T.C.
AKSRAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ VERİMLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZAHİDE KÜBRA KOÇAK

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET ALİ AKTAŞ

AKSARAY 2018

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ VERİMLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZAHİDE KÜBRA KOÇAK

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET ALİ AKTAŞ

AKSARAY 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren ….. (…..) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Zahide Kübra

Soyadı : KOÇAK

Bölümü : Yönetim ve Organizasyon

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma

İngilizce Adı : The Relationship Between the Conflict Management Styles of Managers and Work Productivity of Employees and a Research

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Zahide Kübra KOÇAK

İmza:

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY SAYFASI

Zahide Kübra KOÇAK tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştıma" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ
İşletme/Muhasebe ve Finansman, Aksaray Üniversitesi .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ
İşletme / Yönetim ve Organizasyon, Aksaray Üniversitesi .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sedat AYYILDIZ
Bankacılık ve Finans, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi .....

Tez Savunma Tarihi:19/12/2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03/01/2019 tarih ve 2019/01-3 ....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin
Zahide Kübra KOÇAK
İmza

Sosyal Bilimler EnstitüsüMüdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU
İmza

Eşime

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tamamlanmasında emeğini ve desteğini esirgemeyen, araştırma süresince deneyim ve bilgi birikimleriyle beni yönlendiren danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ' a teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca yardım ve desteklerini bir an olsun benden esirgemeyen sevgili eşim Nurullah ve minik kızlarım Sare Ebrar ile Havva Zehra'ya sabır ve bana olan güvenlerinden dolayı sonsuz teşekkürler ediyorum.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ VERİMLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

AKSARAY, 2018

Zahide Kübra KOÇAK

ÖZET

Bu araştırma, yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya Meram Belediyesi çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamında kurumda bulunan 240 çalışanın tamamına ulaşılmıştır. Ancak 4 anket analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkartılmış, 19 anket ise değişik sebeplerden dolayı geri dönmemiştir. Geriye kalan 217 anket ile analiz yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory- II) ve Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 24.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışan algılarına göre yöneticilerin en çok bütünleştirme en az hükmetme stilini tercih ettikleri; çalışanların iş verimliliğinin yüksek olduğu; yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin ve çalışanların iş verimliliğinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği; çalışan algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi Stilleri, İş Verimliliği, Çatışma Yönetimi

Stratejileri Ölçeği, Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

Sayfa Adedi **:** 106

Danışman **:** Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

AKSARAY UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF MANAGERS AND WORK PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES AND A RESEARCH

(M.S Thesis)

AKSARAY, 2018

Zahide Kübra KOÇAK

ABSTRACT

The research is conducted in order to examine the relationship between the conflict management styles of managers and work productivity of employees. Because the research is about detecting of the existing relationship relational screening model is used. The sample of the research consisted of employees of Meram Municipality in Konya. There were totally 240 employees in this institution. 240 employess filled out the surveys. However, the 4 surveys were removed during the preliminary data screening procedure, 19 survey were never returned and 217 surveys were analyzed in the study. Rahim Organizational Conflict Inventory II and Endicott Work Productivity Scale were used to collect data in the researsch. SPSS 24.0 statistical software package was used to analysis of the data. Results indicated that managers according to employees' perception prefered high level integrating style and low level dominating style. Work productivity of employees were high level. There were differences in term of demographic variables conflict management styles of managers and work productivity of employees. In addition, it was found that there were statistically significant correlations between factors of conflict management styles of managers and work productivity of employees.

Science Code **:**

Key Words **:** Conflict Management Styles, Work Productivity, Rahim Organizational

Conflict Inventory II, Endicott Work Productivity Scale

Page Number : 106

Supervisor : Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii
TEŞEKKÜR v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiv
GİRİŞ 1
Problem Durumu 1
Araştırmanın Amacı 3
Araştırmanın Önemi 3
Varsayımlar 4
Sınırlılıklar 4
Tanımlar 5
BİRİNCİ BÖLÜM 6
KURAMSAL ÇERÇEVE 6
1.1. Çatışmanın Doğası 6
1.2. Çatışma Kavramı 7
1.3. Çatışmanın Evreleri 12
1.3.1. Rummel'in Beş Aşamalı Modeli 13
1.3.2. Pondy'nin Modeli 13
1.3.3. Rahim'in Modeli 14
1.4. Yönetimin Çatışmaya Bakışı 16
1.4.1. Klasik Yaklaşım (Geleneksel Yaklaşım) 17

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı) 18
1.4.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım) 18
1.5. Çatışma Türleri 19
1.5.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri 19
1.5.2. Çatışma Düzeylerine Göre Çatışma Türleri 22
1.6. Çatışmalara Neden Olan Faktörler 23
1.6.1. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık 23
1.6.2. Sınırlı Kaynakların Ortak Paylaşımı 24
1.6.3. Amaç Farklılıkları 24
1.6.4. Algılama Farklılıkları 25
1.6.5. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler 25
1.6.6. İletişim Noksanlıkları 25
1.6.7. Statü Farklılıkları 26
1.6.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar 26
1.6.9. Çıkar Farklılıkları 26
1.6.10. Kişilik Farklılıkları 26
1.6.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler 27
1.6.12. Örgüt İçi Güç Mücadelesi 27
1.6.13. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar 27
1.6.14. Ödül Sistemi ve Rekabet 28
1.7. Çatışmanın Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri 28
1.8. Çatışma Yönetimi 30
1.9. Çatışma Yönetimi Stilleri 32
1.9.1. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli 34
1.9.2. Çatışmada Uygun Stilin Seçimi 38
1.9.3. Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri 41
1.10. Çatışma ile İlişkili Kavramlar 44
1.10.1. Çatışma ve Sosyal Bilişsel Süreçler 44
1.10.1.1. Beklentinin İhlali 44
1.10.1.2. Yükleme Yapma 45
1.10.2. Çatışma ve Kaos 46
1.11. Verimlilik Kavramı 48
1.12. Çalışan Verimliliği 51

1.13. Verimliliği Etkileyen Faktörler 53
1.14. Verimliliğin Önemi 54
1.15. Verimliliğin Ölçülmesi 56
1.16. Çatışma ve Verimlilik Arasındaki İlişki 57
İKİNCİ BÖLÜM 59
YÖNTEM 59
2.1. Araştırmanın Modeli 59
2.2. Evren ve Örneklem 59
2.3. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları 60
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu 61
2.3.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) 61
2.3.3. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği 63
2.4. Verilerin Analizi 64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 66
BULGULAR VE YORUMLAR 66
3.1. Bulgular 66
3.1.1. Demografik Bulgular 66
3.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 67
3.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 72
3.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular 78
3.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular 79
3.1.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 82
3.2. Yorumlar 84
3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar 84
3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar 84
3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar 87
3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar 87
3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar 88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 90
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 90
4.1. Sonuçlar 90
4.2. Öneriler 91
4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler 91

4.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler....92
KAYNAKÇA....93
EK 1. Anket Formu....101
EK 2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kullanım İzni....104
EK 3. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Kullanım İzni....105
ÖZGEÇMİŞ....106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çatışma Stillerinin Uygun ve Uygun Olmadığı Durumlar 39
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri 60
Tablo 3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Alt Boyutları 62
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 66
Tablo 5. Çalışan Algılarına Göre Yöneticilerin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler 67
Tablo 6. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 68
Tablo 7. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Uyma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 69
Tablo 8. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 70
Tablo 9. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 70
Tablo 10. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 71
Tablo 11. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları 72
Tablo 12. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 73
Tablo 13. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları 74
Tablo 14. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 75
Tablo 15. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 76
Tablo 16. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Görev Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 77

Tablo 17. Çalışanların İş Verimliliğine İlişkin Betimsel İstatistikler 78
Tablo 18. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları 79
Tablo 19. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 80
Tablo 20. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları 80
Tablo 21. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 81
Tablo 22. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 81
Tablo 23. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Görev Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları 82
Tablo 24. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları 83
Tablo 25.Tablo Kısaltmalarının Açılımları 83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. M.A.Rahim'in çatışmanın evreleri modeli 15
Şekil 2. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci 31
Şekil 3. İki boyutlu çatıma yönetimi stilleri modeli 35
Şekil 4. Çatışma düzeyi ve verimlilik arasındaki ilişki 58

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili literatür özetlenerek, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Çatışma kavramına yönelik literatür incelendiğinde bir çok kavramda olduğu gibi çatışma kavramında da kuramsal bir çerçeve oluşturma ve net bir tanım yapabilme sorunu karşımıza çıkmaktadır. Çatışma kavramının kişiler tarafından farklı şekillerde algılanması ve tanımlanması bu kavramın pek çok tanımını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında çatışma sadece yönetim biliminin çalışmalarına konu olan bir kavram değildir. Felsefe, ekonomi, psikoloji, sosyoloji gibi birçok bilim dalı içerisinde de kendisine yer bulmuş ve her disiplin içerisinde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Dolasıyla çatışma kavramının net bir tanımını yapmak güçleşmiştir. Çağımızın gerekliliği olarak birçok insanla iletişim halinde olma, beraber yaşama gereksinimi ve işbirliğinin zorunluluğu gibi pek çok nedenden dolayı bir arada yaşayan sosyal toplumda çatışma az ya da çok mevcuttur. Çatışma örgütlerde var olan etkileşim sonucu doğal olarak meydana gelen bir olgudur.

Şahin (2016)' e göre de çatışma günlük yaşantımızın bir parçasıdır. Toplumsal olarak yaşadığımız ve kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu kadar bireylerin oluşturduğu örgütlerde de kaçınılmaz bir durumdur. Kişiler sosyal yaşantılarında aileler, arkadaşlar arasında hatta kendi benliklerinde yaşadıkları çatışmalardan nasıl kaçamıyorsa iş yaşantılarında da çatışma durumları ile karşılaşacaklardır. Hem birey hem de örgüt için bu denli önemli olan çatışma durumunun önemsenmediği örgütsel teorilerin, örgütsel verimliliği, etkinliği, gelişimi ve değişimi etkileyecek olan önemli bir konuyu göz ardı etmeleri bilimsel açıdan sağlam bir temel oluşturmayacaktır.

İlgili alanyazın incelendiğinde bir fikir birliği olmamakla birlikte birçok çatışma tanımı bulunmaktadır. Çatışma kavramı ile ilgili görüşlere bakıldığında her bir tanımın kavramın başka bir noktasına vurgu yaptığı saptanmıştır. En genel anlamıyla çatışma Rahim (1985)

tarafından, bireylerin veya grupların kendi içlerindeki ya da aralarındaki anlaşmazlık sonucu meydana gelen bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda çatışma, karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunan bireylerin kendi içindeki veya aralarındaki *beklentiyi karşılayamama* durumuna bağlı olarak ortaya çıkan bir ilişki örüntüsüdür.

Deutsch (1994) çatışmaların bir durum olarak yıkıcı ya da zarar verici bir süreç olmadığını, kişilerin çatışmayı ele alış biçimlerinin yıkıcı ya da zarar verici sonuçlar doğurabileceğini dile getirmiştir. Bu nedenle etkili çatışma yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Karmaşık ilişkiler süreci olan çatışmaları yönetmek bir *denge kurma* prensibidir. Bir çatışmayı yapıcı bir şeklide olumlu sonuçlandırarak yönetmek, bir ip cambazının ipin üzerindeki yürümesine benzer. Son derece dikkat ve özen gerektiren bir süreçtir.

Son yıllarda verimlilik kavramı, gerek kamu sektörünün gerekse özel sektörün ilgilerini üzerine çekmiştir. Üretim ile olan ilişkisi ile dikkatleri çeken verimlilik kavramının aslında hayatın her alanı ile ilişkili olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Verimlilik, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, gelişmeci bir anlayıştır. 'Bugün dünden daha iyi olmalı' yaklaşımı verimliliğin temel felsefesini ortaya koyan bir düşüncedir.

Genel anlamda verimlilik, girdilerin çıktılara ne kadar etkin dönüştürüldüğünün ve kaynakların ne kadar iyi kullanıldığını bir ölçüsüdür. Çıktıdaki artışın girdideki artıştan fazla olduğu durumlarda verimlilikten söz edilebilir. Verimlilik; örgütün amaç, etkenlik, etkililik ve karşılaştırılabilirlik kavramlarına ne kadar yaklaşabildiğinin ölçüsüdür. Amaçların gerçekleşme derecesi nedir, yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı, gerçekleşmesi gereken şeyin gerçekleşmesi gibi ölçütlere sahiptir (Doğan, 2003).

Birçok araştırmacı tarafından farklı zaman ve şekillerde tanımlanan verimlilik kavramı; günden güne iyiye gitme ve gelişme anlayışını temel alan bir değişim ve *sürekli iyileşme süreci* olarak ta ifade edilebilir. Verimlilik aynı girdilerle daha çok çıktı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Verimlilik, örgütsel başarının sağlanmasında ve çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasındaki önemli ölçütlerden biridir. Günümüzde verimlilik kavramı her kurumun özenle üzerinde durduğu ve gelişimin göstergesi olarak kabul edilen bir kavram haline gelmiştir. Verimliliğe etki eden örgüt içi pek çok faktör bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki yönetsel süreçlerden çatışma yönetimi süreçleri de bu faktörlerden birisidir. Çatışma durumlarında yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin çalışanların iş

verimliliği üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde verimlilik ve çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, alanda daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırmanın temel problemi; yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Konya Meram Belediyesi çalışanlarının görüşlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Çalışan görüşlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma bulgularının devlet ve özel sektör kurumlarındaki yöneticilere, örgütsel verimliliği artırma konusunda pratik kullanımı olan bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Çalışan algılarına göre yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin gerçekleşme düzeylerinin belirlenmesi ile çalışanların, yöneticilerin ve kurumdaki diğer kişilerin algıladıkları, hissettikleri örgütsel iklimin tanımlaması yapılabilecektir. Yöneticilerin kullandıkları ve benimsedikleri çatışma yönetimi stillerinin kurumdaki diğer çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği, bu davranışların çalışanlar üzerinde başka hangi

tür etkilerinin olduğu tahmin edilebilecektir. Yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin çalışanların bazı demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi, örgütün yapısı ve örgütteki bireylerin demografik özelliklerine göre algılarının belirlenmesini sağlayacaktır. Çalışanların verimlilik düzeylerinin belirlenmesi ile örgüt içerisindeki çalışanların iş verimliliği düzeyi belirlenebilecek ve örgütsel verimlilik durumu tahmin edilebilecektir. Çalışanların iş verimliliğinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi, çalışanların demografik özelliklerine göre verimliliklerinin nasıl etkilendiğinin belirlenmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkinin saptanmasıyla, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin çalışanların iş verimliliğine doğrudan ya da dolaylı etkileri gözlemlenerek araştırmacılara alternatif bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmada kabul edilen varsayımlar aşağıdaki gibidir.

1. Araştırmada kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği'nin yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmektedir.
2. Araştırmada kullanılan Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin çalışanların iş verimliliğini belirlemede geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kabul edilmektedir.
3. Araştırmaya katılanların her iki envanteri de gerçek ya da doğru yanıtladıkları kabul edilmektedir.
4. Anketleri uygulayan araştırmacının, anket sonuçlarını objektif olarak yansıttığı kabul edilmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. 2018 yılı ile,
2. Konya Meram Belediyesinde görev yapan kadrolu çalışanlar ile,
3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği ve Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği verileri ile,
4. Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve çalışanların iş verimliliği, çalışanların algıları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Çatışma: Çatışma, karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunan bireylerin kendi içindeki veya aralarındaki *beklentiyi karşılayamama* durumuna bağlı olarak ortaya çıkan bir ilişki örüntüsüdür.

Çatışma Yönetimi: Örgütlerde meydana gelen çatışmaların tespit edilmesi ve çatışmaları yönlendirme evrelerini anlatmaktadır (Rahim, 2002).

Çatışma Yönetim Stratejileri: Kişilerin veya grupların kendi içlerinde veya aralarında meydana gelen çatışma yaşantılarında, kişilerin çatışmayı yönetmek amacıyla sergiledikleri belirli davranışlar bütünüdür.

Verimlilik: Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin meydana getirdiği çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir ve genelde çıktı/girdi olarak formüle edilir (Prokopenko, 1992).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çatışmanın Doğası

İlk insan Hz. Âdem'in oğulları Habil ile Kabil arasında yaşanan kardeş kavgası çatışmanın tarihinin insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir. Süregelen tarih boyunca her dönemde çatışmalar şekil değiştirerek yaşanmaya devam etmiştir. Çatışma konusu farklı zamanlarda sosyologlar, yazarlar, teologlar, filozoflar ve tarihçiler gibi farklı bilim insanları tarafından çeşitli araştırmalarla ele

alınmış ve incelenmiştir. Toplumsal düzenin gerekliliği üzerine derin tartışmalar yapan ünlü Yunan düşünür Platon (M.Ö. 470-399)' a göre toplum içerisinde zıtlaşmaların yaşanması doğaldır ve bu nedenle çatışma kaçınılmazdır. Platon'un Devlet isimli eseri; insanlar doğuştan iyi ve eşittirler, insanlar doğuştan ne iyi ne de eşittirler sadece güçlü ve güçsüzler vardır şeklinde iki farklı düşüncenin çatışmasına dayanmaktadır. Kaçınılmaz olarak gelen çatışmaları en az seviyede tutmak, ancak parçalar arası denge kurulduğunda sağlanabilecektir. Bu nedenle toplumun her bir parçası üzerine düşen payı almalı ve tüm parçaların bir uyum içerisinde çalışabilmesi için bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

İnsanlar çatışmalardan kaçınmak için büyük çaba sarf ederler. Ancak bu sonuçsuz bir çabadır çünkü hayatın akışı içerisinde büyük küçük çatışmanın olmadığı bir yer yoktur. Hatta çoğu zaman birey ilk olarak kendi içsel çatışmalarıyla karşı karşıya kalır. İnsanların olduğu ortamlarda elbette ki her konuda farklılıklar, uyuşmazlıklar, zıtlaşmalar ve bireyler arası çatışmalar olacaktır. Bireyleri bir araya getiren karşılıklı bağımlılık durumları grup içi ve gruplar arası çatışmaları meydana getirecektir. Çatışma doğanın vazgeçilmezidir. Ancak iyi bir yönetim ile tüm bu çatışma durumları ilerlemenin ve gelişmenin destekçisi olabilir.

Çatışma örgüt içi etkileşimlerin temelinden kaynaklanmaktadır. Çatışma kendi içinde matematiksel bir döngüye sahiptir. Sakinliğin ve uyumun hüküm sürdüğü dönemlerde bile çatışmayı da bünyesinde bulundurduğu, zamanla bu çatışmanın gün yüzüne çıkarak

hareketi doğurduğu ve bu hareketliliğin örgüte canlılık kazandırdığı bir devinim sürecidir. Bu süreci anlamak, tanımlamak, yürütmek ve sonuçlandırmak çatışmayı yönetme sürecini oluşturmaktadır. Çatışma doğası gereği insanın etkileşim halinde olduğu her ortamda, farklı şekil ve durumlarda, farklı bireyler ve gruplarda, farklı zamanlarda ve nedenlerle ortaya çıkabilecek kaçınılmaz bir durumdur.

1.2. Çatışma Kavramı

Dinamik yönetim anlayışının öncülüğünü yapan Marry Parker Follet, örgütsel çatışma kavramını ilk kullanan kişi olmuştur. Çatışmanın her zaman zararlı görülmemesi gerektiğini savunan Follet (1924), yönetimde fikir ayrılıklarından tarafların yararına sonuçlar çıkabileceğini, yöneticilerin çatışma yönetimi için güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme şeklinde üç seçeneğe sahip olduklarını dile getirmiştir.

Çatışmanın istenmeyen ve örgüte zarar veren bir durum olarak algılanması günümüz örgütlerinin büyük çoğunluğu için geçerli değildir. Bu bakış açısıyla çatışmayı örgütsel mekanizmanın doğasından gelen ve yok sayılamayacak bir özellik olarak değerlendiren, içerisinde barındırdığı olası olumlu ve işlevsel faydalarını ön plana çıkaran anlayışlar giderek artmaktadır. Diğer yandan örgütlerde çatışma, kriz, anlaşmazlık, kargaşa gibi kavramlara artık sahip olduğumuz klasik bakış açımız değişmektedir. Kavramlara iyi ya da kötü diyerek onlardan kaçmanın ya da haddinden fazla değer vermenin yanlış bir yaklaşım olduğu anlaşılmıştır. Önemli olan kavramların iyi-kötü şeklinde değerlendirilmesi değil, örgüt amaçlarına yönelik olarak yönetilip yönetilmemesidir.

İlgili alanyazın incelendiğinde bir fikir birliği olmamakla birlikte birçok çatışma tanımı bulunmaktadır. Çatışma kavramı ile ilgili görüşlere bakıldığında her bir tanımın kavramın başka bir noktasına vurgu yaptığı saptanmıştır. Bazı araştırmacılar çatışmanın karşılıklı bir etkileşim süreci olduğunu vurgulayan tanımlar yapmışlardır. Rahim (1985) çatışmayı, birey ve grupların kendi aralarındaki anlaşmazlıkları etrafında meydana gelen bir etkileşim olarak tanımlamıştır. Çatışmayı, çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyumsuzluk, anlaşmazlık ve birbiri ile zıtlaşma durumları şeklinde ortaya çıkan ve uygun yönetilmediğinde zararlı sonuçlar doğurabilecek dinamik bir etkileşim süreci şeklinde ifade eden Gümüşeli (1994), yine çatışmanın bir etkileşim süreci olduğunu vurgulamıştır. Folger, Poole ve Stutman (2013)'a göre ise çatışma, birbiriyle ilişkili olan insanların, aralarında yaşanan çatışma durumu halinde bir şeyin uygun olmadığını fark etmelerine dayalı olan bir etkileşimdir.

Yine aynı araştırmacılar, tarafların bu çatışma etkileşimi sürecinin karşı tarafın denk ve uygun olmayan bir hareketinden kaynaklı olduğu düşüncesini savunmuşlardır.

Çatışmanın daha çok uyuşmazlık, anlaşmazlık, karşılıklı mücadele, zıtlaşma gibi yönlerine yoğunlaşan tanımlarda bulunmaktadır. Atiker (2004)'e göre çatışmada bireyin dâhil olduğu grubu ya da savunulan düşünceleri kabullenememesi ve bu durumlara tepki olarak onlarla mücadeleye girmesi söz konusudur. Bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık-anlaşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir (Rahim, 2001). Yeniçeri (2009) ise çatışma olgusunu karşı olmanın bir türevi olarak değerlendirmenin gerçeğe daha uygun bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmacılara göre ise çatışma, bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki çeşitli kaynakların sebep olduğu anlaşmazlıklardan kaynaklanan gerilimdir. (Akinnubi& Oyeniran ve diğerleri, 2012; Saruhan ve Yıldız, 2014; Koçel, 2015). Çatışma, aynı zamanda organizasyondaki anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik, bir rekabet sonucu ortaya çıkan bir durum ya da bireylerin ihtiyaçları ile örgütün amaçları arasındaki denk olmama halinde meydana gelen bir durum olarak da ifade edilmektedir. (Tınaz, 2006). Robbins ve Judge (2013) çatışma kavramını, örgütlerdeki kişilerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için karşı tarafı engelledikleri bir durum olarak tanımlamışlardır. Aynı araştırmacılara göre örgütlerde çatışmadan bahsedebilmek için, taraflardan birinin ya da her ikisinin de bu çatışmanın farkına varması ve onu açıkça algılaması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Kavramı olumsuz bir bakış açısıyla değerlendiren çatışma tanımları da mevcuttur. Karip (2015), çatışmayı ürkütücü bir kavram olarak tanımlamıştır. Çatışmayı daha çok zihnimizde yer eden olumsuz anılar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve yıkıcı savaşlarla ilişkilendirmiştir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan çatışmanın kaçılmaz olduğunu vurgulamış, bir şekilde birbiri ile iletişim halinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, değer ve düşüncelerinde, çıkarlarında farklılıklar olacağını ve bu durumunda beraberinde çatışmayı getireceğini vurgulamıştır. Eren (2017)'e göre ise örgütsel çatışma; bireylerin bir arada çalışma durumlarının sebep olduğu problemlerden kaynaklanan ve örgütün olağan faaliyetlerinin aksamasına ya da durmasına neden olan olaylardır.

İyi bir yönetim ile çatışmanın örgüt için faydalı olabileceğini düşünen, çatışmaya olumlu bir bakış açısı ile yaklaşan araştırmacılarda vardır. Folger, Poole ve Stutman (2013)

çatışmanın örgütlerin yapısı gereği normal ve sağlıklı bir durum olduğu düşüncesini savunmuşlardır. Aynı araştırmacılar yaşanılan her çatışma durumunda; iyi, kötü ve belirsizliğin bir arada olduğu bir durumun yaşandığını ancak çatışmaya olumlu bir bakış açısıyla yaklaşacak olursak çatışma durumlarının, sorunları ortaya çıkarmamıza yardımcı olacağını, yaratıcı fikirlerin üretilmesine olanak sağladığını, yaşanılan bir gerilimin düşürülmesine yaradığını ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre çatışma durumları ve bu çatışmaları yönetme biçimleri uygun bir şekilde değerlendirildiğinde, yaşanan çatışmalar örgüt içi ilişkileri kuvvetlendirebilir; adaletsizliğin ve eşitsizliğin olduğu durumların ortaya çıkmasına bu durumların telafi edilmesine yardımcı olabilir. Olumsuz bir durum gibi görünen çatışma durumları sosyal bir değişim ve gelişimin öncülüğünü yaparak olumlu sonuçlar meydana getirebilirler.

Çeşitli yazarlar tarafından da sıkça dile getirilen çatışmaları uygun bir şekilde ele alma ve en fazla yararı sağlayabilecek şekilde bir çatışma yönetimi stili belirleyerek çatışmayı örgüt için yararlı bir olgu haline getirmek 'krizi fırsata çevirmek' deyimiyle ifade edilebilir. Buradaki en önemli noktalar ise; çatışma durumunun iyi analiz edilmesi ve çatışma yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Çatışmaların bir fırsat olarak görülmesi; çatışmayı olumsuz bir kavram olarak değerlendiren anlayışların zamanla etkisini kaybettiğini ve çatışma kavramının artık olumlu ve sıcak bir kavram olarak yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Çatışmayı farklı seçenekler arasından birisini seçme durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı olarak ifade eden Everard, Morris & Wilson (2004)'ise çatışmanın kaçınılmaz olmakla beraber, aynı zamanda örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğunu da ifade etmişlerdir. Bu anlamda, örgütlerde çatışmanın olmamasını istemek sorumluluk almayı istememek, örgütsel yaşama ilgisiz kalmak ve işin kolayına kaçmak anlamını taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar göstermektedir ki çatışma, kavram olarak çok geniş bir anlam yelpazesine sahip şemsiye bir kavramdır. Pek çok bakış açısına göre ifade edilen çatışma şu şekilde de tanımlanabilir; çatışma, karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunan bireylerin kendi içindeki veya aralarındaki *beklentiyi karşılayamama* durumuna bağlı olarak ortaya çıkan bir ilişki örüntüsüdür.

Çatışma karmaşık bir ilişki sürecidir. Karşılıklı olarak birbirine bağlı olan bireylerin ilk davranış ve buna verilen tepki davranışı şeklinde devam eden bir iletişim döngüsüdür.

Çatışma süreci çok değişik şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Her bir çatışma da kendine özgü sorunlar vardır ve bu sorunlar tek tek ele alınmayı gerektirmektedir.

Çatışma kavramına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde çatışmayı oluşturan unsurların farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde değerlendirildiği görülmüştür. Yeniçeri (2009)' ye göre çatışmanın üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar: çatışma içinde olan kişi, grup ya da örgüt, çatışma durumuna sebep olan olgu ve çatışma sonucu meydana gelen durumdur. Koçel (2015) ise çatışmanın unsurlarını anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme şeklinde ifade etmiştir. Saruhan ve yıldız (2014) da Koçel'in ifadesine benzer şekilde çatışmanın unsurlarını anlaşmazlık, ters düşme ve uyumsuzluk şeklinde belirtmiş ve çatışmanın sosyal ilişkilerinde vazgeçilmez bir unsuru olduğunu eklemiştir.

Folger, Poole ve Stutman, (2013) ise çatışmanın unsurlarını daha kapsamlı bir şekilde, yaptıkları çatışma tanımını tamamlar nitelikte ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, çatışmanın en önemli özelliği bunun insanların yaşadığı bir etkileşim şekli olmasıdır. Çatışma yaşayan bir insan, karşısındaki kişiyle arasında uygun/denk olmayan bir durumun olduğu şeklinde bir algıya sahiptir, bu durum çatışmanın diğer bir önemli unsurudur. Burada anahtar konumda olan sözcük, algılamadır. Taraflar arasında uygun/denk olmayan gerçek bir durumunun varlığına bakılmaksızın taraflar denk olmayan bir durumun varlığına inanıyorlarsa çatışma için gerekli koşullar sağlanmış demektir. Aynı araştırmacılar insanlar arasındaki birbirine bağlı olma durumu ne kadar çok ise birisinin yaptığı davranışın diğerleri için o kadar çok anlamlı hale geleceği görüşündedirler. Bir diğer unsur olan geçmiş, bir çatışmadaki en önemli ve karmaşık olan unsur olarak ifade edilmiştir. Bizlerin her bir çatışmaya girdiğimizde, bu çatışmaya bizim daha önceki genel olarak kendi geçmişimizdeki ilişkilerimizi ve de özellikle bu çatışmaya ilişkin olarak geçmişteki ilişkilerimizi getirdiğimizi ve geçmişteki bu yaşantılarımızın çatışma etkileşiminin seyrini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Yaptığımız çatışma tanımına ilişkin olarak çatışmanın unsurlarını ifade edecek olursak ilk olarak belirteceğimiz unsur çatışmanın karşılıklı bir *ilişki sarmalı* durumu olmasıdır. Bu karşılıklılık durumu tarafların sergiledikleri davranışlarla ve birbirlerine karşı verdikleri tepkilerle doğmaktadır ve sürdürülmektedir. Bir tür iletişim şekli olan bu durumda sözel ve sözel olmayan iletişim türleri kullanılmaktadır. Burada değinilmesi gereken önemli bir nokta ise iletişimdir. İletişim sorunları bizim algılarımızı etkileyen bir durumdur. Birisiyle anlaşmazlığa düştüğümüzde bunun gerçek bir çatışma olmadığını sadece bir yanlış anlamaya dayandığını fark ettiğimiz anlar olmuştur. İlişki sarmalında birbirine bağlı olma

durumu taraflar arasındaki işbirliği ve rekabet durumlarının da belirleyicisi konumundadır. Çatışmanın ikinci unsuru ise *beklentileri karşılayamama* durumudur. Yaşamımız boyunca bizler önceliklerimizin neler olduğunu, neler için mücadele etmek isteyeceğimizi, neyin bizim için değerli ya da değerli olmadığını belirlemekteyiz. Bu durumlar bizim olaylar karşısındaki beklentilerimizi ve sınırlarımızı belirlemektedir. Beklediğimizi elde edememek, bizi çatışma içerisine sürükleyecek bir 'kırmızı çizgi ihlali' durumu ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü unsur çatışmanın bir *etkileşim* süreci olmasıdır. Bu etkileşim süreci iletişim içerisinde bulunan bireylerin davranışlarının birbirine bağlı olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini ifade etmektedir. Bu durum tarafların çatışma içerisinde tutum ve davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır.

Çatışmanın sadece yıkıcı, olumsuz, öfke ve kızgınlık yaratıcı bir durum olarak algılanması doğru değildir. Aksine örgütlerdeki zıtlaşmalar ve çatışmalar yanlış giden bir şeylerin varlığının habercisi olabilir ve hataların düzeltilmesi için fırsatlar sağlayabilir. Çatışmaların seyri boyunca çoğu kez olumsuz bir yöne doğru gelişmesinin nedeni çatışma sırasında yaşanan belirsizlik durumudur. Çünkü çatışma durumları çoğu kez bizim sandığımızdan çok daha karmaşık süreçler içerir. Bu karmaşıklık beraberinde belirsizlikleri de getirir Çatışma sırasında taraflar gerilim, memnuniyetsizlik, belirsizlik, öfke ve dargınlıklar yaşayabilmektedirler ve bu tür duygular tarafların çatışma ile yüzleşmelerini zorlaştırmaktadır.

Farklı koşullarda ve seviyelerde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkış sebepleri de çok çeşitlidir. Uluslararası rekabetler, savaşlar, ekonomik krizler, toplumsal sorunlardan basit bir tartışma ya da anlaşamama durumlarına kadar pek çok nedenden dolayı çatışmalar söz konusu olabilir.

Çatışma bir veya birden fazla taraflar arasında aşağıdaki durumlardan herhangi biri ile karşılaşıldığında ortaya çıkabilir (Rahim, 2001):

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi.
- Başka bir birey ya da grubun tercihlerini engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış seçiminin olması.
- Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi.

- Toplumsal veya örgütsel olarak ortak bir yaşam alanı paylaşan tarafların, amaçlarının, tutumlarının, yeteneklerinin ve değerlerinin diğer taraflarınkiler ile uyuşmaması.
- Ortak hareket edilen eylemlerde diğer taraflardan farklı davranışlar gösterilmesi.
- Tarafların bir eylem, vazife ve işlem sırasındaki performanslarının diğerlerinin eylemlerine bağlı olması.

Bu gibi durumlarda taraflar arasında bir uyuşmazlık söz konusudur. Bu tür anlaşmazlıkların birinin ya da birkaçının varlığı ortamda çatışmayı tetikleyebilmektedir.

Belirli amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan örgütler, bütün biçimsel sorunları da çözmek durumundadır. Örgütlerin kendi öz amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirmesi, örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları çözüme ve daha etkin bir yönetimi gerçekleştirmede bu sorunlardan yararlanma yeteneğine bağlıdır (Tokat, 1999).

Yeni yönetim anlayışında, yönetici kavramının kapsamı değişme ve gelişme göstermektedir. Yöneticilerin nihai görevi örgütte meydana gelen her tür çatışmayı çözmek ya da kontrol altına almak değildir. Ancak pek çok araştırmacının da vurguladığı gibi önemli olan nokta çatışmanın örgütün doğasından gelen bir parçası olarak görülmesi ve örgütün gelişimine ve faydasına olacak şekilde yönetilmesi için çeşitli yönetim stratejilerinin kullanılmasıdır. Klasik yönetim anlayışının getirdiği bakış açısıyla, çatışmaları görmezden gelmek ya da sadece bastırıp, üzerini kapatmak şeklindeki çözümler; zamanla gelişen ve değişen çatışma kavramının ortaya çıkarabileceği faydaların ve olumlu etkilerin cazibesine yenik düşmüşlerdir.

Mark Gerzon (2006)'nun ifade ettiği gibi çatışma 'en şanslı ve ayrıcalıklı aileleri dağıtabilir; başarılı bir şirketi sektörün soytarısı haline getirebilir; bir okul topluluğunu ideolojik bir savaş alanına çevirebilir ve en güçlü ülkeyi bile sıradanlaştırabilir. Oysaki farklılıkları fırsata çevirmek, çatışmaları örgütün amaçlarına hizmet eden araçlara dönüştürmek mümkündür. Örgütlerdeki en çözümsüz çatışmaların bile etkin çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla dönüştürülerek, çatışmayı geliştirici etkin bir araç haline getirmek olasıdır.

1.3. Çatışmanın Evreleri

Çatışma kavramı tanımlanıp unsurları ile birlikte açıkladıktan sonra sıra bir çatışmanın nasıl oluştuğundadır. Bir çatışma süreci hangi aşamalardan geçerek ilerler? Bu süreçte

birbiri ile bağlantılı ve karmaşık bir davranışlar örüntüsü yaşanır. Bu davranışlar kümesi çatışmayı yapıcı mı yoksa yıkıcı bir yöne doğru mu götürmektedir. Çatışmaların nasıl geliştiği ile ilgili modeller bizlere tipik olarak bir çatışmanın nasıl şekillenip ilerlediğini yani 'büyük resmi' göstermektedir.

1.3.1. Rummel'in Beş Aşamalı Modeli

Rummel (1976) yaptığı araştırmalar sonucunda çatışmanın beş ardışık sırayı izlediğini ifade etmiştir:

1) Çatışma başlangıçta örtük olarak yaşanır. Taraflar burada farklı tutum veya anlayışlar içinde olduklarından muhtemel bir çatışma potansiyeli bulunmaktadır. Düşünceler, değerler, amaçlar ve yargılar bakımından olan farklılıklar, gelecekte bir çatışmanın alt yapısını hazırlar niteliktedir.
2) Başlatılma aşamasında, bazı tetikleyici olaylar tarafları harekete geçirir. Bu noktada çatışmanın temelinde taraflar arasındaki farklılıkların olması yer almaktadır.
3) Çatışma başladıktan sonra açıkça çatışma aşaması gerçekleşmektedir. Bu aşamada taraflar güç, yetki, yetenek ve ödül gibi unsurları kullanarak birbirlerine karşı üstün olma çabası içerisindedirler. Bu aşamada taraflar bir anlaşmaya varabilmek için bazı konularda birbirleri ile açıkça yüzleşirler.
4) Tarafların aralarında anlaşmaya varmaları bir güç dengesinin oluşmasını sağlar. Bu aşamada taraflar ulaşılan çözümün meydana getirdiği sonuçları yaşarlar. Taraflar uygulanan çözümün sonuçlarını kendi beklentileri ile kıyaslarlar ve aralarında varmış oldukları anlaşma koşulları ile beklentileri arasındaki farklar tarafların tutumlarında değişmeler meydana getirebilir.
5) Bu tür gelişmelerin olması, patlak verme aşamasının yaşanmasına yol açar. Taraflar çatışmanın tekrar yaşanması için koşulların olgunlaştığını gördüğünde veya yeni bir tetikleyici unsur sürece dâhil olduğunda, taraflar tekrardan birbirleriyle karşı karşıya gelirler.

Rummel'in modeli, sorun tamamen çözümleninceye kadar, sürekli bir döngünün geliştiğine işaret etmektedir. Bu döngü; örtük olarak başlamakta, açıkça başlatıldıktan sonra bir güç dengesi oluşmakta, tarafların algılarında farklılıklar meydana geldiğinde ilk fırsatta tekrar patlak vermekte, ardından yeniden örtük bir aşamaya geçmektedir.

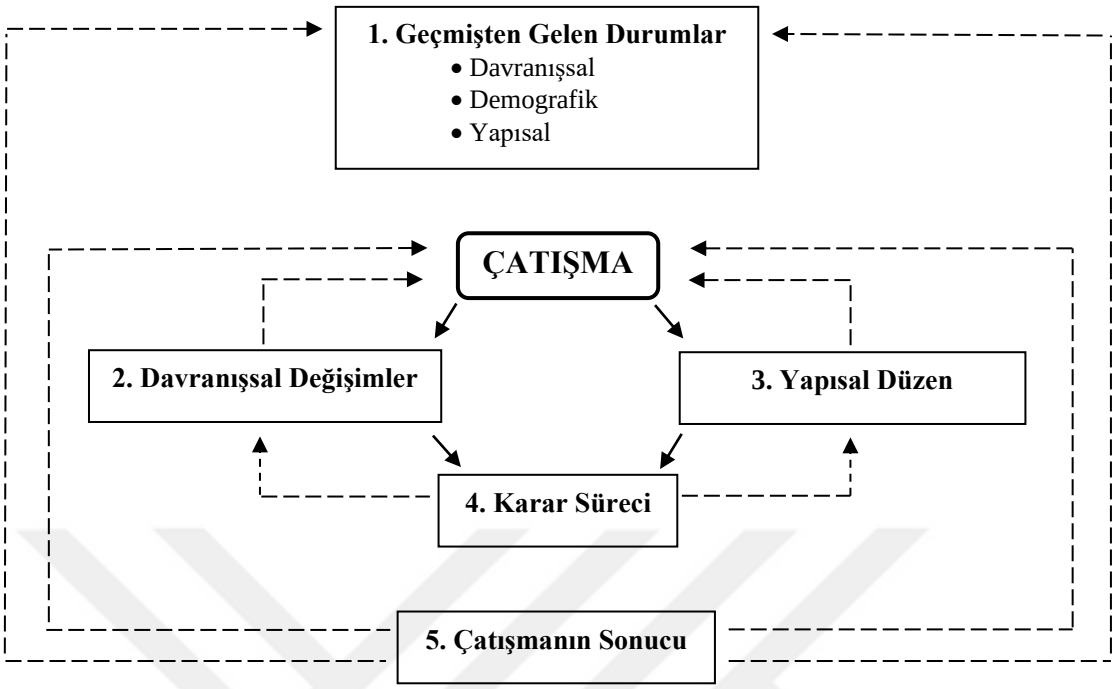
1.3.2. Pondy'nin Modeli

Pondy (1967), örgüt ortamlarında çatışmanın ortaya çıkışı ile ilgili olarak beş aşamalı bir modelden söz etmektedir:

1) Örgütlerde kaynakların azlığı veya farklı amaçlar gibi değişik çatışma konuları (potansiyel çatışmalar) ortaya çıktığında bunlar örtük olarak kalır, bu durum taraflar tarafından hemen kabullenilmez.
2) Örtük kalan konular hakkında taraflardan biri ya da daha fazlası tarafından bir farkındalık yaşandığında taraflar algılanan çatışma aşamasına geçerler. Pondy ayrıca algılanacak örtük bir konu olmadığında da tarafların bir çatışma durumu yaşayabileceklerinden bahsetmektedir ki bu durum tarafların birbirlerini yanlış anladığı durumlarda (yükleme yapma) ortaya çıkmaktadır.
3) Bir sonraki aşama hissedilerek yaşanan çatışma aşamasıdır. Bu aşamada taraflardan birinin diğeri hakkındaki duygu ve düşüncelerinde bir farklılık olur ve taraflar birbirlerine karşı daha çok güvensizlik ve düşmanlık gibi duygular beslerler.
4) Taraflar algıladıkları ve hissettikleri farklılıklara göre hareket etmeye başladığında görünür çatışma aşamasına ulaşırlar.
5) Son olarak çatışmada ne olduğunun muhasebesini yapma aşamasına geçilir ki burada görünür çatışmanın nasıl ele alındığına bağlı olarak yeni ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Taraflar olumlu ya da olumsuz ortaya çıkan çatışmaların değerlendirmesini yaparlar.

1.3.3. Rahim'in Modeli

M. A. Rahim bir sentez çalışmasıyla çatışma ile ilgili bir model geliştirmiştir. Sekil 2.15. de gösterilen model beş evreden oluşmaktadır ve kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları ifade etmekte kullanılabilir. Şeklin üstünden altına doğru ardışık olarak bağlantılı evreler düz çizgilerle gösterilirken, kesikli çizgiler bir sonraki çatışma evrelerini açıklamak için evrelerin nasıl birleştirildiğini göstermektedir (Rahim, 2001).



Şekil 1. M.A.Rahim'in çatışmanın evreleri modeli

Rahim'in modeli incelendiğinde; ilk olarak birinci evre olan geçmişten gelen durumlar evresi karşımıza çıkmaktadır. Bu evre çatışma meydana gelmeden önce kişilerin sahip olduğu, varolan durumları ifade etmektedir. Bu durumlardan ilki davranışsal durumlardır. Burada çatışmaya taraf olan bireylerin kişisel özellikleri, olaylar karşısındaki tutum ve yaklaşımları belirtilmektedir. İkinci durum olan demografik koşullar ise; çatışmaya taraf olan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu vs. gibi demografik özellikleri kapsamaktadır. Üçüncü durum ise yapısal özelliklerden kaynaklanan durumlardır. Örgütsel işleyiş sürecindeki yapıyı ifade etmektedir. Örgütün yapısının, görev ve sorumluluk alanlarının net olarak belirlenmediği bir örgütte, çatışma durumlarının yaşanması daha beklenir hale gelmektedir. Modelin ilk evresi olan geçmişten gelen durumlar, çeşitli alt sebeplerle de birlikte, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çatışma durumlarının ilk basamağı haline gelebilirler. Bu nedenle çatışma taraflarının sahip olduğu ve kendiliğinden gelen davranışsal durumları, demografik özellikleri ve örgütteki yapısal özellikleri çatışma sürecinin önemle göz önüne alınmasını gerektiren bir aşamasını oluşturmaktadır.

Davranışsal değişmeler modelin ikinci evresini oluşturmaktadır. Çatışma yaşantıları daha önce de belirttiğimiz gibi karşılıklı davranışların meydana getirdiği bir etkileşim süreci, iletişimin temelini oluşturduğu bir ilişki örüntüsüdür. Bu evrede çatışma başlamış, çatışmaya taraf olan bireyler davranış ve karşı davranış şeklinde bir etkileşim sürecine

dâhil olmuşlardır. Taraflar çatışmada çeşitli davranış değişiklikleri gösterebilmektedirler. Çıkarlarının tehdit altında olduğunu düşünen taraflarca saldırganlık, karşı durma, kabullenme veya uzlaşma şeklinde çeşitli savunma yöntemleri geliştirilebilmektedir. Çatışmanın bu evresinde taraf olan bireyler arasında zıtlaşmalar, karşı karşıya gelme durumları oluşabilmekte, bu durum örgütte iş birliği ve düzen ortamlarının sağlanmasını zorlaştırabilmektedir.

Çatışmanın şiddetinin arttığı ve taraflar arasındaki ilişkilerin daha katı bir şekle dönüştüğü evre çatışmanın üçüncü evresi olan yapısal düzen evresidir. Karşılıklı ilişkilerin yaşanan çatışma durumu nedeniyle formal bir hal aldığı bu evrede yönetim sürece dâhil olup müdahale etmektedir. Çatışma yaşantılarının tüm aşamalarında nasıl hareket edileceği örgüt tarafından belirlenip kontrol altına alınabilir.

Tarafların çatışma yönetim stillerini geliştirdiği dördüncü evre karar süreçleridir. Bu evrede çatışma durumlarından yapıcı bir şekilde faydalanmak için çeşitli yönetim stilleri incelenebilir. Bu evrede önemli olan çatışmanın çözümü için uygun ve etkili çatışma yönetim stilini belirlemektir. Çünkü etkili bir yönetimle çatışmalar yıkıcı olmaktan yapıcı olmaya doğru şekillendirilebilir.

Çatışmanın sonuçlandığı son evre beşinci evredir. Bu evre çatışmanın başlangıç, gelişme ve çatışma yönetimi stratejileri uygulanarak çözüme kavuşturulduktan sonraki aşamadır. Bu aşamadaki en önemli nokta çatışma sonucunun tarafları ne şekilde etkilediğidir. Taraflardan birinin lehine ya da aleyhine olacak şekilde sonuçlanan çatışmalar, görünüşte çözümlenmiş gibi dursa da ilerleyen zamanlarda farklı şekillere dönüşerek tekrar bir çatışma durumu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumlarla tekrar karşı karşıya kalmamak için çatışmaları her iki tarafı da tatmin edecek şekilde sonuçlandırmak büyük önem taşımaktadır.

1.4. Yönetimin Çatışmaya Bakışı

Yönetim yaklaşımlarının çatışmaya bakış tarzları farklılık göstermektedir. Kapalı sistem anlayışını esas alan klasik yaklaşıma göre çatışmalar, örgütün etkin ve verimli çalışmasını olumsuz etkileyen ve süregelen ahengi bozan bir durum olarak görülürken, açık sistem anlayışının hâkim olduğu modern yönetim yaklaşımında ise organizasyonların etkinliğini devam ettirebilmesi için belirli bir düzeyde çatışma olması da gereklidir. Temeli insan odaklı olan davranışsal yaklaşım ise daha çok çatışmanın nedenleri üzerinde durmaktadır.

Tarihsel gelişim süreçleri dikkate alındığında çatışmaya ilişkin yaklaşımların üç ana başlık altında toplandığı görülmektedir.

1.4.1. Klasik Yaklaşım (Geleneksel Yaklaşım)

Taylor, Weber ve Fayol'un liderliğini yaptığı geleneksel örgüt kuramlarının hüküm sürdüğü klasik dönemde, Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim anlayışı, Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim teorisi ve Weber' e ait Bürokrasi Teorisi'nde de çatışmalar olumsuz, yıkıcı, örgüt içerisinde istenilmeyen bir ilişki türü olmuştur. Örgütte acilen ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülen çatışmaların, aslında yönetim ilkelerinin uygulandığı bir organizasyonda olmaması gerekir.

Klasik yönetim teorisyenlerinin bir diğeri de Mary Parker Follett 'dir. Onun fikirleri kendisini çağdaşlarından farklılaştırmış ve alana yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Örgütlerde meydana gelebilecek çatışmaların önemini Follet (1924) şu şekilde ifade etmiştir; "çalışmalarımızın ilerleyişini, çatışmalarımızı inceleyerek ölçebiliriz. Sosyal işleyiş, bu açıdan bireysel işleyiş gibidir; çatışmalarımız yüksek seviyelere ulaştıkça biz de o düzeyde gelişmiş oluruz." Çatışma yönetimi sürecinde baskılama, görmezden gelme, uyma gibi yöntemlerin sorunların giderilmesinde yetersiz kaldığı, çatışma süreçlerinin sonuçlandırılmasında problem çözme yönteminin geçerliliğini savunmuştur (Rahim, 2001).

Bu yaklaşım çatışmaları örgütlerin amaçlarına ulaşmalarındaki en büyük tehlike olarak değerlendirmektedir. Örgütsel verimliliği azaltarak ve kurumsal düzeni bozarak örgütte kaos ve karmaşa ortamı yarattığı düşüncesi hakimdir. Her türlü çatışmanın kötü ve zararlı olduğu, bu nedenle önüne geçilmesi için ayrıntılı kurallar belirlenmesi, çatışmaya sebep tarafların farklı şekillerde cezalandırılması gibi caydırıcı önlemlerin gerekliliğine inanılıyordu (Yeniçeri, 2009).

Klasik yönetim yaklaşımında çatışma durumları iyi olmayan yolunda gitmeyen bir yönetimin göstergesidir. Çatışmalar örgütsel verimliliği olumsuz etkiler ve bu nedenle çatışma yaşantıları mümkün olduğunca engellenmeli hatta tamamen ortadan kaldırılmalıdır. Aslında ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kaynakların kim tarafından nasıl kullanılacağına sadece yöneticilerin karar verdiği bir anlayışın olduğu örgütte, yönetim görevlerini tam olarak yerine getiriyorsa, çatışmanın var olması söz konusu olmamalıdır (Rahim, 2001).

Bu yaklaşımın temelleri çatışma durumlarının hiç olmadığı ve buna bağlı olarak da uyumlu ve düzenli bir örgüt ortamının örgütsel verimliliği artırabilmek için vazgeçilmez bir unsur olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Sonuç olarak klasik örgüt yaklaşımını belirleyen araştırmacıların, çatışmaların örgüt üzerinde meydana getirebileceği yapıcı etkilerinin farkında olmadıkları söylenebilir.

1.4.2. Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Elton Mayo'nun öncülük ettiği insan ilişkileri yaklaşımına göre ise örgütte çatışma kaçınılmazdır ancak çatışma önlenmesi ya da en aza indirilmesi gereken bir durumdur. Bu yaklaşıma göre çatışmayı ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin örgütün toplumsal yapısı içerisindeki bireylerin ve grupların birbirleri ile daha benzer yapıda ve uyumlu olması ile gerçekleştirilebileceği savunulur.

1940'lardan itibaren insan kaynakları yönetimi ve davranış psikolojisi disiplinlerinin örgütsel yönetim süreçlerine dahil olması ile birlikte iki ve daha fazla bireyin olduğu ortamlarda çatışmaların meydana gelmesinin kaçınılmaz olduğu görüşü hâkim olmuştur (Yeniçeri, 2009).

Sonuç olarak, Şirin (2008)'in ifade ettiğine göre "çatışma, geleneksel görüşte ele alındığı gibi olumsuz değil, yönetilmesi gereken ve yönetildiğinde de örgüt açısından olumlu işlevleri olacak bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Fakat davranışsal yaklaşımda da çatışma ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi gereken aksi halde ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir."

1.4.3. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)

Rahim'in (2001) modern yaklaşım olarak ifade ettiği davranış bilimleri yaklaşımına göre örgütsel çatışma kaçınılmazdır hatta etkili bir yönetimin göstergesidir. Bu yaklaşıma göre amaç örgütün karşılaştığı problemleri anlayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir.

Yeniçeri (2009)' ye göre etkileşimciler örgütsel süreçlerde yaşanan çatışmaları modern bir yaklaşımla değerlendirmişlerdir. Hiç çatışmanın olmadığı bir ortamı problemli olarak nitelendirirler. Bu nedenle çatışmayı örgütün ayrılmaz bir parçası olarak benimserler ve çatışmaların yaşanması gerektiği düşüncesini desteklerler. Çatışma yönetimi kavramını hem çok fazla olabileceği ve azaltılması gerektiği, hem de çok az olduğu ve artırılması

gerektiği noktalarında çift yönlü olarak değerlendirmişlerdir. Çatışmaları özendirip, desteklemeyen örgütlerde yeni fikirlerin ortaya çıkamayacağını ve yetersiz bir yönetim süreci yaşanacağını savunmuşlardır (Şirin, 2008).

Modern kuramcılar örgütlerde çatışmayı sinerji yaratmanın bir yolu olarak görürüler. Sinerjinin üretilebilmesi için farklı düşüncelerin gelişmesine ortam hazırlayan ve buna ek olarak farklı görüşlerin teşvikinin ancak çatışmayla mümkün olabileceğini düşünürler. Onlara göre birbirinden farklı yeni fikirlerin üretilmediği örgütler, yaratıcılığını, yeniliğini, heyecanını yitirir ve sıradanlığın içerisinde kaybolmaya mahkûm olurlar (Yeniçeri, 2009).

1.5. Çatışma Türleri

Örgütsel davranış ve yönetim alanyazını incelendiğinde, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Rahim'e (2001) göre çatışma türleri; "çatışma kaynaklarına ve ortaya çıktığı örgütsel düzeylere göre" sınıflandırılmaktadır. Folger, Poole ve Stutman (2013), çatışmayı sınıflandırırken dört alanda tanımlamışlarıdır. Bunlar; kişiler arası çatışmalar, grup veya takım/ekip çatışmaları, örgüt çatışmaları ve gruplar arası çatışmalardır. Bu dört farklı çatışma alanlarında bazı farklılıklar olsa da tüm alanlardaki çatışmaların her zaman için etkileşime/karşılıklı iletişime dayalı olduğunu ifade etmişlerdir. Eren (2017) ise benzer şekilde çatışmayı bireyler arası, gruplar arası, bölümler arası ve örgütler arası olarak tasnif etmiştir. Koçel (2015) ise çatışmaları sınıflandırırken, meydana geliş şekillerini, örgüt içi konumlarını, taraflarını ve fonksiyonel olup olmama durumlarını göz önüne almıştır.

Yapılan sınıflandırmalar değerlendirildiğinde Rahim'in yapmış olduğu sınıflandırmanın daha kapsamlı ve bilgilendirici aynı zamanda da çatışmaların niteliğinin anlaşılmasına daha çok yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum göz önüne alınarak bu çalışmada, Rahim (2001)'in yaptığı sınıflandırma esas alınarak alanyazındaki diğer kaynaklarda da yararlanılarak daha kapsamlı bir sınıflandırma kullanılacaktır.

1.5.1. Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmaların sınıflandırılması çatışma öncesi koşullara dayanarak yapılabilir. Çatışmalar değer, amaç ve görev farklılıkları gibi pek çok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Çatışmaların doğasını doğru anlamak ve değerlendirebilmek için kaynaklarına göre sınıflamak doğru olabilir (Rahim, 2001).

Duyuşsal Çatışma: Bu tür çatışma psikolojik çatışma, duygusal çatışma, ilişki çatışması olarak da bilinir. Bu tip çatışmalarda karşı karşıya gelen taraflar çatışma olayları hakkındaki duygu ve düşüncelerini dile getirmektedirler. Bireyler öfkeli, kırgın, sinirli, panik veya üzgün olabilir ve tarafla, birbirleri arasında bir çatışma çıkacağını hissedebilir hale gelirler. Taraflar bir problemi birlikte çözmeye çalışırken hislerinin ve duygularının bazılarının ya da tamamının birbirlerininkiyle örtüşmediğinin farkına varırlar. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışmayı meydanı getirir (Karip, 2015; Koçel, 2015; Rahim, 2001)

Esas Çatışma: Bu tür çatışmalar iki ya da daha fazla örgüt üyesinin görevleri ya da içerik ile ilgili sorunlarda uyuşmazlıkları ile ilintili olarak oluşmaktadır. Genel olarak görev çatışması olarak da adlandırılan bu tür çatışmalar içeriğe ve öze dayalı bir çatışmalardır. Duyuşsal çatışma ve esas çatışma arasında belirli bir ayrım vardır. Çatışma söz konusu olduğunda duyuşsal çatışma hisler ve duygular ile ilgili iken esas çatışma bu gibi durumlarda görev ya da işle ilgili konularla ilgilidir (Rahim, 2001).

Çıkar Çatışması: Sınırlı kaynakların tasnifinde tarafların tercihleri, istekleri uyuşmayabilir. Bu noktadaki çatışma, kaynaklardan kimin hangi miktarda pay alacağından, paylaşım problemlerinin nasıl çözüleceğinden, paylaşım için sunulan çözüm yöntemleri üzerinde uyuşmazlıklardan kaynaklanabilmektedir. Başka bir deyişle bu çatışma türü, tarafların kıt kaynakların dağıtılması ya da bu kaynakların paylaşımına ilişkin çözüm yollarına karar verme konusunda farklı ve yetersiz bir çözüm tercih etmeleri durumunda ortaya çıkar (Karip, 2015; Rahim, 2001).

Değer Çatışması: Belirli konularda tarafların sahip olduğu değer algılarının uyuşmazlığından kaynaklanan çatışma türüdür. Değer çatışması aynı zamanda ideolojik çatışma olarak da bilinir. Örneğin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iş etiği değer yargılarının farklılıkları çatışmaya neden olabilir (Karip, 2015; Rahim, 2001).

Amaç Çatışması: örgüt içerisinde farklı taraflar arasında, çeşitli düzeylerde gelişen amaç farklılıklarını ifade etmektedir (Koçel, 2015). İki karşıt grubun tercih ettiği amaçların birbiri ile tutarsızlığı amaç çatışmasına neden olur. Amaçların çatıştığı bir ortamda

taraflardan birinin amacının gerçekleşmesi diğerinin amacının tümüyle ortadan kalkmasına neden olabilir (Rahim, 2001).

Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma: Gerçekçi çatışmalar, temel olarak mantıksal bir sebebe dayanırlar ve bir amaç taşırlar. Bu sebepler; örgütsel amaçlar ve değerler, örgüt içi görevler, örgütsel yönetim sürecindeki tercihler gibi sıralanabilir. Gerçekçi olmayan çatışmalar, duyarsızlık, ortamı yumuşatmak ya da kasıtlı bir düşmanlık durumu gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Gerçekçi bir nedeni olmayan bu tür çatışmaların belirli bir amacı olmamakla birlikte çatışma ortamı yaratmak hedeflerindedir. (Rahim, 2001).

Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışma: Tarafların örgüt içerisinde kesin çizgilerle ve açık bir şekilde belirlenmiş olan kurallara göre hareket ettikleri çatışmalar kurumsallaştırılmış çatışmalar olarak ifade edilir. Bu sebeple tarafların davranışları tahmin edilebilirdir ve ilişkileri süreklilik gösterir. Belirli kuralları olmayan, davranışların öncenden tahmin edilemediği, ilişkilerin devamlılığının olmadığı çatışmalar ise kurumsallaştırılmamış çatışmalar olarak adlandırılır (Karip, 2015). Bu konuda yönetim ile çalışanların sahip oldukları sosyal haklar konusundaki tartışmaları kurumsallaşmış çatışma türünün bir örneği olabilir. En radikal çatışmaların ise çatışma sürecinde belirli kuralların takip edilmediği, tahmin edilebilir davranışların sergilenmediği ve ilişkilerde sürekliliğin sağlanamadığı kurumsallaşmamış çatışmalar olduğu belirtilmektedir (Rahim, 2001).

Cezalandırıcı Çatışma: Bu çatışma türünde nihai amaç çatışan taraflardan karşıdakini mümkün olduğunca zarara uğratmaktır. Karşı tarafın yaşadığı kayıplar nispetinde diğer tarafın kendini kazançlı gördüğü bu tür çatışmaların diğer bir amacı da zarar vererek karşı tarafı cezalandırmaktır. Karşı tarafın kaybının kendisi için hiçbir kazanç sağlamadığı şartlarda bile sadece zarar vermek amacıyla bu tür çatışmalara girilebilir (Karip, 2015; Rahim, 2001).

Yanlış Atfedilen Çatışma: Bu tür çatışmalarda sorunun kaynağı yanlış kişiye atfedilir (Rahim, 2001). Örneğin, birim yöneticisinin itirazlarına rağmen üst kademe yöneticileri tarafından birim bütçesinde yapılan bir kısıtlama, işgörenler tarafından birim yöneticisine atfedilebilir ve yönetici çatışmada taraf olma konumuna itilebilir (Şirin, 2008).

Yanlış Yöneltilen Çatışma: Yanlı yöneltilen çatışma türünde taraflar çatışmadan kaynaklanan öfke ve davranışlarını çatışma ile ilgisi olmayan başka bir yöne yöneltirler. Kasıtlı olarak gerçekleştirilen bu yöneltme davranışının altında zayıf olan tarafın duygularını yansıtmak için daha kolay bir hedef belirlemesi etkili olabilir (Rahim, 2001). Karip (2015)'e göre yanlış yöneltilen çatışmalarda, yanlış atfedilen çatışmalardan farklı olarak yapılan yöneltme davranışları bir yanlışlık sonucu değil, bilinçli davranışlardır.

1.5.2. Çatışma Düzeylerine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma örgütler arası ve örgüt içi şeklinde; örgüt içi çatışmalarda birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma şeklinde dört grupta sınıflandırılabilir. Aşağıda örgüt içi dört tür çatışma ele alınacaktır:

Birey İçi Çatışma: Bu çatışma türü kişisel çatışma ya da ruhsal çatışma olarak da bilinir. Örgüt içerisinde bireyden beklenen ve bireyin ilgi ve uzmanlık alanlarıyla uyuşmayan görevler bu tür çatışmaları ortaya çıkarabilir. Yine bu tür çatışmaları birbiri ile çelişen görevlerde meydana getirebilmektedir (Rahim, 2001). Bu tür çatışmalar işletme yönetiminde yeni olan 'duygusal emek' kavramıyla açıklanabilmektedir. Koçel (2015) 'in ifade ettiği şekli ile duygusal emek; bir örgütte çalışanlardan beklenen rollerin ve görevlerin kişilerin bireysel özellikleri, değer yargıları ve bakış açıları ile uyuşmaması halinde kişilerin üzerlerinde hissettikleri baskıyı ve içerisinde bulundukları stresli durumu belirtmektedir.

Bireyler Arası Çatışma: Bu tür çatışma diyadik çatışma olarak da bilinir. Aynı ya da farklı hiyerarşik seviyede çalışan örgüt üyeleri arasında gerçekleşen çatışmalar olarak bilinir. Ast- üst arası ilişkilerdeki uyuşmazlıklar sonucu oluşan çatışmalar bu tür çatışmalara örnektir (Eren, 2017; Rahim, 2001).

Kişilerarası çatışma organizasyon içinde sık görülen bir çatışma türüdür. Bunun en öncelikli sebepleri ise kişilerin amaçlarının, misyon ve vizyonlarının, çıkarlanın, kullandıkları metotlarının, düşüncelerinin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Aynı zamanda kişilerin örgüt içerisindeki konum ve rolleri de bu tür çatışmaların kaynağı olabilir (Koçel, 2015).

Grup İçi Çatışma: Grup ya da alt gruplarda üyeler arasında grubun amaçları, görevleri ve kuralları gibi konularda oluşan anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Çatışmalar sadece grup üyeleri arasında değil aynı zamanda grup lideri ve grup üyeleri arasında ya da alt gruplar arasında da gerçekleşebilir (Karip, 2015; Rahim, 2001). Diğer bir yaklaşımla grup içi çatışmalar iki alt grubun zıtlaşmaları olarak da ele alınabilir. Bu tür çatışmalarda, grubun amaç ve normlarını kabul etmeyen üyeler çatışmada kaybeden taraf durumunda olurlar (Eren, 2017).

Gruplar Arası Çatışma: Örgüt içerisinde iki ya da daha fazla birim ya da grup arasındaki çatışma olarak bilinir. Üretim ve pazarlama birimleri, merkez ve saha çalışanları, yönetim ve çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar gruplar arası çatışma örnekleridir (Rahim, 2001). Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zor olabilir. Çünkü yöneticinin kendisi de çatışan gruplardan birinin üyesi olabilir. Dışarıdan müdahale eden hakem rolündeki bir yöneticinin izleyeceği çatışma yönetimi stratejisi veya ulaştığı çözüm kararı tarafları memnun etmezse çatışma daha da büyüyüp çözülemez bir hale gelebilir ve organizasyon faaliyetleri olumsuz etkilenebilir (Koçel, 2015).

1.6. Çatışmalara Neden Olan Faktörler

Çatışmaların meydana geliş nedenlerinin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması, çözüm için geliştirilecek çatışma yönetimi stratejisi bakımından önemlidir. Çatışmaların kaynağı bazen bireylerin kendi içlerinde, bazen bireylerin arasındaki ilişkilerde, bazen de gruplar arasındadır. Aşağıda çatışmalara neden olabilecek faktörler ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

1.6.1. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık

Uysal (2004)' e göre, iki ya da daha çok sayıdaki kişi veya grupların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için örgüt içerisinde diğer kişilerin bilgi ve deneyimlerine bağımlı olma durumu işler arası karşılıklı görev bağımlılığını belirtmektedir. Bir organizasyonda çeşitli işler arasında belirli fonksiyonel bağımlılık vardır. Yapısal olarak örgüt, yapılan işler açısından karşılıklı birbirine bağlı birim ve bölümlerden oluşmaktadır. Örgütler yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan oluşmaktadır. Örneğin üretim için gerekli

hammaddeyi zamanında alamayan üretim bölümü işlerini aksatarak üretim kalitesini düşürecektir. Söz verildiği zamanda üretilemeyen ürünler pazarlama bölümüne ve müşterilere de zamanında ulaştırılamayacak, bu iki bölüm arasında çatışma meydana gelecektir.

1.6.2. Sınırlı Kaynakların Ortak Paylaşımı

Organizasyonların alt grupları çoğunlukla ortak kullanılan kaynaklarla iş görmektedirler. Grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli ve ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artırmaktadır. Eren (2017)'e göre gruplara ve bireylere tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinden daha büyük pay alabilmektir. Bunun nedeni kaynağın çoğunluğuna sahip olan birimin yetkice daha güçlü bir konuma gelecek olmasıdır. Tek bir kaynağın iki birim tarafından ortak kullanılmasının gerekli olduğu durumlarda bu tür çatışmaların kaynağı olabilir. Bu durum Walton ve Dutton'un sınırlı kaynaklar ile ilgili görüşünü de destekler niteliktedir: "Ortak kaynaklara olan bağımlılık arttıkça, gruplar arası çatışma ihtimali de artar" (Walton ve Dutton (1969)'dan aktaran Şahin, 2016). Kaynak yetersizliğinin dışında, kaynakların yanlış kullanımı, yanlış organizasyon ve yetersiz denetim de kaynak nedenli çatışmalara neden olmaktadır. Bu noktada yönetimin, başarılı bir çatışma yönetimi için, kaynakların iyi değerlendirmesi, paylaşımdaki adaletin sağlaması, geri bildirimi takip etmesi ve sürekli olarak çalışanların gereksinimlerine göre güncellemeleri gerekmektedir (Taştan Boz, 2012).

1.6.3. Amaç Farklılıkları

Örgüt içerisinde belirlenen amaçlar noktasında bireylerin birbirlerinden farklı görüşlere sahip olmaları çatışma durumları için uygun ortam oluşturan nedenlerdendir. Burada örgütsel hedefler konusunda yöneticiler arasında fikir ayrılıkları olabileceği gibi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları da söz konusu çatışma durumuna neden olabilir. Eren (2017)'e göre örgütlerdeki bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini ise bireylerin farklı kültürlerde yetişme tarzları, duyguları, düşünceleri gibi kişilik farklılıklarına dayandırmıştır. Bu nedenle her bireyin farklı bir bakış açısına ve amaca sahip olacağını davranış ve tutumlarını buna göre şekillendireceğini ifade etmiştir. Örgütü oluşturan bireylerin amaçları diğer bireylerin amaçları ile

benzeşmeyebilir. Bireyler arasındaki uyumsuzluklar ve farklılıklar çatışma durumlarını ortaya çıkaran önemli kaynaklar arasında yer almaktadır.

1.6.4. Algılama Farklılıkları

Olayların veya yaşanılan durumların bireyler veya gruplar tarafından değişik şekillerde algılanmasının potansiyel bir çatışma nedeni olabileceğini ifade eden Koçel (2015), bireyler arasındaki algı farklılıkları ve yanılmaları, kişileri veya grupları birbirleri ile farklı görüş durumuna ve zıtlaşma haline düşürebileceğini belirtmiştir. Amaç farklılıkları, değer farklılıkları, çıkar farklılıkları, düşünce farklılıkları gibi kaynaklardan doğan algılama farklılığı muhtemel bir çatışmaya neden olabilmektedir.

1.6.5. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Belirsizlikler, belki de paylaşım ve adaletsizlikten sonra en fazla karşılaşılan çatışma sebebidir. Çalışanların sorumlu olduğu alan ve görevlerde, belirsizlikler var ise kimin hangi alan ve görevde olduğu açık olarak belli olmadığı için, birden çok kişi aynı görevlerle ilgilenebilir ve bu durum çatışmalara sebep olabilir (Yatkın, 2008). Bu tip durumlar daha çok hızla gelişip büyüyen organizasyonlarda süreçleri yönetmenin zorlaştığı dönemlerde, bazen de özellikle yöneticiyi geliştirme amaçlı olarak kasıtlı bir şekilde yönetimde bir belirsizlik durumu oluşturularak ortaya çıkarılabilir.

Burada sadece görevin yerine getirilmesinden kaynaklanan bir çatışma söz konusu olmayıp, aynı zamanda, sorumluluk belirsizliği de çatışmaya neden olabilir. Nitekim olası bir olumsuz sonuç karşısında verilecek müeyyide eşit bölüşülecek, sorumlu davranan kişi ile sorumlu olan kişi arasında bir adaletsizlik sağlanacak, bu durum ise çatışmaya neden olabilecektir (Taştan Boz, 2012).

1.6.6. İletişim Noksanlıkları

Örgütlerde çatışmaya neden olabilecek bir diğer konu ise iletişimdir. Örgütsel iletişim, günümüzde işletme biliminin de önemle üzerinde durduğu konularından birisidir. İletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaların nedenleri arasındadır. İki yönlü bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesajı alacak olan birey arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin bulunduğu ortam farklılığı olabilir. Bununla birlikte iletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajın

gönderildiği iletişim kanalının mesajı istenenden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa ve dolayısıyla da çatışmalara yol açabilir (Yatkın, 2008).

İletişimde karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi anlam güçlükleridir. Anlam güçlükleri, genel olarak belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı bölümlerin mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi, mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir (Uysal, 2004).

1.6.7. Statü Farklılıkları

Bazı kişi ve gruplar örgüt içerisindeki yetki ve statülerini diğerlerinden daha üstün olarak değerlendirebilirler. Bunun tersi bir durum olarak bazı kişi ve gruplar belirli kişileri üstün bir statü sahibi olarak görebilirler. Kişi ve grupların statü anlayışındaki farklılıklar organizasyon içindeki yönetsel süreçleri etkileyerek çatışmaya neden olabilir (Koçel, 2015). Şirin (2008)'in ifadesiyle kişinin kendisini bir statü için uygun yetkinlikte görme eğilimi ile kişinin bulunduğu statü arasındaki boşlukta bu tür çatışmalara neden olmaktadır.

1.6.8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel işlerin yürütülmesinde büyük sorumluluklara sahip olan yöneticilerin yönetim becerileri ve şekilleri birbirinden farklılık göstermektedir. Yöneticilerin bu tarzları bazı durumlarda örgütün politikalarına uygun olmayabilir. Ayrıca örgütte farklı birimlerde farklı yönetim tarzlarının kullanılması ve her yöneticinin kendi yönetim anlayışına göre sorunları değerlendirmesi örgütte bazı çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir (Eren, 2017).

1.6.9. Çıkar Farklılıkları

Organizasyon içinde çalışanların, bu çalışmaları karşılığı aldıkları ücret, prim, ikramiye, ödenek gibi maddi veya işletmenin bunlar için sağladığı diğer hizmetler çalışanların çıkarını ifade eder. Bu konuda çalışanlar arasında farklılıklar olabilir veya bu konularda üst kademe tarafından alınan bir karar, bir çatışma ortamı yaratabilir (Koçel, 2015).

1.6.10. Kişilik Farklılıkları

Organizasyonlarda sık görülen çatışma nedenlerinden biri de kişilik çekişmeleridir. Kişilerin farklı özellik, değerler, yetenek ve özelliklere sahip olmaları kişileri karşı karşıya getirir ve dolayısıyla çatışmaların muhtemel nedenlerindendir. Kişilik, bireylerin fiziksel ve sosyal ortamlarla olan etkileşim tarzını ifade eden, duygu düşünce ve karakterin ayırt edici özellikleri olarak ifade edilebilir (Atkinson v.d. (2008)' den aktaran Taştan Boz, 2012). Kişilik, davranışa ilişkin ölçütleri içermektedir. Dolayısıyla bireylerin kişilik özellikleri birer çatışma sebebine dönüşebilir. Bu sebeple çatışma yönetiminde kişilik özelliklerinin de dikkate alınması ve titizlikle analiz edilmesi yararlı olacaktır.

1.6.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Değişen şartlar ve bunlarla birlikte gelen yeni koşullar çatışma nedeni olabilirler. Özellikle bireylerin değişen koşullar ile birlikte değişen rollere ayak uydurma süreçleri bir çatışma durumunu hissettirebilir. Yeniden yapılanma, organizasyonlarda düzenleme çalışmaları veya işletmenin el değiştirmesi gibi durumlar bu tür çatışmalara neden olabilirler.

Diğer bir husus da, değişimlerin gerektirdiği yeni bilgi ve becerileri bazı yöneticilerin algılayamamaları ve bu yeniliklere uyum sağlayıp gereken uygulamaları yürürlüğe koyamamalarıdır (Eren, 2017). Bu durumda uygun olan yapılan yeniliklerin gerektirdiği değişimlerin çalışanlara açıklanması ve örgüt tarafından kabul görmesinin sağlanmasıdır.

1.6.12. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt üyelerinin farklı nedenlerle, örgüt içerisindeki güç alanlarını artırıp diğer üyelerle güç mücadelesi içerisine girmeleri çatışma durumlarının yaşanmasına neden olabilir. bu noktada öneli olan, örgütteki diğer üyelerin böyle bir algılamamalarıdır. Bu nedenle dikkat çekilmesi gereken husus yöneticilerin tutum ve davranışlarının diğer üyelerce bir güç artırımı mücadelesi olarak algılanıp algılanmamasıdır. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2015).

1.6.13. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Eren (2017)'nin ifadesi ile görevler, örgüt içerisinde mantık olarak birbiri ardına devam eden ve tamamlayıcı bir sistem halindedir. Örgütsel görevlerin karmaşık yapısı bazı durumlarda yöneticileri görev ve sorumluluklarının sınırları noktasında zor duruma düşürebilir. Çünkü doğası gereği örgütte çalışma alanları iç içe ve karmaşık bir yapıdadır.

Buna ek olarak Şendur (2006); görev ve sorumlulukların sınırlarının kesin olarak belirlenmediği örgütlerde yöneticiler yetkilerini tam olarak kullanamaz ve sınırlarını belirleyemez şeklinde ifade etmiştir. Bunun sonucu olarak bazı görevler ortada kalırken, bazı görevler birden fazla üye tarafından sahiplenilebilir. Bu durum yönetsel süreçlerde aksaklıklara, örgüt içi karmaşaya ve çatışma durumlarına neden olabilir.

1.6.14. Ödül Sistemi ve Rekabet

Ödüllendirme sistemleri genel olarak bireyin gösterdiği başarı üzerine kurulmuştur. Bu tür bir sistem kişileri psikolojik olarak bir mücadele ve yarış içerisine sürüklemektedir. Eren (2017)' e göre bu rekabet ortamı, örgüt içerisindeki güç birliğine zarar veren, kişileri bireyselleştiren, kıskançlıkların ve düşmanlıkların oluştuğu bir yapıya dönüşebilmektedir. Bu ortamların hüküm sürdüğü bir yapıda meydana gelebilecek çatışmalar sonuçlandırılmadığı takdirde örgüt içi yıkıcı sonuçlar oluşturabilir.

1.7. Çatışmanın Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri

İnsanlar çatışma denilince bunu genelde kaçınılacak bir durum olarak algılamaktadırlar. Ancak göz ardı edilmesi gereken bir durum gibi düşünülse de ortamdaki gerilimin en azından ne olduğu anlaşılmalıdır. Anlaşmazlıkların yaşandığında ve söz konusu önemli mevzular olduğunda çatışmayı bastırarak yok saymak onunla yüzleşmekten çok daha tehlikeli bir durum meydana getirebilir. Burada önemli olan soru şudur: ne tür bir çatışma insanlara, gruba ya da örgüte zarar vermeden yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir? Bu soru çerçevesinde çatışmaları yapıcı (olumlu) ya da yıkıcı (olumsuz) şeklinde değerlendirme yapabiliriz.

Elbette ki bir çatışmayı yapıcı ve yıkıcı şeklinde kesin çizgilerle tanımlamak tam olarak doğru değildir. Bir çatışmanın yalnızca yapıcı veya yıkıcı özellikleri göstermesi çok ender karşılaşılan bir durumdur. Yaşanılan çatışmanın niteliği, sebebi, sonucu, kaynağı ve tarafların tutumlarına kadar pek çok etken çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı olduğu konusunu etkilemektedir. Pek çok çatışmada hem yapıcı hem de yıkıcı özellikler bir arada bulunur. Ancak çatışmaların bu şekilde değerlendirilmesinde tarafların rolü önemlidir. Taraflar çatışmalarını iyi bir şekilde yönetmek istiyorlarsa yapıcı bir çatışma yönetimi anlayışı benimsemelilerdir. Yapıcı bir şekilde sonuçlanan çatışmanın yolu yapıcı bir çatışma yönetimi anlayışı ile bütünlük göstermektedir. Bir çatışma yaşanırken çatışmanın ne yöne doğru (olumlu-olumsuz /yapıcı-yıkıcı) gittiğini anlayabilmek için çatışmanın temelde ne

olduğunu anlamak çok önemlidir. Çatışmanın ne olduğunu anlamak kadar çatışmanın ortaya çıkan sonucunun ne olduğunu anlamak da çatışmanın etkilerini değerlendirebilmemiz açısından bir o kadar önemlidir.

Yapıcı bir çatışma, büyük ölçüde esneklik özelliğine sahiptir. Yapıcı çatışmalarda taraflar; zorlama ile müzakere, şakayla takılma, rahatlama arasında değişen çok değişik davranışlar sergilerler. Buna karşın yıkıcı çatışmalarda taraflar pek esnek davranışlar sergilemezler çünkü amaçları çok dar bir anlamda belirlenmiştir: Taraflar daha çok birbirini yenmeye çalışmaktadırlar. Yıkıcı çatışma etkileşiminde genellikle çatışmada gerilim kontrolsüz bir şekilde tırmandırılır veya konulardan kaçınma çabaları devam ettirilir. Yapıcı çatışmada ise etkileşimin yönü sıklıkla değişme gösterir. Katılımcılar çatışmayı yönetmeye çalışırken genellikle gerilim önce kısa bir süre için tırmandırılır, sonra sakinlik olur, bu arada bazı kaçınma davranışları gözlenir, son olarak da yapıcı bir iş ortaya konur (Folger, Poole, ve Stutman, 2013).

Sosyolog Lewis Coser (1956), gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışmalar bakımından bir ayrım yapmaktadır. Gerçekçi çatışmalar, amaca ulaşmak için kullanılan araçların (yolların) veya amacın (beklenen sonucun) ne olduğuyla ilgilidir. Gerçekçi çatışmalarda, taraflar altta yatan denk/uygun olmama durumlarını çözümlemek için temel konuların üzerinde çalışmak zorundadırlar. Gerçekçi olmayan çatışmalar daha çok karşısındakine saldırmak şeklinde yaşanır, buradaki temel amaç da karşıdakini yenmek veya zarar vermektir. Burada gerçekçi çatışmaları yapıcı, gerçekçi olmayan çatışmaları ise yıkıcı çatışmalar olarak yorumlayabiliriz.

Bu çalışmada, daha önce yaptığımız çatışma tanımı dikkate alınarak bir çatışmanın sonuçlarını değerlendirirken üç ölçüt belirlenmiştir. Bunlardan birincisi tarafların *kazançları ve kayıpları*dır. Çatışmadan kazançlı bir sonuç elde eden taraf için sonuç olumlu (yapıcı) bir durumken, çatışmadan kayıp elde eden taraf için sonuç olumsuz (yıkıcı) bir durum olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi tarafların kazanç ve kayıp algılarındaki bakış açısı farklılığıdır. Bir taraf için kazanç gibi algılanan bir durum diğer taraf için kayıp olarak algılanabilir. Bir diğer önemli nokta ise kazanç ve kayıpların uzun vadede konumlarını koruyabilmeleridir. Bazı durumlarda kazanç olarak elde edilen sonuçlar zaman içerisinde kayba dönüşebilmektedir, bu durum aksi içinde geçerlidir. Örneğin; iki çalışan arasında cam kenarındaki odayı kimin alacağı konusunda bir çatışma yaşanabilir. Bu durumda cam kenarındaki odayı alan ‘kazanan’ kişi uzun vadede bu odanın güneş aldığı için çok sıcak olduğunu veya bu odanın bitişiğinde toplantı

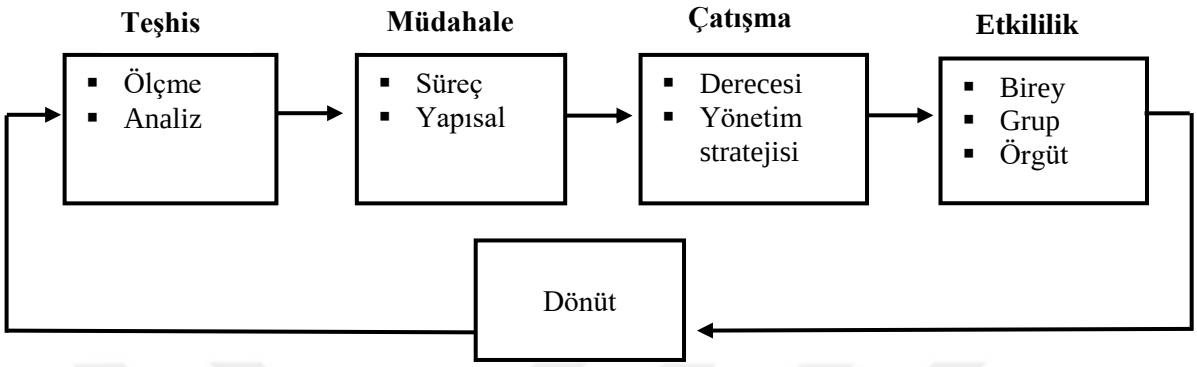
salonu olduğundan dolayı çok fazla gürültü geldiğini keşfedebilir. Örnekte olduğu gibi sonucun ne olduğunu değerlendirebilmek genellikle çok zordur çünkü bir bakıma kazanç gibi görünen şeyler uzun vadede başka bakımlardan kayıplar olabilmektedir. İkinci ölçüt *beklentinin karşılanma düzeyi*dir. Çatışma sonucunun değerlendirilmesinde tarafların elde ettikleri sonuçların beklentilerini hangi düzeyde karşıladığı önemli bir noktadır. Ortaya çıkan sonuçtan elde ettikleri ile tatmin olan tarafın beklentilerinin karşılanma düzeyi yüksek, sonuçlardan tatmin olmayan tarafın ise beklenti karşılanma düzeyi düşük olacaktır. Beklentinin karşılanma düzeyi ölçütü, bizim aynı zamanda sonuçları karşılaştırmamıza da olanak sağlamaktadır. Tarafların birbirlerine daha az veya daha çok tatmin olduklarını görebiliriz. Tarafların beklentilerinin karşılanma düzeylerinin yüksek olduğu çatışmaları yapıcı (olumlu), düşük olduğu çatışmaları ise yıkıcı (olumsuz) olarak değerlendirebiliriz. Üçüncü ölçüt *adalet algısı*dır. Bu ölçüt kaynakların taraflar arasında eşit dağılımından, çatışma çözümü için yürütülen işlem sürecinde adil olmaya kadar geniş bir alanı ifade eder. Yapıcı (olumlu) bir çatışmada her iki taraf sonuçta adil bir sonucun ortaya çıktığı konusunda tatmin olurken, yıkıcı (olumsuz) bir çatışmada taraflar arasında işlemlerin adil olarak yapılmadığı düşüncesiyle sonucunda adil olmadığı şeklinde bir algı oluşacağı düşünülmüştür.

1.8. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecini etkilemeye yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl, uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993). Folger, Poole ve Stutman (2013) bir çatışma durumu ile mücadele etmenin püf noktasını, çatışmanın olumsuz ve dezavantajlı yönleri değil, sadece olumlu fonksiyonları değil; her iki yöne birden bakabilmek ve çatışmaları yıkıcı ya da yapıcı şekilde nasıl ilerlediğini açıklamaya çalışmak şeklinde ifade etmişlerdir.

Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda farklı çatışma yönetimi anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada Rahim (1985) tarafından geliştirilen örgütsel çatışma yönetimi modeli ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



Şekil 2. Örgütsel çatışmayı yönetme süreci (Rahim, 1985).

Çatışma yönetimi süreci, var olan çatışmanın ne olduğunu anlamak için, tanımlanmasını ve çatışmanın çözüme kavuşturulması amacıyla müdahaleyi kapsar (Şekil 2). Meydana gelen bir çatışmada atılacak ilk adım çatışma probleminin ***teşhis*** edilmesi ve doğru tanımlanmasıdır. Yönetim bilimleri alanında çok sayıda problem için farklı çözüm yöntemleri geliştirilmiştir ancak problem tanımlama sürecindeki araştırmalar ihmal edilmiştir. Bunun bir sonucu olarak problemlerin kaynağına uygun olmayan müdahale yöntemleri kullanılmaktadır. Bu da etkisiz sonuçlara yol açmaktadır.

Birçok kez problemlerin gerçek nedenleri ve etkileri dışardan görünen yüzeysel sebeplerden farklı olabilir. Gerçek sebepleri belirleyebilmek için çatışmanın niteliği, düzeyi ve tarafların çatışmadaki yaklaşımlarının belirlenmesi gerekmektedir. Her çatışma kendi içerisinde yapısal özellikler taşır bu nedenle farklı çatışma türleri için farklı çatışma yönetim süreci ve müdahalesi gerektirir. Çatışma doğru tanımlanmadan yapılacak müdahalelerde asıl problemi çözmek yerine yanlış problemi çözmek şeklinde tanımlanan üçüncü tip hatalar meydana gelebilir. Bu tür hatalar yapmamak ve asıl problemi doğru bir şekilde tanımlamak için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stilleri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek edinilen verilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve aynı zamanda uygun bir çatışma yönetimi süreci takip edilmiyorsa, duruma dışarıdan bir müdahale gerektiği düşünülebilir.

Çatışmaya ***müdahale*** etmede iki temel yaklaşım izlenebilir. Bunlardan ilki süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel fonksiyonu etkililiği ve verimliliği arttırmak için

çatışma yönetimi sürecine tarafların çatışma yönetimi stratejilerine müdahaleyi gerektirir. Tarafların çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan süreç yaklaşımı bu amacını örgütte iletişim, liderlik, karar verme gibi süreçlerin iyileştirilmesiyle gerçekleştirir. Örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu yapısal özelliklerin geliştirilmesiyle giderilebileceği kabul edilen yaklaşım ise yapısal yaklaşımdır. Yapısal özellikler hiyerarşi, görevler ve iş tanımları, iş tasnifi, iş süreç ve tanımları, ödüllendirme sistemi gibi ögeleri barındırır. Örgütün yapısal özellikleri yine örgütün yaptığı işle ve çevresiyle uyum içerisinde olmalıdır. Örgütte çatışma yönetimi sürecinde çatışmanın niteliğine göre iki yaklaşımdan biri tercih edilebileceği gibi iki yaklaşım birden de kullanılabilir.

Çatışmanın hem kavram hem de bir süreç olarak olumsuz, yıkıcı, zararla sonuçlanan bir durum olarak tanımlanması eksik bir değerlendirmedir. Deutsch (1994)' un da fikri destekler nitelikte ifade ettiği gibi çatışmalar tek başlarına yıkıcı ya da kötü bir durum değildir. Çatışmanın ne yöne doğru hareket edeceğini belirleyen şey onu ele alış biçimlerimizdir. Bu nedenle etkili çatışma yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Karmaşık ilişkiler süreci olan çatışmaları yönetmek bir *denge kurma* prensibidir. Bir çatışmayı yapıcı bir şeklide olumlu sonuçlandırarak yönetmek, bir ip cambazının ipin üzerindeki yürümesine benzer. Son derece dikkat ve özen gerektiren bir süreçtir.

1.9. Çatışma Yönetimi Stilleri

Bir çatışmayı nasıl iyi bir şekilde yönetebiliriz? Bir yaklaşım belirleyip tek bir yolda mı ilerlemeliyiz yoksa daha mı esnek davranmalıyız? Çatışma esnasında yapacağımız her bir tepki ve davranışı önceden planlamalı mıyız yoksa doğaçlama mı ilerlemeliyiz? Gittikçe şiddeti artan bir çatışmaya girmemeyi nasıl başarabiliriz? Bu gibi sorulara verilecek cevaplar çatışma yönetimi sürecinde nasıl bir yönetim stili benimseyeceğimizi belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Çatışma stilleri, insan ilişkileri ve davranış bilimleri akımı içindeki araştırmacılar ve akademisyenler tarafından ortaya atılmıştır. 1940'lardan 1970'lere kadar en hareketli zamanlarını yaşayan çatışma stilleri ön plana çıkmıştır (Schermernon, Hunt & Osborn, 2002). Bu konunun öncülerinden Mary Parker Follett ilk olarak 1920'li yıllarda yöneticilerin örgütsel çatışmayı çözümlemek için hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme

yöntemlerini kullanabileceklerini ileri sürmüştür. Daha sonra Follett, çatışma stilleri arasına kaçınma ve uyma stillerini de eklemiştir.

Blake ve Mouton (1964) tarafından ortaya atılan modelde ise beş farklı davranış stili belirlenmiştir. Belirlenen bu davranış şekilleri iki bağımsız unsura dayandırılmıştır (Ruble & Thomas, 1976): kişinin amaçları doğrultusunda hareket etmesi olarak ifade edilen güvenli girişkenlik ve karşı tarafın amaçlarına yönelik davranışlar olarak ifade edilen iş birliği. Bu unsurların birleşimi sonucunda beş çeşit stil ortaya çıkmaktadır.

- Yarışmacı stil; iş birliğinde düşük, girişkenlikte yüksek düzeydedir. Kişi başkalarının amaçlarını göz ardı ederken, kendilerininkine büyük bir önem verir. Bu eğilimde karşıdaki tarafı alt etme ve kendi isteklerini kabul ettirmek ön plandadır. Bu stil aynı zamanda 'başatlık ya da zorlayıcılık' olarak da bilinmektedir.
- Uyum sağlayıcı stil; girişkenlikte düşük, iş birliğinde yüksek düzeydedir. Kişi, kendi amaçlarından vazgeçerek başkalarına yönelir. Bazı yazarlar bu stile 'taviz verme ya da sakinleştirici' demektedirler. Bazı yazarlara göre de zayıflık olarak görülen bu tutum özverili olmaya dayanmaktadır.
- Kaçınmacı stil; kaçınmacı bir tutum içerisinde olan tarafların girişkenlik ve iş birliği seviyesi düşüktür. Kişi çatışmadan geri çekilir ve çatışmayı reddeder. Bu stili benimseyen tarafların duygusuz ya da kaçamak oldukları görülebilir. Bu stil için kullanılan bir diğer terim 'kaçak'tır.
- İş birlikçi stil; çatışan her iki taraf içinde ideal bir ortak çözüm arayışı içindedir. Girişkenlik ve işbirliği seviyesi yüksektir. Bu stilde her iki tarafında çözümden memnuniyeti amaçlanmaktadır. Bu stile aynı zamanda 'problem çözücülük veya bütünleştirmecilik' de denilmektedir.
- Uzlaşmacı stil; her iki tarafında çözüm için kendinden ödün vererek ve bazı şeyleri elde ettiği anlaşma yoluna vardığı, orta yolun bulunduğu stildir. Hem girişkenlik hem de işbirliği orta düzeydedir. Bu stili aynı zamanda paylaşımcılık olarak adlandıran yazarlarda vardır.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi de Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren F. Aflazur Rahim'in modelidir. Bu model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve başkalarına yönelik ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Boyutlardan biri kişinin kendisine yönelik ilgisinin yüksek ya da düşük olmasını göstermektedir. Diğer boyut ise başkalarının ilgi ve

ihtiyaçlarına verilen önemin düşük ya da yüksek olması halidir. Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı yönetim stilleri beş tanedir. Bunlar bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ifade edilmektedir (Rahim, 1985; 2001; 2002).

Örgütsel çatışma yönetimi için yönetim kuramlarının ileri sürdüğü farklı anlayışlar bulunmaktadır. Yapısalcı yaklaşımlar çatışma yönetimi sürecine daha yetkici ve otoriter bir tutum içerisinde iken yönetsel kuramlar, yetki kullanarak ya da zorlama yolu ile bazen de pazarlık yöntemiyle duruma çözüm getirmeye çalışırlar. Davranışçı yaklaşımlar, örgütte insana önem veren ve çatışmalara çatışan tarafları yüzleştirerek çözüm bulmaya çalışan bir anlayıştır. Bir diğer yaklaşım olan olumsallık kuramında ise çatışma yönetiminde önemli olan ilk nokta çatışmada bulunan tarafların durumlarının doğru bir şekilde analiz edilmesidir. Tek ve en ideal çatışma yönetimi stilinin mümkün olmadığı, ancak çözüm için ideale yakın en uygun yönetim stilinin belirlenmesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Owens (1998)' dan aktaran İpek, 2012). Bu durumu durumsallık yaklaşımı ile de ifade edebiliriz. Durumsallık yaklaşımı anlayışı çatışma yönetimi sürecinde tek ve kesin bir yol izlemek yerine farklı koşullar için farklı süreç ya da süreçlerin daha yapıcı sonuçlar elde etmemize yardımcı olacağını ifade etmektedir.

Durumsallık yaklaşımı anlayışını benimseyen Rahim (2002), durumsallık yaklaşımını temel alarak çatışma yönetimi için bir durumsallık teorisinin üretilebileceğini ifade etmiştir. Yaşanılan bir çatışma durumunda farklı liderlik anlayışlarıyla paralellik içerisinde her durum ve şart için uygun olabilecek nihai ve ideal bir çatışma yönetimi stilinin var olmadığını belirtmektedir. Çatışan tarafların özelliklerinin tam olarak belirlenmesi ve çatışma durumunun açık bir şekilde tanımlanması durumsallık anlayışına göre uygun stilin belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır.

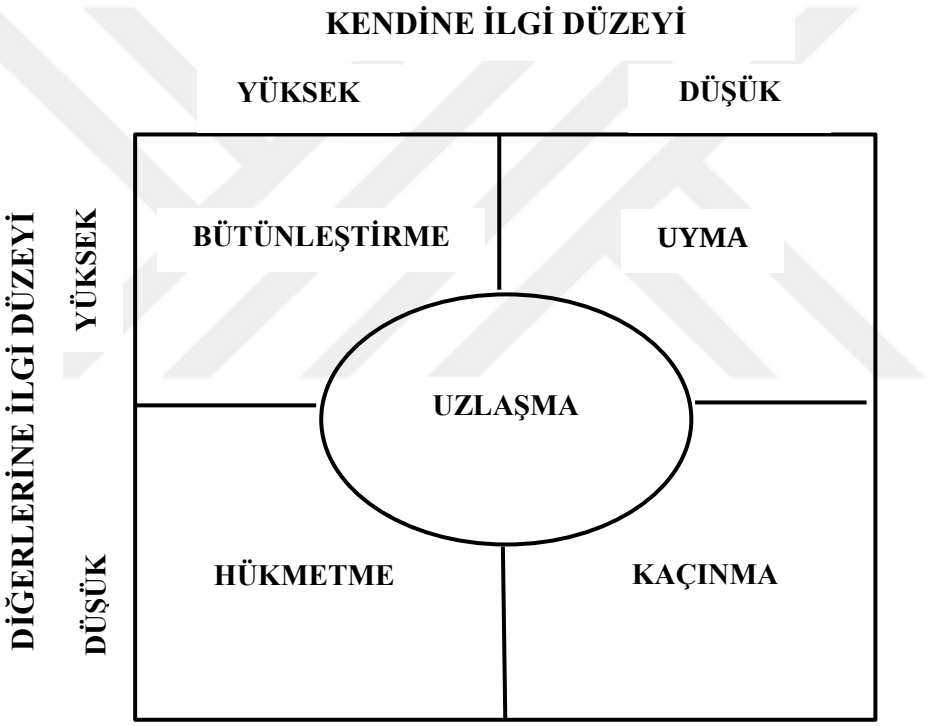
Bu değerlendirmeler sonucunda Rahim'in çatışma yönetimi stillerinin çalışmada temele alınması uygun görülmüştür. Bu nedenle, bu modelin içerdiği çatışma yönetim stilleri (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1.9.1. Rahim'in Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Rahim (1985), çatışma yönetimi için beş ayrı stil geliştirmiştir. Bahsetmiş olduğu stiller, hem bireysel çatışmaların çözümünde bireyler tarafından hem de örgütsel ya da gruplar arası çatışmalarda yönetici ve idareciler tarafından kullanılabilir. İki boyutlu olarak

geliştirilen modelde ilk boyut tarafların kendisi için ikinci boyut ise diğerleri için düşük veya yüksek dereceli ilgi duymalarıdır. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemede önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir.

Bu iki boyutun birleşimi sonucunda Şekil 3'de gösterildiği üzere beş ayrı çatışma çözümleme stili (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) ortaya çıkmıştır. Her bir yöntemin özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Rahim, 1985; 2001; 2002)



Şekil 3. İki boyutlu çatıma yönetimi stilleri modeli (Rahim, 1985).

Bütünleştirme: Bu stil hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin yüksek olduğu durumları ifade eder. Bu stil aynı zamanda problem çözme olarak da bilinir. Taraflar bir araya gelerek gerçek problemi ve çözüm için yapılabilecekleri açık bir şekilde tartışırlar. Tarafların her ikisi içinde tatmin edici bir çözüme ulaşmaya çalışırlar. Bütünleşmenin sağlanabilmesi için uygulanacak ilk adım kartları ortaya koymak, asıl problemle yüzleşmek, çatışmanın üstünü örtmemek aksine onu ortaya çıkarmak ve tüm

bunları açıklığa kavuşturmaktır. Böylece tarafların her ikisi de ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşıp çözüme farklı bir pencereden bakabilir.

Bütünleştirme stil karşılaşma ve problem çözme gibi iki ayırt edici özelliği barındırır. Karşılaşma tarafların çatışma nedenlerini açık bir iletişimle ifade ettiği, gerçek nedenlerin ortaya çıkarıldığı bölümdür. Problem çözmede ise tarafların her ikisinin de ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde bir çözüm bulunabilir.

Uyma: Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması durumunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçmesi durumudur. Bu durum boyun eğme ve uyma olarak da nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek taraflar arasındaki benzerliklere odaklanır. Burada bir kendini feda etme durumu vardır.

Bu stil karşı tarafla ilişkinin korunması ve iyi bir şekilde sürdürülmesine verilen önemin, bireyin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının giderilmesine verilen önemden daha çok olduğu durumlarda tercih edilebilir. Fakat bu çatışma stil, tarafların kendilerini haklı olarak gördükleri durumlarda etkin bir çözüm yolu sağlayamayabilir (Karip, 2015). Karşı tarafla çatışmayı sürdürmek taraflar arası ilişkiye zarar verecekse, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarına öncellik vermek ve ona göre bir çözümde anlaşmak uygun bir seçim olabilir.

Hükmetme: Çatışan taraflardan birinin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasına diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarından daha fazla önem verdiği durumlarda bu stil tercih edilebilir. Hükmetme stili aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Bir kazan-kaybet durumunun söz konusu olduğu bu stilde taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Daha çok yetkici bir yönetim anlayışının olduğu kurumlarda bu stil tercih edilir. Hükmedici bir yönetici sahip olduğu pozisyonun verdiği gücü kullanarak astlarını kendi isteklerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak emretme yetkisi olmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma, ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir.

Hükmedici bu stilde tarafların sahip oldukları çeşitli güç kaynaklarını kullanarak diğer tarafa baskı kurma ve kendi çözüm yolunu dayatması durumu vardır. Baskı altında hükmedilen taraf sonuçlanan çözümden tatmin değildir. Bu anlayışta bir çözümden çok karşı tarafı zorlama söz konusudur. Ortaya çıkan sonucun, hükmedilen tarafı motivasyon ve verimlilik açısından negatif yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir. Kısa vadede çatışmaların çözüme kavuşturulmasında kestirme bir yol olarak görünse de uzun vadede örgütsel etkililik ve verimlilik noktasında olumsuz etkiler meydana getirebilir (Karip, 2015).

Kaçınma: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumları ifade eder. Bu durum aynı zamanda bastırma, göz ardı etme durumu olarak da bilinir. Bu stil genellikle ilgilenmeme, dahil olmama, ilgilenmeme ya da kötü bir şey duymama, görmeme ve konuşmama tutumları ile birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, çatışmanın daha uygun bir zamanda gerçekleştirilmesi ya da taraflardan birinin kendine zaman kazandırması gibi amaçları gerçekleştirmek içinde kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde olumsuz sonuçlanacağı durumlarda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir ve çatışmanın varlığını açıkça kabul etmeyebilirler.

Karip (2015)' e göre bazı çatışma durumlarında taraflar düşüncelerini toparlayabilecekleri ve karşılıklı sorunları açık bir şekilde tartışabilecekleri bir süreye kadar erteleyebilirler. Bu süreçte taraflar çatışmanın bilincindedirler, ancak bazı durumlarda çözüme ulaşabilmek için bir 'durulma' aşaması gerekli olabilir. Bu aşamada tarafların her ikisi de sakinleşir, olayı dışarıdan bir göz olarak bakıp değerlendirebilirler. Kaçınmacı anlayıştaki bu stilin verimli sonuçlar oluşturabilmesi, belirli bir amaca yönelik ve kontrollü bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Çatışmanın zaman içerisinde kendi kendine çözüleceğini varsayarak, kaçınmacı bir tutum sergilemek, tam tersi durumu çözümsüz bir hale getirebilir. Bunun yanı sıra kaçınmacı bir davranış karşı tarafta önem verilmediği ya da dikkate alınmadığı gibi bir izlenim oluşmasına da neden olabilir.

Örgütsel işler arasında fonksiyonel bağımlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde yaşanan çatışma durumlarında tarafların birbirlerinden kaçınmaları etkili bir çözüm yönetimi olabilir. diğer yönden örgütsel rollerde birbiri ile ilişkili işleri paylaşan birimlerde kaçınmacı yaklaşım göstermek motivasyon, performans ve iş verimliliği üzerinde olumsuz etki oluşturabilir (Gümüşeli, 1994).

Uzlaşma: Her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarının önemsendiği durumlara işaret eder. Uzlaşma tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde ya da kısa sürede ortak bir noktada birleşmeleri şeklinde gelişir. Bu stilde bir kazan-kazan durumu söz konusudur. Her iki tarafında çıkarları göz önüne alınarak oluşturulan bir yaklaşımdır. Bu stilin kullanılabilmesi için tarafların kendi ihtiyaçları kadar karşı tarafın ihtiyaçlarına da değer vermesi ve dikkate alması gerekmektedir.

Çatışmaların çözümünde en ideal yol tarafların ortak bir payda da birleşmesi şeklinde düşünülebilir. Ancak her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir çözümün

bulunduğu durumlarda uzlaşma stili işlevsel bir çözüm yolu olmayabilir (Himmetoğlu, 2014).

1.9.2. Çatışmada Uygun Stilin Seçimi

Rahim (2001) çatışma stillerinden hangisinin çözüm için en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçüt belirlemiştir:

- Stilin örgütsel öğrenme ve etkililiğe katkısı
- Grup ihtiyaçlara karşılık verme düzeyi
- Örgütteki bireylerin etik ve moral ihtiyaçlarına cevap vermesi

Çatışma yönetiminin etkili sonuçlar vermesi ve çatışmanın bir avantaj haline dönüştürülmesi bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Bir çatışma durumunda tek ve kesin bir çatışma stilinin olmadığını, şartlara göre bir veya daha fazla çatışma stilinin kullanılabileceğini savunan Rahim (2001) çatışma stillerinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumları Tablo 1' de gösterildiği şekilde ifade etmiştir.

Tablo 1. Çatışma Stillerinin Uygun ve Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Stilleri	Uygun Durumlar	Uygun Olmayan Durumlar
Bütünleştirme	1. Konular karmaşık 2. Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli 3. Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var 4. Problemi çözmek için yeterince zaman var. 5. Taraflardan biri problemi tek başına çözemez 6. Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var	1. Problem basit 2. Acilen karar verilmesi gerekli 3. Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor 4. Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
Uyma	1. Taraflardan biri kendisinin yanılabileceğini düşünüyor 2. Konu diğer taraf için daha önemli 3. Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı 4. Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf 5. İlişkinin devamlılığı çok önemli	1. Konu sizin için çok önemli 2. Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. 3. Diğer taraf yanlış ya da haksız
Hükmetme	1. Konu önemsiz 2. İvedilikle karar verilmesi gerekli 3. Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak 4. Astlarla baş edebilmek için zorunlu 5. Karşı tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek 6. Astlar karar almak için gerekli yeterliklere sahip değil 7. Konu sizin için çok önemli	1. Konu karmaşık 2. Konu sizin için önemli değil 3. Her iki taraf eşit güçlere sahip 4. İvedilikle karara ihtiyaç yok 5. Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
Kaçınma	1. Konu önemsiz 2. Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin olası olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla 3. Durulma süresine ihtiyaç var	1. Konu sizin için önemli 2. Karar sizin sorumluluğunuzda 3. Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve sorun çözülmeli 4. İvedilikle çözüm gerekli
Uzlaşma	1. Tarafların amaçları karşılıklı 2. Her iki taraf eşit ölçüde güçlü 3. Görüş birliği sağlanamıyor 4. Bütünleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız 5. Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var.	1. Bir taraf diğerinden daha güçlü 2. Sorun bir problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim (2001)

Genel olarak tablo incelendiğinde bütünleştirme ve uzlaşma stillerinin stratejik problemlerin çözümünde kullanılmasının daha uygun olduğu ortaya çıkmaktadır. Uyma, kaçınma ve hükmetme stilleri ise daha basit gündelik işlemlerle ilgili problemlerin çözümünde tercih edilebilir.

Hedefler, planlar ve stratejik konularla ilgili uzun vadeli kararlar söz konusu olduğunda, bu noktalarda çıkabilecek çatışmaların çözümünde bütünleştirme stilinin tercih edilmesi gerekmektedir. Elbette ki bu stilin kullanılması karşılıklı güven ve sağlıklı iletişim önkoşullarına bağlıdır. Bütünleştirme stili örgütteki tüm çalışanların fikirlerine ve yeterliklerine güvenen bir yaklaşım olduğu için farklı yeteneklerin örgütün gelişimine destek olmasını sağlamaktadır.

Uyma stili genellikle içinde bulunulan çatışma ortamında durumu kurtarmak için bir çıkış yolu olarak kullanılabilir. Bu davranış stilinde taraflardan biri kendi isteklerinden vazgeçer. Bunun karşılığı ileriki bir zamanda karşı taraftan bir çıkarının olması ya da karşı tarafın sahip olduğu güç kaynakları olabilir.

Hükmetme stilinin kullanılması örgütte, yeteneklerin, bilgilerin ve deneyimlerin açık bir şekilde kullanılmasını engeller. Ancak örgüt işleyişindeki rutin işlerde ivedilikle karar verilmesi gereken durumlarda bu stilden yararlanılabilir. Astların teknik yeterliklerinin eksik olduğu durumlarda üstler etkili karar verebilmek için hükmetme stilini kullanılabilirler.

Çatışmadan kaçınma stili genellikle problem durumuyla ilgili bilgi eksikliği olan tarafın bilgilerini tamamlamak için zaman kazanması maksadıyla tercih edilir. Çatışmaya girmenin taraflara zarar vereceği ya da iki taraf içinde olumsuz sonuçlar doğuracağı durumlarda çatışmadan kaçınmak doğru bir strateji olabilir.

Uzlaşma ya da karşılıklı ödün verme stili taraflar arasındaki ilişkilerin çözümsüz bir noktaya geldiği çatışma durumlarında kullanılabilir. Taraflar karşılıklı olarak bazı taleplerinden vazgeçerek bir uzlaşmaya varabilirler. Çatışmanın yoğunlaştığı ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceği durumlarda uzlaşma uygun bir çözüm stratejisi olarak kullanılabilir.

Çatışma yönetimi sürecinde verilebilecek olan genel bir öneri, sizin kendinize bir strateji belirlemiş olmanızdır. Etkin bir stratejide anahtar, durumu kontrol edebilme yeteneğinin kullanılmış olmasıdır. Herhangi bir çatışma durumu yaşamadan önce zihnimizde bu durumu yaşayarak bir stil geliştirmemiz, bizim çatışmalara karşı tutarlı bir yaklaşımda

bulunmamıza yardımcı olacaktır. Yine de daha önce değindiğimiz gibi, çatışmalar bir etkileşim içinde gelişmektedir ve çok karmaşık süreçleri içermektedir. Bu nedenle çatışmalar genellikle sizin zihninizde tasarladığınızdan çok farklı bir yöne gidebilmektedir. Çatışma yönetimi konusunda planla yapmak faydalı bir süreç olabilir ancak gerektiğinde esnek davranabilmek için çatışma stilleri konusunda kendimizi geliştirmek faydalı olacaktır. Uygun bir stil seçerken her zaman için belirli bir strateji unsuru etkili olacaktır. Ancak çatışma sürecinin kendi doğası gereği içinde barındırdığı potansiyel belirsizlikleri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Yapıcı bir yönde ilerleyen bir çatışmada birden birinin söylediği yanlış biz söz çatışmanın şiddetini arttırabilir veya çok şiddetli bir tartışmada taraflardan birinin uzlaşmacı tutumu ile çatışma olumlu yönde sonuçlanabilir. Bu tür beklenmedik etkileşimler karşısında hazırlıklı olmak ve uygun taktikler geliştirmek faydalı olacaktır.

Çatışma durumlarına uygun çatışma yönetimi stillerini belirlerken bazı değişkenleri göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. İlk olarak, amacımız nasıl bir stil belirleyeceğimizi etkilemektedir. Amacınız kendi ihtiyaçlarınızı mı, karşı tarafın ihtiyaçlarını mı yoksa her iki tarafın ihtiyaçlarını mı karşılamaktır? Beklentilerimiz doğrultusunda farklı stilleri seçmeniz gerekecektir. Diğer bir nokta ise içinde bulunulan çatışmanın koşullarıdır. Acil çözüm gerektiren, zaman baskısı olan bir çatışma durumunda tercih edilecek çatışma stilleri ile zaman bakımından kısıtlaması olmayan durumlar için tercih edilecek sitiller farklılık gösterecektir. Aynı şekilde basit bir anlaşmazlık ile artık çözümsüz bir noktaya gelmiş çatışmalar için kullanılacak stiller aynı olmayacaktır. Burada önemli olan husus çatışmanın iyi analiz edilmesidir. Çatışmada kullanacağımız stillerin uzun dönemdeki sonuçları da stillerimizi belirlemede etki eden bir diğer faktördür. Kullanılan stiller başkalarıyla olan ilişkilerinizin iyileşmesine ya da kötüleşmesine yol açacaktır. Bu da tercih edilen çatışma stilinin yapıcı ya da yıkıcı etkiler doğurmasına neden olacaktır. Son olarak çatışma stilimizi etkileyen faktör kişisel değer yargılarımızdır. Her bir stil belli bir değerden yana olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle tercih edeceğimiz stilin bizim değerlerimizle örtüşmesi gerekmektedir.

1.9.3. Diğer Çatışma Yönetimi Stratejileri

Kaçınma ve Bağlanmama: Bu yaklaşım çatışmayı görmezlikten gelme durumudur. Yönetici konumundaki kişi çatışmada açık bir taraf belli etmez ve çatışmaya dolaylı olarak

müdahalede bulunur. Tarafların duruma bir göz atma şansı elde etmeleri için kararlar geciktirilir. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltıcı etki yapabilir. Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde, bu yol yararlı olabilir (Koçel, 2015).

Örgütte meydana gelen çatışmaların bilmezlikten gelinip göz ardı edilesi bazen tarafların yumuşayarak sorunları çözümlemeleri ve anlaşmaya varmaları ile sonuçlanacağı gibi, problemin daha da karmaşıklaşıp, çözümsüz bir hale gelmesine de yol açabilir (Eren, 2017).

Problem Çözme Yaklaşımı: Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2015). Eren (2017)' e göre özellikle sorun ile ilgili yetersiz bilgiye sahip oldukları ve taraflar arasında zayıf bir iletişimin bulunduğu süreçlerde çatışmayı çözümlemek için etkin bir yol olabilir.

Yumuşatma: Koçel (2015)' in ifade ettiği şekliyle bu çözüm yolunda taraflar arasındaki ortak çıkarların ön planda tutulması, farklılıkların ise ikinci plana atılması söz konusudur. Yöneticinin buradaki konumu tarafların farklılıklarını bastırarak birlik ve beraberlik içinde tutmaktır. Benzer ifadelerle Eren (2017)' de uzun vadeli iş birliğini ve bunun sağlayacağı yararları vurgulayan, durumu olduğundan daha iyi gibi göstermeye çalışma yaklaşımını yumuşatma olarak adlandırmıştır. Burada yöneticinin konumu, analitik bir çözümle soruna yaklaşmaya, problemin kaynaklarına inmeyen tarafları bir arada tutmaya çalışan bir unsur olarak nitelendirmiştir. Aynı yazara göre bu yaklaşım çatışma için sadece kısa süreli bir tampon görevi yapacak ve ilerleyen zamanlarda aynı sorunlar tekrar gündeme gelecektir.

Güç Kullanma: Yöneticilerin sahip oldukları güç ve otoriteyi kullanarak çatışmaların çözümlenmesini sağlayan bu yolda bir tür baskı söz konusudur. Eren (2017)' nin belirttiği şekliyle yöneticinin müdahalelerine rağmen çatışmayı devam ettiren taraflara yöneticinin otoritesini hissettirme davranışıdır. Yetkisini kullanarak duruma el koyan yönetici çatışmanın devamı halinde tarafları cezalandıracağını açık bir şekilde belirtecektir. Tam

tersi bir durum olarak çatışmanın sonlanması halinde ödüllendireceğini de ifade etmektedir. Yönetimin gücünü kabul etmek mecburiyetinde olan taraflar çatışma haline son vereceklerdir.

Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme: Bu yaklaşım temelde tarafları kendi şahsi çıkarlarından uzaklaştırarak, daha önemli ve geniş kapsamlı amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, tarafları çatışma durumlarından uzaklaştırmak ile ilgilidir. Koçel (2015)' e göre ciddi kriz dönemlerinde yöneticiler özellikle böyle bir çatışma yönetme metodu tercih etmektedirler. Ancak Eren (2017)' nin ifade ettiği şekliyle kriz dönemlerinde baskı altına alınan çatışmalar, normal zamanlarda ortak amaçlar ortadan kalkacağı için tekrar su yüzüne çıkacaktır.

Taviz Verme: Temeli, farklılıkların paylaşılmasına dayanan bu yönetim anlayışı oldukça sık tercih edilmektedir. Çatışan her iki tarafta kendi çıkarlarından biraz taviz vererek ortak bir noktada buluşacaklardır. Bu yöntemde çatışmada kesin bir kazanan ya da kaybeden yoktur. Ancak bu yöntem çatışmaların çözümü için kalıcı bir yol değildir, tamamen çözümlenmeyen çatışmalar zamanla tekrar gündeme gelebilirler (Koçel, 2015).Karşılıklı tavizler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Ancak her iki tarafta anlaşmadan memnundurlar (Eren, 2017).

Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Örgütsel çatışmaları kurumun amaçlarına yönelik olarak yönetebilmek için çatışmaya taraf olan kişilerin örgüt içerisinde farklı birimlere nakledilmesi şeklinde ifade edilen çatışma yönetimi anlayışıdır. Çatışan tarafların nakledilmesi ile oluşan boşluklar çatışma ihtimali daha düşük olan bireyler tarafından doldurulacaktır. Bu yönetim anlayışının bir diğer şekli de çatışan tarafları çeşitli eğitim programlarına dâhil ederek, tutum ve davranış değişikliği yoluna başvurmaktır. Uzun planda daha kalıcı ve etkili sonuçlar veren ikinci yolun zaman alıcı ve ekonomik olarak masraflı olduğu ifade edilebilir. (Koçel, 2015).

Çoğunluk Oyu: Bazen yöneticiler, çatışmaların halli için çoğunluk oyu yolunu izleyebilirler. Bunun esası belirli çatışmalarda, çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir (Koçel, 2015). Eren (2017)'nin ifadeleriyle anlaşmazlık yaşanan konuların çözümünde, tarafların her birine fikirlerini açıklama imkanı tanınması ve farklı fikirlere sahip bu

toplulukta oylama yoluyla çoğunluğun yararına olacak şekilde çatışmanın sonuçlandırılması yöntemidir.

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Bu yönetim anlayışı çatışma durumuna sebep olan şartların yani sorunların kaynağının ortadan kaldırılması esasına dayanır. Örneğin sınırlı kaynakların ortak kullanımı ve paylaşılmasından kaynaklı çatışmalarda kaynakların çoğaltılması ya da birimlerce tasnifi yapılarak, mevcut çatışma durumu ortadan kaldırılabilir.

Üçüncü Bir Tarafın Yargısı: Eren (2017)'nin görüşlerine göre; çatışmaların çözümsüz kaldığı ve tarafların anlaşmaya varamadığı noktalarda tarafsızlığına ve nesnelliğine güvenilen üçüncü bir tarafın bakış açısına başvurulur. Bu üçüncü kişi veya grup bir anlamda hakemlik görevi üstlenmektedir. Her iki tarafında güvendiği ve hakemliğini kabul ettikleri bir kimsenin bu görev için seçilmesi önemlidir. Çözüme ulaşabilmek için üçüncü tarafın görüş ve kararlarının taraflarca kabul görmesi ve onaylanması temel şarttır.

1.10. Çatışma ile İlişkili Kavramlar

1.10.1. Çatışma ve Sosyal Bilişsel Süreçler

Bir çatışma sırasında başkalarının davranışlarını yorumlamak ve anlamaya çalışmak için kullanılan düşünce süreci, bizim ne gibi çatışma davranışlarını göstereceğimizi de belirlemektedir. Bir çatışma sürecini etkileyen özellikle iki süreç bulunmaktadır: beklentinin ihlali ve başkaları hakkındaki yüklemeler.

1.10.1.1. Beklentinin İhlali

Beklentinin ihlali kuramına göre insanlar karşılarındakinden hem tahmini hem de tarif olarak belli davranışları beklemektedirler (Burgoon, Stern & Dillman, 2006). Tahmini beklentiler, karşıdaki kişinin belli bir durumda nasıl davranmasının beklendiğiyle ilgilidir. Tarifsel beklentiler, karşıdaki kişinin belli bir durumda nasıl davranmasının gerektiği ile ilgilidir. Burgoon ve meslektaşları karşıdaki kişinin davranışları ile bizim beklentilerimiz uyuşmadığında bunun duygusal bir tepkiye neden olduğunu ve duruma bir anlam vermeye çalıştığımızı belirtmektedirler. Karşı tarafın davranışı bizim beklentilerimizi olumsuz bir

şekilde ihlal ederse bu daha çok olumsuz bir duygu tepkisini ateşleyebilmekte ve olumsuz bir davranışın sergilenmesine yol açabilmektedir.

Çatışmada beklenti ihlallerinin olması çok olağandır, böylece buradaki ilgili bilişsel dinamikler çatışmayı etkileyecektir. Beklenti ihlalleri kuramı, çatışmadaki duygu ve biliş arasında bir bağlantı olduğunu kabul etmektir. Beklenti ihlali, duygusal tepkileri ortaya çıkarır, bu duygusal tepkilerde ihlale karşı verilen tepkileri ateşlemektedir (Burgoon, Stern & Dillman, 2006). Bu şekilde karşılıklı verilen tepkiler de daha fazla duygusal tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Beklenti ihlal durumlarının hepsi yıkıcı bir yapıda olmayabilir. Bazı durumlarda, karşımızdaki kişi bizim beklentilerimizin üzerinde de davranabilir. Böyle bir durumda karşılıklı olarak olumlu duygu ve davranışlar birbirini izleyebilir. Bu durum bizlere beklentilerimizi kullanarak bir çatışmayı yönetebileceğimizi ve gerilimi azaltarak yapıcı bir yöne doğru çatışmayı yönlendirebileceğimizi göstermektedir.

1.10.1.2. Yükleme Yapma

Sillars (1980), yükleme kuramını kişiler arası çatışma süreçleri konusuna uyarlayarak yaptığı bir dizi kuramsal analiz sonucunda bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Yükleme sürecini temelinde iki öncüle dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi, davranışı nedenleri bakımından açıklamaktır. İnsanlar genellikle karşılaştıkları insanlara bazı özellikler, niyetler ve tutumlar yüklerler. Bu bağlantı kurma süreci aracıyla da insanlar etraflarındaki dünyayı organize ederler ve anlamaya çalışırlar. İkincisi, yapılan nedensel açıklamalar bir davranışın nasıl yargılanacağını etkilemektedir. Yüklemeler, tarafların birbirine karşı değişik bağlamlarda uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Karşımızdaki kişilerin davranışlarına bir anlam vermeye çalışırken genel olarak bir anlam yükleme eğiliminde bulunuruz. Uygun bir gerekçe ışığında şu iki faktörü karşımızdakinin davranışına yükleriz: *yerleşik olan faktörler* ve *durumsal faktörler.* Burada kişinin kendisinden gelen tüm faktörler yerleşiktir, kişinin dışında olan tüm faktörler ise durumsaldır. Yapılan araştırmalara göre insanlar genellikle başkalarının davranışlarını yerleşik faktörlere, kendi davranışlarını ise durumsal faktörlere yüklerler (Ross, 1977). Buna *temel yükleme hatası* denilmektedir ve bu durum genellikle başkalarının davranışlarının niyetli ve kasıtlı olduğunun düşünülmesidir. Örneğin kalabalık bir grup karşısında konuşma yapacağımız zaman gergin olmak gibi, biz bu durum kendi başımıza

geldiğinde bunun ortamın rahat olmamasından kaynaklandığını düşünerek yükleme yaparız, ama gergin bir konuşmacıyı gördüğümüzde ise bunun kendi kişiliğinden kaynaklandığını düşünürüz. İnsanların birisine yükleme yaparken durumsal faktörleri görmezden gelme ve yerleşik faktörleri ön plana çıkarma eğilimi oldukça güçlü bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar kendilerine saygılarını korumak ve sürdürmek için olumsuz sonuçları olan şeyleri çevresel faktörlere olumlu olan şeyleri kendilerine yüklemektedirler. Bunun gibi bir *amaca hizmet eden yanlılık*, daha çok başarı ve başarısızlıkların söz konusu olduğu durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; öğrencilerin okul derslerindeki başarıları ve başarısızlıkları söz konusu olduğunda tahmin edileceği gibi öğrenciler başarılarını kendilerine, başarısızlıklarını ise öğretmene ya da eğitim sistemine yükleyeceklerdir (Folger, Poole & Stutman).

Çatışma sürecinde yapılan yüklemeler çatışmayı önemli ölçüde etkiler. Temel yükleme hatası yapan bir taraf karşısındakinin davranışının planlı olduğunu ve kasıtlı yapıldığını, kendi davranışının ise durumun gerektirdiği şekilde geliştiğini düşünerek çatışmayı şiddetlendirebilmektedir. Ayrıca amaca hizmet eden yanlılık nedeniyle insanlar genellikle çatışmanın olumsuz etkilerini genellikle karşı tarafa yükleme eğilimi içerisinde olabilirler. Bu durumda çatışmayı yapıcı bir şekilde sonuçlandırmak zorlaşacaktır.

Çatışmada yüklemelerin etkisini azaltmaya yönelik olan çok önemli bir adım, yükleme hatalarının her zaman için söz konusu olabildiğini kabul ederek bunlara sürekli olarak dikkat etmektir. Bizler zaman içerisinde değişik durumlarda ve kişilerle yaşadığımız çatışmalarda benzer yüklemelerde bulunma eğilimindeyizdir. Yükleme hatasını düzeltmek için iyi bir yol, çatışmaları veya tartışmaları anlamaya çalışırken yükleme hatalarının ne olabileceğini hesaba katmaktır. Faklı kültürlerden, cinsiyetten ve sosyoekonomik statüden gelen insanların davranışlarını yorumlarken bir yanlışlık yapabileceğimizi, onların bakış açısını anlamanın önemli olduğunu hatırlayarak bunu başarabiliriz (Folger, Poole & Stutman).

1.10.2. Çatışma ve Kaos

21. yüzyılın beraberinde getirdiği küreselleşme, teknolojik ve ekonomik gelişmeler, insana verilen önemin artması ve var olan her şeyin birbiri ile ilintili olduğu şeklindeki anlayışın gelişmesiyle kendini hissettiren Kaos Yaklaşımının, örgütsel yapı ve işleyişin

tanımlanması açısından önemli katkılar sağlayacağı şeklindeki görüşler gelişmektedir. (Koçel, 2015).

Birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip insanların birlikteliği ile oluşturulan işletmeler bu farklılıklarıyla bir kaos ortamı oluşturabilirler. Kaos kavramı dışarıdan bakıldığında karışıklık ve düzensizliği ifade etse de, bilim adamları için önceden kestirilmeyen, içerisinde kuralsız ama benzer şekillerin oluştuğu düzenli bir düzensizliği, kısacası amacı olan bir karışıklığı ifade eder (Töremen, 2000). Yarının belirsiz ve tahmin edilemediği, sürekli değişiklik gösteren kaotik yapıdaki bir ortamda yaşamını sürdürmeye çalışan işletmelerin, içinde bulundukları ortamın devamlı olarak değişim yaşaması, kaos ortamında karşılaşabileceklerinin birer işaretidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edip üstünlük sağlayabilmeleri kaos ortamında sağlam kalabilmelerine bağlıdır. Sürekli değişen şartlara uygun gelişimi gösteremeyen işletmeler faaliyetlerine son verebilirler (Öge, 2005). Çatışmalar kaos ortamlarında yapıcı ya da yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütlerde meydana gelen çatışmalar kaotik ortamların meydana gelmesine neden olabileceği gibi örgütlerdeki kaos ortamı çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu iki kavram sebep sonuç ilişkisi bağlamında birbirileri ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Kaos ortamındaki belirsizliklerin, düzensizliklerin, zıtlaşmaların çözümünde çatışmalar yapıcı sonuçlar ortaya çıkarabilirler. Bu gibi durumlarda çatışma yönetimi stratejileri yol gösterici olabilir. Değişen koşullara uyum sağlayacak yönetim anlayışı ve bu değişikliklere kolay bir şekilde uyum sağlayacak, kaotik ortamların getirdiği belirsizliklere hazırlıklı çalışanlara ihtiyaç vardır. Kaos ortamında çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi de olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Kaotik herhangi bir olayın gelişim ve sonucu, bu olayın başlangıç koşullarına son derece hassas olarak bağlıdır. Başlangıç koşullarındaki ufak bir değişiklik, sistemin uzun dönemli davranışında çok büyük değişiklikler ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2015). Bu nedenle kaotik ortamlarda yaşanan çatışma süreçlerinin her aşaması önemlidir. İlk aşamadan son aşamaya kadar tüm çatışma yönetimi süreci dikkatli bir şekilde ele alınmalı tüm süreçler dikkatle yönetilmelidir. Yapılacak küçük bir hatanın uzun dönemde örgüt gelişimi açısından yıkıcı sonuçlar meydana getirebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda günümüz örgüt yöneticilerinin de bu kaos ortamında çatışmaları en etkin şekilde yönetebilmeleri için hem kaos yönetimini hem de çatışma yönetimini iyi bilen yöneticiler olmaları gerekmektedir.

1.11. Verimlilik Kavramı

Klasik çağın büyük filozofu Aristo'ya göre; hedeflerine ulaşmasını sağlayacak araçları düşünen, bulan, bunları yapan ve gerektiğinde bunları kullanarak amacına ulaşan tek canlı insandır. Amaçlarına ulaşmak için birikimini, zekâsını amacın gerektirdiği araçları yapmakta ve geliştirmekte kullanan insanoğlu, bu işleri gerçekleştirirken kullanacağı kaynak ve ondan elde edeceği sonuç üzerinde de durur. Kullanılan kaynak ve sonuç ilişkisi bizi verimlilik kavramına götürmektedir. Bu doğrultuda verimlilik kavramının insanoğlunun varlığıyla birlikte farklı isim ve şekillerde günümüze kadar ulaştığı söylenebilir.

Literatürde 1556 yılında hümanist yazar Georgius Agrıcola' nın De Re Metallica adlı eserinde yer verilmiş olan verimlilik (productivity) kavramı, fizyokratların öncüsü olarak bilinen Francais Quesnay ile birlikte iktisadi düşünce tarihi içerisinde adından söz ettirmiştir (Akyıldız ve Karabıçak, 2002). 1800'lü yılların başlarında Frederic Taylor'un araştırmalarında da kendine yer bulan verimlilik kavramı zamanla ifade ettiği anlam bakımından gelişim ve değişime uğramıştır. Daha fazla üretim yapabilmek için daha yoğun çalışma gerektiği görüşüne karşılık Taylor, gerektiğinden fazla mesai harcamadan, işin yapılış şeklinin değiştirilerek üretim miktarının arttırılabileceğini savunmuştur. *İş nasıl daha iyi bir şekilde yapılır* anlayışı Taylor'un verimliliğe olan bakış açısını ifade etmektedir.

20. yüzyıla geldiğimizde gelişen ekonomik faaliyetler ve karmaşıklaşan ticari ilişkiler, verimlilik kavramına verilen önemi giderek arttırmıştır. Daha çok üretim alanı ile ilişkilendirilen verimliliğin çok daha geniş bir alana hitap eden, şemsiye bir kavram olduğu görüşü yaygınlaşmıştır.(Hacıtahiroğlu, 2012).

Çeşitli bilim alanlarının kavram üzerindeki çalışmaları, çeşitli verimlilik tanımlarını beraberinde getirmiştir. Klasik performans anlayışıyla verimliliği girdi ve çıktı ilişkisi çerçevesinde ele alan araştırmacılar verimliliği çıktılar ile üretim için gerekli tüm girdilerin arasındaki oran şeklinde tanımlamışlardır (Baş ve Artar, 1991; Arslan, 2002; Yükçü ve Atağan, 2009; Özkara, 2015).

Orhan (2006)'ın ifadelerine göre, Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluşu ile dilimize gelen verimlilik kavram, Fransızca üretmek anlamına gelmektedir. Kavramın en temel haliyle tanımı *çıktı/girdi* şeklindedir. Verimlilik kavramına yönelik literatürdeki tanımlamalar genelde ekonomik düzeyde olsa da, kavramın özünü anlayabilmek için çok

daha geniş kapsamlı düşünmek gerektiğini ifade eden Yükçü ve Atağan (2009), üretilen ürün ve hizmet kalitesini arttırma, çevre dostu üretim sağlama, insana önem veren örgüt kültürü geliştirme ve üretim miktarını arttırma gibi faaliyetleri verimlilik kavramının kapsamında değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda verimlilik, üretkenliğin sürdürülebilir boyutunu da içermektedir (Mete, 2010). Yani verimlilik, yalnızca bir orandan ibaret basit bir matematik işlemi değildir. Temel üretim kaynakları (işgücü, hammadde, malzeme, donanım) ve bunların bileşimi yanında kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, çalışma, yaşam koşulları ve günümüzde değer kazanan bilgi, zaman gibi birçok unsur da verimliliği etkilemektedir (Güçlü, 1995).

Verimlilik kavramını bir amaç olarak tanımlayan Yapar (2005), kavramın kişisel veya örgütsel bir amaç haline dönüştürüldüğünde, kişilerin ilgi ve ihtiyaçlarına bağlı olarak bu amacı özümsediklerini ve kavramı farklı anlam boyutlarına taşıdıklarını ifade etmektedir. Buna ek olarak ekonomik gelişmenin aşamalarında ve farklı kültürlerde kavramın anlamı çeşitlilik göstermektedir. Kavrama felsefi bir yaklaşımda bulunan Japon Verimlilik Merkezine göre; verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir. ‘Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır’ düşüncesini savunan bir inançtır. Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlaştırılmasıdır. Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır. İnsanın gelişmesini savunmaktır (Baş ve Artar, 1991).

Çağlar (1994) ise verimliliğe kavram ve terim olarak iki açıdan yaklaşmıştır. Kavram olarak değerlendirildiğinde verimlilik, bir süreci ve davranış biçimini ifade etmektedir. İnsan varoluşundan beri, bilinçli ya da bilinçsiz olarak verimli davranma çabası içerisindedir. Davranışların bu yönde yapıcı şekilde geliştirilmesi kavramın gerekliliklerinden birisidir. Teknik olarak ifade edilecek olursa verimlilik, teknik bir durumun anlatımıdır. En sade haliyle bir üretim süreci sonunda meydana gelen çıktıların bu amaç için kullanılan girdiye oranını belirtmektedir. Bu çözümleme ışığında, terimin, kavramın bir uzmanlık alanına özgülenmiş durumu olduğu söylenebilir. Bir bakıma, çok daha geniş bir içeriğe sahip olan kavram, ilgili çalışma alanında kullanılabilir özelliklerinin bir araya getirilmesiyle terimi doğurmaktadır. Ancak bu durum, aynı kavramın başka alanlarda kullanımını sınırlamaz. Bu açıdan bakıldığında verimlilik, özellikle işletme düzeyinde terimleşmektedir. Bu çerçevede terim olarak verimlilik, çok genel bir ifade ile sistem tarafından üretilen çıktının, bu çıktıyı üreten girdilerle olan ilişkisi olarak ifade edilmektedir.

Verimlilik sabit bir rakamsal ifadeden daha çok üretim sürecinde kullanılan tüm girdilerin üretim süreci boyunca belirli fazlarda üründe meydana getirdiği katma değerleri ifade ettiğinden dolayı dinamik bir olgudur. Çeşitli hesaplamalar sonucunda elde edilen verimlilik oranları tek başlarına yararlı olmayacaktır. Bu göstergeleri üretim süreci boyunca karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar örgüt içerisindeki alt birimler arasında olabileceği gibi örgütler arasında da gerçekleştirilebilir.

Birçok araştırmacı tarafından farklı zaman ve şekillerde tanımlanan verimlilik kavramı; günden güne iyiye gitme ve gelişme anlayışını temel alan bir değişim ve *sürekli iyileşme süreci* olarak ta ifade edilebilir. Verimlilik aynı girdilerle daha çok çıktı elde etmeyi amaçlamaktadır.

Verimlilik '*daha iyi sonuç nasıl alınır?*' sorusuna bir cevap arayıştır. Yapılan işlerden daha iyi bir sonuç elde edebilmek için kaynaklardan ne derece yararlanıldığını gösterir. Verimliliğin artırılması için kaynakların daha etkili kullanılması gerekmektedir. Verimliliğin artırılması aynı kaynaklardan daha çok ürün ve hizmet elde edilebilmesi ya da aynı ürün ve hizmetlerin daha az kaynak kullanımı ile sağlanabilmesi ile mümkün olabilecektir.

Verimlilik işleri daha iyi yapmak değil doğru işleri daha iyi yapmak olarak da tanımlanabilir. Verimlilik; örgütün amaç, etkenlik, etkililik ve karşılaştırılabilirlik kavramlarına ne kadar yaklaşabildiğinin ölçüsüdür. Amaçların gerçekleşme derecesi nedir, yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı, gerçekleşmesi gereken şeyin gerçekleşmesi gibi ölçütlere sahiptir (Doğan, 2003).

Tarihsel süreç içerisinde verimlilik kavramına olan bakış açısı şekil değiştirip kendini geliştirmiştir. Verimlilik sadece ekonomi ile ilgili değil aynı zamanda sosyal ve kültürel de bir olgu haline geliştir. Bir başka deyişle verimliliğin ekonomik boyutu kadar sosyal ve kültürel boyutları da ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır. Verimlilik kavramına sadece üretim çıktılarındaki artış olarak bakmak bu kavramın zenginliğine ters düşmektedir. Aslında verimlilik bir *yaşam tarzı*dır. Ekonomik, sosyal, toplumsal, kültürel yaşamın her alanında verimliliğin kendine bir yer edindiği ve yaşamımızı şekillendiren bir olgu haline geldiği söylenebilir. Verimliliği özümseyip onu yaşamın her alanında uygulayacak olan insan; verimlilik anlayışındaki esas aktördür. Çağdaş dünyada, verimliliği yaşamın tüm alanlarıyla bütünleştirebilmenin temelde iki esas verimlilik tarzına sahip olmayı gerektirdiği düşünülmektedir: *bilgi verimliliği ve zaman verimliliği*. Verimlilik olgusunun

temel esası olan çıktılardaki artışı sağlama anlayışı bilgi ve zaman verimliliği kavramlarının da temelini oluşturmaktadır. Bilgi verimliliği; kişinin sahip olduğu tüm bilgi ve birikimini her alanda ortaya çıkardığı ürünler için en etkin şekilde kullanması esasına dayanmaktadır. Bilgi güçtür ve kişi bu gücü verimlilik aracılığıyla etkili bir silaha dönüştürebilmektedir. Zaman verimliliği; kişinin sahip olduğu en değerli sermayenin -zamanın- olabileceği en etkin şekilde değerlendirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Zaman telafisi olmayan ve insan için paha biçilemez bir sermayedir. Bilgi verimliliği gibi zaman verimliliği anlayışının da verimliliği bir yaşam tarzına dönüştürmek isteyen insan için temel teşkil ettiği düşünülmektedir.

1.12. Çalışan Verimliliği

İşletmelerde iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde en önemli üretim faktörü olan insan işletmenin en değerli varlığıdır. İşletmelerin paylaştıkları temel amaçlar, pazardaki diğer işletmelerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek, işletmenin imajını güçlendirebilmektir. Belirtilen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ise ulaşılması gereken tek bir hedefle ifade edilebilir, 'işgücünün verimli kılınması'. Örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılabilir, bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008). Örgütsel kuramların insan unsuruna verdiği önemin artması, beraberinde insan kaynakları yönetimi anlayışını gündeme getirmiştir. Örgütün önemli bir parçası olan insan, örgütsel iş süreçlerinde hayati bir konuma sahiptir. Fındıkçı (2012)' ya göre insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu noktalardan biri de, var olan çalışanların gelişimini destekleyecek nitelikte alanlar oluşturmaktır. Değişim ve gelişime önce kendinden başlayan bireyler, çevresindeki diğer bireyleri de potansiyel olarak geliştirebilme olanağını barındırırlar. Bu sayede çalışanlar sadece bireysel verimliliklerini değil, aynı zamanda bir bütün olarak örgütün verimliliğini de olumlu yönde arttırmış olurlar.

Çalışan verimliliği, işletmeler tarafından takip edilen ve diğer işletmelerle kıyaslama yapmak amacıyla da kullanılan önemli verimlilik parametrelerinden birisi olup, gerek birim işgücü kullanımı başına gerçekleşen üretim miktarını göstermesi ve gerekse işgücü maliyetlerinin yönetilmesi açısından ölçülmesi ve analiz edilmesi gereken bir parametredir (Köksal, 2008).

Çalışan verimliliği İlgar (1994)'ın ifade ettiği şekliyle örgütte çalışan kişi başına elde edilen üretim miktarıdır. Verimliliği yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütlerde maliyetler azalacak, daha az girdi ile daha çok ürüne sahip olunacaktır. Aynı araştırmacı verimli çalışanı, zamanını, enerjisini ve sahip olduğu tüm üretim girdilerini en etkin şekilde kullanan ve israftan kaçınan; örgütün amaçları doğrultusunda maksimum fayda sağlayan ve haklarının bilincinde olan çalışanlar olarak tanımlamıştır. Verimlilik artışı, çalışanların bilgi ve becerilerinin artması, nitelik kazanmaları ve daha çok aranılır hale gelmelerine sebep olacağı gibi, aynı zamanda verimlilik ve ücret artışı ilişkisi de, çalışanlar açısından daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı demektir. Verimlilik artışlarının ücret ve gelirlerde bir artış anlamına geldiğinin toplumu oluşturan herkesçe anlaşıldığı ve bunun güvencelerinin sağlandığı bir ortamda, çalışanlar bir taraftan kalkınmadan pay almış olacaklar, diğer yandan da verimlilik artışlarına katkıda bulunmak yönünden teşvik edilmiş olacaklardır (Gümüş, 2012).

Hızla değişen ve rekabetin sürekli arttığı iş dünyasında motive olmuş çalışanlar daha etkin ve verimli çalışarak, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalmalarını sağlamaktadırlar. Çalışanın işe yönelik algıları, tutumları, davranışları ve en önemlisi de motivasyon düzeyleri kurumsal verimliliğe olumlu yönde katkıda bulunur (Köroğlu, 2011). Özdemir ve Muradova (2008)' ya göre motivasyon, verimliliği etkileyen önemli bir unsurdur ve tüm verimlilik faktörleri ile birlikte motivasyon ve verimlilik pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir.

Çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri ekonomik, fiziki, psikolojik ve sosyal faktörler olarak dört grupta toplayabiliriz. Ekonomik faktörleri; çalışanın ücretinin artırılması, çalışanın göstermiş olduğu bir başarı durumunda verilen maddi ödüller, yapılan işle orantılı şekilde sabit ücret dışında ek olarak çalışana verilen ücretler (prim sistemi) oluşturmaktadır. Fiziki faktörler; çalışanların fiziksel çalışma ortamını ifade etmektedir. Havalandırma, ısınma, aydınlatma, kullanılan ofis malzemelerinin ergonomikliği, çalışanın iş güvenliğini temin eden çalışma ortamı çalışan verimliliğini etkileyen fiziksel faktörleri oluşturmaktadır. Çalışan verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biri de psikolojik faktörlerdir. Örgütlerdeki en önemli üretim faktörlerinden biriside '*insan*' unsurudur. Bu nedenle çalışan verimliliğini düşündüğümüzde insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonu, çalışanların örgüte duyduğu güven, kabul ve bir sosyal gruba ait olma ihtiyacı, kendini gerçekleştirme amacı çalışanların verimliliğini etkileyen psikolojik etmenlerdir. Sosyal faktörler; çalışan verimliliğini etkileyen örgütsel politikalardır.

Örgütün çalışanlar hakkındaki politikaları çalışanların verimliliği üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. İş gören eğitimi, oryantasyon, ücret politikaları ve iletişim konuları örgütsel politikaların kapsamı dahilindedir. Aynı zamanda çalışanların sahip olduğu eğitim ve öğrenim düzeyi de çalışan verimliliğini etkileyen sosyal faktörlerdendir. Çalışanların kendilerinden beklenilen görevleri yerine getirebilmek için belli bilgi, beceri ve tekniğe sahip olmaları gerekmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bazı durumlarda çalışanlar eğitim hizmetleri ile desteklenebilir. Alınan eğitimler sonucu üretim çıktılarında yer alan her anlamdaki artış eğitimin verimliliğe olan katkısının bir göstergesi olabilir.

1.13. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Üzeyme Doğan'a göre; verimlilik analizleri, verimliliğin, üretim faaliyetlerine katılan bütün faktörlerin ve ortak çabaların etkinliğine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu faktörler genel, sosyal, psikolojik, kurumsal ve teknik faktörler olmak üzere beş grupta toplanabilir. Üzeyme Doğan, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik-Ergonomi İlişkileri kitabında verimliliğe etki efen faktörden olan genel, sosyal, psikolojik, kurumsal ve teknik faktörleri şu şekilde analiz etmektedir:

Verimliğe etki eden faktörlerden *genel faktörler*; işletmenin kuruluş yeri, işletmenin etkin olduğu pazarın büyüklüğü, işletme ölçekleri ve istikrardan oluşmaktadır. İşletme bilimi literatüründe işletme için en uygun kuruluş yeri, diğer kuruluşların yerlerine oranla verimliliği arttıran ve en yüksek rantabiliteyi sağlayan yer olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin gelecekteki verimliliğini arttırmak amacıyla yapılması gereken ilk iş, işletme için en ideal kuruluş yerinin seçilmesi olacaktır. Pazar büyümesi, tüketicinin egemenliği, mamul yaşam süresinin kısalması, üretim faktörleri birleşiminde teknik sermayenin artan bir önem kazanması işletme ölçeklerinin büyümesini zorunlu kılmakta, işletme ölçeklerinin büyümesi ise bir yandan üretim kapasitelerini arttırarak, diğer yandan kurulu kapasitelerden ve kaynaklardan daha etkin bir şekilde yararlanmayı sağlayarak maliyet tasarruflarına olanak vermekte, verimlilik düzeyini yükseltmektedir. Pazarın büyüklüğü mamul üretmekte kullanılan kaynakların verimliliğini değişik biçimlerde etkiler. Verimlilik; pazarın yalnızca büyüklüğünden değil, aynı zamanda pazarın istikrarından da etkilenir. Çünkü stok üretim olanakları dışında, istikrarsız bir Pazar, üretim hacminde sürekli değişiklikleri gerektirir.

Verimliliğe etki eden faktörlerden *sosyal faktörler*; eğitim ve öğrenim düzeyi, organizasyon ve ücret politikalarından oluşmaktadır. Verimliliği etkileyen son derece

önemli faktörlerden birisi, gerek ülke gerekse işletme boyutunda çalışanların eğitim düzeyleridir. Örgütsel iş süreçlerinde verimliliği arttırmak için bazı tekniklerin kullanılmasına ihtiyaç duyulur. Bu tekniklerin kullanılışı insanlar aracılığı ile olacaktır. İnsanların bu teknikleri etkin olarak kullanabilmesi için yeterli bilgi ve bir takım becerilere ihtiyacı olacaktır. Bu bilgi ve kazanımlar eğitim yolu ile elde edilebilir. Eğitimden sonra elde edilen mal ve hizmetlerdeki miktar ve kalite artışı, eğitimin verimliliğe olan etkisine birer örnek olarak gösterilebilir. Verimlilik ile organizasyon arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır çünkü organizasyon üretim potansiyelinin en etkin biçimde kullanılmasını sağladığı ölçüde, bu etkin kullanım, verimlilik artışı biçiminde sonuçlanır. Verimlilik ile ücret arasındaki ilişkiler, günümüzde hemen hemen her ülkede işçi ve işveren kesimi ile kamu yönetimini yakından ilgilendiren önemli bir konudur.

Verimliliğe etki eden faktörlerden *psikolojik faktörler*; güdüler (motivasyon) ve moralden oluşmaktadır. Psikolojik faktörler arasında özellikle güdüler (motivasyon) ve moral önde gelmektedir. Güvenlik, unvan, tanınma, benlik, karşılık ve destek görme, kabul olunma, bir sosyal gruba ait olması ve yönetime katılma gibi güdülerden oluşan güçler iyi bir yönetici tarafından verimliliğin arttırılmasında etken araçlar olarak kullanılabilir.

Verimliliğe etki eden faktörlerden *kurumsal faktörler*; serbest piyasa ekonomisi, finansman olanakları, vergi politikası ve verimlilik akımının sağlanmasından oluşmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin rekabet kuralları işletmeleri maliyet azaltıcı yeni üretim yöntemleri aramaya, bulmaya veya hazır teknolojileri transfer etmeye ve uygulamaya zorlar. Böylece rekabet sonucu verimlilik artışı sağlar. Finansman ihtiyaçlarının gerektiği zaman ve miktarda, uygun koşullarla karşılanmaması, birçok işletmede verimliliği arttırıcı yönde çabaların gerçekleşmesine engel olur. Vergi politikası verimlilik üzerine değişik bakımlardan olumlu veya olumsuz etki gösterebilir. Vergi yüklerini hafifleştiren özendirici bir vergi politikası işletmelere verimlilik artışları sağlayacak yeni yatırımlara girişme hevesini arttırır. Vergi politikası genel olarak işletmelerin verimliliği üzerine olduğu kadar, işçilerin çalışma istekleri üzerine yaptığı etki ile işgücü verimliliğini de olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir.

Verimliliğe etki eden faktörlerden *teknik faktörler*; teknoloji (üretim yönetimi), kalite kontrolü, iş etüdü, iş kazaları ve iş güvenliği, ergonomiden oluşmaktadır (Doğan, 1987).

1.14. Verimliliğin Önemi

Günümüzde dünyadaki tüm ülkelerde, verimliliğin ulusal refahın artırılmasında büyük rolü ve önemi olduğu düşüncesi hâkimdir. Verimlilikteki artış ekonomik büyüme ve kalkınmanın temel kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Kurt (2012)' a göre verimlilikteki artışlar, bireysel ve toplumsal çıkarlar baz alınarak düşünüldüğünde verimliliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Üretimde verimliliğin artması düşük maliyetli daha kaliteli ürün elde etmek anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda daha fazla kar etme anlamına da gelmektedir. Elde edilen tüm fayda ve kazançlar taraflar arasında paylaşılacaktır. Bu durumda hem çalışanlar, hem de yöneticiler kazançlı çıkacaklardır. Bu gelişmeler sayesinde daha düşük fiyatlardan yararlanan müşteride memnun olacaktır. Sonuç itibariyle verimlilik artışıyla beraber gelen bu olumlu iyileşme tüm ülkede refah seviyesini arttıracaktır.

Dünyadaki ekonomik sorunlara çözüm olacak anahtar kavramlardan biride verimliliktir. Verimlilik, kalkınmış bir toplum olmanın en vazgeçilmez ölçütlerinden birisidir. Bunların yanı sıra verimlilik kalkınmanın da temelini oluşturur. Herhangi bir birimdeki verimlilik artışı diğer birimleri de harekete geçirerek bütünde verimliliği artırarak kalkınmayı hızlandırmakta ve sürekli bir gelişmeyi sağlamaktadır. Verimlilik artışı beraberinde maliyetlerin en alt seviyeye çekilmesini sağlayacaktır. Başka bir ifadeyle zaten sınırlı olan kaynaklar etkin olarak değerlendirilmiş olacaktır. Kaynakların etkili kullanılması ve maliyetlerin düşürülmesi hem özel – devlet tüm kurumlarda hem de ülke çapında iktisadi bakımdan gelişmelere ve refah seviyesinde yükselmelere olanak sağlayacaktır. Yazarın fikirlerini destekler nitelikte Baş ve Atar (1991)'da yeni teknik gelişmelerin imkanlarıyla kurulan ve ekonomik olarak güçlenmeyi hedefleyen işletmelerin verimliliği etkili bir araç olarak tercih ettiklerini vurgulanmışlardır.

Verimlilik insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade ettiğinde dinamik bir olgudur ve günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak görülmektedir Esasen, işletmelerde verimliliği artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması da bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir (Pekel, 2001).

İlgili alanyazında daha çok ekonomik boyutuyla ön planda olan verimliliğin sosyal boyutunu da ele almak gerekmektedir. Erol (2001)' e göre verimliliğin sosyal boyutu

sosyal ilişkilerin, verimlilik üzerindeki etkilerinden ileri gelmektedir. Endüstri işletmelerinde iş, loncalarda olduğu gibi tek tek bireyler tarafından değil, gerek teknik işbölümü ve gerekse işin küçük parçalara ayrılması nedeniyle birbirlerine eklemlenmiş iş gruplarının birlikte çalışması sonucunda gerçekleşmektedir. Üretim süreci aslında bir sistemin işleyiş sürecidir. Bu süreç aynı işletmede birden fazla çalışan arasındaki iş birliği, iş bölümü, işçi-makine ilişkisi, işçi-yönetici ilişkisi gibi alt sistemlerden oluşan alt grupların, gerek kendi aralarındaki gerekse dış çevreyle olan etkileşimlerini kapsamaktadır. Alt gruplar, karşılıklılık ilişkileriyle birbirlerine bağlı olduklarından, birisindeki değişmeler diğerlerinde de değişmelere neden olmaktadır. Bu tür sosyal etkileşimler verimliliği önemli ölçüde etkilemektedir.

1.15. Verimliliğin Ölçülmesi

Verimliliğin üretim çıktılarının girdilerine olan oranı olduğu ve arttırılmasının örgüt ve çalışanlar için önemi, buraya kadar belirtilmiştir. Fakat verimliliğin arttırılabilmesi için, öncelikle anlamlı bir şekilde ölçülmesi ve örgütün var olan verimlilik durumunun doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Verimlilik ölçümü bize örgütün hangi yönlerde başarılı olduğunu, hangi yönlerde eksik olduğunu gösterir. Organizasyonun eksik yönlerinin geliştirilmesi için, önce bu eksik yönlerin tespit edilmesi ve örgütün kendisini tanıması gerekmektedir.

Dar anlamda girdilerin çıktılara oranı olarak ifade edilen verimlilik, bu çerçevede somut ve matematiksel verileri ortaya koyar. Ancak girdilerin tamamının matematiksel olarak ifade edilmesi olanaklı değildir. Örgütsel yapı, teknolojik gelişmeler, insan unsuru, çalışma koşulları ve zaman gibi birçok unsuru nicel olarak tespit etmek mümkün değildir.

Verimlilik ölçümü bir süreçtir. Üretim sürecinde girdilerle çıktılar arasındaki anlamlı ilişkilerin tespitinde ve olası sorunların çözümünde verimlilik ölçümü devreye girer. Verimliliğin ölçülmesi sadece üretim sonuçlarını değil tüm süreci önümüze koyarak örgüt gelişimine katkı sağlayabilir.

Yılmaz ve Ünsar (2008)'a göre de verimliliğin geleneksel girdi, çıktı analizinden farklı olarak bir yönetim süreci yaklaşımı ile ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Böylece hangi amaçla verimlilik ölçümünün yapılacağının analiz edilmesi, ölçmenin belirlenmesi, ölçmenin yapılması ve sonuçların kontrol edilerek yapılabilecek iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi olası hale gelebilmektedir. Tek bir verimlilik ölçüsünün belirlenmesi

yeterli olmayabilir. Hem hangi verimlilik ve performans ölçülerinin izleneceğinin belirlenmesi, bunun hangi amaçlarla kullanılacağı, hem de bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar ilerlendiği ve ilerlenebileceğinin izlenmesi ve kontrolü ancak bir verimlilik yönetim süreci ile sağlanmaktadır.

Literatürde verimlilik ölçme alanında geliştirilmiş pek çok model bulunmaktadır. Bu modeller, kullanım amaçlarına ve kullanılan ölçütlere göre farklılıklar göstermektedir. Hangi ölçüm modelinin veya hangi gösterge setinin kullanılacağı, kuruluşun özelliklerine, faaliyetlerine, önceliklerine ve hedeflerine göre değişebilecektir. Ancak önemli olan nokta, kuruluşların, uygun bir verimlilik ölçme-izleme sistemini bünyelerinde yerleştirmiş olmalarıdır. Çünkü verimlilik ölçümü bir kez yapılıp tamamlanan bir çalışma değildir. Verimlilik ölçümü, süreklilik gerektirir. Herhangi bir dönemde elde edilmiş bir verimlilik oranı tek başına bir şey ifade etmeyecektir. Ancak aynı oran, farklı zamanlarda ölçüldüğünde bir karşılaştırma ve analiz etme imkânı yaratır. Ölçümler sonucunda elde edilen veriler, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarına şekil veren, onları yönlendiren ve yöneten kaynaklardır. Yönetim süreçleri, ölçümlerle oluşturulan bilgi birikimlerini kullanmaktadırlar. Bu nedenle verimlilik ölçümleri çok önemlidir. (Mete, 2010).

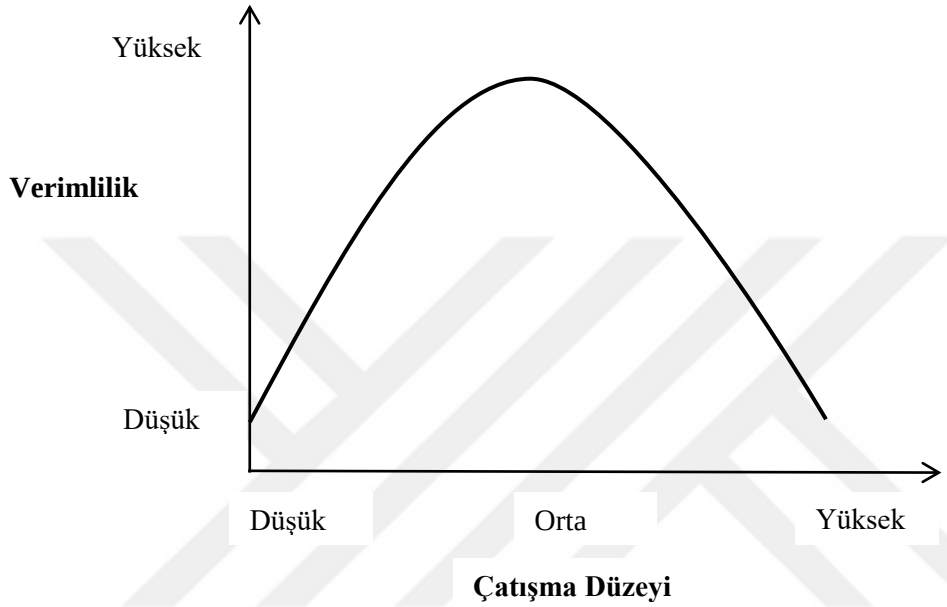
Verimlilik ölçümlerinin örgütler açısından önemi bir yandan örgütün zaman içinde kendi bünyesindeki değişmeleri gözleyebilmesi, diğer yandan da örgütler arasında gerçekçi bir karşılaştırmaya imkân tanımasıdır. Örgüt değerleri açısından verimlilik ölçülerek diğer örgütlerle karşılaştırma yapılabilir. Verimliliği ölçüt alarak yapılan karşılaştırmaların örgüt gelişimi açısından faydalı olacağını söyleyebiliriz.

1.16. Çatışma ve Verimlilik Arasındaki İlişki

Örgütsel çatışmalar, yöneticilerin zaman ve kaynaklarını ciddi oranda tüketen, aynı zamanda örgütsel verimliliği de negatif bir şekilde etkileyen süreçlerdir. Meydana gelen çatışmalar uygun yöntemlerle yönetilmeyip kendi kaderine terk edildiğinde yıkıcı sonuçlar oluşabilir. Tengilimoğlu (1991)' na göre de çatışmalar gerektiği gibi yönetildiğinde gelişme için bir kaynak olabileceği gibi örgüt içi birlik ve bütünlüğe yönlendirici bir etken olabilir.

Çatışma ve verimlilik arasındaki ilişki sık sık gündeme gelen bir konudur. Klasik ve İnsan İlişkileri yaklaşımı görüşünü benimseyen araştırmacılara göre çatışma verimliliğe negatif yönde bir etkide bulunur. Çatışmaların varlığı verimliliği yok eder. Modern görüşün

savunucuları ise çatışma ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ters yönlü U biçiminde ifade ederler. Bu ifadeye göre verimlilik çatışmanın çok düşük veya çok yüksek olduğu koşullarda azalırken belli bir orta seviyede ki çatışmanın varlığı, uygun yöntemlerle yönetilmek koşuluyla, verimliliği arttırabilir. Örgütte orta seviyede bir çatışma birey ve örgütler açısından olumlu katkılar sağlayabilir.



Şekil 4. Çatışma düzeyi ve verimlilik arasındaki ilişki (Kaynak: Rahim, M. A. (2001). Managing Conflict in Organizations. Westport, Connecticut.)

Coser (1956), grup içi çatışmaların grup içi normların yeniden canlılık ve güç kazanmasına ya da yeni normların doğmasına yardımcı olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Bu anlamda toplumsal çatışma, normların yeni koşullara uydurulması mekanizmasıdır. İş yaşamında çözülemeyen çatışmaların olumsuz etkileri oldukça fazladır. Çözülmemiş ya da çözüme uygun ele alınmamış çatışmaların yüksek bir maliyeti bulunmaktadır. Bunlar arasında iletişime karşı isteksizlik, uzun süren küslükler, iş arkadaşlarıyla iş birliğinden kaçınma, işe geç gelme veya hiç gelmeme, işten çıkma ve bozulan iş ilişkileri şeklinde ortaya sorunlar çıkartır. Çatışmalar sırasında kişiler duygusal açıdan oldukça etkilenirler. Bu durum, çalışanın karar verme yetisini olumsuz olarak etkilemektedir. Ortaya çıkabilecek gerilim ve çatışma neticesinde meydana gelen huzursuzluk ve buna bağlı olarak da oluşacak stresli ortam, iş gücü verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (İmirlioğlu, 2017).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Betimsel bir nitelikte olan bu araştırmanın birinci aşamasında çalışan algılarına göre; yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri ve çalışanların iş verimliliği düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin ve çalışanların iş verimliliğinin farklılık gösterip göstermediği çeşitli istatistiksel analizlerle incelenmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında ise ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişki istatistiksel işlemlerle değerlendirilmiştir.

Karasar (2003) tarama modellerini, geçmişte olmuş veya günümüzde olmaya devam eden bir durumu hiçbir değişime uğratmadan olduğu şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımları olarak tanımlamıştır. İlişkisel tarama modelleri ise aynı araştırmacı tarafından iki ya da daha fazla değişken arasındaki bağlantıyı gösteren değişimi veya değişimin derecesini ortaya çıkarmaya çalışan araştırma modelleri olarak ifade edilmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini; Konya ili sınırlarındaki belediyeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Konya ili Meram Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kurumda bulunan 240 çalışanın tamamına ulaşılmıştır. Ancak 4 anket analiz öncesi veri tarama aşamasında çıkartılmış, 19 anket ise değişik sebeplerden dolayı geri dönmemiştir. Geriye kalan 217 katılımcı anketi üzerinde çalışılmıştır. Araştırmada veri toplanan katılımcıların demografik özelliklerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	38	17.5
	Erkek	179	82.5
Yaş	20 – 30 yaş	47	21.7
	31 – 40 yaş	76	35.0
	41 – 50 yaş	77	35.5
	51 – 60 yaş	15	6.9
	61 ve üstü yaş	2	.9
Medeni Hal	Evli	183	84.3
	Bekâr	34	15.7
Öğrenim Durumu	Lise	65	30.0
	Ön lisans	42	19.4
	Lisans	45	20.7
	Yüksek lisans	9	4.1
	Doktora	2	.9
	Diğer	54	24.9
Hizmet Yılı	0 – 5 yıl	91	41.9
	6 – 10 yıl	44	20.3
	11 – 15 yıl	30	13.8
	16 – 20 yıl	19	8.8
	21 ve üstü yıl	33	15.2
Görev	Memur	89	41.0
	İşçi	107	49.3
	Diğer	21	9.7

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 17.5' i kadın, % 82.5'i erkektir. Yaş değişkeni ele alındığında çalışanların % 21.7'si 20-30 yaş aralığında, % 35.0'i 31-40 yaş aralığında, % 35.5'i 41-50 yaş aralığında, % 7.4'ü 51-60 yaş aralığında, % .5'i 61 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni halleri incelendiğinde % 84.3'nün evli, %15.7'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Öğrenim durumlarına göre çalışanların % 30.0'u lise, % 19.4'ü ön lisans, % 20.7'si lisans, % 4.1'i yüksek lisans, % .5'i doktora mezunudur. Kurumdaki hizmet yılına göre çalışanların % 41.9'u 0-5 yıl, % 20.3'ü 6-10 yıl, % 13.8'i 11-15 yıl, % 8.8'i 16-20 yıl, % 15.2'si 21 ve üstü yıl deneyime sahiptir. Kurumdaki görevlerine göre çalışanların % 41.0'ı memur, % 49.3'ü işçi, % 9.7'si diğer grubundadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmadaki toplanan veriler olgusal ve yargısal türdendir. 'Kişisel Bilgi Formu' aracılığıyla elde edilen, katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerini belirten veriler olgusal veri türündendir. 'Çatışma Yönetimi Stratejileri' ve 'Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği' envanterlerinde yer alan yargısal ifadelere verilen yanıtlar ise yargısal verilerdir. Verilerin kaynağı, çalışanların yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin algılarının ve çalışanların iş verimliliğine ilişkin algılarının beşli Likert tipi ölçekler üzerindeki işaretlemelerine dayanmaktadır.

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgi Formu', 'Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği' ve 'Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği' ile toplanmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında bulunan çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla kapalı uçlu soruların bulunduğu formdur. Kişisel bilgi formu çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev gibi değişkenlere ait verilerinin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

2.3.2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

Rahim'in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II), uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir. Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini ve çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Rahim, ölçeğin A, B ve C olmak üzere sırasıyla astlarla (subordinates), eşdeğer statüde olanlarla (peers) ve yöneticilerle (supervisors) ilişkili çatışmalara yönelik olarak üç versiyonunu geliştirmiştir. Bu araştırmada ölçeğin, yöneticilerin çatışma çözmede kullandıkları yöntemleri belirleyen versiyonu ROCI-II-B kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, "Bütünleştirme" (Integration), "Uyma" (Obliging), "Hükmetme" (Dominating), "Kaçınma" (Avoiding) ve "Uzlaşma" (Compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Madde numaraları ve sayıları tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II) Alt Boyutları

Çatışma Yönetimi Stratejileri Alt Boyutları	Madde Numaraları
Bütünleştirme	1,5,12,22,23,28
Uyma	2,11,13,19,24
Hükmetme	8,9,18,21,25
Kaçınma	3,6,16,17,26,27
Uzlaşma	4,7,10,14,15,20

Tablo 3.de görüldüğü gibi ROCI-II Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Derecelerine yönelik hazırlanmış olan 28 madde ve 5 stilden oluşmaktadır. Bütünleştirme (1, 5, 12, 22, 23, 28), uyma (2, 11, 13, 19, 24), hükmetme (8, 9, 18, 21, 25), kaçınma (3, 6, 16, 17, 26, 27) ve uzlaşma (4, 7, 10, 14, 15, 20) stillerinden oluşmaktadır.

ROCI-II'nin güvenirlik ve geçerliliği ile ilgili çalışmalarda ölçeği Türkçe'ye çeviren ve uyarlayan Gümüşeli (1994) yaptığı araştırmada okul müdürleri ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanan anket formu için güvenirlik testi yapmış ve bir ay ara ile iki kez uygulanan anketlere göre yapılan hesaplamalar sonucunda ulaşılan korelasyon katsayısı yöneticiler için .81, öğretmenler için .88 olmuştur. Araştırmacının yürüttüğü güvenirlik analizlerinden edinilen rakamlara göre cronbach alpha katsayıları bütünleştirme alt boyutu için .883, uyma alt boyutu için .842, hükmetme alt boyutu için .736, kaçınma alt boyutu için .690 ve uzlaşma alt boyutu için .830 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümü için bulunan güvenirlik katsayısı ise .908 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında ölçeğin yüksek derece güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir. Ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmıştır (Ek 2).

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir: Her zaman (5), çoğunlukla (4), arasıra (3), az (2), çok az (1). Ölçeğin uygulandığı çalışanların cevaplarından ortaya çıkan puanlar 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek çalışanların algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 (çok az), 1.80-2.59 (az), 2.60-3.39 (arasıra), 3.40-4.19 (çoğunlukla) ve 4.20-500 (her zaman) olarak değerlendirilmektedir. Rahim (2002) ölçeği cevaplayanın bu beş çatışma yönetme stilinin herhangi birinden aldığı puan ne kadar yüksekse, bunun o çatışma yönetme stilini kullanma düzeyinin de o kadar yüksek olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir.

2.3.3. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeğinin (Endicott Work Productivity Scale), Türkçeye uyarlanmasına dair geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Uğuz, İnanç, Yerlikaya ve Aydın tarafından 2004 yılında gerçekleştirilmiştir. Ölçek, işteki üretkenliği hassas bir ölçümle ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik araştırmaları kapsamında metin ilk olarak İngiliz dili uzmanı tarafından Türkçeye, ardından başka bir uzman aracılığıyla da geri İngilizceye çevrilmiştir. Psikiyatri alanında uzman 16 kişilik bir hakem grup tarafından incelenen ifadeler 20 kişilik bir gruba uygulanmış ve ölçeğin anlaşılırlığı ölçümlenmiştir. (Uğuz, İnanç, Yerlikaya, Aydın, 2004).

Ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla, yapının dayandığı kuramsal temel doğrultusunda ölçekten anlamlı olarak farklı puan alabilecek gruplar belirlenip ölçme aracının bu iki gruba uygulanarak gruplar arası farkın incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla toplumdan alınan sağlıklı katılımcılar kümesinin Endicott İşte Üretkenlik Ölçeğinin toplam puanlarıyla depresyonlu hastaların toplam puanları karşılaştırılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık katsayısı ve test tekrar test güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Bu amaçla ölçek, depresyon tanısı almış hastalardan oluşan örnekleme 7 ile 15 günlük arayla iki kez uygulanmıştır. Ancak test-tekrar test uygulamasında hastaların çoğunun uzaktan (şehirlerarası) gelmesi ya da iş yerinden izin alma sorunları, denek kaybına yol açmış. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenirliği, depresyon tanısı almış hastalardan (n=74) ve sağlıklı katılımcılardan (n=107) oluşan iki farklı gruptan elde edilen veriler ile ölçülmüştür. Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonucunda ölçeğin her iki gruptada yüksek düzeyde iç tutarlılık katsayılarına (α>0,90) sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin orijinal formunun iç tutarlılık katsayıları (α>0,90), Türkiye'de yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla eş değerdir. Ayrıca, hastalardan oluşan grupta (n=30) sınanan test-tekrar test güvenilirliği (r= 0,76) ölçekten alınan puanların zamanla değişmediğinin bir göstergesidir. Endicott ve Nee (1997) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik çalışmalarında da ölçeğin zamana karşı güvenilirliği yalnızca hastalardan oluşan grup üzerinde sınanmış ve test-tekrar test korelasyon katsayısının 0,92 olduğu bulunmuştur. Türkiye'deki örneklemden elde edilen değer (0,76), bu değerden (0,92) düşük olmakla birlikte, yeterli düzeydedir. Zamandaş geçerlilik çalışmasında elde edilen bu bulgular da orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada elde edilenlerle paralellik göstermektedir (Uğuz, İnanç, Yerlikaya, Aydın, 2004). Araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin tümü için bulunan güvenirlik katsayısı (cronbach

alpha) .953 olarak tespit edilmiştir. EİÜÖ Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili elde edilen sonuçlar doğrultusunda, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Ölçeğin araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmıştır (Ek 3).

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği toplam 25 sorudan meydana gelmiştir. Beşli Likert tipi derecelendirme şekline göre düzenlenmiş seçeneklere 0-4 aralığında puan verilmiştir. Hiç (0), Çok nadir (1), Bazen (2), Sık sık (3), Hemen her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçeğin uygulandığı çalışanların cevaplarından elde edilen puanlar 4.00-0.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek çalışanların verimlilik düzeyleri saptanmıştır. Buna göre 3.21-4.00 (hemen her zaman), 3.20-2.41 (sık sık), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (çok nadir), 0,80-0.00 (hiç) olarak değerlendirilmektedir. Deneğin tüm yanıtlara verdiği puanlar toplanır. Ölçekten alınan toplam puan 0 ile 100 arasında değişmekte ve yüksek puan düşük iş verimini göstermektedir. Yüksek bir toplam üretkenliğin düşüklüğünü, düşük bir toplam yüksek üretkenliği göstermektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında çalışanlara uygulanmak için 240 anket dağıtılmıştır. Farklı sebeplerden dolayı 19 anket geri dönmemiştir. Geriye kalan 221 anket kodlama işlemine geçmeden önce tekrar kontrol edilmiştir. İnceleme sonucunda, 2 anketin anket formunda yer alan bazı ölçme araçlarının boş bırakıldığı, 2 ankette de tüm ölçek maddelerinde en yüksek seçeneğin işaretlendiği görülmüştür. Bu nedenle hatalı görülen ve amaca uygun olmayan bu 4 anket değerlendirme dışı bırakılmış, kalan 217 anket üzerinde işlem yapılması kararlaştırılmıştır. Bu işlemlerin ardından veri giriş planı yapılmış, bu plan doğrultusunda, SPSS 24.0 paket programı kullanılarak çalışanlar tarafından anket maddelerine verilen cevaplar araştırmacı tarafından bilgisayara kodlanmıştır.

Veri giriş işleminden sonra anketi cevaplayan çalışanların kişisel özelliklere göre yüzde olarak dağılımları belirlenmiştir. Anketlere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, çalışanlara göre, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ve çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin algılarının dağılımları belirlenmiştir.

Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak 1.00-1.79 (çok az), 1.80-2.59 (az), 2.60-3.39 (arasıra), 3.40-4.19 (çoğunlukla) ve 4.20-500 (her zaman) puan aralıkları

kullanılmıştır. Çalışanların iş verimliliği düzeyi aralıkları ise 3.21-4.00 (hemen her zaman), 3.20-2.41 (sık sık), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (çok nadir), 0,80-0.00 (hiç) olarak belirlenmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve çalışanların iş verimliliği arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklemler t testi ve tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 24.0 programında analiz edilmiş, ulaşılan tüm sonuçlar $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu aşamasında, katılımcılardan veri toplama araçları ile elde edilen verilere, bu verilerin analiz sonuçlarına dayalı bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlar araştırmanın alt problemlerine göre sıralanıp düzenlenerek verilmektedir.

3.1. Bulgular

3.1.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında, araştırma grubundaki çalışanların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine ilişkin dağılımlar frekans analizi yapılarak belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken		**f**	**%**
Cinsiyet	Kadın	38	17.5
	Erkek	179	82.5
Yaş	20 – 30 yaş	47	21.7
	31 – 40 yaş	76	35.0
	41 – 50 yaş	77	35.5
	51 – 60 yaş	15	6.9
	61 ve üstü yaş	2	.9
Medeni Hal	Evli	183	84.3
	Bekâr	34	15.7
Öğrenim Durumu	Lise	65	30.0
	Ön lisans	42	19.4
	Lisans	45	20.7
	Yüksek lisans	9	4.1
	Doktora	2	.9
	Diğer	54	24.9

Hizmet Yılı	0 – 5 yıl	91	41.9
	6 – 10 yıl	44	20.3
	11 – 15 yıl	30	13.8
	16 – 20 yıl	19	8.8
	21 ve üstü yıl	33	15.2
Görev	Memur	89	41.0
	İşçi	107	49.3
	Diğer	21	9.7

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 17.5' i kadın, % 82.5'i erkektir. Yaş değişkeni ele alındığında çalışanların % 21.7'si 20-30 yaş aralığında, % 35.0'i 31-40 yaş aralığında, % 35.5'i 41-50 yaş aralığında, % 7.4'ü 51-60 yaş aralığında, % .5'i 61 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni halleri incelendiğinde % 84.3'nün evli, %15.7'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Öğrenim durumlarına göre çalışanların % 30.0'u lise, % 19.4'ü ön lisans, % 20.7'si lisans, % 4.1'i yüksek lisans, % .5'i doktora mezunudur. Kurumdaki hizmet yılına göre çalışanların % 41.9'u 0-5 yıl arası, % 20.3'ü 6-10 yıl arası, % 13.8'i 11-15 yıl arası, % 8.8'i 16-20 yıl arası, % 15.2'si 21 ve üstü yıl deneyime sahiptir. Kurumdaki görevlerine göre çalışanların % 41.0'ı memur, % 49.3'ü işçi, % 9.7'si diğer grubundadır.

3.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde birinci alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmanın birinci alt problemi; çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5. Çalışan Algılarına Göre Yöneticilerin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	$\bar{x}$	**S**
Bütünleştirme	3.76	1.03
Uyma	3.36	1.04
Hükmetme	2.86	.97
Kaçınma	3.14	.87
Uzlaşma	3.62	.90
Toplam	3.36	.71

Tablo incelendiğinde çalışan algılarına göre yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerinden en fazla bütünleştirme ($\bar{x}$ = 3.76) stilini kullandıkları görülmektedir. Bu stili sırayla uzlaşma ($\bar{x}$ = 3.62) ve uyma ($\bar{x}$ = 3.36) stilleri takip etmektedir. En az kullanılan stiller ise kaçınma ($\bar{x}$ = 3.14) ve hükmetme ($\bar{x}$ = 2.86) stilleridir. Standart sapma değerlerine bakıldığında en homojen dağılımın kaçınma (S = .87) stilinde, en heterojen dağılımın uyma (S = 1.04) stilinde olduğu görülmektedir.

Başka bir anlatımla, çalışan algılarına göre yöneticilerin, çatışmayı yönetim stillerinden bütünleştirme ve uzlaşmayı üst düzeyde, hükmetmeyi ise düşük düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinden Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme boyutuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 6. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Bütünleştirme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Bütünleştirme Boyutu Maddeleri	$\bar{x}$	**S**
1.Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	3.94	1.30
5.Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	3.88	1.22
12.Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.	3.68	1.25
22.Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	3.56	1.38
23.Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	3.73	1.30
28.Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.	3.79	1.33
Toplam	3.76	1.03

Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek puanı ‘Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.’ ($\bar{x}$ = 3.94) ; en düşük puanı ise ‘Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa

çıkmasına çaba gösterir.' ($\bar{x}$ = 3.56) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın 'Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.' (S = 1.22); en heterojen dağılımın 'Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.' (S = 1.38) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde uyma boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}$ = 3.76) dikkate alındığında, "çoğunlukla" bu stili kullandıkları görülmektedir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinden Uyma Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden uyma boyutuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Uyma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Uyma Boyutu Maddeleri	$\bar{x}$	**S**
2.Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	3.73	1.25
11.İsteklerimizi koşulsuz benimser.	3.06	1.42
13.Bizlere ödün verir.	2.98	1.39
19.Bizim önerilerimize uyar.	3.30	1.34
24.Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3.73	1.26
Toplam	3.36	1.04

Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek puanı 'Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır' ve 'Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. ($\bar{x}$ = 3.73) ; en düşük puanı ise 'Bizlere ödün verir.' ($\bar{x}$ = 2.98) maddelerine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın 'Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.' (S = 1.25); en heterojen dağılımın 'İsteklerimizi koşulsuz benimser.' (S = 1.42) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde uyma boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}$ = 3.36) dikkate alındığında, "bazen" bu stili kullandıkları görülmektedir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden hükmetme boyutuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 8. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Hükmetme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Hükmetme Boyutu Maddeleri	$\bar{x}$	**S**
8.Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.	2.23	1.36
9.Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.	2.38	1.50
18.Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	2.84	1.46
21.Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.	3.65	1.23
25.Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.	3.22	1.41
Toplam	2.86	.97

Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek puanı 'Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.' ($\bar{x}$ = 3.65) ; en düşük puanı ise 'Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.' ($\bar{x}$ = 2.23) maddelerine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın 'Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.' (S = 1.23); en heterojen dağılımın 'Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.' (S = 1.50) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde hükmetme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}$ = 2.86) dikkate alındığında, "nadiren" bu stili kullandıkları görülmektedir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden kaçınma boyutuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 9. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Kaçınma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Kaçınma Boyutu Maddeleri	$\bar{x}$	**S**
3.Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.	3.60	1.33

6.Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.	2.82	1.37
16.Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.	3.11	1.47
17.Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2.27	1.44
26.Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.	3.25	1.40
27.Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.	3.79	1.39
Toplam	3.14	.87

Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek puanı 'Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.' ($\bar{x}$ = 3.79) ; en düşük puanı ise 'Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.' ($\bar{x}$ = 2.27) maddelerine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın 'Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.' (S = 1.33); en heterojen dağılımın 'Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.' (S = 1.47) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde hükmetme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}$ = 3.14) dikkate alındığında, "bazen" bu stili kullandıkları görülmektedir.

Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışan algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma boyutuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 10. Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stillerinden Uzlaşma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Uzlaşma Boyutu Maddeleri	$\bar{x}$	**S**
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.	3.85	1.16
7.Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	3.88	1.15
10.İsteklerimizi dikkate alır.	3.84	1.19
14.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	3.70	1.21
15.Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür	3.83	1.24
20.Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.	2.65	1.42
Toplam	3.62	.90

Tablo incelendiğinde çalışanların en yüksek puanı 'Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.' ($\bar{x}$ = 3.88) ; en düşük puanı ise 'Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.' ($\bar{x}$ = 2.65) maddelerine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde en homojen dağılımın 'Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya

çalışır.' (S = 1.15); en heterojen dağılımın 'Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.' (S = 1.42) maddesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinde hükmetme boyutundan aldıkları puanların ortalaması ($\bar{x}$ = 3.62) dikkate alındığında, "çoğunlukla" bu stili kullandıkları görülmektedir.

3.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde ikinci alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde ilişkisiz örneklemler t testi ve tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci alt problemi; çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Cinsiyet Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklemler t testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Bütünleştirme	Kadın	38	23.32	5.93	215	.81	.417
	Erkek	179	22.41	6.26			
Uyma	Kadın	38	16.84	4.97	215	.04	.968
	Erkek	179	16.80	5.31			
Hükmetme	Kadın	38	13.37	4.28	215	-1.45	.151
	Erkek	179	14.51	4.98			
Kaçınma	Kadın	38	17.97	4.77	215	-1.12	.262
	Erkek	179	19.03	5.37			
Uzlaşma	Kadın	38	21.95	4.61	215	.24	.803
	Erkek	179	21.70	5.63			

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme [t (215) = .81, p = .417 (p > .05)], uyma [t (215) = .04, p = .968 (p > .05)], hükmetme [t (215) = -1.45, p = .151 (p > .05)], kaçınma [t (215) = -1.12,

p = .262 (p > .05)] ve uzlaşma [*t* (215) = .24, p = .803 (p > .05)] alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Yaş Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	**Yaş**	**N**	**$\bar{X}$**	**S**	**sd**	**F**	**P**
Bütünleştirme	20-30 yaş	47	23.43	6.46	4	1.50	.201
	31-40 yaş	76	22.18	5.67	212		
	41-50 yaş	77	22.77	5.96	216		
	51-60 yaş	15	20.00	8.69			
	61 ve üstü yaş	2	29.00	.00			
Uyma	20-30 yaş	47	17.13	5.19	4	.82	.510
	31-40 yaş	76	17.00	5.34	212		
	41-50 yaş	77	16.42	4.91	216		
	51-60 yaş	15	16.13	6.54			
	61 ve üstü yaş	2	22.50	3.53			
Hükmetme	20-30 yaş	47	13.11	4.87	4	2.02	.092
	31-40 yaş	76	15.17	5.02	212		
	41-50 yaş	77	14.61	4.63	216		
	51-60 yaş	15	12.40	4.92			
	61 ve üstü yaş	2	13.00	.00			
Kaçınma	20-30 yaş	47	17.36	5.42	4	1.35	.250
	31-40 yaş	76	19.20	5.20	212		
	41-50 yaş	77	19.51	4.81	216		
	51-60 yaş	15	18.47	7.15			
	61 ve üstü yaş	2	18.00	.00			
Uzlaşma	20-30 yaş	47	22.02	5.38	4	.41	.797
	31-40 yaş	76	21.82	5.33	212		
	41-50 yaş	77	21.68	5.27	216		
	51-60 yaş	15	20.47	7.55			
	61 ve üstü yaş	2	25.00	1.41			

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme [*F* (4, 212) = 1.50, p = .201 (p > .05)], uyma [*F* (4, 212) = .82, p = .510 (p > .05)], hükmetme [*F* (4, 212) = 2.02, p = .092 (p > .05)], kaçınma [*F* (4,

212) = 1.35, p = .250 (p > .05)] ve uzlaşma [*F* (4, 212) = .41, p = .797 (p > .05)] alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Medeni Hal Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni hal değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklemler t testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Bütünleştirme	Evli	183	22.34	6.25	215	-1.25	.212
	Bekâr	34	23.79	5.87			
Uyma	Evli	183	16.54	5.19	215	-1.80	.072
	Bekâr	34	18.29	5.34			
Hükmetme	Evli	183	14.26	4.74	215	-.39	.693
	Bekâr	34	14.62	5.63			
Kaçınma	Evli	183	18.60	5.30	215	-1.60	.110
	Bekâr	34	20.18	4.96			
Uzlaşma	Evli	183	21.54	5.54	215	-1.32	.187
	Bekâr	34	22.88	4.86			

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme [*t* (215) = -1.25, p = .212 (p > .05)], uyma [*t* (215) = -1.80, p = .072 (p > .05)], hükmetme [*t* (215) = -.39, p = .693 (p > .05)], kaçınma [*t* (215) = -1.60, p = .110 (p > .05)] ve uzlaşma [*t* (215) = -1.32, p = .187 (p > .05)] alt boyutlarında medeni hal değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Öğrenim Durumu Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P
Bütünleştirme	Lise	65	23.20	6.33	5 211 216	.70	.621
	Ön Lisans	42	21.45	5.67			
	Lisans	45	22.16	5.64			
	Yüksek Lisans	9	22.00	6.02			
	Doktora	2	27.00	4.24			
	Diğer	54	22.96	6.99			
Uyma	Lise	65	17.05	5.73	5 211 216	1.97	.083
	Ön Lisans	42	16.00	4.62			
	Lisans	45	15.60	4.37			
	Yüksek Lisans	9	15.44	5.54			
	Doktora	2	21.50	2.12			
	Diğer	54	18.22	5.48			
Hükmetme	Lise	65	13.85	5.17	5 211 216	1.87	.100
	Ön Lisans	42	13.52	5.21			
	Lisans	45	13.53	3.98			
	Yüksek Lisans	9	15.44	5.07			
	Doktora	2	15.50	9.19			
	Diğer	54	15.91	4.57			
Kaçınma	Lise	65	17.86	5.49	5 211 216	2.62	.025 (1-6)
	Ön Lisans	42	18.83	5.29			
	Lisans	45	18.38	4.35			
	Yüksek Lisans	9	16.56	4.85			
	Doktora	2	24.50	7.78			
	Diğer	54	20.61	5.32			
Uzlaşma	Lise	65	22.57	5.69	5 211 216	1.22	.298
	Ön Lisans	42	20.62	5.19			
	Lisans	45	21.00	4.70			
	Yüksek Lisans	9	21.11	5.90			
	Doktora	2	26.50	.70			
	Diğer	54	22.19	5.85			

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme [F (5, 211) = .70, p = .621 (p > .05)], uyma [F (5, 211) = 1.97, p = .083 (p > .05)], hükmetme [F (5, 211) = 1.87, p = .100 (p > .05)], ve uzlaşma [F (5, 211) = 1.22, p = .298 (p > .05)] alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir. Kaçınma [F (5, 211) = 2.62, p = .025 (p < .05)] alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yürütülen Post-hoc (Tukey HSD) testi sonucunda kaçınma alt boyutunda 1. (Lise) ve 6. (Diğer) gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Hizmet Yılı Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	S	sd	F	P
Bütünleştirme	0-5 yıl	91	24.36	5.46	4 212 216	4.80	.001 (1-2, 1-3)
	6-10 yıl	44	20.75	6.27			
	11-15 yıl	30	20.37	6.43			
	16-20 yıl	19	24.11	4.63			
	21 ve üzeri yıl	33	21.18	7.21			
Uyma	0-5 yıl	91	18.24	4.83	4 212 216	4.15	.003 (1-3)
	6-10 yıl	44	15.70	5.02			
	11-15 yıl	30	14.73	5.15			
	16-20 yıl	19	17.79	5.08			
	21 ve üzeri yıl	33	15.67	5.80			
Hükmetme	0-5 yıl	91	13.96	4.60	4 212 216	1.07	.368
	6-10 yıl	44	15.52	5.23			
	11-15 yıl	30	14.73	5.29			
	16-20 yıl	19	13.63	4.41			
	21 ve üzeri yıl	33	13.70	4.98			
Kaçınma	0-5 yıl	91	19.25	5.49	4 212 216	.58	.677
	6-10 yıl	44	18.36	4.97			
	11-15 yıl	30	18.10	4.97			
	16-20 yıl	19	19.84	5.53			
	21 ve üzeri yıl	33	18.48	5.30			
Uzlaşma	0-5 yıl	91	23.22	4.59	4 212 216	4.20	.003 (1-2, 1-3)
	6-10 yıl	44	20.41	5.90			
	11-15 yıl	30	19.73	5.72			
	16-20 yıl	19	23.00	4.38			
	21 ve üzeri yıl	33	20.58	6.30			

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında hükmetme [F (4, 212) = 1.07, p = .368 (p > .05)] ve kaçınma [F (4, 212) = .58, p = .677 (p > .05)] alt boyutlarında hizmet yılı değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir. Bütünleştirme [F (4, 212) = 4.80, p = .001 (p < .05)], uyma [F (4, 212) = 4.15, p = .003 (p < .05)] ve uzlaşma [F (4, 212) = 4.20, p = .003 (p < .05)] alt boyutlarında hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Anlamlı

farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yürütülen Post-hoc (Tukey HSD) testi sonucunda bütünleştirme alt boyutunda 1. (0-5 yıl) ve 2. (6-10 yıl), 1. (0-5 yıl) ve 3. (11-15 yıl) gruplar arasında, uyma alt boyutunda 1. (0-5 yıl) ve 3. (11-15 yıl) gruplar arasında, uzlaşma alt boyutunda 1. (0-5 yıl) ve 2. (6-10 yıl), 1. (0-5 yıl) ve 3. (11-15 yıl) gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Görev Değişkeni

Çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Görev Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	**Görev**	**N**	**$\bar{X}$**	**S**	**sd**	**F**	**P**
Bütünleştirme	Memur	89	21.18	5.99	2	3.92	.021 (1-2)
	İşçi	107	23.60	6.28	214		
	Diğer	21	23.24	5.80	216		
Uyma	Memur	89	15.17	5.12	2	8.08	.000 (1-2)
	İşçi	107	18.07	5.15	214		
	Diğer	21	17.33	4.40	216		
Hükmetme	Memur	89	13.79	4.82	2	2.66	.072
	İşçi	107	15.04	4.92	214		
	Diğer	21	12.86	4.49	216		
Kaçınma	Memur	89	17.60	4.85	2	4.45	.013 (1-2)
	İşçi	107	19.79	5.52	214		
	Diğer	21	19.33	4.79	216		
Uzlaşma	Memur	89	20.51	5.36	2	4.40	.021 (1-2)
	İşçi	107	22.79	5.40	214		
	Diğer	21	21.67	5.26	216		

Tablo incelendiğinde, çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında hükmetme [F (2, 214) = 2.66, p = .072 (p > .05)] alt boyutunda görev değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir. Bütünleştirme [F (2, 214) = 3.92, p = .021 (p < .05)], uyma [F (2, 214) = 8.08, p = .000 (p < .05)] , kaçınma [F (2, 214) = 4.45, p = .013 (p < .05)] ve uzlaşma [F (2, 214) = 4.40, p = .021 (p < .05)] alt boyutlarında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yürütülen Post-hoc (Tukey HSD) testi

sonucunda bütünleştirme alt boyutunda 1. (memur) ve 2. (işçi) gruplar arasında, uyma alt boyutunda 1. (memur) ve 2. (işçi) gruplar arasında, kaçınma alt boyutunda 1. (memur) ve 2. (işçi) gruplar arasında, uzlaşma alt boyutunda 1. (memur) ve 2. (işçi) gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

3.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde üçüncü alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmanın üçüncü alt problemi; çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerine ait bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 17. Çalışanların İş Verimliliğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	$\bar{x}$	**S**
Madde 1	.48	.82
Madde 2	.56	.85
Madde 3	.50	.84
Madde 4	.84	.91
Madde 5	.51	.80
Madde 6	.64	.92
Madde 7	.80	.87
Madde 8	.72	.92
Madde 9	1.02	.95
Madde 10	.75	.89
Madde 11	.53	.91
Madde 12	.41	.80
Madde 13	.44	.82
Madde 14	.72	.89
Madde 15	.79	.95
Madde 16	.92	1.02
Madde 17	.80	.94
Madde 18	.64	.90
Madde 19	.76	.92
Madde 20	.78	.99
Madde 21	.72	.97
Madde 22	.82	.99
Madde 23	.73	.95
Madde 24	.58	.85
Madde 25	.92	1.00
Toplam	.69	.62

Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde deneğin verdiği cevapların puanları toplanır. Yüksek puan toplamı verimliliğin, üretkenliğin düşüklüğünü işaret ederken düşük puan toplamı verimliliğin yüksekliğini ifade etmektedir. Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeyine ilişkin görüşü ölçek genelinde değerlendirilmesi 'Hiç' ($\bar{x}$ = .69) düzeyindedir.

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimine ilişkin en yüksek puanlı maddeler; 'Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?' ($\bar{x}$ = .41), 'Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?' ($\bar{x}$ = .44), 'Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?' ($\bar{x}$ = .48) şeklindedir.

3.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde dördüncü alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde ilişkisiz örneklemler t testi ve tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmanın dördüncü alt problemi; çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Cinsiyet Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklemler t testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Kadın	38	17.34	13.92	215	-.00	.994
Erkek	179	17.36	16.12			

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [t (215) = -.00, p = .994 (p > .05)] cinsiyet değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Yaş Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
20-30 yaş	47	14.87	12.75			
31-40 yaş	76	17.78	13.99	4		
41-50 yaş	77	17.18	16.50	212	.98	.419
51-60 yaş	15	24.00	26.12	216		
61 ve üstü yaş	2	16.50	6.36			

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [F (4, 212) = .98, p = .419 (p > .05)] yaş değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Medeni Hal Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni hal değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ilişkisiz örneklemler t testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Evli	183	18.51	16.37	215	3.59	.001
Bekâr	34	11.14	9.64			

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [t (215) = 3.59, p = .001 (p < .05)] medeni hal değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmektedir.

Öğrenim Durumu Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Lise	65	15.96	14.83			
Ön Lisans	42	19.59	17.12	5		
Lisans	45	17.66	11.73	211	.34	.885
Yüksek Lisans	9	14.77	8.28	216		
Doktora	2	21.50	27.57			
Diğer	54	17.31	19.19			

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [F (5, 211) = .34, p = .885 (p > .05)] öğrenim durumu değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

Hizmet Yılı Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 22. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
0-5 yıl	91	16.70	15.93			
6-10 yıl	44	15.36	12.15	4		
11-15 yıl	30	17.50	13.76	212	2.54	.041
16-20 yıl	19	27.94	21.99	216		
21 ve üstü yıl	33	15.60	15.41			

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [F (4, 212) = 2.54, p = .041 (p < .05)] hizmet yılı değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmektedir.

Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yürütülen Post-hoc (Tukey HSD) testi sonucunda 1. (0-5 yıl) ve 4. (16-20 yıl) , 2. (6-10 yıl) ve 4. (16-20 yıl), 4. (16-20 yıl) ve 5. (21 ve üstü yıl) gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir

Görev Değişkeni

Çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü gruplar arası varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23. Çalışanların İş Verimliliği Puanlarının Görev Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p
Memur	89	18.03	13.09	2		
İşçi	107	16.60	17.15	214	.24	.785
Diğer	21	18.33	18.73	216		

Tablo incelendiğinde, çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinde [F (4, 212) = .24, p = .785 (p > .05)] görev değişkenine göre anlamı bir farklılık görülmemektedir.

3.1.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde beşinci alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulguların elde edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın beşinci alt problemi; çalışan görüşlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2013).

Çalışan görüşlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişkiye ait bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 24. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

	Bütünleştirme	**Uyma**	**Hükmetme**	**Kaçınma**	**Uzlaşma**	**İş Verimi**
Bütünleştirme	1					
Uyma	.746**	1				
Hükmetme	-.067	.039	1			
Kaçınma	.541**	.607**	.223**	1		
Uzlaşma	.852**	.755**	-.047	.532**	1	
İş Verimi	-.180**	-.107*	.029	-.096	-.146*	1

** p<.01 * p<.05

Tablo incelendiğinde çalışan görüşlerine göre çalışanların iş verimi ile yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme (r = -.180), uyma (r = -.107) ve uzlaşma (r = -.146) stilleri arasında negatif yönlü, anlamlı, düşük düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ters işleyen bir ölçek olduğu için negatif düzeyde çıkması aslında iş veriminin yüksek olması anlamına gelmektedir. Çatışma yönetimi stilleri ve iş verimi arasındaki ilişkinin negatif düzeyde çıkması, yöneticilerin bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stillerini kullanmaları arttıkça çalışanların iş verimi de artmaktadır anlamına gelir. Bununla birlikte iş verimi puanları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki belirleme katsayısı bütünleştirme stili için $r^2 = .03$, uyma stili için $r^2 = .02$ ve uzlaşma stili için $r^2 = .02$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 25Tablo Kısaltmalarının Açılımları

N	Kişi sayısı
x̄	Aritmetik ortalama
S	Standart sapma
f	Frekans
p	Anlamlılık değeri
t	t-testi değeri
F	ANOVA testi değeri

3.2. Yorumlar

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular alt problemlerin incelenme sırasına uygun olarak yorumlanmıştır.

3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Araştırmada çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşleri tespit edilmek istenmiştir. Araştırma sonuçları çalışan görüşlerine göre yöneticilerin bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilleri arasından en çok tercih ettikleri çatışma stilinin bütünleştirme, en az tercih ettikleri çatışma stilinin ise hükmetme olduğunu göstermektedir. Bütünleştirme stilinin yöneticiler tarafından sıkça tercih edilmesi, yöneticilerin çatışma sürecinde taraflar arasında her iki tarafında yararına olacak çözümler üretmeye çalışması, tarafları işbirliğine yönlendirmesi olarak yorumlanabilir. Problem çözme olarak da bilinen bütünleştirme stilini tercih eden yöneticilerin çalışanlar ile yaşadıkları sorunlara yapıcı bir yaklaşımda bulundukları ve çatışmaların tamamen çözümlenmesi ve ortadan kalkması için bu stili benimsedikleri şeklinde bir yorum yapılabilir. Yöneticilerin, hem kendilerinin hem de çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek düzeyde önem verdikleri, karşı tarafa empati gösterdikleri ve çatışmalara başarılı çözümler üretme konularında yoğunlaştıkları sonuçları çıkarılabilir. Çatışma yönetimini ilişkin bu yaklaşım yöneticilerin çalışma arkadaşlarına karşı demokratik bir tutum sergilediği şeklinde de yorumlanabilir. Bu demokratik ortam sayesinde taraflar sorunlarını açıkça dile getirebilir ve çatışmanın gerçek sebepleri ortaya çıkarılabilir.

Araştırmada yöneticilerin en az tercih ettikleri çatışma yönetimi stilin hükmetme olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu değerlendirildiğinde yöneticilerin, çalışanlar ile yaşadıkları çatışmalarda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını düşünmeksizin sadece kendi ilgi ve çıkarlarına göre sorunu çözmeye çalışmadıkları, karşı tarafın ilgi ve çıkarlarını da göz önünde bulundurdukları görülmektedir. Yürütülen analiz çalışmalarından edinilen bulgular ışığında hükmetme stillinin en az tercih edilen stil olması, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda yetkici bir yönetim anlayışının benimsenmediği ve pozisyonunun verdiği gücü kullanarak çalışanları kendi isteklerine uymaya zorlayan hükmedici bir yönetici anlayışının olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Araştırmanın ikinci problemi kendi içerisinde altı alt problemden oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada ikinci olarak çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *yaş* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada üçüncü olarak çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *medeni hal* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında medeni hal değişkenine göre anlamı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada dördüncü olarak çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *öğrenim durumu* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında kaçınma alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular dikkate alındığında kaçınma alt boyutundaki anlamlı farklılığın lise mezunu ve diğer öğrenim durumu grupları arasında gerçekleştiği sonucu elde edilmiştir. Diğer öğrenim durumu grubundaki çalışanların kaçınma stiline ilişkin algıları lise mezunu çalışanların algılarından daha yüksektir. Bu gruptaki çalışanlara göre yöneticiler daha çok kaçınma stilini tercih etmektedir şeklinde yorum elde edilebilir.

Araştırmada beşinci olarak çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *hizmet yılı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların

yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme, uyma ve uzlaşma alt boyutlarında hizmet yılı değişkenine göre anlamı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bütünleştirme alt boyutu puanları ilişkin sonuçlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre hizmet yılı az olan çalışanlar yöneticilerin bütünleştirme stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Uyma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bulgulara göre hizmet yılı az olan çalışanlar yöneticilerin uyma stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Uzlaşma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Hizmet yılı az olan çalışanlar yöneticilerin uzlaşma stilini daha çok kullandıklarını düşünmektedirler. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde mesleki hayatının başında olan çalışanların yöneticilerinin daha çok problem çözücü, uyumlu, demokratik, uzlaşmacı ve empatik bir tutum içerisinde olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada altıncı olarak çalışanların, yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri düzeylerine ilişkin görüşlerinin *görev* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarında bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında görev değişkenine göre anlamı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bütünleştirme alt boyutu puanları ilişkin sonuçlar incelendiğinde memur çalışanların ortalamalarının işçi çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre işçi çalışanlar yöneticilerin bütünleştirme stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Uyma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde memur çalışanların ortalamalarının işçi çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. Bulgulara göre işçi çalışanlar yöneticilerin uyma stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Kaçınma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde memur çalışanların ortalamalarının işçi çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. Bulgulara göre işçi çalışanlar yöneticilerin kaçınma stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Uzlaşma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde memur çalışanların

ortalamalarının işçi çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. Bulgulara göre işçi çalışanlar yöneticilerin uzlaşma stilini daha çok tercih ettiklerini düşünmektedirler. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde işçilerin memurlara göre yöneticilerinin daha çok problem çözücü, uyumlu ve uzlaşmacı bir tutum içerisinde olduğunu ve aynı zamanda da görmezden gelen kaçınmacı bir tavır içerisinde de olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Araştırmada çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşleri tespit edilmek istenmiştir. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nde deneğin verdiği cevapların puanları toplanır. Yüksek puan toplamı, verimliliğin düşüklüğünü, düşük puan toplamı ise verimliliğin yüksekliğini işaret etmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeyine ilişkin görüşü ölçek genelinde değerlendirilmesi 'Hiç' ($\bar{x}$ = 69) düzeyindedir. Bu durum çalışanların, kurumdaki iş verimliliklerinin yüksek olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Çalışmanın dördüncü problemi kendi içerisinde altı alt problemden oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada ikinci olarak çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *yaş* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada üçüncü olarak çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *medeni hal* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin medeni hal değişkenine göre anlamı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş verimliliğe bağlı puanlar incelendiğinde evli olan çalışanların puanlarının ortalamalarının bekar olan çalışanların puan ortalamalarından daha yüksek olduğu

görülmüştür. Elde edilen sonuçlar medeni hali evli olan çalışanların iş veriminin bekar çalışanlara göre daha düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada dördüncü olarak çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *öğrenim durumu* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada beşinci olarak çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *hizmet yılı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. İş verimliliğine ilişkin puanlar incelendiğinde hizmet yılı 16-20 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 ve üstü yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar mesleki deneyimi 16 ile 20 yıl arasında olan çalışanların iş veriminin diğer çalışan gruplarına göre daha düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada altıncı olarak çalışanların, iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin *görev* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmek istenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde çalışanların iş verimliliği düzeylerine ilişkin görüşlerinin görev değişkenine göre anlamı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Araştırmada çalışan görüşlerine göre yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişki için yürütülen korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların iş verimi ile yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stilleri arasında negatif yönlü, anlamlı, düşük düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği ters işleyen bir ölçek olduğu için negatif düzeyde çıkması aslında iş veriminin yüksek olması anlamına gelmektedir. Çatışma yönetimi stilleri ve iş verimi arasındaki ilişkinin negatif düzeyde çıkması, yöneticilerin bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stillerini kullanmaları arttıkça çalışanların iş verimi de artmaktadır anlamına gelmektedir.

Çatışma yönetimi sürecinde problem çözücü ve demokratik bir şekilde bütünleştirici bir stil benimseyen yöneticiler hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarına hem de çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek düzeyde önem vererek problemin temelindeki nedenlere inip, çözüm için yapılması gerekenleri güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Mevcut problem durumu için her iki taraf içinde kabul edilebilir, etkili ve her iki tarafı da memnun edecek başarılı çözümler üretip çatışma durumunu kalıcı olarak ortadan kaldırırlar. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında bütünleştirici bir çatışma yönetimi stili benimseyen yöneticilerin çalışanların iş verimini olumlu yönde etkilediği yorumu yapılabilir. Çalışanların artan iş verimi aynı zamanda tüm örgütün verimliliğinin de artmasına katkı sağlayabilir. Uzlaşmacı bir anlayışa sahip yöneticilerde aynı şekilde her iki tarafın çıkarını göz önüne alarak çözüm için ortak bir noktada buluşurlar. Her iki tarafta kendi ilgi ve ihtiyaçlarının bazılarından fedakârlık edip bazılarını kazanarak orta bir yolda uzlaşabilirler. Uzlaşmacı çatışma yönetimi stili tam bir kazan-kazan durumunu ifade etmektedir. Araştırma sonucundan elde edilen verilere göre her iki tarafın çıkarlarını dikkate alan uzlaşmacı anlayışın, çalışanların verimliliğini artıran yapıcı bir etki meydana getirdiği yorumu yapılabilir. Karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutan, karşılıklı ilişkinin korunması ve iyi bir şekilde sürdürülebilmesine önem veren uyumlu yöneticilerde çatışmayı sürdürmenin taraflara zarar vereceği durumlarda uyma stilini tercih edebilirler. Yine elde edilen araştırma verilerine göre kendi çıkarlarını terk eden uyum sağlayıcı yöneticilerin bu tutumu çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir yorumu yapılabilir. Genel olarak elde edilen sonuçlar bir araya getirildiğinde yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stillerini kullanma düzeyleri çalışanların verimliliğini etkilemektedir. Bu durum, yöneticilerin bu üç stili tercih etme düzeyleri arttıkça çalışanların iş verimliliğinin ve buna bağlı olarak da örgüt verimliliğinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuçlar

Çalışan görüşlerine göre yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri sırası ile bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme stilleri olarak bulunmuştur. Başka bir anlatımla, yöneticiler çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin en fazla tarafların problemlerini net olarak ortaya koymaları ve her iki taraf için de mümkün olan en kolay çözüm yoluna ulaşmalarını amaçlarken; güç ve yetkisini kullanarak kendi inandığı çözüm yolunu kabul ettirme yolunu en az tercih etmektedir.

Çalışan görüşlerine göre yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin öğrenim durumu, hizmet yılı ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. *Öğrenim durumu* değişkeni ele alındığında kaçınma alt boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu sonucu ortaya konmuştur. Diğer öğrenim durumu grubundaki çalışanların kaçınma stiline ilişkin algılarının lise mezunu çalışanların algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Hizmet yılı* değişkenine göre bütünleştirme, uyma ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bütünleştirme alt boyutu puanları ilişkin sonuçlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzlaşma alt boyutuna ilişkin puanlar incelendiğinde hizmet yılı 0-5 yıl olan çalışanların ortalamalarının hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Görev* değişkeni ele alındığında bütünleştirme, uyma, kaçınma ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu sonucu ortaya konmuştur. Tüm alt boyutlarda memur

çalışanların ortalamalarının işçi çalışanların ortalamalarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışan görüşlerine göre araştırmaya katılan çalışanların iş verimi yüksektir. Araştırma verilerine göre çalışanların iş verimliliği düzeyine ilişkin görüşlerinin ölçek genelinde 'Hiç' ($\bar{x} = 69$) düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların görüşlerine göre; çalışanların iş verimliliğine ilişkin görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucu ortaya konmuştur. Bu araştırma verileri kapsamında mesleki deneyimi 16 ile 20 yıl arasında olan çalışanların iş veriminin diğer çalışan gruplarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışan algılarına göre yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme, uyma ve uzlaşma stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasında negatif yönlü, anlamlı, düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öneriler

4.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1) Yapılan araştırma sonucu yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri arasında bütünleştirme stili ilk sırada yer almaktadır. Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinden bütünleştirme stilinin çalışanların iş verimliliği üzerinde etkili olduğu göz önüne alınırsa yöneticilerin bu bütünleştirme çatışma stili hakkında daha da bilinçlendirilmesi ve özendirilmesi önerilmektedir.
2) Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda bilgi düzeyinin artırılması gerekmektedir. Çatışmaların etkin yönetilmesine yönelik etkinlikler, çatışmaların örgütün bir parçası olduğu konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir.
3) Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri çalışanların öğrenim durumu, hizmet yılı ve kurumdaki görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarla aralarında yaşanan çatışmaları daha etkin bir şekilde yönetebilmek için bu farklılıkları göz önüne alarak çatışma yönetimi stili belirlemeleri önerilmektedir.
4) Çalışanların iş verimliliği çalışanların hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumda verimliliği artırıcı çalışmalar yapılırken bu farklılığı dikkate almaları önerilmektedir.

5) Yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin çalışanların iş verimliliği üzerinde etkili olduğu sonucu dikkate alınarak kurumda verimliliği artıracak çatışma yönetimi stillerinin (bütünleştirme, uyma, uzlaşma) yöneticiler tarafından daha çok benimsenmesi ve tercih edilmesi hususunda çalışmalar yapılabilir. Bu konuda hizmet öncesi ve içinde çeşitli eğitimler verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin ilgili lisansüstü eğitimlere yönlendirilerek yönetim bilimleri ve örgütsel davranış alanlarında daha bilimsel bir anlayış kazandırılması önerilmektedir.

4.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1) Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemek, buna göre gerekli önlemleri ya da geliştirme programları hazırlayabilmek için bu tür araştırmaların farklı belediyelerde veya diğer resmi kurumlarda da yapılması önerilmektedir.
2) Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin belirlenmesinin yanında kurumlarda ortaya çıkan çatışmaları çözebilmek ve etkin bir şekilde yönetebilmek için çatışmaların kaynağının tespit edilmesi önemlidir. Bu nedenle çatışma yönetimi stilleri çalışmaları ile birlikte çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmaların yapılması önerilmektedir.
3) Araştırmada çalışanların iş verimliliğine yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş verimliliğini etkileyebileceği düşünülen başka faktörlerle de benzer çalışmalar yapılması önerilmektedir.
4) Araştırmada çalışanların iş verimlilik düzeyleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak bazı çatışma yönetimi stillerinin (bütünleştirme, uyma, uzlaşma) çalışanların iş verimliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülen başka etmenlerle de farklı araştırmalar yürütülmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akinnubi, O. P., Oyeniran, S., Fashiku, C. O. & Durosaro, I. A. (2012). Principal's personal characteristics and conflict management in kwara state secondary schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(6), 167-174.

Akkirman, A. L. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 13*(2), 1-11.

Akyıldız, H. & Karabıçak, M. (2002). Verimlilik ücret ilişkisinin analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 57-76.

Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik etkinlik ve denetim. *Maliye Dergisi*, 140.

Atiker, M. (2004). *Çatışma.* Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.

Baş, İ. M. & Artar, A. (1991). *İşletmelerde verimlilik denetimi: ölçme ve değerlendirme modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

Burgoon, J. K., Stern, L.A. & Dillman, A. (2006). *Interpersonal adaptation: dyadic interaction patterns*. New York: Cambridge University Press.

Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pegem Akademi.

Çağlar, Y. (1994). *Verimlilik üzerine 'kavramsal' çeşitlemeler.* II. Verimlilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Coser, L. (1956). *The function of social conflict*. New York: Free Press.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues, 50*(1), 13-32.

Doğan, S. (2003). Çalışanların verimliliğinin arttırılmasında ergonomi ve önemi. *Standart Dergisi, 2*(496), 33-39.

Doğan, Ü. (1987). *Verimlilik analizleri ve verimlilik-ergonomi ilişkileri.* İzmir: İzmir Ticaret Borsası Yayınları.

Endicott, J., Nee, J. (1997) Endicott Work Productivity Scale (EWPS): A new measure to assess treatment effects, *Psychopharmacol Bull*, *33*(1), 13-6.

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Erol, M. (2001). Sosyal entropi'nin verimlilik üzerine etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), 135-136.

Everard, K. B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. London: Paul Chapman Publishing.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi* (F. Akkoyun, Çev.). Ankara: Nobel.

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. London: Longmans.

Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı ortamlarda liderlik* (A. Kardam, Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Güçlü, A.O. (1995). Performans denetiminin unsurları üzerine düşünceler, *Sayıştay Dergisi*, 19, 31-34.

Gümüş, A. (2012). *Özelleştirmenin verimlilik üzerine etkisi Kütahya Azot Fabrikası örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hacıtahiroğlu, K. (2012), Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, *9*(1), 845-875.

Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

İlgar, L. (1994). *İşgören performansının işletmenin toplam faktör verimliliği üzerindeki etkisinin İstanbul deri sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerde araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İmirlioğlu, İ. (2017). Çatışma kavramı ve iş hayatına etkileri. *Anahtar Dergisi, 29*(347), 37-39.

İpek, C. (2012). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme aracıları. C. Elma & K. Demir (Ed), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* içinde (ss. 235-370). Ankara: Anı.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Köksal, F. R. (2008). *Demir-Çelik işletmeleri için bir verimlilik arttırma uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kurt, L. (2012). *İşgücü verimliliğinin göstergesi olarak iş çıktısı miktarına etki eden faktörlerin belirlenmesi-Odtü kütüphanesi'nde bir uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Lin, S. (2003). *Relationships among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness-a comparison between public and private hospitals in Taiwan*. Ph.D Thesis, Nova Southeastern University.

Mete, M. H. (2010). *İmalat sanayi işletmelerinde verimlilik yönetimi ve karşılaştırmalı bir alan çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Orhan, M. (2006). *Yönetimde verimlilik-etkenlik ve Türk kamu yönetiminin geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öge, S. (2005). Düzen mi üzensizlik (kaos) mi? Örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 205.

Özdemir, S. & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.

Özkara, Y. (2015). *Türk imalat sanayinin bölgesel düzeyde etkinlik, verimlilik ve enerji verimliliğinin analizi (2003-2012).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Platon. (2014). *Devlet* (S. Eyüboğlu ve M. A. Cimcoz, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concept and models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296-320.

Prokopenko, J. (1992). Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı (O. Baykal ve diğerleri, Çev.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interperonal conflict. *The Academy of Management Journal*, *26*(2), 368-376.

Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations, 38*(1), 81-89.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, Connecticut.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). Canada: Pearson.

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 174-200.

Ross M. H. (1993). *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale University Press, New Haven, Connnecticut.

Ruble, T. L., & Thomas, K.W. (1976). Support for a two-dimensionalmodel of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.

Rummel, R. J. (1976*). Understanding conflict and war (Vol. 2)*. Beverly Hills, California: Sage.

Saruhan, Ş. C.& Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Beta.

Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G.., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behaviour* (7th ed.). New York: Wiley.

Sillars, A. L. (1980). Attributions and communication in roommate conflicts. *Communication Monographs*, 47, 180-200.

Şahin, F. N. (2016). *Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin iş performansı üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Taştan Boz, İ. (2012). *Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin rolü.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. *Amme İdaresi Dergisi, 24*(2), 123-144.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: işyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 10, 13-28.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 23-40.

Töremen, F. (2000). Kaos teorisi ve eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 22, 204-205.

Uğuz, Ş., İnanç, B. Y., Yerlikaya, E. E., & Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EİÜÖ) Türk toplumunda geçerlik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi, 15*(3), 209-214.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimim ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Yapar, T. (2005). *Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yatkın, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları,* 6-18.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yılmaz, F. & Ünsar, S. (2008). Performans değerlendirme sisteminin işletme verimliliği üzerine etkisi ve örnek bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2, 7-33.

Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(3), 241.

Yükçü, S. & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(4), 1-13.

EKLER

EK 1. Anket Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz : □ Kadın □ Erkek

Yaşınız : □20-30 □31-40 □41-50 □51-60 □ 61 ve üstü

Medeni Haliniz : □Evli □ Bekâr

Öğrenim durumunuz: □ Lise □ Ön lisans □ Lisans □ Yüksek Lisans □ Doktora

□Diğer …… (belirtiniz)

Kurumunuzdaki Hizmet Yılınız: □0-5 yıl □6-10 yıl □11-15yıl □16-20 yıl □ 21 ve üzeri yıl

Kurumdaki Göreviniz: □Müdür □Memur □İşçi □ Diğer

ENVANTER 1

Sayın katılımcı, bu bölümdeki ifadeleri dikkatle okuduktan sonra yöneticinizle olan bir anlaşmazlık durumunda yöneticinizin bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğini düşününüz. Davranış biçimlerini değerlendirirken yakın geçmişte karşılaşmış olduğunuz anlaşmazlık durumlarını hatırlamaya çalışınız. Seçeneklerden size en uygun olanı (X) ile işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir konuda yöneticinizle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda;	**Her zaman**	**Çoğunlukla**	**Ara sıra**	**Az**	**Çok az**
1	Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.					
5	Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.					
7	Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.					
9	Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.					
10	İsteklerimizi dikkate alır.					
11	İsteklerimizi koşulsuz benimser.					
12	Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.					
13	Bizlere ödün verir.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür					
16	Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19	Bizim önerilerimize uyar.					
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.					

21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.					
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir					
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.					
26	Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.					
27	Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.					
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.					

ENVANTER 2

	Sayın katılımcı, bu bölümdeki ifadeleri dikkatle okuduktan sonra, seçeneklerinden size en uygun olanı (X) ile işaretleyiniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	**Hiç**	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Sık sık**	**Her zaman**
1	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe geç kaldınız ya da işten erken çıktınız?					
2	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla öğle yemeğiniz ya da çay-kahve molanız normalden daha uzun sürdü?					
3	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde çalışmadınız?					
4	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışmanız gereken saatlerde hayal kurduğunuzu, endişe duyduğunuzu ya da dalıp gittiğinizi fark ettiniz?					
5	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla hata yaptığınız için ya da yeni baştan yapmanız söylendiği için bir işi, sil baştan yaptınız?					
6	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yanlış yere koyduğunuz eşyaları, malzemeleri, kağıtları, telefon numaralarını vb. aramakla zaman kaybettiniz?					
7	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla birini telefonla aramayı unuttuğunuzu fark ettiniz?					
8	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizden istenenleri yapmayı unuttuğunuzu fark ettiniz?					
9	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşlarınıza, patronunuza, amirinize, müşterilerinize, satıcılara ya da başkalarına kızıp sinirlendiniz?					
10	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işiniz sırasında başkalarına karşı tahammülsüz davrandınız?					
11	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla toplantılara katılmaktan kaçındınız?					
12	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla iş arkadaşları, müşteriler, satıcılar ya da amirlerinizle görüşmekten kaçındınız?					
13	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla sizin yaptığınız bir işi, iş arkadaşlarınızın sil baştan yapması gerekti?					
14	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla elinizdeki işe dikkatinizi vermekte zorlandınız?					
15	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken beklenmedik şekilde uyuyakaldınız ya da çok uykunuz geldi?					
16	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla çalışırken kendinizi huzursuz hissettiniz?					
17	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük verimle yaptığınızı fark ettiniz?					

18	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işinizi daha düşük kalitede yaptığınızı fark ettiniz?					
19	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işe ilginizi kaybettiniz ya da işinizden sıkıldınız?					
20	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yavaş çalıştınız ya da elinizdeki işler bitirmeniz gerekenden uzun sürdü?					
21	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla amiriniz ya da iş arkadaşlarınız, size yapmanız gereken işleri hatırlattı?					
22	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla telefonlara cevap vermek istemediniz ya da geri aramayı ertelediniz?					
23	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla işlerinizi düzenlemekte ya da hangi işi önce yapacağınıza karar vermekte güçlük çektiniz?					
24	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla yapmanız gereken işleri bitiremediniz?					
25	Son bir hafta içinde hangi sıklıkla kendinizi, işinizi yapamayacak kadar bitkin hissettiniz?					

EK 2. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kullanım İzni

ZK

zahide kübra koçak

16.05.2017 (Sal), 23:10

aligumuseli@hotmail.com; ilker.gumuseli@okan.edu.tr

Yanıtla

Merhaba Hocam,

Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişki konulu tez çalışmamda tarafınızdan Türkçe'ye uyarlanmış Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğini (ROCI-II) izniniz olursa kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkürler. İyi çalışmalar.

Zahide Kübra KOÇAK
5448726472
Aksaray Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon Anabilimdalı Yüksek Lisans Programı.

AG

Ali İlker Gümüşeli <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>

17.05.2017 (Çar), 00:14

Sayın Zahide Kübra Koçak.
Tarafımdan Türkçeye uyarlanan ve kısa adı ROCI II olsn ölçeği, bilimsel atıf kurallarına uygun olarak çalışmanızda kullansbilirsiniz.
Başarılar dilerim.

Samsung cihazımdan gönderildi

EK 3. Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği Kullanım İzni

EY Ercument Yerlikaya <ercumentyerlikaya@gmail.com>
17.05.2017 (Çar), 10:24
Siz

Yanıtla

endicottiste.pdf
68 KB

İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Selamlar,
Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması ve maddeleri ekteki makalede yer alıyor. Hoşça kalın.

E. Ercüment Yerlikaya
Çukurova Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi
Psikoloji Bölümü
01330 Balcalı/ADANA
ercumentyerlikaya@gmail.com

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	KOÇAK, Zahide Kübra
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	14.06.1991 / Mersin
Medeni hali	Evli
Telefon	544 872 64 72
e- posta	zahidekubrakocak@outlook.com

Eğitim Derecesi	**Okul / Program**	**Mezuniyet Yılı**
Lise	Mustafa Eminoğlu Anadolu Lisesi /Kayseri	2009
Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi / BÖTE	2013
Lisans	Anadolu Üniversitesi / Kamu Yönetimi	2018
Yüksek Lisans	Aksaray Üniversitesi /Yönetim ve Organizasyon ABD	

İş Deneyimi/Yıl	**Çalıştığı Yer**	**Görev**
2014-2015	Tanyeri Kız Öğrenci Yurdu	Müdür Yardımcısı

Yabancı Dil	İngilizce