (2).

RAHIM, M. A. (1985). A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations. **Journal of Human Relations**. 3 (38).

RAHIM, M. A. (1992). **Managing Conflict In Organizations**. New York: Connecticut Praeger Publishers.

RAHIM, M. A., Garret, J. E. ve Buntzman, F. G. (1992). Ethics of Managing Interpersonel Conflict in Organizations. **Journal of Business Ethics**. Vol: 11.

RAHIM, M. A. ve Magner, R. N. (1995). Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonel Conflict. **Journal of Applied Psychology**. 80 (1).

RAHIM, M.A. (2001). Referent Role and Styles of Handling Interpersonel Conflict. **The Journal of Social Psychology**.126 (1).

RAHIM, M. A., Magner, R. N. ve Shapiro, L. D. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. **The International Journal of Conflict Management**. 11 (1).

RAHIM, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**. 13 (3).

REGENA, S. (1990). Conflict Management Strategies Utilized by Nurses in the Hospital Setting. **Master Thesis**. Texas Woman's University.

ROBBINS, S. P. (1990). **Organization Theory: Structure, Design And Application**. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

ROBBINS, S. P. (2000). **Managing Today**. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ROBBINS, S. P. (2001). **Organizational Behaviour**. New Jersey: Prentice Hall Inc.

ROBBINS, S. P. (2003). **Essentials of Organizational Behavior**. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.

ROBBINS, S. P. ve Coulter, M. (2003). **Management**. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.

ROBBINS, S. P. ve DeCenzo, D. A. (2004). **Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications**. (4. Edition). New Jersey: Prentice Hall.

ROLLINSON, D., Broadfield, A., Edwards, D. (1998). **Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach**. Essex: Addison Wesley Longman.

SABUNCUOĞLU, Z. (2001). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. (5. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SCHERMERHORN, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). **Organizational Behavior**. (Seventh Edition). USA: John Wiley&Sons, Inc.

SCHLESINGER, A. L., Eccles, G. R. ve Gabarro, J. J. (1983). **Managing Behavior in Organizations Text, Cases, Readings**. USA: McGraw&Hill Publishing Company.

SLABBERT, A. D. (2004). Conflict Management Styles in Traditional Organizations. **The Social Sciences Journal**. Vol.41.

STEERS, M. R. ve Black, J. S. (1994). **Organizational Behavior**. New York: Harper Collins College Publishers.

STONER, J. ve Freeman, E. (1989). **Management**. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.

ŞENCAN, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık

ŞİMŞEK, Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**. (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

ŞİMŞEK, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TENGİLİMOĞLU, D. (1991). **Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri**. Amme İdaresi Dergisi. 2 (24). Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.

TOSI, H., Rizzo, J. ve Carroll, S. (1990). **Managing Organizational Behavior**. New York: Harper&Row Publishers.

TÜRKEL, A. U. (2000). **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TÜRK, M. ve Doğan, S. (2002). Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi; Öneri**. Cilt:5. Yıl:8. Sayı: 18.

UĞURLU, F. (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

USAL, A. ve Kuşluvan, Z. (2000). **Davranış Bilimleri**. (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

UYSAL, İ. (2004). **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama**. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

WILLIAMS, C. C.(1986). **Preferred Styles of Conflict Management Among West Virginia Nurse Managers**. Master Dissertation. Duquesne University.

YOZGAT, O. (1989). **İşletme Yönetimi**. (7. Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları No: 435-668.

İnternet Kaynakları

Conflict Have Three Forms, <http://www.ttdisc.com/conflict.html> (16.02.2006).

Behavioral Theory and 360 Degree Feedback in Interpersonal Skills Training,
Management Grid-Blake&Mouton, <http://www.chartwell.learn.co.uk/theories.html>
(21.05.2006).

Thomas-Kilmann, Conflict Mode Instrument,
<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/qconflict.html> (15.05.2006).

EK 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Değerli katılımcı,

Bu soru formu, hastaneniz içinde diğer personel ile aranızda ortaya çıkan çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetim stillerine ilişkin görüşlerinizi tespit etmek üzere hazırlanmıştır. **Çatışmayı, işletme içindeki kişilerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma veya uyumsuzluk biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim süreci olarak tanımlamak mümkündür.** Bilimsel amaç için hazırlanan bu çalışmada isim belirtmenize gerek yoktur. İçtenlikle verilen yanıtların çalışmanın değerini artıracığından kuşkumuz bulunmamaktadır. Çalışmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

VOLKAN AŞCIOĞLU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız hastanenin adı nedir?.....

2. Hastanedeki göreviniz/unvanınız nedir?.....

3. Yaşınız?.....

4. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

5. Öğrenim Düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ve Dengi ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/Doktora
☐ Diğer

6. Medeni Durumunuz? ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış-Eşi Ölmüş

7. Bu hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıl ve üzeri

8. Mevcut pozisyonunuzdaki çalışma süreniz nedir?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıl ve üzeri

9. Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıl ve üzeri

AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞİ DİKKATE ALARAK, İFADELERİN KARŞISINDA YER ALAN ÖLÇEK DEĞERLERİNDEN UYGUN BULDUĞUNUZU İŞARETLEYİNİZ.

1	2	3	4	5
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM

ÇATIŞMA NEDENLERİ						
1	Hastanemizde, iletişim engelleri, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
2	Hastanemizin büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır.	1	2	3	4	5
3	Hastane personelinin kararlara katılması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
4	Hastanemizde, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin ve ödüllendirme sistemlerinin farklı olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
5	Hastanemizde, amaçların gerçekleştirilebilmesi için personelin birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
6	Hastanemizde, yetki ve sorumluluk belirsizliği gibi durumlar, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5

7	Hastanemizde, sahip olunan yetki ile sorumluluk arasında bir dengesizlik olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
8	Hastanemizde, görev tanımlarının belirsiz (ya da yapılmamış) olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
9	Hastanemizde personel, para, yer ya da malzeme gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı bölüşümüyle ilgili olarak çatışmalar ortaya çıkmaktadır	1	2	3	4	5
10	Hastanemizde, iş bölümü nedeniyle, uzmanlaşmaların ve farklılaşmaların ortaya çıkması, farklı algılamaların kaynağını teşkil ederek, çatışmalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Hastanemizde yenilik, yeni uygulama, yeni bilgi ve görüşlerin egemen kılınmaya çalışılması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
12	Hastanemizde politikalar, prosedürler, kurallar ve bunlara personelin uyma zorunluluğu, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
13	Hastane personelinin, sahip olduğu güç alanını genişletmek istemesi, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
14	Hastanemizde, her yöneticinin kendine özgü yönetim anlayışının olması ve sorunları farklı değerlendirmesi, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
15	Hastane personelinin istemediği bir denetim şekli ile karşılaşması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
16	Hastane personelinin, işin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
17	Hastane personelinin iş doyumunun düşük olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
18	Hastanemiz içinde hizmet içi eğitimin yetersizliği, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
19	Hastane personeline verilen görevlerin, onların yeteneklerine uygun olmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
20	Hastane personelinin görevinin, almış olduğu öğrenime uygun olmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
21	Hastanemiz içinde, etkin ekip çalışmasının uygulanamaması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
22	Hastanemiz içinde, sosyal faaliyetlerin yetersiz olması, çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
23	Hastane personelinin farklı kişisel özelliklerinin olması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
24	Hastane personelinin belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmesi veya algılaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5

25	Hastanemizde, statü farklılıkları, çatışmalara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Hastane personelinin amaçlarının farklı olması veya hastanemizin amaçlarıyla uyuşmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
27	Hastane personelin çıkarlarının farklı olması ya da hastanemizin çıkarlarıyla uyuşmaması, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
28	Hastanemizde, daha önce çözümlenmemiş çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
29	Hastanemizde, ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
30	Hastane personelinin duygusal durumu, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5
31	Hastanemiz içindeki kültür farklılıkları, bir çatışma nedenidir.	1	2	3	4	5

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLERİ						
1	Hastanemizde, kabul edilebilir bir çözüm bulunması için sorun karşındaki kişi ile birlikte gözden geçirilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
2	Hastanemizde, karşındaki kişinin ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
3	Hastanemizde, zor bir duruma düşmemek için karşındaki kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmama tercih edilir.	1	2	3	4	5
4	Hastanemizde, birlikte bir karar almak için fikirler karşındaki kişinin fikirleri ile birleştirilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
5	Hastanemizde, bazı şeyleri elde etmek için bazı fedakarlıklarda bulunulur.	1	2	3	4	5
6	Hastanemizde, karşındaki kişi ile birlikte her iki tarafın da beklentilerini karşılayacak bir çözüm bulunmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
7	Hastanemizde, karşındaki kişi ile olan farklılıkların açıkça ortaya konmasından kaçınılır.	1	2	3	4	5
8	Hastanemizde, tarafların, herhangi bir soruna karşı kendi buldukları çözümün uygulanmasında kararlı davrandıkları görülür.	1	2	3	4	5
9	Hastanemizde, içinden çıkılmaz bir durumun çözümü için orta bir yol bulunmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
10	Hastanemizde, fikirlerin kabulü için etkileme gücü (nüfuz) kullanılır.	1	2	3	4	5
11	Hastanemizde, istenilen bir karara varılması için otorite kullanılır.	1	2	3	4	5
12	Hastanemizde, karşındaki kişinin istekleri yerine getirilir.	1	2	3	4	5

13	Hastanemizde, karşıdaki kişinin isteklerine razı olunur.	1	2	3	4	5
14	Hastanemizde, bazı şeyler elde edilir ve bazı şeyler kaybedilir.	1	2	3	4	5
15	Hastanemizde, sorunun birlikte çözülebilmesi için karşıdaki kişi ile tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunulur.	1	2	3	4	5
16	Hastanemizde, karşıdaki kişinin lehine bir karar alınmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
17	Hastanemizde, karşıdaki kişiye tavizler verilir.	1	2	3	4	5
18	Hastanemizde, görüşlerin belirtilmesi için olay karşıdaki kişi ile tartışılır.	1	2	3	4	5
19	Hastanemizde, bir uzlaşmaya varılması için farklılıklar önemsenmemeye çalışılır.	1	2	3	4	5
20	Hastanemizde, çıkmazları aşmak için orta bir yol önerilir.	1	2	3	4	5
21	Hastanemizde, bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşıdaki kişi ile görüşülür.	1	2	3	4	5
22	Hastanemizde, karşıdaki kişiyle ters düşmekten kaçınmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
23	Hastanemizde, karşıdaki kişi ile anlaşmazlığa neden olabilecek bir durumdan kaçınılır.	1	2	3	4	5
24	Hastanemizde, istenilen bir karara varılması için uzmanlıktan yararlanılır.	1	2	3	4	5
25	Hastanemizde, karşıdaki kişinin önerilerine uyulur.	1	2	3	4	5
26	Hastanemizde, bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşılıklı fedakarlıklarda bulunulması önerilir.	1	2	3	4	5
27	Hastanemizde, tarafların, herhangi bir sorunun kendileriyle ilgili kısımlarının izlenmesinde kararlı davrandıkları görülür.	1	2	3	4	5
28	Hastanemizde, sorunların en iyi şekilde çözümlenebilmesi için her iki tarafa ait tüm endişelerin açıkça ortaya konmasına çalışılır.	1	2	3	4	5
29	Hastanemizde, her iki tarafın da kabul edeceği çözümler üretilmesi için karşıdaki kişi ile işbirliği yapılır.	1	2	3	4	5
30	Hastanemizde, karşıdaki kişinin beklentileri karşılanmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
31	Hastanemizde, bir rekabet durumunda kazanmak için etkileme gücü (nüfuz) kullanılır.	1	2	3	4	5
32	Hastanemizde, duyguların incinmesinden kaçınmak için karşıdaki kişi ile olan uyuşmazlıklar saklanır.	1	2	3	4	5
33	Hastanemizde, karşıdaki kişi ile tatsız sözler sarf edilmesinden kaçınmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
34	Hastanemizde, karşıdaki kişi ile tartışmadan kaçınılır.	1	2	3	4	5

35	Hastanemizde, karşıdaki kişi ile birlikte sorunun tam ve doğru anlaşılabilmesi için çalışılır.	1	2	3	4	5
36	Hastanemizde, her iki tarafın da amaçları kabul edilir.	1	2	3	4	5
37	Hastanemizde, bir uzlaşma yolu bulunması gerektiği vurgulanır.	1	2	3	4	5
38	Hastanemizde, karşıdaki kişiyle aynı fikirde olunur.	1	2	3	4	5
39	Hastanemizde, mümkün olduğunca fikir farklılıklarından kaçınılır.	1	2	3	4	5
40	Hastanemizde, taraflar görüşlerini zorla kabul ettirirler.	1	2	3	4	5
41	Hastanemizde, her iki tarafın da çıkarlarına dikkat edilir.	1	2	3	4	5
42	Hastanemizde, mümkün olduğunca yarı yarıya bir uzlaşma yönünde çabalanır.	1	2	3	4	5
43	Hastanemizde, karşıdaki kişiye uyum sağlanmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
44	Hastanemizde, görüldüğünden önemsiz farklılıklar anlamaya çalışılır.	1	2	3	4	5
45	Hastanemizde, taraflar çıkarlarını kollar.	1	2	3	4	5
46	Hastanemizde, mümkün olduğunca her iki tarafın da çıkarlarına yarayan bir çözüm bulmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
47	Hastanemizde, karşıdaki kişinin amaçlarına uyulur.	1	2	3	4	5
48	Hastanemizde, taraflar istedikleri bir çözüme ulaşılması için mücadele ederler.	1	2	3	4	5
49	Hastanemizde, her iki tarafa uygun bir çözüm bulunması için fikirler dikkatle gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
50	Hastanemizde, karşıdaki kişinin çıkarlarına uyulur.	1	2	3	4	5
51	Hastanemizde, taraflarca kazanmak için her şey yapılır.	1	2	3	4	5