

ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ÖNEMİ ve ÇEVİK KUVVET PERSONELİNİN ÇATIŞMA KAYNAKLARININ TEŞHİSİ ve ORTADAN KALDIRILMASINA İLİŞKİN NİĞDE İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Murat TÜRK¹, Selen DOĞAN²

^{1,2}Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Organizasyon A.B.D., Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: In traditional approach, organizational conflict was very simple and optimistic. In this approach, management solve their conflict problems by relying on formal authority and classical organizational restructuring. The new assumptions, however, suggest that conflict is inevitable, integral to the nature of the change, determined by structural factors such as physical shape of a building, the design of career structure or the nature of a class system and a minimal level of the conflict is optimal. The present day experts, therefore, emphasize the importance of making a cost benefit analysis of the conflict situation at any level. Organizations consist of various groups and interactive behaviors within groups as well as between groups and people are inevitable. Interactive behavior that occurs in organizations at the individual, interpersonal, group or organizational levels, results in conflict and consequently stress at all levels of organizations.

In this study, the sources and the results of conflict are examined by conducting a questionnaire survey on police force in Niğde Police Station. The founding of this study tend to suggest the existance of the modern aproach on conflict in Police Force sampled in this study.

I. GİRİŞ

Hızlı ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler, yönetim biliminin de çeşitli anlayışlara konu olmasına neden olmuştur. Bu değişim ve gelişme süreci içerisinde göze çarpan en önemli nokta ise, insanın üretim faktörleri içerisinde en ön plana çıkmış olmasıdır. İnsanların birçok ortak yönü olmakla birlikte, aralarında önemli bireysel farklılıklar da bulunmaktadır. Bu çerçevede, belirli amaçları birden fazla kişiyle ve bir grup olarak gerçekleştirebilmek zorunluluğu ile ortaya çıkan örgütlerde de, doğal olarak "farklılıkların" yönetimi söz konusu olacaktır. Farklı kültürlerden gelen, farklı eğitimleri alan, farklı kişilik özellikleri olan insanları yönetmek, bu farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmaları organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmek bugün tüm yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli problemlerdendir.

Yönetimin temel amaçlarından biri, organizasyonlardaki verimliliği, etkinliği ve kontrolü sağlayabilmek için davranışlardaki çeşitliliği (kişilerarası farklılıklar, kişilerin amaçları ile organizasyonların amaçları arasındaki farklılıklar) en alt düzeye indirerek, davranışlarda tekdüzeliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır [1]. Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zamanlarının %20'sini almaktadır [2]. Yönetici esas itibarıyla; kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını vs. yöneten ve bunları organizasyonun amaçları doğrultusunda birleştiren kişidir. Bu farklılıklarla uğraşırken de yöneticinin, çeşitli çatışmalarla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

Klasik yönetim düşüncesi çatışmaları kesinlikle kaçınılması gereken ve organizasyonu olumsuz yönde etkileyen unsurlar olarak görürken, modern yönetim düşüncesi çatışmayı sadece performansı olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak değil, doğrudan performansın bir koşulu olarak görmektedir. Belirli bir düzeyde gerçekleşen çatışma, grup üyelerinin daha sorgulayıcı, daha çok öz-eleştiri yapabilen ve daha yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır. Başka bir ifade ile, modern yönetim düşüncesi çatışmayı gerekli görmekte, ancak belirli bir düzeyde kalması gerektiğini ileri sürmektedir [3]. Ayrıca, modern yönetim anlayışında organizasyonlarda çatışma kaçınılmaz olarak görülmekte ve bunları tamamen ortadan kaldırmanın da mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Bu durumda, yönetime düşen görev ise, çatışmaları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir [4]. Bunu başarabilmek için de, yöneticilerin her şeyden önce çatışma konusunda yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu konuda yetersiz olan bir yöneticinin uzun dönemde başarılı olması, sorunlara çözüm bulabilmesi ve o organizasyonda uzun süre kalması da beklenemez.

II. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde de çatışmak zorunda kalmaktadırlar. Günümüz insanı da, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum sağlaması açısından çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Tüm canlılar gibi, insanlar için de çeşitli ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılar sonucunda meydana gelen gerginlik durumları, çatışmaya neden olmaktadır [5]. Ayrıca çatışma, insanların farklı ihtiyaçları, tercihleri ve değerleri olduğu için her organizasyonda engel olunamayacak bir şekilde ortaya çıkabilmektedir [6].

Çatışma kavramının kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar organizasyonlarda çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonlarda kişisel, kişilerarası, grup içi, gruplararası veya organizasyonel düzeyde çeşitli davranışlar sergilenmektedir. İşte çatışmalar, bu seviyelerin herhangi birinde ortaya çıkabilmektedir [7].

Organizasyonel verimliliği etkileyen ve yönetimde önemli zaman ve enerji kaybına neden olan *çatışma*; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, birlikte çalışma zorunluluklarından kaynaklanan anlaşmazlık ve uyum sorunu olarak tanımlanabilmektedir [4,8,9]. Ancak önemli olan, dinamik bir süreç olan çatışmadan kaçınılması mümkün olmadığı için yöneticilerin çatışmayı örgütün verimliliği doğrultusunda kullanabilmektir [10].

III. ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Daha önce de belirtildiği üzere, organizasyonlarda çok farklı düzeylerde ve türlerde çatışmalar söz konusu olabilmektedir. Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmalar aşağıda temel başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

III.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu çatışma türü aşağıda başlıklar altında incelenmiştir [2,41].

a. İçsel Çatışmalar

Bu çatışma türü, kişinin kendi içinde meydana gelmekte ve kişinin kendisinden ne beklediğinden tam emin olamaması veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklenmesi veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkmakta ve kişiyi rahatsızlığa, strese itmektedir. Bu çatışma türü, dört grupta incelenmektedir [11].

1. Benimseme-Benimseme Çatışması

Bu çatışmada, kişi iki eşit olumlu ve çekici davranış alternatifi arasında tercih yapmak durumundadır.

2. Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumundadır.

3. Benimseme-Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi bir yandan arzu ettiği şeyi elde etmeğe çalışırken, öte yandan da elde etmek istediği neticeden istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışmak durumundadır.

4. Çoklu-Benimseme Kaçınma Çatışması

Bu çatışmada ise, kişi benimseme-kaçınma çatışmalarının birçok kombinasyonu ile karşı karşıya kalmaktadır.

b. Kişilerarası Çatışmalar

Bu çatışma türü ise, organizasyonlardaki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısı nedeniyle ortaya çıkabilecek çatışmalardır.

c. Kişiler ve Gruplararası Çatışmalar

Bu tür çatışmada ise, organizasyonlarda farklı çalışma grupları, çeşitli davranış normları ve üretim standartları geliştirebilirler. Bu tür biçimsel olmayan gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorunda kalmaktadır. Bu durumda da çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

d. Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışmalar

Bu çatışma ise, organizasyonlarda bulunan grupların kendi içinde yer alan üyelerle, grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde ortaya çıkmaktadır. Bazen gruplararası çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir.

e. Organizasyonlararası Çatışmalar

Bu çatışma ise, açık sistem anlayışı içinde çalışan organizasyonlarla, rekabet, aynı bilgilerin kullanılması, kaynak ve veri alışverişi v.b. nedenlerle ilişkide buldukları diğer organizasyonlar arasında ortaya çıkmaktadır.

III.2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma

Bu gruptaki çatışma türleri ortaya çıkış aşamalarına göre dört başlık altında incelenebilir [4].

a. Potansiyel Çatışma

Bu çatışma, organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

b. Algılanan Çatışma

Bu tür çatışma ise, organizasyonda görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

c. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma ise, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini ifade etmektedir.

d. Açık Çatışma

Bu çatışma ise, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade etmektedir. Burada, söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur.

III.3. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmaya giren çatışma türleri üç başlık altında incelenebilir [11].

a. Dikey Çatışma

Bu çatışma, farklı hiyerarşik seviyede bulunan astlar ile yönetici arasında ortaya çıkmaktadır.

b. Yatay Çatışma

Bu çatışma ise, organizasyon içinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişiler arasında meydana gelmektedir.

c. Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Bu çatışma ise, organizasyonlarda görev yapan, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile, kurmay personeli arasında sıklıkla meydana gelmektedir. Kurmay birimde görev yapan personel, genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir-komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili

yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilmektedir. Çünkü sonuçta başarısızlıktan emir-komuta personeli sorumlu tutulacaktır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı sorumluluk taşımadığı için, doğruları rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak, emir-komuta yetkisine sahip yönetici, kendisini başarısız kılacağına inandığı ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemeyecektir. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini sonuçta kendileri savunacaklardır. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan aslında, yetki ve konum çatışmasıdır.

III.4. Fonksiyonel Ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır. Örneğin; çatışmanın nedeni araştırıldığında, çatışmanın kaynakların kıtlığından meydana geldiği anlaşılırsa, çatışan taraflara kaynak aktararak sorun çözülebilecektir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, organizasyonların işleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görmekte ve çatışmaların varlığının, organizasyon yapısının yetersizliğinin bir göstergesi olduğunu ifade etmektedirler [11].

III.5. Diğer Çatışma Türleri

Yukarıda sayılan çatışma türlerine ek olarak, organizasyonlarda amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir. Bunlara aşağıda çok kısa bir şekilde değinilmiştir [4].

a. Amaç Çatışması

Bu çatışma, organizasyon içinde yer alan kişi veya grupların, farklı amaçlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

b. Rol Çatışması

Bu çatışma ise, kişinin kendisinden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmada, birey iki kaynaktan dolayı baskı altında kalabilmektedir. Örneğin; ustabaşılar üst kademenin yönetimi temsil etme isteğini yerine getirmeye çalışırken, işçilerin yönetim katında kendilerini iyi temsil etmesi isteğini de yerine getirmeye çalışırlar. Böyle bir durum da, ustabaşılar rol çatışması ile karşı karşıya bırakılmaktadır.

c. Kurumsal Çatışma

Bu çatışma ise, çatışmanın ortaya çıkabileceği şartların, çatışmanın seviyesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden sosyal sistem tarafından tespit edildiği

bir durumu ifade etmektedir. Çatışmanın ortaya çıkması halinde nasıl hareket edileceği, hangi çözüm yöntemlerinin takip edileceği önceden belirlenmektedir.

IV. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Organizasyonlarda çatışmaya neden olan faktörler sayılamayacak kadar çoktur. Yetki kullanımındaki adaletsizlik, görev dağılımındaki eşitsizlik, sosyal imkanlardan yararlanma, atamalarda veya terfi etmede subjektif uygulamalar vb. çatışmalara neden olabilmektedir.

Çatışmalar çok farklı nedenlerle ortaya çıkmasına rağmen, organizasyonlarda çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler, modern organizasyon kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Düşüncülere göre, organizasyonlarda çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar [5]; Organizasyon içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalardır. Aşağıda her bir çatışma nedenine ayrı ayrı değinilecektir.

IV.1. Organizasyon İçi Bağımlılıkların Meydana Getirdiği Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır [5].

a. Sınırlı Kaynaklara Karşılıklı Bağımlılık

Organizasyonlar insan, makine, materyal, ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar, belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmiştir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklar da oldukça sınırlı olduğu için, bölümler ya da birimler tahsisten daha fazla pay almak istemektedirler.

b. Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar

Organizasyonlar, yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan meydana gelmişlerdir. Örneğin; insan kaynakları bölümü zamanında personel alamıyorsa, bu hata diğer bölümlerin başarısını etkileyeceğinden çatışma çıkması kaçınılmazdır.

c. Organizasyonel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar

Organizasyonlarda iyi belirlenmemiş yapı, görev ve sorumluluklar da çatışma kaynağı olmaktadır. Bu durumda, belirsizlikleri ortadan kaldıracak bir yapılanmaya gidilebilecektir [8]. Örneğin; her yöneticiye görev sınırlarının neler olduğu, nerede başlayıp nerede biteceği bildirilmez ise çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

IV.2. Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıkların Doğurduğu Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri de kendi içinde dört kısma ayrılmaktadır [5].

a. Sınırlı Kaynaklara Bağlılık

Bireyler kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için, organizasyonel imkan ve kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla, organizasyonlarda kaynakların kuruması veya devamlılık arz etmemesi hallerinde, bu kaynaklara bağlılık da artacak; bunun sonucunda ise çatışmalar ortaya çıkabilecektir. Örneğin; kadro azaltılması durumunda, kimin yerini koruyabileceği bir çatışma kaynağı olacaktır.

b. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri

Pek çok çatışmanın kökeninde, bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Eldeki imkanlar bu başarılar ölçüsünde dağıtıldığında, kişiler yarışma içine girmektedirler. Bunun sonucunda da, kişilerarası düşmanca tutumlar ortaya çıkabilmektedir.

c. Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

Organizasyonlarda bireysel istekler ve ihtiyaçlar kişiden kişiye değişmektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekmektedir. Bu farklılıkların sonucunda, kişilerin olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişik olmaktadır. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri, diğer bireylerin amaç değerlerine ters düşebilmekte; bu nedenle ortaya çatışmalar çıkabilmektedir.

d. Organizasyonel Amaçların Subjektif Çalıştırılması

Organizasyonlarda çalışma amaçlarının açık ve objektif biçimde belirlenmesi çatışmaları azaltacaktır. Ancak, bu amaçların tüm organizasyonlarda belirlendiğini ifade etmek de yanlış olacaktır. Hatta bazen organizasyonun görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek de mümkün değildir. Bu durum amaçlar konusunda tam bir

görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Böylece organizasyonel amaçların her bölüm, kısım, yönetici ve birey tarafından ayrı ayrı yorumlandıklarını ve bu nedenle yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıkların ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

IV.3. Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar

Bu çatışma nedenleri de, kendi içinde altı kısma ayrılmaktadır. Ancak açıklamalardan önce, bu tür çatışmanın şematik olarak açıklamasında fayda görülmektedir (Bknz. Şekil.1).

a. Bilgi Edinme ve Gönderme Farklılıkları

Mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında, işbölümü ve uzmanlaşma, modern organizasyonların temel özelliğini oluşturmaktadır. Çünkü, organizasyonlarda her birim özel bir işleve sahiptir ve organizasyona sadece kendi faaliyetlerine uygun gelen bazı bilgileri sağlamaktadırlar. Ayrıca, her birimin uyguladığı haberleşme ve bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Bu nedenle, haberleşme ve bilgi edinme eksiklikleri toplam organizasyon verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlara, koordinasyonsuzluklara ve nihayet çeşitli suçlama ve çatışmalara neden olabilmektedir.

b. Bilgi Sağlamada Bağımsızlık

Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça, bölümler kendilerine özel biçimsel ve biçimsel olmayan bağımsız bilgi kaynakları geliştirirler. Burada önemli olan, her bir bölümün bağımsız olarak geliştirdiği bu bilgi sağlama şebekelerinin birbirinden oldukça farklı nitelik taşıdıklarıdır. Çünkü, çalışma sistemleri her birinden elde edilen bilgiler üzerine kurulmuştur. Her bölüm, organizasyonda ne olup bittiği hakkında veya işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirmektedir. Bunun sonucunda da, bir bölüm işlerin iyi gideceğinden bahsederken, diğer bölüm kötü gideceğinden söz edebilecektir. Bu hususların ortaya çıkardığı durumlar, bölümler arasında tüm organizasyonel işlevlere ilişkin eksik bilgi sahibi olmanın doğurduğu çatışmaların nedenini oluşturmaktadır.

c. Zaman Ufku Farklılıkları

Görevlerin yapısı ve niteliği, farklı organizasyon birimleri, kısımları ve bölümlerinin zaman ufkuında değişikliklere yol açabilmektedir. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman ufkuunu kapsayabilmektedir. Örneğin; tepe yönetiminin zaman

öngörüsü 5-10 yılı kapsarken, pazarlama bölümü için 1 ya da 2 yılı kapsamaktadır. Geniş ölçüde zaman ufuklarının bulunduğu organizasyonlarda bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Bu görüş farklılıkları ve erken veya geç öngörüler nedeniyle, birbirine bağlı olan kısım ve bölümlerde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

d. Bölümlerin Amaçlarında Farklılıklar

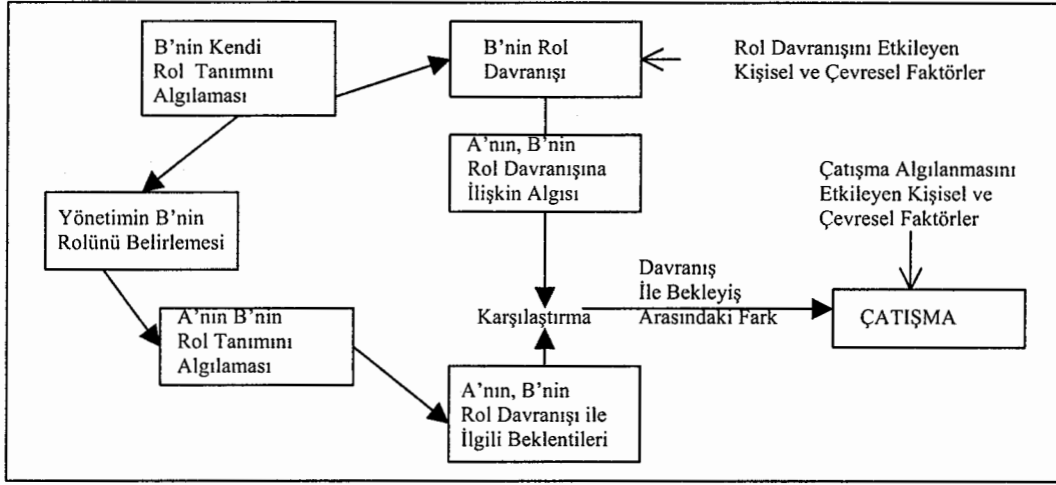
Organizasyonlarda her bölümün farklı amaçları vardır. Her birim, kendi hedef ve amaçlarını maksimize ederek başarısını arttırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşebilmektedir. Çünkü, her bölüm organizasyonel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamaktadır.

e. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede farklı yol ve yöntemlere başvuracağı açıktır. Çeşitli bölümlerde, farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi, bazı anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Diğer önemli bir nokta ise, yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarının benimsenmemesi durumudur. Yukarıda sayılan bu durumlar, çeşitli anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

f. Yeniliklerin Gerektirdiği Yeni Bilgi ve Görüşlerden Doğan Anlaşmazlıklar

Organizasyonların sürekli olarak yeniliklere ve değişmelere açık olması kaçınılmazdır. Bu yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe, yetenek ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı, bu tür anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir.



Şekil .1. Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılam a Farklılıklarının Analizine İlişkin Bir Model

(Kaynak : Erol EREN, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.449.)

V. BİREYLERARASI ÇATIŞMAYA İLİŞKİN BİR MODEL

Bireylerin, organizasyonun diğer üyeleri ile etkileşim dinamiklerini en iyi biçimde açıklığa kavuşturan bir yaklaşım Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi modelidir [7]. Şekil.2 bu modelin boyutlarını göstermektedir.

Şekil.2, kişinin kendi hakkında bildiği ve bilmediği özellikleri olabileceğini göstermektedir. Ayrıca kişi, başkalarına ilişkin bazı özellikleri bilmekte, bazılarını ise bilememektedir. Johari penceresinin dört boyutu aşağıda özetlenmiştir.

	Kişi Diğer Kişiyi Tanımaktadır	Kişi Diğer Kişiyi Tanımamaktadır
Kişi kendini Tanımaktadır	Açık Kişi	Saklı Kişi
Kişi Kendini Tanımamaktadır	Kör Kişi	Keşfedilmemiş Kişi

Şekil.2. Johari Penceresi

(Kaynak: Fred LUTHANS, *Organizational Behavior, Seventh Edition*, McGraw-Hill, Inc., Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.279.)

a. Açık Kişi

Birey kendine ve başkalarına ilişkin özellikleri bilmektedir. Kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinde, bir tarafın savunmaya geçmesi için bir neden yoktur. Böyle bir ilişkide, anlaşmazlık, bireysel üstünlük sağlama gibi bir endişe olmadığı için çatışma ortaya çıkmamaktadır.

b. Saklı Kişi

Kişi kendini tanımakta fakat diğer kişiyi tanımamaktadır. Bu yüzden, gerçek duygu ve düşüncelerini saklı tutmayı tercih edecektir. Böyle bir ilişki sisteminde, kişinin hareketlerinin bazıları, karşısındaki tarafından yorumlanamayacak ve taraflardan birisinin savunmaya geçmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle de, kişilerarası ilişkilerde çatışma kaçınılmaz olacaktır.

c. Kör Kişi

Kişi kendini tanımadığı için, karşısındaki kişinin canını sıkabilecektir. Karşısındaki kişi, ona kendini tanıması için yardımcı olmak isteyebilecektir. Fakat, kişinin duygularını rencide etmekten korkabilir. Bu da bir çatışma nedeni olabilecektir.

d. Keşfedilmemiş Kişi

Kişi kendini ve öteki kişiyi tanımamaktadır. Dolayısıyla, çatışmaya en açık durum budur.

VI. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE BAŞVURULABİLECEK YAKLAŞIMLAR

Çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımlar, üç ana başlık altında incelenebilir. Bunla: Kayıp-kayıp yaklaşımı, kazanç-kayıp yaklaşımı ve kazanç-kazanç yaklaşımıdır [7]. Aşağıda bu yaklaşımlara yer verilmiştir.

VI.1. Kayıp-Kayıp Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Uygulamada, ya taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilmekte ve hiçbir taraf isteğini elde edememekte veya çatışmayı çıkaran taraf tazminatı ödenerek işten çıkarılmaktadır.

Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyicisi, kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime müracaatını sağlamaktır. Bu durumda da, taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir.

Bu yaklaşımda tarafların hepsinin kaybı söz konusu olduğu için, arzu edilmeyen ve son çare olarak başvurulabilecek bir yaklaşımdır.

VI.2. Kazanç-Kayıp Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, çatışmaya taraf olan gruplar kendi pozisyonlarını güçlendirerek, karşı tarafın durumunu görmeme eğilimindedirler. Eğer grup kendisini rakibinden çok güçlü hissediyorsa, bu doğru bir yaklaşım olabilecektir. Aynı şekilde, çatışmaya taraf olan iki grup da bu yaklaşımı uygularsa, iki eşit güçteki kavgacı birbirlerine girince sonuç kayıp kayıp durumu olabilecektir (sendika yönetim ilişkileri buna en güzel örnektir).

Bu yaklaşımda bir taraf daima kaybeden grup olacağından, çatışma uzun vadede bitmeyecektir. Kaybeden grup kendisini güçlü hissettiği zaman yeniden çatışmayı hızlandıracaktır.

VI.3. Kazanç-Kazanç Yaklaşımı

Bu yaklaşım, gerek çatışma tarafları gerekse organizasyonlar için en iyi seçeneği oluşturmaktadır. Böyle bir yaklaşım, yaratıcı ve enerjik grupların sorunları çözmek için gayret göstermelerine neden olmaktadır. Bu yaklaşım, anlaşmazlık konularının karşılaştırılması ve farklılıkların azaltılması ile sonuca ulaşılması esasına dayanmaktadır. Çatışmaya böyle bir olumlu yaklaşım, çatışan bütün tarafların birşeylerin yanlış olduğunun ve dikkat istediğinin farkına varmasını sağlamaktadır. Problem çözümünde başarı elde edildiğinde, çatışma tam anlamıyla çözümlenmiş demektir. Bu yaklaşım, çözüm esnasında hiçbir şey baskı altına alınmadığı için, çatışmayı diriltme ve sürdürme nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Karşılaştırmayı daha çok kullanan organizasyonlar, bunu kullanmayanlara oranla daha üstün bir performans göstermektedirler.

VII. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yaklaşım yer almaktadır. Burada bunlardan en çok bilinenleri açıklanacaktır [4,5,8].

VII.1. Kaçınma Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelmektedirler. Zaman içinde personelin çatışmayı kendi aralarında çözebileceklerini düşünmektedirler. Çatışmaya taraf olanlar da birbirinden uzak durmak ya da bir araya gelmekten kaçınarak çatışmanın büyümesini önlemeye çalışmaktadırlar. Bazı yöneticiler de, bir konuda bir şey yapmak veya karar vermek çatışmayı artıracaksa, o konuda karar vermekten veya o işi yapmaktan kaçınarak çatışmayı önlemeye çalışmaktadırlar. Bu tür bir davranış tarzı uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilecek ve hiçkimse için de faydalı olmayacaktır.

VII.2. Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan taraflar için çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde yoğunlaşmaları sağlanmaktadır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözmekte ancak, belli bir süre için yüzeysel çözüm getirmektedir.

VII.3. Uzlaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar, kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak taviz vererek fedakarlıkta bulunmaktadır. Böyle bir yaklaşım, çatışmaya geçici bir çözüm getirmekte, zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilmektedir.

VII.4. Problem Çözme Yöntemi

Bu yöntem, çatışma konularının üzerine giderek, çatışmanın esas nedenlerini bulup, onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Burada, çatışan taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışmaktadırlar. Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulmaktadır. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam etmektedir. Bu, yöntem, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesinde çok etkili bir yöntemdir.

VII.5. Kaynakların Artırılması Yöntemi

Bu yöntemle, sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde, çatışma nedeni ortadan kalkacağı için çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır. Ancak, kaynakların sınırlı olduğu ve artırılamadığı durumlarda bu yöntemin uygulanması zorlaşmaktadır.

VII.6. Güç Kullanma Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler, yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini sağlamaktadırlar. Ancak, kullanılan yetki çatışmaya taraftar olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda, yetki kullanımı çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkabilecektir.

VII.7. Üstün Amaçlar Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan tarafların çatışmadan vazgeçirilmeleri, her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşecekleri bir amaç bulunması ve çatışma konusunun unutturulmaya çalışılması esastır. Adeta ortak bir düşman oluşturularak, çatışma konusunda çok daha önemli olan ortak ve vazgeçilmez menfaatlerin korunması için birlikte hareket edilmesi sağlanmaktadır. Bu yöntem, çatışmalara kesin bir çözüm getirmemekte; çatışmalar belirli bir dönem için baskı altına alınarak ertelenmektedir.

VII.8. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanların organizasyon içindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Bu durumda, çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden personelin değiştirilmesi ile işe başlanmaktadır.

VII.9. Organizasyonel İlişkileri Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemde, sorunları gidermek için organizasyon yapısında ve işleyişinde birtakım değişikliklere gidilmektedir. Organizasyondaki iş akışları değiştirilmekte, çatışmaya neden olan işler başka bir bölüme bağlanmaktadır.

VII.10. Hakeme Başvurma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışmaya taraf olan kişiler çözümü kendileri bulamıyorsa, yönetici de tarafları ikna edemiyorsa, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulmaktadır. Hakemliğine baş vurulan grup, her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır.

Hakemin kararı ne yönde olursa olsun, tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları çözümde esastır.

VII.11. Oylama Yöntemi

Bu yöntemde, taraflar topluluk önünde bir araya getirilerek, fikirlerini ayrı ayrı açıklamalarına fırsat verilmektedir. Sonra da, tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılmakta ve oylamada çoğunluğun vereceği karar uygulanmaktadır. Bu yöntemde tarafların, başarı için karar verecek topluluğun objektif hareket edeceğine inanması şarttır.

VII.12. Davranış Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemde, organizasyon içinde, çatışmanın taraflarının birbirini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda, tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilebilmektedir. Böylece, tarafların davranışlarında eğitim yolu ile değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu sayede, birbirini tanımayan taraflar tanışma imkanı ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkanı bulabilmektedirler. Bu yöntem, genel olarak, organizasyon üyelerinin işletmenin kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirilmesi ve intibak ettirilmesinde, kişilerin organizasyon içinde çalıştıkları diğer kişilerle ve organizasyonla ilgili davranışların ve değer yargılarının değiştirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında, Eğitim Grubu, Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışması en çok kullanılanlardır.

VII.13. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntem, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve böylece, dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanması esasına dayanmaktadır. Böyle bir yöntem sadece çatışmanın şiddetini azaltabilmektedir, çatışmayı tamamen ortadan kaldıramamaktadır.

VII.14. Politik Araçlar Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici organizasyon içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunmaktadır. Taraflar da yeni imkanlar verileceği düşüncesi ile çatışmadan vazgeçmektedirler. Bu yöntemde, her iki taraf da belirli ödünler vererek anlaşılır ve bunun sonucunda da belirli imkanlar elde ederler. Çatışmayı tam olarak ortadan kaldırmasa da, taraf olanlar önemli ölçüde tatmin edilmekte ve hiç birisi kaybeden, küsen, mağlup durumuna düşmemektedirler.

Yukarıda açıklanan yöntemlerin tamamı, her olay için kullanılamaz. Çünkü her çatışma için farklı yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Her olayda kullanılacak ve en iyi çözümü sağlayacak bir tek yöntem

mevcut değildir. Her olayın çözümü için en iyi yöntem, olayın şartlarına ve durumuna göre değişecektir. Önemli olan, farklı durum ve çatışmalarda hangi yöntemin en iyi olacağını ve uygulanabilirliğinin yönetici tarafından belirlenebilmesidir. Ancak bu şekilde en iyi sonuç elde edilerek, çatışmalar en aza indirilebilecektir.

VIII. NİĞDE İLİ ÇEVİK KUVVET PERSONELİNİN ÇATIŞMA KAYNAKLARININ TEŞHİSİ ve ORTADAN KALDIRILMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Çevik Kuvvet Personelinin çatışma nedenlerinin teşhisi ve ortadan kaldırılmasına yönelik, anket çalışmasına dayalı olarak Niğde ilinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir.

Günümüzde, kamu ya da özel sektör yöneticisi veya personeli olsun, herkes yoğun sorumluluk, aşırı rekabet ve zamanın baskısı altında karar vermek ve bu kararları hayata geçirmek zorundadır. Bunu yaparken de, çok çeşitli baskı, farklı insanlarla birarada görevi gerçekleştirmenin yarattığı stres, amirlerin müdahaleleri gibi nedenlerle insanlar çatışma içine girebilmektedirler.

Çevik kuvvet polislerinin işinin çok zor ve stresli bir iş olduğu düşünüldüğünde, görevleri esnasında çatışma nedeni ile hem kendilerinin hem de çevrelerindeki kişilerin güvenliğini tehdit edebilecekleri düşünüldüğünde, böyle bir çalışmanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, çevik kuvvet personelinin mevcut çatışma nedenlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma Niğde İl Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şubesi'nde görevli 50 personel ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, çevik kuvvet personeli ile bir ön görüşme yapılarak, genel bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler de dikkate alınmak sureti ile bir anket formu hazırlanarak çalışanlara ulaştırılmıştır.

Kanımızca, bu araştırma Türkiye genelindeki çevik kuvvet personeline yapılabilsen daha gerçekçi bilgiler elde edilebilirdi. Zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile bu araştırma sadece Niğde İli Çevik Kuvvet Personeli üzerinde yapılabilmektedir. Yapılan işin niteliğinin aynı olması nedeni ile, bu önerilerin diğer il emniyet müdürlüklerinde çalışan personelin de yararına olabileceği düşüncesindeyiz.

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 50 çevik kuvvet personelinin tamamı ile anket yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 9.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorulara ilişkin olarak

frekans dağılımları verilmiş, araştırmadaki yarguların değerlendirilmesinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, bazı değişkenler arasındaki ilgi Ki-Kare testi kullanılarak ortaya konulmuştur.

Değişkenleri ölçmede kullanılan yarguların, ölçülmek istenen yargıyı ölçüp ölçmediği konusunda emin olmak için güvenlik testi uygulanmıştır. Her bir yargı ve değişken Cronbach Alfa değeri açısından test edilmiştir. 49 değişkenli ölçeğimizin iç tutarlılık oranı diğer bir deyişle alfa katsayısı ilk analiz sonucunda %73,31 olarak bulunmuştur. Güvenilirliği artırmak için %73,31'in üzerindeki değişkenler silinmiş, ölçeğin iç tutarlılığını (alfa katsayısını) artıracak değişken kalmayana kadar aynı süreç tekrarlanmıştır. Bu işlem, değişken sayısı 16'ya inene kadar tekrar edilmiş ve sonuç itibarıyla, 16 değişkenli ölçeğimizin tüm değişkenleri düzeltilmiş "Item Total Correlation" ve "Alpha if Item Deleted" değerleri incelenmiş olup, geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılığını (Alpha Katsayısını) maksimize edecek 16 değişkene rastlanmış ve Cronbach Alfa değeri %86,70 olarak bulunmuştur. Bu oran yapılan araştırmanın güvenilirliğini desteklemektedir.

IX. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan anket formundaki soruların sırası dikkate alınarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır.

Anketi cevaplandıranların demografik özelliklerini gösteren Tablo.1 ve Tablo.2 incelendiğinde %88'inin 22 ila 32 yaş arasında oldukları görülmüştür. Ayrıca, hepsinin erkek personel olduğu ortaya çıkmıştır. Niğde ilinin nüfusunun az olması ve araştırma yapılan bölümün çevik kuvvet şubesi olmasının da bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğu düşüncesindeyiz.

Personelin büyük bir kısmının genç kuşak olduğu görülmektedir. Genç insanların da, özellikle bireysel nedenlerle çeşitli çatışma nedenleri ile karşılaşabileceklerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Kişinin kendinden beklenenlerin farklılığı, yapabileceğinden fazlasının istenmesi, değer yargılarının ya da davranış normlarının farklılığı vb. nedenler genç insanların önündeki potansiyel çatışma kaynaklarıdır ve onlar üzerinde baskı yaratacaktır. Amirlerinin ise, bu ve benzeri farklılıkları dikkate almaları gerekmektedir.

Tablo.1. Yaş Dağılımı

YAŞ	Boş	22-32'den Küçük	Toplam
Frekans	6	44	50
Yüzde (%)	12,0	88,0	100,0

Tablo.2. Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	Boş	Erkek	Toplam
Frekans	5	45	50
Yüzde (%)	10,0	90,0	100,0

Ankete katılanların eğitim durumlarını gösteren Tablo.3 incelendiğinde, personelin %68'inin lise, %18'inin üniversite ve %4'ünün ise yüksek lisans mezunları oldukları görülmektedir.

Tablo.3. Eğitim Durumunun Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Boş	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Toplam
Frekans	5	34	9	2	50
Yüzde (%)	10,0	68,0	18,0	4,0	100,0

Tablo.4. Kurumda Çatışma Yaşama Durumlarının Dağılımı

ÇATIŞMA YAŞAMA	Hayır	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Frekans	10	2	2	21	15	-	50
Yüzde(%)	20,0	4,0	4,0	42,0	30,0	-	100,0

Kurumda çatışmalar yaşandığını belirten personelin, çatışmaların türleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapları gösteren Tablo.5 incelendiğinde, %26 oranla kurumlararası çatışmaların, %16 oranla

Personelin, "kurumunuzda bireyin kendi içinde, iki ya da daha fazla birey veya grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalar mevcut mudur?" sorusuna verdikleri cevapların dağılımı Tablo.4'de görülmektedir. Tablo.4 incelendiğinde, "bazen" seçeneğinin %42 oranla ve "nadiren" seçeneğinin de %30 oranla tercih edildiği görülmektedir. "Hayır" seçeneği ise %20 oranla tercih edilmiştir. Bu soruya kurumda hiçbir zaman çatışma yaşanmadı cevabını veren kişi ise bulunmamaktadır. Eğer örgütten veya işletmeden bahsediliyorsa, çatışmalardan da bahsedilecektir. Farklı insanlar, farklı bölümler, ya da farklı kültürler arasında küçük ya da büyük oranda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Önemli olan bunları en aza indirerek, çatışmaları örgütün yararına kullanabilmektir. Bu konudaki en önemli görev de amirlere düşmektedir.

gruplararası, %12 oranla da grup içi çatışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu oranlar kurumlararası çatışmalar yanında, grup içi ve gruplararası çatışmaların da yoğunluğuna dikkat çekmektedir.

Tablo.5. Kurumdaki Çatışma Türlerinin Dağılımı

ÇATIŞMA TÜRLERİ	Boş	Kendi İçinde	Kişilerarası	Grup içi	Gruplararası	Kurumlararası	Toplam
Frekans	11	5	7	6	8	13	50
Yüzde (%)	22,0	10,0	14,0	12,0	16,0	26,0	100,0

Çatışma yaşandığını belirten personelin, istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu ile ilgili soruya verdikleri cevapları gösteren Tablo.6 incelendiğinde de, %60 oranla ast ve üstler arasında yaşanan çatışmaların istenmediği anlaşılmaktadır. %10 oranla işbirliği halinde olan bölümlerin karşılıklı olarak işbirliğinden uzaklaşması durumundaki çatışmalar; %2

oranla kurumun bir bölümünün iki kilit adamı arasındaki şahsi çatışmalar ve yine %2 oranla taraflar arasında ideolojik farkın ortaya çıkması halindeki çatışmalar istenmeyen türden çatışmalar olarak gösterilmiştir. Bu soruya %26 oranla cevap verilmemesi de düşündürücüdür.

Tablo.6. Kurumdaki İstenmeyen Türden Çatışmaların Dağılımı

İSTENMEYEN TÜRDEN ÇATIŞMALAR	Boş	İki Kilit Kişi Arasında	Ast-Üst Çatışması	İşbirliğinden Uzaklaşma	İdeolojik Farklılıklar	Toplam
Frekans	13	1	30	5	1	50
Yüzde (%)	26,0	2,0	60,0	10,0	2,0	100,0

Burada, kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz. Tablo.7).

H_0 : Kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : Kurumdaki çatışma türleri ile istenmeyen türden çatışmaların neler olduğu arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20'si 5'ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo 7: Kurumdaki Çatışma Türleri İle İstenmeyen Türden Çatışmaların Neler Olduğu Arasındaki İlişki

Çatışma Türleri \ İstenmeyen Türden Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	10 (20,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	11 (22,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	-	4 (8,0)	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	1 (2,0)	6 (12,0)	-	-	-	7 (14,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	5 (10,0)	-	-	1 (2,0)	6 (12,0)
Katılmıyorum	1 (2,0)	-	4 (8,0)	3 (6,0)	-	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	1 (2,0)	-	10 (20,0)	2 (4,0)	-	-	13 (26,0)
Toplam (%)	12 (24,0)	1 (2,0)	30 (60,0)	5 (10,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	50 (100,0)

Aynı personelin, çatışmaların hangi düzeyde gerçekleştiğiyle ilgili sorulan soruya verdikleri cevapların dağılımı Tablo.8'de görülmektedir. Tablo.8 incelendiğinde ise, %58 oranla farklı düzeylerde çalışanlar arasında(amir-memur gibi...) ve %22 oranla da aynı

düzeyde çalışanlar arasında(amir-amir ya da memur-memur gibi...) çatışmaların yaşandığını belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya da %20 gibi önemli bir oranda cevap verilmemesi düşündürücüdür.

Tablo.8. Kurumdaki Çatışmaların Gerçekleşme Düzeylerinin Dağılımı

ÇATIŞMA DÜZEYİ	Boş	Aynı Düzeydekiler Arasında	Farklı Düzeydekiler Arasında	Yönetici-Kurmay Personeli Arasında	Toplam
Frekans	10	11	29	-	50
Yüzde (%)	20,0	22,0	58,0	-	100,0

Burada, kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir(Bknz Tablo.9).

H_0 : Kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : Kurumdaki çatışma türleri ile çatışmanın gerçekleştiği düzey arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20'si 5'ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.9. Kurumdaki Çatışma Türleri ile Çatışmaların Gerçekleştiği Düzey Arasındaki İlişki

Çatışma Türleri \ Çatışma Düzeyi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	10 (20,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	11 (22,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	3 (6,0)	2 (4,0)	-	-	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	2 (4,0)	5 (10,0)	-	-	-	7 (14,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	3 (6,0)	3 (6,0)	-	-	-	6 (12,0)
Katılmıyorum	-	2 (4,0)	6 (12,0)	-	-	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	12 (24,0)	-	-	-	13 (26,0)
Toplam (%)	10 (20,0)	11 (22,0)	29 (58,0)	-	-	-	50 (100,0)

Kurumda çatışmaya neden olabilecek unsurların, başka bir ifade ile çatışma kaynaklarının ortalamalarının dağılımını gösteren Tablo.10 incelendiğinde, personelin yöneticilerin yönetim tarzlarını (4,26), yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki

yetersizliklerini (4,10), iletişim eksikliklerini (4,06), sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenememesini (3,94), kişilik farklılıklarını (3,84), statü farklılıklarını (3,76) ve farklı kültürel özellikleri

(3,58) çatışma kaynakları olarak ilk sıralarda gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bunun yanında, personel çatışma nedenleri olabilecek unsurlar arasında, çeşitli birimlerde çalışan

grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesine (2,60), farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmasına(3,22) ve amaç farklılıklarının olmasına (2,94) ne katılıyorum ne de katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo.10. Çatışmaya Neden Olabilecek Unsurların Dağılımı

ÇATIŞMAYA NEDEN OLABİLECEK UNSURLAR	Mean(Ortalama)
Çeşitli birimlerde çalışan grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesi	2,60
Farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olması	3,22
Amaç farklılıkları	2,94
Sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenmemesi	3,94
Yöneticilerin yönetim tarzları	4,26
Statü farklılıkları	3,76
Kişilik farklılıkları	3,84
Farklı Kültürel Özellikler	3,58
Yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki yetersizlikleri	4,10
İletişim Eksikliği	4,06

Kurumda çalışmakta olan personelin bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, ne tür davranış tarzlarını gösterdiklerini ortaya çıkarmak için sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Tablo.11’de görülmektedir. Tablo.11’den de anlaşılacağı üzere, anketin bu sorusuna cevap verenlerin %62’si anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım, %24’ü karşımdakini ikna etmeye çalışırım ve %12’si ise çekilirim ve kayıtsız kalırım seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu soruya cevap verenlerin sadece %2’si

kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım seçeneğini işaretlemişlerdir. Personelin %62 gibi bir oranla anlaşmazlığın nedenini bulmaya çalışması çatışmaların çözümünde en çok önerilen *problem çözme* yaklaşımını benimsediklerini göstermektedir. Personelin %24’ü ise karşıdakini ikna etme yöntemine başvuracağını belirtmiştir. %12 oranla çekilirim ve kayıtsız kalırım seçeneğinin tercih edilmesi ise, çatışmayı bilmemezlikten gelme eğilimine sahip kişilerin varlığına işaret etmektedir.

Tablo.11. Personelin Çatışmalar Karşısındaki Davranış Tarzlarının Dağılımı

DAVRANIŞ TARZLARI	Frekans	Yüzde(%)
Çekilirim ve kayıtsız kalırım	6	12,0
Karşımdakini ikna etmeye çalışırım	12	24,0
Sinirli bir yapıya sahip olduğum için saldırgan bir tavır takınırım	-	-
Kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım	1	2,0
Anlaşmazlığın nedenini bulup, çözmeye çalışırım	31	62,0
Amirlerime kendimi acındırmak için elimden geleni yaparım, gerekirse küserim, surat asarım ve karşı tarafı bu yolla etkilemeye çalışırım.	-	-
Toplam	50	100,0

Çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında en etkili kişinin kim olduğu ile ilgili soruya personelin verdiği cevapların dağılımı Tablo.12’de görülmektedir. Tablo.12 incelendiğinde, çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında %44 oranla kişinin kendisinin, %36 oranla en yakın amirin, %10 oranla en üst düzey amir ve gene %10 oranla kişinin bağlı bulunduğu grubun kararlı tavrının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplar bir önceki soruyu

desteklemektedir. Yani, kişiler çatışmaların çözümünde davranış tarzlarının %62 oranla anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım cevabı vermişlerdir. Bu da, onların herhangi bir çatışma durumunda en etkili kişi olarak kendilerini gördüklerini göstermektedir (%44 oranla, Bknz. Tablo.12). Çatışmaların çözümünde en etkili olan ikinci kişi ise en yakın amir olarak görülmektedir (%36 oranla Bknz. Tablo.12). En üst düzey amir ise, en az etkili kişi olarak görülmektedir.

Tablo.12. Çatışmaların Çözümünde ve Ortadan Kaldırılmasında En Etkili Olan Kişinin Dağılımı

ETKİLİ OLAN KİŞİ	En Üst Düzey Amir	En Yakın Amir	Kişinin Kendisi	Kişinin Bağlı Bulunduğu Grubun Kararlı Tavrı	Toplam
Frekans	5	18	22	5	50
Yüzde(%)	10,0	36,0	44,0	10,0	100,0

Kurum içinde herhangi bir çatışma yaşandığında amirlerin muhtemel davranış tarzlarının ne olabileceğine ilişkin dağılımı gösteren Tablo.13 incelendiğinde, çatışma

durumunda %62 oranla amirin bilgi ve tecrübesini kullanarak, çözüm için yeterli alternatifleri belirleyip iyi kararlar alabileceği, %52 oranla bir soruna ilişkin olarak

çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabileceği, %48 oranla etrafındaki insanları anlaşmazlığın çözümü için çok rahat motive ederek harekete geçirebileceği yargılarına **katıldıkları** ortaya çıkmıştır. %44 oranla ise amirin dengeli yürüyen anlaşmazlıkların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni

olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmediği yargısına **katılmadıkları** ortaya çıkmıştır. Buradan amirlerin çatışmaları kurum içindeki sorunları gün ışığına çıkaran, yaratıcılık ve yenilikleri teşvik eden ve kişilerarası ilişkilerin olumlu yönde yenilenmesini sağlayan unsurlar olarak **görmedikleri** sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.13. Çatışma Yaşadığında Amirlerin Muhtemel Davranışlarının Dağılımı

AMİRLERİN MUHTEMEL DAVRANIŞLARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Bilgi ve tecrübesini kullanarak, çözüm için yeterli alternatifleri belirleyip iyi kararlar alabilir.	15 (30,0)	16 (32,0)	3 (6,0)	6 (12,0)	10 (20,0)
Etrafındaki insanları anlaşmazlığın çözümü için çok rahat motive ederek harekete geçirebilir	10 (20,0)	14 (28,0)	8 (16,0)	9 (18,0)	9 (18,0)
Bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir	10 (20,0)	16 (32,0)	8 (16,0)	5 (10,0)	11 (22,0)
Dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkilerin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez.	5 (10,0)	13 (26,0)	10 (20,0)	10 (20,0)	12 (24,0)

Burada, yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.14).

H_0 : Yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : Yöneticilerin yönetim tarzları ile “amirim bir soruna ilişkin olarak çok sayıda faktörü karşılaştırmalı olarak analiz ederek, en uygun çözümü bulabilir” yargısı arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,000) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.14. Yöneticilerin Yönetim Tarzları ile “Amirim Bir Soruna İlişkin Olarak Çok Sayıda Faktörü Karşılaştırmalı Olarak Analiz Ederek, En Uygun Çözümü Bulabilir” Yargısı Arasındaki İlişki

Yönetim Tarzı	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Uygun Çözüm Bulma							
Boş	1 (2,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	-	3 (6,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	9 (18,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	4 (8,0)	11 (22,0)	28 (56,0)
Katılıyorum	-	-	9 (18,0)	3 (6,0)	-	-	12 (24,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	3 (6,0)	1 (2,0)	-	-	4 (8,0)
Katılmıyorum	-	-	-	1 (2,0)	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	-	-	1 (2,0)	-	2 (4,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	10 (20,0)	16 (32,0)	7 (14,0)	5 (10,0)	11 (22,0)	50 (100,0)

Kurum içinde yaşanan çatışmaların içeriğinin ne olduğuna ilişkin yargılara katılma durumlarının ortalamalarının dağılımını gösteren 5’li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilen Tablo.15 incelendiğinde, personelin tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının yararlı olabileceğini savunan **geleneksel görüşe** (2,94), çatışmaların işletmeye zarar veren

kişilerarası zıtlıkların ürünü olduğunu savunan **iyimser görüşe** (3,00) ve çatışmaların kaçınılabilir olduğu, yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da, bunların hiçbirinin işbirliğini engellemediğini savunan **gerçekçi görüşe** (3,26) **ne katılıp ne katılmadıklarını** ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Buradan, personelin çatışmanın içeriğine

ilişkin olarak bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan edemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.15. Çatışmaların İçeriği İle İlgili Yargılara Katılma Dağılımı

ÇATIŞMALARIN İÇERİĞİNE İLİŞKİN YARGILAR	Mean(Ortalama)
Çatışmalar işletmeye zarar veren kişilerarası zıtlıkların ürünüdür.	3,00
Çatışmalardan kaçınılabılır; yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da bunların hiçbiri işbirliğini engelleyemez.	3,26
Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir.	2,94

Burada “dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” yargısı ile “tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının işletme için yararlı olabileceğini savunan görüş” arasındaki bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz. Tablo.16).

H_0 : “Amirim dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” ile “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Amirim dengeli yürüyen çatışmaların kurumda yeniliğin başlangıcı, kişilerarası ilişkinin olumlu yönde yenilenmesinin nedeni olduğunu her defasında vurgulamaktan çekinmez” ile “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da, bazıları yararlı olabilir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,013) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.16. “Amirim Dengeli Yürüyen Çatışmaların Kurumda Yeniliğin Başlangıcı, Kişilerarası İlişkinin Olumlu Yönde Yenilenmesinin Nedeni Olduğunu Her Defasında Vurgulamaktan Çekinmez” İle “Tüm Çatışmalar Kurum İçin Faydalı Olmasa Da, Bazıları Yararlı Olabilir” Yargıları Arasındaki İlişki

Dengeli Yürüyen Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Çatışmanın Yararı							
Boş	1 (2,0)	-	-	-	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	1 (2,0)	3 (6,0)	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Katılıyorum	-	-	5 (10,0)	5 (10,0)	3 (6,0)	-	13 (26,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	2 (4,0)	3 (6,0)	2 (4,0)	2 (4,0)	9 (18,0)
Katılmıyorum	-	3 (6,0)	1 (2,0)	-	5 (10,0)	1 (2,0)	10 (20,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1 (2,0)	4 (8,0)	-	3 (6,0)	4 (8,0)	12 (24,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	5 (10,0)	15 (30,0)	8 (16,0)	14 (28,0)	7 (14,0)	50 (100,0)

Personelin çatışmayı istememe nedenlerine ilişkin olarak sorulara verilen cevapların dağılımı Tablo 17’de görülmektedir. Tablo.17’den de anlaşılacağı üzere, “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargısına personelin %90’ı katılıyorum cevabını vermiştir. Çatışmanın sosyal gruplar arasındaki uyumu azalttığı, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya zorladığı yargısına da %88 oranla katılmaktadırlar. Çatışmalar bir kez daha personel tarafından gruplararası ilişkileri bozan ve hem grup içi hem de gruplararası uyumsuzluklara

neden olan unsurlar olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, çatışmaları önlemek için yöneticinin özel çalışmalar yapmasının bir yetenek ve zaman kaybı olduğu yargısına %56 gibi bir oranla katılmalarına karşın %32 gibi bir oranla katılmadıkları ve %12 gibi bir oranla da kararsız oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, personelin önemli bir kısmı yöneticinin çatışmalarla uğraşmasını ve onları çözmek için çaba sarfetmesini gereksiz görürken, ancak %32’lik gibi bir kısmı bu yargıya katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo.17. Personelin Çatışmayı İstememe Nedenlerinin Dağılımı

ÇATIŞMAYI İSTEMEME NEDENLERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır.	21(42,0)	24(48,0)	3(6,0)	1(2,0)	1(2,0)
Çatışma, sosyal gruplar arasında uyumu azaltır, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya sevk eder.	19(38,0)	25(50,0)	3(6,0)	2(4,0)	1(2,0)
Yöneticinin çatışmayı önlemek için özel çalışmalar yapması bir yetenek ve zaman kaybıdır.	9(18,0)	19(38,0)	6(12,0)	8(16,0)	8(16,0)

Personelin çatışma ile ilgili yargılara katılma derecelerini gösteren Tablo.18 incelendiğinde, “her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır” yargısına %88,0 oranla katıldıkları, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve

gelişmelerin devamı için gereklidir” yargısına %54,0 oranla katıldıkları ortaya çıkmaktadır. Gene, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargısına da %64,0 oranla katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo.18. Personelin Çatışma İle İlgili Yargılara Katılma Durumlarının Dağılımı

ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YARGILAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
Her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır.	22 (44,0)	22 (44,0)	2 (4,0)	4 (8,0)	-
Belli bir çatışma düzeyi, kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir.	11 (22,0)	16 (32,0)	7 (14,0)	8 (16,0)	8 (16,0)
Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır.	16 (32,0)	16 (32,0)	4 (8,0)	9 (18,0)	5 (10,0)

Burada, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.19).

H_0 : “Belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” ile “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargıları arasındaki ilişki arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,006) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.19. “Belli Bir Çatışma Düzeyi Kurumun Dinamizmi, Yaratıcılığı, Yeniliklerin ve Gelişmelerin Devamı İçin Gereklidir” ile “Amirler Tarafından İyi Yönlendirilen Bir Çatışma Başarıyı Artırır” Yargıları Arasındaki İlişki

İyi Yönlendirilen Çatışma	Belirli Çatışma Düzeyi		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
	Boş							
Boş	1 (2,0)	-	1 (2,0)	-	-	-	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	6 (12,0)	4 (8,0)	-	-	1 (2,0)	-	11 (22,0)
Katılıyorum	-	2 (4,0)	8 (16,0)	2 (4,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	-	16 (32,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	2 (4,0)	1 (2,0)	2 (4,0)	-	-	5 (10,0)
Katılmıyorum	-	2 (4,0)	1 (2,0)	-	4 (8,0)	1 (2,0)	-	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	6 (12,0)	-	-	-	2 (4,0)	-	8 (16,0)
Toplam (%)	1 (2,0)	16 (32,0)	16 (32,0)	3 (6,0)	9 (18,0)	5 (10,0)	-	50 (100,0)

Burada, “tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.20).

H_0 : “Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Tüm çatışmalar kurum için faydalı olmasa da bazıları yararlı olabilir” ile “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,017) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.20. “Tüm Çatışmalar Kurum İçin Faydalı Olmasa da Bazıları Yararlı Olabilir” ile “Belli Bir Çatışma Düzeyi Kurumun Dinamizmi, Yaratıcılığı, Yeniliklerin ve Gelişmelerin Devamı İçin Gereklidir” Yargıları Arasındaki İlişki

Çatışmanın Yararı \ Belirli Çatışma Düzeyi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	1 (2,0)	-	-	-	-	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	4 (8,0)	-	-	1 (2,0)	-	5 (10,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	1 (2,0)	3 (6,0)	7 (14,0)	3 (6,0)	-	1 (2,0)	15 (30,0)
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	5 (10,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	8 (16,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3 (6,0)	2 (4,0)	2 (4,0)	4 (8,0)	3 (6,0)	14 (28,0)
Toplam (%)	2 (4,0)	11 (22,0)	16 (32,0)	5 (10,0)	8 (16,0)	8 (16,0)	50 (100,0)

Burada, “her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.21).

H_0 : “Her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Her çatışma personel üzerinde stres yaratır” ile “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,026) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Personelin çatışmaların çözümünde kullanılabilecek yöntemlere katılma durumlarının ortalamalarının dağılımını gösteren 5’li Likert Ölçeği kullanılarak elde edilen Tablo.22 incelendiğinde, çatışmaların çözüm yöntemlerinden tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşulmasına (4,30), çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasına (4,24), tarafları yüz yüze getirerek ikna etmeye (4,20), daha önemli amaçların belirlenmesine (3,90) ve çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesi [(3,76) *katıldıkları* ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmanın özendirilmesi yargısına (3,48), yöneticinin güç ve otoritesini kullanması yargısına (3,24), çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi yargısına (2,62), taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi yargısına (2,56), çatışmaları görmezlikten gelme yargısına (2,14) *ne katılıp ne katılmadıkları* ortaya çıkmıştır.

Tablo.21. “Her Çatışma Personel Üzerinde Stres Yararır” ile “Çatışmanın Neden Olduğu Stres Ve Sıkıntı İş Tatminsizliğine Neden Olarak Üretimi Ve Üretime Katkısı Azaltır” Yargıları Arasındaki İlişki

Çatışma Stres Yararır	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Boş	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	15 (30,0)	5 (10,0)	-	1 (2,0)	1 (2,0)	22 (44,0)
Katılıyorum	-	5 (10,0)	16 (32,0)	1 (2,0)	-	-	22 (44,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-	-
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	2 (4,0)	1 (2,0)	-	-	4 (8,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	-	-	-
Toplam (%)	-	21 (42,0)	24 (48,0)	3 (6,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	50 (100,0)

Tablo.22. Personelin Çatışmaların Çözümünde Kullanılabilecek Yöntemlere Katılma Durumlarının Dağılımı

YÖNTEMLER	Mean (Ortalama)
Çatışmaları Görmemezlikten Gelme	2,14
Tarafları yüz yüze getirerek ikna etme	4,20
Tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmayı özendirme	3,48
Yöneticinin güç ve otoritesini kullanması	3,24
Daha önemli amaçların belirlenmesi	3,90
Tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşturulması	4,30
Taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi	2,56
Çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi	2,62
Çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılması	4,24
Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesi	3,76

Burada, “çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.23).

H_0 : “Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Çatışmaya neden olan hiyerarşik kademeler değiştirilerek çatışma çözüme kavuşturulabilir” yargısı ile çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında etkili olan kişi arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,006) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Burada, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında bir ilişki olup olmadığı X^2 analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir (Bknz Tablo.24).

H_0 : “Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H_1 : “Amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” ile “yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmelidir” yargıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

H_0 hipotezinin testinde, X^2 (Ki kare) analiz yöntemi kullanılarak elde edilen bulguların %20’si 5’ten küçük olduğu için satır ve sütunlar birleştirilmesi sonucunda bulunan X^2 değeri (0,061) 0,05’ten küçük olduğu için, H_0 hipotezi red edilip H_1 hipotezi kabul edilecektir.

Tablo.23. “Çatışmaya Neden Olan Hiyerarşik Kademeler Değiştirilerek Çatışma Çözümüne Kavuşturulabilir” Yargısı ile Çatışmaların Çözümünde ve Ortadan Kaldırılmasında Etkili Olan Kişi Arasındaki İlişki

Hiyerarşik Kademelerin Değiştirilmesi	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Çözümde Etkili Olan Kişi							
Boş	-	-	-	-	2 (4,0)	-	2 (4,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	1 (2,0)	8 (16,0)	6 (12,0)	-	-	15 (30,0)
Katılıyorum	-	3 (6,0)	7 (14,0)	7 (14,0)	-	-	17 (34,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	3 (6,0)	6 (12,0)	-	-	9 (18,0)
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	-	2 (4,0)	2 (4,0)	-	5 (10,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	-	2 (4,0)
Toplam (%)	-	5 (10,0)	18 (36,0)	22 (44,0)	5 (10,0)	-	50 (100,0)

Tablo.24. “Amirler Tarafından İyi Yönlendirilen Bir Çatışma Başarıyı Artırır” ile “Yönetici Güç ve Otoritesini Kullanarak Çatışmayı Çözmelidir” Yargıları Arasındaki İlişki

İyi Yönlendirilen Çatışma	Boş	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam (%)
Güç ve Otorite Kullanma							
Boş	-	-	-	-	1 (2,0)	-	1 (2,0)
Kesinlikle Katılıyorum	-	6 (12,0)	2 (4,0)	3 (6,0)	4 (8,0)	1 (2,0)	16 (32,0)
Katılıyorum	2 (4,0)	3 (6,0)	7 (14,0)	-	3 (6,0)	1 (2,0)	16 (32,0)
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	1 (2,0)	1 (2,0)	1 (2,0)	-	3 (6,0)
Katılmıyorum	-	1 (2,0)	2 (4,0)	1 (2,0)	5 (10,0)	-	9 (18,0)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	2 (4,0)	-	-	-	3 (6,0)	5 (10,0)
Toplam (%)	2 (4,0)	12 (24,0)	12 (24,0)	5 (10,0)	14 (28,0)	5 (10,0)	50 (100,0)

X. SONUÇ

Günümüz insanı, yaşamının çok önemli bir bölümünü bir sosyal ilişki ve etkileşim ağı içerisinde geçirmektedir. Bireyin sosyal çevresinin kendi yaşamı üzerinde bu denli büyük bir role sahip olması, onun söz konusu çevreye uyum sağlaması açısından çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Her yönetici de doğal olarak, başında bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadır. Organizasyonlarda çatışmaları tamamen yok etmek ne mümkün, ne de gereklidir. Çünkü belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde, her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın yöneticisidir. Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yeteneğinin test edilmesi anlamına da gelmektedir. Zira başında bulunduğu organizasyonda çatışmaları başarıyla

yönetemeyen bir yöneticinin, sorumlu olduğu organizasyonu başarısızlığa mahkum edeceği söylenebilir. İşte tüm bu nedenlerle, çatışmaların teşhisi ve zararlarının giderilerek faydalanma yollarının araştırılması, pek çok araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Dolayısıyla, sanayi ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların en çok dikkatlerini çeken konulardan biri de **çatışma** olmuştur.

Çalışmanın pek çok bölümünde vurgulandığı gibi, geçmişte çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteydi. Ancak, günümüzde çatışmaların organizasyonlar açısından bir işlevi olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Çatışma ve çatışmanın yarattığı sorunların çözüme kavuşturulması önemli bir yönetim işidir. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele alabilmektir. Çatışmayı bastırmak veya istenmeyen bir

olgu olarak kabul etmek, organizasyonların yaratıcılık yeteneklerinin de engellenmesi anlamına gelmektedir.

Bu düşüncenin daha da ilerisine gidilerek, organizasyonlarda yönetilebilecek nitelikte çatışmaların oluşturulması da öne sürülmektedir [12]. Bir örgüt-iletişim, reorganizasyon yöntemi olarak da düşünülebilir bu tür çalışmalar, organizasyonların daha etkin bir konuma getirilebilmesine katkıda bulunacaktır(örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişimin vurgulanması gibi...). Hatta kurumda aykırı insanların bulundurulması da bir çatışma yönetimi yolu olabilecektir. Organizasyonda çoğunluğun beslediği duygu ve düşüncelerin aksini savunan, kendisi doğruluğuna inansa da her fikri eleştiren kişilerin varlığı, bir anlamda organizasyon için bir kontrol mekanizması görevini görmektedir. Böylece, tartışmalar çıkarmak sureti ile, fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz grupların da fikirlerini söylemesine imkan verilmektedir.

Kurumsal sorunları ele alırken, genel olarak en belirgin konulara dikkat edilmektedir. Genellikle de, sorunun ortaya çıktığı noktaya odaklanılmaktadır. Bu yaklaşım, yani sorunun tespit edilmiş olması, geçici olarak rahatlama ve hatta sorunun önemli bir kısmının çözülmesini de sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, çoğu zaman böyle bir yaklaşım, sorunların tekrarlanmasına veya belki de şiddetlenmesine engel olamayacaktır. Sorunların kökeninden halledilmesini sağlamak için, sadece uzantılarına veya ortaya çıktığı noktalara değil, kökenine de inilmesi gerekmektedir [13]. Çoğu zaman kurumdaki anlaşmazlık veya çatışmaların nedeni, sorunların yüzeysel olarak geçiştirilmesi ve kökenlerine inilmemesidir.

Çatışmaların çözümünde, yöneticinin herşeyden önce organizasyonu yönlendiren temel güçlerin, bireysel ve ortak idealler olduğu varsayımından hareket etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, sorunları ortaya çıktığı anda incelemeli, sorunların kökeni ile ilgilenmeli ve kurumsal sorunları dikkatle ele alarak etkin çözümler ortaya koyabilmelidirler. Çatışma organizasyon için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar organizasyon misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Etkin organizasyonlarda çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çatışma hoş olmasa da, organizasyonun gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilemeyen çatışmalar organizasyonu statik bir yapıya büründürmekte ve problemleri artırmaktadır. Bu nedenle çatışmalar, organizasyon amaçlarına ulaşmak için gereken ekip çalışmasını ve koordinasyon sürecini sağlayacak şekilde yönetilmelidir.

Olaya işletme açısından bakıldığında yapılacak ilk iş, organizasyonlardaki ana çatışma kaynaklarını belirlemek ve daha sonra da bu çatışma kaynaklarının hangilerinin ortadan kaldırılabilirliğini ortaya koymaktır.

Daha sonra da, her çatışma kaynağı için neler yapılabileceğini araştırıp, verimliliği düşüren etkenlerin nasıl giderilebileceğini araştırmaktır. Ancak unutulmaması gereken, çatışma yönetiminde her insan için geçerli bir reçete sunmanın oldukça zor olduğudur. Buna rağmen, çatışmayı denetim altında tutabilmek için bazı yollar önerilebilmektedir. Aşağıda gerek araştırmadan gerekse de teoriden elde edilen bilgiler doğrultusunda bazı tespit ve önerilere yer verilecektir.

*Araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmının genç kuşak olduğu görülmektedir. Genç insanların da, özellikle bireysel nedenlerle çeşitli çatışma kaynakları ile karşılaşabileceklerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Kişinin kendinden beklenenlerin farklılığı, yapabileceğinden fazlasının istenmesi, değer yargılarının ya da davranış normlarının farklılığı vb. nedenler genç insanların önündeki potansiyel çatışma kaynaklarıdır ve onlar üzerinde baskı yaratacaktır. Amirlerinin ise, bu ve benzeri farklılıkları dikkate almaları gerekmektedir.

* Araştırmaya katılan personelin %68'inin lise, %18'inin üniversite ve %4'ünün de yüksek lisans mezunları oldukları görülmektedir. Bu rakamlar, çevik kuvvet personelinin üniversiteye gitme konusunda teşvik edilmeleri ve uygun imkanların sağlanması sorununu gündeme getirmiştir. Başta üst düzey amirler bu konuda personeline destek olmalı, özellikle izin konusunda onlara yardımcı olmalıdırlar. Personel ile yapılan ön görüşmelerden, çalışırken aynı zamanda üniversiteye devam etmek için izin konusunda birtakım sıkıntıları olduğu anlaşılmıştır. Çevik kuvvet personelinin eğitim düzeyinin yükseltilmesi için bu konuda amirlerin tam desteği şarttır. Polis Okulları, 2001-2002 eğitim öğretim döneminden itibaren geçerli olmak üzere, Polis Meslek Yüksek Okullarına dönüştürülmüştür. Bu gelişme de, artık polislerin eğitim düzeylerinin yükseltilmesinin gerekliliğinin anlaşıldığını göstermektedir.

* Araştırma sonuçları, kurumda zaman zaman çatışmaların yaşanabildiğini göstermektedir. Özellikle çatışmalara bu kadar açık olan bir görevde, bu sonucun ortaya çıkması da doğal karşılanmalıdır. Eğer örgütten veya işletmeden bahsediliyorsa, çatışmalardan da bahsedilecektir. Farklı insanlar, farklı bölümler, ya da farklı kültürler arasında küçük ya da büyük oranda çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Önemli olan bunları en aza indirerek, çatışmaları örgütün yararına kullanabilmektir. Bu konudaki en önemli görev de amirlere düşmektedir. Özellikle, emir-komuta zinciri ile hareket eden bir personeli yönettiği düşünüldüğünde, her sorun ve çatışmanın çözüm kaynağı olarak amirlerin düşünüldüğü bir ortamın söz konusu olması, amirlerin çatışma yönetimindeki rolünü daha da artırmaktadır. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde de hiyerarşik bir organizasyon yapısı söz konusu olduğu için, çatışmanın çözümü problemine de çare bulacak tek merci amirlerdir. Bu durumda, öncelikle kurumdaki üst düzey amirlerin

çatışma yönetimi teknikleri konusunda bilgi lendirilmelerine ihtiyaç vardır. Özellikle, problem çözme yaklaşımının daha uygun bir yöntem olarak değerlendirilmesi gerektiği kanaatindeyiz.

* Kurumda çatışmalar yaşandığını belirten personelin, *çatışmaların türleri* ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde %26 oranla kurumlararası, %16 oranla gruplararası, %12 oranla da grup içi çatışmaların yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu oranlar kurumlararası çatışmalar yanında, grup içi ve gruplararası çatışmaların da yoğunluğuna dikkat çekmektedir. Kurumlararası çatışmaların giderilmesi de, amirlere ve özellikle de iyi bir koordinasyon alt yapısının kurulmasına bağlıdır.

* Kurumda çatışma yaşandığını belirten personelin, *istenmeyen türden çatışmaların* neler olduğu ile ilgili soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde de, %60 oranla ast ve üstler arasında yaşanan çatışmaların istenmediği anlaşılmaktadır. %10 oranla işbirliği halinde olan bölümlerin karşılıklı olarak işbirliğinden uzaklaşması durumundaki çatışmalar; %2 oranla kurumun bir bölümünün iki kilit adamı arasındaki şahsi çatışmalar ve yine %2 oranla taraflar arasında ideolojik farkın ortaya çıkması halinde çatışmalar istenmeyen türden çatışmalar olarak gösterilmiştir. Bu soruya %26 oranla cevap verilmemesi de düşündürücüdür. Özellikle %60 oranla astların üstleri ile çatışma yaşamak istememesi nedeni ile, astlar bir çok konuda görüşlerini belirtmemektedirler. Bu ise, çalışanların serbestçe fikirlerini ortaya koyarak öneride bulunabildikleri, *beyin fırtınası* ve *katılımcı yönetim yaklaşımlarının* önemini ortaya çıkarmaktadır.

* Aynı personelin, *çatışmaların hangi düzeyde gerçekleştiğiyle* ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, %58 oranla farklı düzeylerde çalışanlar arasında (amir-memur gibi...) ve %22 oranla da aynı düzeyde çalışanlar arasında (amir-amir ya da memur-memur gibi...) çatışmaların yaşandığını belirttikleri anlaşılmaktadır. Bu soruya da %20 gibi önemli bir oranda cevap verilmemesi de düşündürücüdür. Özellikle farklı düzeyler arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar, sürekli bir stres kaynağını da oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, işlerin yapılması için güç ve yetkisini kullanmak isteyen yönetici ile yönetilenlerin onlardan beklentileri çoğunlukla çatışmaktadır. Bu durum, ast ve üstler arasındaki ilişkileri bozmakta ve bozulan ilişkiler ise, hem yöneticide hem de yönetilende çatışma hissi ve dolayısıyla da strese neden olabilmektedir.

* Kurumda *çatışmaya neden olabilecek unsurların* neler olduğu incelendiğinde, personelin yöneticilerin yönetim tarzlarını (4,26), yöneticilerin değişiklik ve yeniliklere uyum sağlama konusundaki yetersizliklerini (4,10), iletişim eksikliklerini (4,06), sorumluluk ve yetki alanı sınırlarının tam ve açık belirlenememesini (3,94),

kişilik farklılıklarını (3,84), statü farklılıklarını (3,76) ve farklı kültürel özellikleri (3,58) çatışma kaynakları olarak ilk sıralarda gördükleri ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile bu yargılara *katılmaktadırlar*. Buradan hareketle, çatışma nedeni olabilecek unsurlarda yöneticilerin kişilik yapılarının, astları ile diyaloglarının, yönetim tarzlarının çatışmanın kaynağını teşkil edebileceği sonucuna ulaşılabilir. Bu rakamlar, özellikle emir-komuta zincirinin uygulandığı böyle bir meslekte çatışmaların yönetiminde yöneticinin önemine dikkatleri çekmektedir. Ayrıca, görevle ilgili olarak amirlerin personele yeterince açıklama yapmaması, bilgi vermemesi ya da her birimdeki personelin işi kendisinin yaptığını üstüne göstermek için bilinçli olarak bazı bilgileri vermektan kaçınmaları da, önemli bir çatışma kaynağı olabilmektedir. Çünkü personel yalnızca verilen emirleri yerine getiren, kendisine herhangi bir öneri sorulmayan, dolayısıyla da yaratıcılığını ortaya koyamayan kişiler olmak durumunda bırakılmaktadır. Bu da, uzun dönemde iletişim kopukluklarına ve amirlerle memurların birbirinden uzaklaşarak aralarında çatışmalar çıkmasına neden olabilmektedir. Farklı durumlarda amirinin ne tepki göstereceğini anlayamayan personel, baskı altında hata yapabilecek ve bu da çatışmalara neden olabilecektir.

Bunun yanında, personel çatışma nedenleri olabilecek unsurlar arasında, çeşitli birimlerde çalışan grupların birbirine bağımlı işleri yürütmesine (2,60), farklı birimlerin kıt kaynakları paylaşmak zorunda olmasına(3,22) ve amaç farklılıklarının olmasına (2,94) ne *katılıyorum ne de katılmıyorum* cevabını vermişlerdir. Yani bu konuda fikir yürütmekten kaçınmaktadırlar.

Özellikle kriz içinde olan Türkiye'de, farklı birimlerin kıt kaynakları kullanmak zorunda olmaları da, özel işletmelerde olduğu gibi kamu işletmelerinde de bir sorun veya çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde, çatışma nedeni ortadan kalkacağı için çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır. Ancak, kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmadığı durumlarda, bu yöntemin uygulanması zorlaşmaktadır. Özellikle Çevik Kuvvet Personeli ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, teçhizat, palto, mermi v.b. ihtiyaçların bölümler arasında nasıl paylaştırıldığı, ya da neye göre paylaştırıldığını bilemedikleri ve bu durumdan şikayetçi oldukları ortaya çıkmıştır. Hatta çoğu zaman mermilerini kendi maaşlarından ödeme yaparak almaları sorunu bile gündeme gelmektedir. Dolayısıyla, bu ve benzer kaynakların zamanında personele ulaştırılması, temininin güç olmaması, herkese eşit oranlarda dağıtılmasında yaşanan sorunlar da kurum içi çatışma kaynakları olarak karşımıza çıkabilmektedir.

* Kurumda çalışmakta olan personelin bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, *ne tür davranış tarzlarını gösterdiklerini* ortaya çıkarmak için sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, anketin bu

sorusuna cevap verenlerin %62'si “anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım”, %24'ü “karşıdakini ikna etmeye çalışırım” ve %12'si ise “çekilirim ve kayıtsız kalırım” seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu soruya cevap verenlerin sadece %2'si “kendi bulunduğum durumu olumlu hale getirmek için bahaneler bulur ya da suçu başkasına atarım” seçeneğini işaretlemişlerdir. Personelin %62 gibi bir oranla anlaşmazlığın nedenini bulmaya çalışması çatışmaların çözümünde en çok önerilen **problem çözme yaklaşımını** benimsediklerini göstermektedir. Bu da, uzun dönemde kurum içinde çatışmaların daha kolay çözümleneceği konusunda bir ipucu vermektedir. Ancak, bu soruya amirlerin cevap vermediği göz önüne alındığında, böyle bir sonucun ne kadar gerçekçi olabileceği de tartışma konusudur. Amirlerin de, bu konuda personel ile hemfikir olup, onlarla biraraya gelme ve sorunların nedenlerini araştırıp çözüme kavuşturma konusunda ortak davranmaları gerekmektedir. Personelin %24'ü ise “karşıdakini ikna etme” yöntemine başvuracağını belirtmiştir. Bu yöntem her ne kadar kısa dönemde karşıdakini ikna eder gibi görünse de, uzun dönemde kişi gerçekten ikna olmadı ise, çatışmaların tekrar ortaya çıkmasına neden olabilecektir. %12 oranla “çekilirim ve kayıtsız kalırım” seçeneğinin tercih edilmesi ise, çatışmayı bilmemezlikten gelme eğilimine sahip kişilerin varlığına işaret etmektedir. Çatışmaya taraf olanlar da, birbirinden uzak durmak ya da bir araya gelmekten kaçınarak çatışmanın büyümesini önlemeye çalışmaktadırlar. Bu tür bir davranış tarzı uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilecek ve hiçkimse için de faydalı olmayacaktır. Bir süre sonra çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır.

* *Çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında en etkili kişinin kim olduğu* ile ilgili soruya personelin verdiği cevaplar incelendiğinde, çatışmaların çözümünde ve ortadan kaldırılmasında %44 oranla kişinin kendisinin, %36 oranla en yakın amirin, %10 oranla en üst düzey amir ve yine %10 oranla kişinin bağlı bulunduğu grubun kararlı tavrının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplar bir önceki soruyu desteklemektedir. Yani, kişiler çatışmaların çözümünde davranış tarzlarının %62 oranla anlaşmazlığın nedenini bulup çözmeye çalışırım cevabı vermişlerdir. Bu da, onların herhangi bir çatışma durumunda en etkili kişi olarak kendilerini gördüklerini göstermektedir. Çatışmaların çözümünde en etkili olan ikinci kişi ise en yakın amir olarak görülmektedir. En üst düzey amir ise, en az etkili kişi olarak görülmektedir. Belki de böyle bir sonucun ortaya çıkmasında, üst düzey amirlerle görüşmede yaşanan sıkıntılar, en üst düzey amire rahatça ve her zaman ulaşamama, üst düzey amiri tanımama ve olaylar karşısında gösterebileceği tavır bilememe de etkili olabilmektedir. Bunun dışında, en yakın amirin sorunlarını en kolay ve doğru yoldan çözüme kavuşturuyor olması, başka bir ifade ile çatışma yönetimi yollarını farklı durum ve şartlarda doğru tayin edebiliyor olmasının

da bu sonucun ortaya çıkmasında etkisi olduğu söylenebilir.

* *Kurum içinde yaşanan çatışmaların içeriğinin ne olduğuna ilişkin* yargılara verilen cevaplar incelendiğinde, personelin tüm çatışmaların kurum için faydalı olmasa da, bazılarının yararlı olabileceğini savunan **geleneksel görüşe** (2,94), çatışmaların işletmeye zarar veren kişilerarası zıtlıkların ürünü olduğunu savunan **iyimser görüşe** (3,00) ve çatışmaların kaçınılmaz olduğu, yaş, eğitim, değer yargıları ve inançlar farklı olsa da, bunların hiçbirinin işbirliğini engellemediğini savunan **gerçekçi görüşe** (3,26) **ne katılıp ne katılmadıklarını** ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Buradan, personelin çatışmanın içeriğine ilişkin olarak bilgi sahibi olmadıkları ve fikir beyan edemedikleri sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla, bu konuda onlara eğitim programlarının uygulanmasına ve çatışmanın kurumun birtakım sorunlarına işaret edeceğine ve kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek şekilde yönetilmesi gerektiğinin anlaşılmasına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

* *Personelin çatışmayı istememe nedenlerine ilişkin olarak* sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde, “çatışmanın neden olduğu stres ve sıkıntı iş tatminsizliğine neden olarak üretimi ve üretime katkıyı azaltır” yargısına personelin %90'ı **katılıyorum** cevabını vermiştir. Dolayısıyla, çatışmanın neden olduğu stresi personel işteki verimlerini düşürücü bir unsur olarak görmektedirler. Çatışmanın sosyal gruplar arasındaki uyumu azalttığı, kişileri yalnızlığa ve gruptan kopmaya zorladığı yargısına da %88 oranla **katılmaktadırlar**. Çatışmalar bir kez daha personel tarafından gruplararası ilişkileri bozan ve hem grup içi hem de gruplararası uyumsuzluklara neden olan unsurlar olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, çatışmaları önlemek için yöneticinin özel çalışmalar yapmasının bir yetenek ve zaman kaybı olduğu yargısına %56 gibi bir oranla katılmalarına karşın, %32 gibi bir oranla **katılmadıkları** ve %12 gibi bir oranla da **kararsız oldukları** görülmektedir. Dolayısıyla, personelin önemli bir kısmı yöneticinin çatışmalarla uğraşmasını ve onları çözmek için çaba sarfetmesini **gereksiz görürken**, ancak %32'lik gibi bir kısmı bu yargıya **katılmadıklarını** ifade etmişlerdir. Bu rakamlar, çatışmanın içeriğine ilişkin yargıları da desteklemektedir. Çünkü, çatışmanın içeriğine ilişkin fikri olmadığını ifade eden personelin bu şekilde düşünmesi de normal karşılanmalıdır.

* *Personelin çatışma ile ilgili yargılara katılma dereceleri* incelendiğinde, “her çatışma personel üzerinde bir baskı (stres) yaratır” yargısına %88,0 oranla, “belli bir çatışma düzeyi kurumun dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir” yargısına da %54,0 oranla **katıldıkları** ortaya çıkmaktadır. Yine, “amirler tarafından iyi yönlendirilen bir çatışma başarıyı artırır” yargısına da %64,0 oranla **katıldıkları** görülmektedir. Bu sonuç da, amirlerin veya yöneticilerin

çatışma yönetimindeki önemini ve personelin bu konudaki inancını ortaya koymaktadır.

* *Personelin çatışmaların çözümünde kullanılacak yöntemlere katılma durumları* incelendiğinde, çatışmaların çözüm yöntemlerinden tarafların çıkarlarından fedakarlık ederek ortada bir noktada buluşulmasına (4,30), çatışma koşul ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasına (4,24), tarafları yüz yüze getirerek ikna etmeye (4,20), daha önemli amaçların belirlenmesine (3,90) ve çatışmaya neden olan hiyerarşik kademelerin değiştirilmesine (3,76) *katıldıkları* ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, tarafların ortak çıkarlarını vurgulayarak dayanışmanın özendirilmesi yargısına (3,48), yöneticinin güç ve otoritesini kullanması yargısına (3,24), çoğunluğun oyu yönünde karar verilmesi yargısına (2,62), taraflardan birinin başka bir bölüme gönderilmesi yargısına (2,56), çatışmaları görmezlikten gelme yargısına (2,14) *ne katılıp ne katılmadıkları* ortaya çıkmıştır.

Çatışmanın çözümünde hangi yolun daha etkili olacağı noktasında içinde bulunulan durum önem taşımaktadır. Çatışmanın önem derecesi, neden kaynaklandığı, çözümlenmesi için sahip olunan süre, yöneticinin kişiliği ve işletmenin sahip olduğu kaynaklara göre ilgilenecek yol farklılık gösterebilmektedir.

* Çevik Kuvvet Personelinin uzlaşma ve çatışma durumları üstleri tarafından izlenmeli ve belirlenmeli, çatışma varsa iyi bir yönetimle ve uygun olan çatışma yönetimi yollarından birini seçerek, organizasyon için faydalı sonuçlar doğurması sağlanmalıdır. Çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili kararlara astlarını da katmalı, onların da çatışmaların çözümüne katılabilecekleri ortamları teşvik etmelidirler. Hatta personel ile periyodik dönemlerde üst düzey amirlerin toplantılar yapmaları ve personelin sorunlarını dile getirmelerine fırsat vermelerinin de çatışmaları azaltacağı kanaatindeyiz. Ancak, bu toplantılarda personele konuşma sırası işyerindeki makam ve mevkiye göre verildiğinde toplantılar resmi bir hal alarak, orta ve alt kademelerdeki personel "dinleyici" rolünü benimseyeceklerdir. Bu tür bir toplantıda ise, bilinen çözümler tekrarlanacağı için yeni fikirler ortaya çıkmayacaktır. Amir, önceden belirlediği çözümleri duyurmak için toplantı yaptığında ise, katılanlar kendilerini figüran gibi hissedeceklerdir. Gençlerin ve orta kademedeki elemanların önerileri saçma ve konu dışı bile olsa amirler dudak bükmeden konuşulanları dinlemelidirler. Amirler, toplantıyı demokratik bir şekilde yönettiği, yüksek mevkilerde olmayanları kolladığı takdirde umulmadık bir görüş ve öneri zenginliği ortaya çıkabilecektir.

Çevik Kuvvete bağlı üst düzey amirlerin, çalışanlarına adil muamele yapmaları ve ödülleri adil olarak dağıtmaları gerekmektedir. İş yaşamında personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli olan bir motivasyon kaynağıdır.

Amirlerin yapılan işi beğenmeleri personeli destekleyen en önemli faktördür. Bu personele iş yapma ve yaptığı işten de zevk alma fırsatı verecektir. Bu nedenle amirler, takdir ve teşviklerde objektif kriterlere dayalı ve tarafsız olmalıdırlar. Aksi takdirde personel arasında çatışmalar ortaya çıkabilecektir.

* Ücret düzeyinin düşük olması ve ek görevlerde personelin mesai ücreti alamamaları da huzursuzluklara neden olmaktadır. Bu konuda kurum içerisinde birtakım düzenlemeler yapılması şarttır. Büyük şehirlerdeki uygulamalar örnek alınarak, konser v.b. ekstra görevler için ücretli bir *Güvenlik Birimi* oluşturulması önerilebilir.

* Ayrıca, araştırmanın yapıldığı Çevik Kuvvet Personeli'nde de söz konusu olduğu üzere, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına, hem de yaşamın diğer alanlarına ayrılacak zamanın kullanımını olumsuz yönde etkileyerek stres ve dolayısıyla çatışmalara neden olabilecektir. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde mesai ve vardiya sisteminde birtakım düzenlemelere gidilmesi şarttır.

* Hiyerarşik bir ortamda çalışan Çevik Kuvvet Personeli, görevin gerektirdiklerinden ziyade, yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Farklı davranışlar sergileme zorunluluğu da kişilerde, özellikle de *kendi içlerinde çatışmalara* neden olmaktadır. Oysa ki, personelin kararlara katılımı, onların verimliliğini artırmakta, kurumdan ayrılmaları azaltmakta, kurum içindeki çatışmaları azaltarak, daha iyi bir iletişim sağlayacaktır.

Bu tespit ve öneriler ışığında şunlar söylenebilir: Çatışmalar personelin ruh sağlığını bozarak, kişilerin ve organizasyonun verimliliğin düşmesine, bireyler arasındaki mesafenin artarak, güvensizlik, şüphelik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıklardan ötürü organizasyonu terketmesine neden olabilir. Ayrıca, organizasyon amaçlarından sapmalar olabilir, çatışmalar nedeni ile takım çalışmalarına karşı aktif ve pasif direnmeler ortaya çıkabilir. Çatışma çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, onların verimli olmalarını engellemektedir. Çalışma ortamında sürekli başkaları ile çatışan birilerinin bulunması, hem kendisini hem de diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyecektir. Böyle bir iş ortamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkaları ile anlaşmazlık ve uyumsuzluk yaşamalarına neden olabilecektir. Tüm bu sayılanlar çatışmanın olumsuz olan taraflarıdır ve organizasyonlarda çatışmalardan kaçınılması gerektiği görüşünü desteklemektedir. Bu olumsuz yanlarının yanında, çatışmanın birtakım faydaları da mevcuttur ve nihayet bu faydalar çatışmaların organizasyon içinde teşvik edilmesi gerektiği modern görüşü desteklemektedir. Bu faydalar özetle [12]; çatışmaların organizasyonlarda çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması

bakımından esneklik sağladığı, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yenilikçiliği güçlendirdiği, üstün nitelikte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığı, modern organizasyonların yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olduğu, tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin düşünce ve fikirlerini açıklamalarını sağladığı, verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukları su yüzüne çıkardığı ve bunlara çözüm bulunmasının çalışanların motivasyonunu artırdığı, bireylerin çatışma nedeni ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanı buldukları, organizasyona yeni amaçlar kazandırdığı, personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım ettiği, personelin görüşlerini genişleterek ilgilerini yeni alanlara yöneltebildiği ve dostluğu pekiştirdiği, personelin motivasyonunu sağlayarak tembelliği ortadan kaldırabildiği, çatışma sırasında tarafların çeşitli simgeler kullanarak anlatım düzeylerini normalin üzerine çıkararak iletişimin kalitesini artırdığı, anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları nedeni ile, kişileri daha önce gözden kaçırdığı hususlarla karşı karşıya getirmek sureti ile kişinin kendisinin ve diğerlerinin durumlarını sentezleyerek daha kapsamlı düşünmesini sağladığıdır. Görüldüğü üzere, çatışma ile ilgilenmenin sağlayacağı faydalar, ilgilenmeme nedeni ile oluşacak sakıncalardan çok daha fazladır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticiler başta olmak üzere, her düzeydeki çalışanın çatışmanın içeriğini anlamasının, çatışmanın sakıncalarını ortadan kaldırmaya önemli katkılar sağlayacağı açıktır.

Organizasyondaki her karşı koyma, anlaşmazlık, uyuşmazlık ve karşılıklı olumsuz ilişkiler çatışma olarak değerlendirilebilmektedir. Çatışma organizasyon içindeki bireysel ve grupsal farklılıkların doğurduğu kaçınılmaz bir sonuçtur [14]. Organizasyonların politikaları, çalışanların yönetime katılma durumları, hiyerarşik yapı, kural ve mevzuatların yoğunluğu, çalışma şartları gibi faktörler de organizasyon içinde çatışma yaşanmasında etkilidir. Araştırmacılar, çatışmaların insanları onunla uğraşmakta daha etkin yollar aramaya sevk ettiği ve örgüt işleyişini, ilişkileri açığa kavuşturmak ve yeni problem çözme teknikleri bulmaya teşvik etmesi sayesinde iyileştirilebildiği konusunda görüş birliğine-dedirler. Grup içindeki çatışmaların, varolan normların canlanmasına ve yeni normların ortaya çıkmasına yardım ettiği belirtilmektedir [12].

Çatışma, mutlaka kaçınılması gereken bir olgu değildir. Organizasyon amaçları doğrultusunda yönetilirse, organizasyonun etkinliğini artırmanın yanında, değişime de yardımcı olacaktır. Organizasyonlarda ortaya çıkabilecek tüm çatışmaların önüne geçmek oldukça zordur. Ancak, bazı organizasyonlarda bireylerin birbirine çok benzer nitelikte olması ve kişilerin tam bir uyum içerisinde çalışması nedeniyle çatışmalara rastlanmamaktadır. Bunun yanında, en ideal olanı optimal düzeyde çatışmaların ortaya

çıkmasına izin verip, bu çatışmaları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir. Organizasyonlarda çatışmanın ortaya çıkması o kadar da kötü değildir. Dolayısıyla, yöneticiler bir yandan çatışmaların zararlarını ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya çalışırken, diğer yandan yararlarını artırmanın yollarını da bulmaya çalışmalıdırlar. Organizasyonlarda personel arasındaki çatışmaların azı ya da çoğu işletme amaçları bakımından zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilmelidir. Belli bir düzeydeki çatışmanın varlığı, organizasyonlarda, yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik etmektedir. Organizasyonlarda çatışma düzeyi sıfır olduğunda, organizasyonel performans düşük düzeyde kalmaktadır. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça organizasyon performansı da artmakta, bir noktadan sonra düşme eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, kabul edilebilir düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Genişletilmiş 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.287.
- [2] DAVIS, K., **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Sixth Edition, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd. , New Delhi, 1983, s.181-182.
- [3] ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.473.
- [4] KOÇEL,T., **İşletme Yöneticiliği**, Gözden Geçirilmiş 7. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.40,408,491-494,498-500.
- [5] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, 398,446-452,456-459.
- [6] SIDERS, C.T.; ASCHENBRENER, C.A., "*Conflict Management Checklist: A Diagnostic Tool for Assessing Conflict in Organizations*", **Physician Executive**, Vol.25, Issue.4, Jul/Aug99, [http://www.EBSCOhost .com](http://www.EBSCOhost.com) (ErişimTarihi: 13.01.2002), s.1.
- [7] LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.279-281,370.
- [8] KREITNER, R., **Management**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 1983, s.376,378,379.
- [9] ERDOĞAN, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme
- İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul, 1999, s.146.
- [10] KORKMAZ, S, "*Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1994/1, s.78.
- [11] ERTÜRK, M., **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.201-202,204-205.
- [12] DİNÇER, Ö.; FİDAN, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 1996, s.365,373-374.
- [13] BENNETT, C., "*Sorun Çözme*", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:3, Haziran 1997, s.18.
- [14] GÜNEY, S., **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.22.
- BİRKÖK, M.C., "*Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi*", **Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans**, 2000, http://www.geocities.com/birkok/makaleler/polistecatisma_vestresyönetim.Htm, (Erişim tarihi: 26.01.2002), s.1-6.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ÖZALP, İ., "*Örgütlerde Çatışma*", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:VII, Sayı:1, Haziran 1989, s.81-114.
- SEXTON, W.P., **Organizational Theories**, Charles E. Merrit Publishing Company, Ohio,U.S.A, 1970.