

## ÇATIŞMA EYLEM STİLLERİ

Fatma Sezen ÜNLÜ<sup>1</sup>

Dilek TURAN EROĞLU<sup>2</sup>

### ÖZET

Kurumlarda sıklıkla yaşanan iletişim çatışmalarının doğru yönetildiğinde kaliteyi ve verimi artırıcı etkileri olmasının yanı sıra yanlış yönetildiğinde olumsuz bir dizi yeni çatışma koşullarının oluşması kurumlar için önemli bir problemdir. Bu çalışmanın amacı bir kurumu oluşturan bireylerin çatışmalar karşısında nasıl bir tutum sergilediğini tespit etmektir. Ayrıca çalışmada başvurulan eylem stillerinin yaşa göre dağılımına da bakılacaktır. Bu çalışma kurum içinde çatışma stratejilerine yönelik bir eğitim ihtiyacı olup olmadığına da ışık tutacağından yapılması gerekenler konusunda kurum için önemli önerilerde bulunabilecek verileri sunacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, örgütsel çatışma

## PATTERNS OF ACTIONS TOWARDS CONFLICTS

### ABSTRACT

When the conflicts are managed wisely in any kind of institution, they have positive impacts improving the quality and boosting the productivity; however, the other way round they create the conditions bearing new conflicts and problems. The aim of this study is to find out how the individuals react when they experience conflicts in their work places. The study is attached a lot importance as it clarifies if the institution requires any kind of training or improvement.

**Keywords:** Conflict, conflict management, organizational conflict

<sup>1</sup> Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi , İletişim Bilimleri Fakültesi- İletişim Tasarımı ve Yönetimi Bölümü [sunlu@anadolu.edu.tr](mailto:sunlu@anadolu.edu.tr)

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr.,Anadolu Üniversitesi , Yabancı Diller Yüksek Okulu- İngilizce Bölümü, [deroglu@anadolu.edu.tr](mailto:deroglu@anadolu.edu.tr)

## PROBLEM

Kurumlarda sıklıkla yaşanan iletişim çatışmalarının doğru yönetildiğinde kaliteyi ve verimi artırıcı etkileri olmasının yanı sıra yanlış yönetildiğinde olumsuz bir dizi yeni çatışma koşullarının oluşması kurumlar için önemli bir problemdir.

## AMAÇ

Bu çalışmanın amacı bir kurumu oluşturan bireylerin çatışmalar karşısında nasıl bir tutum sergilediğini tespit etmektir. Araştırma *Kaçınmacı* [Çatışma sırasında umutsuz olduğuna inanarak, amaçları ve ilişkiyi kesme eylemi], *Zorlayıcı* [Çatışma sırasında aşırı yüke karşı çıkarak, amaçları ilişkilerden daha fazla önemseme eylemi], *Kolaylaştırıcı* [Çatışma sırasında ilişkileri korumak amacıyla çatışma ortamından ayrılma eylemi], *Uzlaştırıcı* [Çatışma sırasında amaçlarla ve ilişkilerle uyum içerisinde ortak bir yol bulmak için çaba harcama eylemi] ve *Karşı Koyucu* [Çatışma sırasında amaçlara ve ilişkilere değer vererek, çatışmanın yararını görme, kendisine ve karşı taraftaki bireylere yararlı olacak çözümler araştırma eylem tarzı] olmak üzere beş ayrı kategoride ele alınan çatışma sırasında davranış şekillerinin hangilerine sıklıkla başvurulduğunu araştırmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca çalışmada başvuru eylem stillerinin yaşa göre dağılımına da bakılacaktır.

## ÖNEM

Bireylerin çatışma halinde başa çıkma için yaptıkları eylemsel hareket tarzını bilmek diğer çalışanlar ve işverenler için son derece önemlidir.

Ayrıca, bireyler, çatışma sırasında neler yapabileceklerini bildikleri zaman bir başka deyişle çatışmalarla başa çıkma stratejileri öğrendiklerinde çatışmaların olumsuz etkileri ortadan kalkacaktır. Bu çalışma kurum içinde çatışma stratejilerine yönelik bir eğitim ihtiyacı olup olmadığına da ışık tutacağından yapılması gerekenler konusunda kurum için önemli önerilerde bulunabilecek verileri sunacaktır.

## YÖNTEM

Bu çalışmada Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. *Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği* [Identify Conflict Style Scale] çatışmalar sırasındaki eylem tarzları üzerinde ilk ölçme araçlarından biridir ve Johnson ve Johnson (1981) tarafından geliştirilmiştir ve (2008) yılında son halini almıştır. Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği; bireyin çatışma halinde başa çıkma için yaptıkları eylemsel hareket tarzının saptanması amacıyla geliştirilmiştir (Karadağ ve Tosun, 2014).

Karadağ ve Tosun (2014) Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'ni (Johnson & Johnson, 2008) Türkçeye uyarlayarak, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmışlardır. Çalışmalarında 6 değişik örneklem grubu kullanılmıştır. İlk örnekleme, 30 İngilizce uzmanı; ikinci örnekleme, 30 Türk Dili uzmanı, üçüncü örnekleme, 35 İngiliz dili ve edebiyatı bölümü öğrencisi; dördüncü örnekleme 35 psikoloji ve rehberlik-psikoloji danışma uzmanı; beşinci örnekleme, 241 fakülte öğrencisi ve son örnekleme 42 fakülte öğrencisi katılmıştır. Çalışmada, ilk olarak, ölçek maddeleri Türkçeye çevrilmiş ve çeviri geçerliliği incelenmiş; daha sonra da Türkçe ölçek formunun dil ve anlam, içerik geçerliği, madde-toplam ve madde-kalan korelasyonları, madde ayırt edicilik özelliği, doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlılık ve yarımlar güvenirliliği yöntemleri, alt ölçekler arasındaki korelasyonların ve test-tekrar-test güvenirliliği katsayıları araştırılmıştır. Çalışma bulgularına göre ölçeğin Türkçeye çeviri maddelerinin, İngilizce orijinal maddeleri ile yüksek düzeyde örtüştüğü görülmüştür. Ayrıca ölçeğin ön geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçlarının kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür (Karadağ ve Tosun, 2014).

Ölçek, (i) Kaçınmacı [Çatışma sırasında umutsuz olduğuna inanarak, amaçları ve ilişkiyi kesme eylemi], (ii) Zorlayıcı [Çatışma sırasında aşırı yükü karşı çıkararak, amaçları ilişkilerden daha fazla önemseme eylemi] (iii) Kolaylaştırıcı [Çatışma sırasında ilişkileri korumak amacıyla çatışma ortamından ayrılma eylemi] (iv) Uzlaştırıcı [Çatışma sırasında amaçlarla ve ilişkilerle uyum içerisinde ortak bir yol bulmak için çaba harcama eylemi] ve (v) Karşı Koyucu [Çatışma sırasında amaçlara ve ilişkilere değer vererek, çatışmanın yararını görme, kendisine ve karşı taraftaki bireylere yararlı olacak çözümler araştırma eylem tarzı] olmak üzere beş (5) alt ölçekten oluşmaktadır (Karadağ ve Tosun, 2014).

Örgütler sosyal yapılardır. Çünkü örgütlerin en önemli parçasını sosyal varlıklar olan insanlar oluşturur. Çatışma türü ve sebepleri çok farklılık gösterebileceğinden çatışma şudur demek her zaman kolay olamayabilir.

En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlüğüyle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir (Can, 1999. Aktaran Akçakaya,2003).

Çatışmanın doğasında memnuniyetsizlik, tatminsizlik ve çekişme gibi durumlar vardır. Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1998).

## ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kurumlarda ortaya çıkan çatışmaları değişik yönlerden sınıflandırabiliriz. Bunlar iş ile ilgili çatışmalar yani yapısal faktörler ve bireyler arası anlaşmazlıklardan dolayı çıkabilen çatışmalar olabilir.

### Yapısal Faktörler

1. İşbölümü ve yetki belirsizliği
2. Fonksiyonel bağımlılık
3. Kıt kaynaklar
4. Amaç farklılıkları
5. Statü farklılıkları
6. Örgütün büyüklüğü

### Bireysel Faktörler

1. Beceri ve yetenek farklılıkları
2. Kişilik farklılıkları
3. Algılamada farklılıklar
4. Ahlaki değerler
5. Duygular
6. İletişim eksiklikleri ve engelleri

*Kaynak: Adnan Ceylan (2004).*

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma Yönetimi anlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, uzlaşmacı ve barışçıl bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışma çözme ise çatışma yönetiminden farklı olarak, çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir. ( Karip, 2003).

Örgütteki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetiminin çatışmalara olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler yada gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Hampton, Summer ve Webber, 1982: 634 Aktaran: Akkırman ).

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

Çatışma yönetiminin fonksiyonlarından olan çatışma düzeyini açıklamak, yararlı olacaktır. Çatışmaların ve gerilimin belirli limitler içerisinde örgüte yararlı olacağından bahsedilmiştir. Bu limitler dışında çatışmaların, örgüt performansı üzerinde olumsuz etkisi olacağı aşikardır. Örgütlerde çatışmalar çok yüksek yada çok düşük düzeylerde olabilir. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların düşük olması, örgütün statükocu olduğunu, yeniliklere ayak uyduramadığını, değişimin ve ilerlemenin yaşanmadığını gösterir. Artan rekabet koşulları ve ilerleyen teknoloji, günümüzdeki örgütleri sürekli gelişmeye, yaratıcı olmaya ve değişimlere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Düşük düzeyli çatışma yaşanan örgütlerin, bu gelişmelere cevap vermesi oldukça zordur. Bu koşullarda bir tür yapıya sahip örgütlerin varlıklarını sürdürmesi tehlikeye girmektedir.

Diğer yandan örgüt içinde yaşanan çatışmaların çok yüksek düzeyde olması yada kontrol edilememesi, örgüt içinde kaos ve karmaşıklık ifade etmektedir (Hampton, Summer ve Webber, 1982: 634). Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınamamasına, bölümler yada gruplar arasında işbirliği ve güvenin yok olmasına, dolayısıyla iletişimin aksamasına neden olacaktır. Bu durum, işletmenin zararına olmakta, hatta işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir (Akkırman, 1998).

Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Çatışmayı çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Rahim ve diğ., 1992: 423 Aktaran sökmek ve Yazıcıoğlu,2005):

- Çatışmanın çözülmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Rahim (2000) çatışma yönetim stili olarak beş tür olduğunu ifade eder: Tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma.

### *Kaçınma*

Kaçınma yaklaşımında yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamamayı tercih eder ve çatışmayı görmezden gelir. Çoğu zaman, olaylara kayıtsız kalırlar ve bir çekilme davranışı sergilerler (Özkalp & Kirel, 2005).

### *Tümleştirme*

Tümleştirme yaklaşımında yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar (Eren, 1991).

### *Uzlaşma*

Uzlaşma stilinde, çatışmanın her iki tarafının da çıkarları dikkate alınır, çatışmanın çözümü için her iki taraf da karşılıklı fedakârlıkta bulunur ve her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm bulunmaya çalışılır (Eren, 1991).

### *Hükmetme*

Hükmetme yaklaşımında yöneticiler ya da bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirmek ve kendi çıkarlarını korumak için başkalarının isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almazlar. Yöneticiler ya da bireyler kendilerine yüksek ilgi gösterirken diğerlerine düşük düzeyde ilgi gösterirler. Bu yaklaşımda yöneticiler ya da bireyler çatışmayı çözmek ve çatışmadan galip çıkmak için kendi güç ve otoritelerini kullanırlar (Koçel, 2005 Aktaran Yıldızoğlu ve Burgaz 2014).

### *Ödün Verme*

Ödün verme stilinde, çatışan tarafların ortak özellikleri, çıkarları, beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınır. Taraflar arasındaki farklılıklar ikinci derecede önemlidir. Bu yaklaşımda örgüt yöneticileri kendilerine düşük diğerlerine yüksek düzeyde ilgi gösterir. Yöneticiler, farklılıkları ikinci plana iterek ortak yönleri önemser ve karşı tarafın çıkarlarını tatmin etmeye ve beklentilerini karşılamaya çalışır (Koçel, 2005 Aktaran Yıldızoğlu ve Burgaz 2014).

## **ÇATIŞMALARIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI**

Çatışmalar genelde birbiriyle çelişen kişi ya da grupların çatışmayı doğru yönetememesinden dolayı yapıcı bir şekilde sonuçlandırılmadığında kurum içinde ya da özel yaşamda ilişkilerin bozulmasına hatta maliyeti yüksek iş gücü kayıplarına sebep olmaktadır. Oysa tüm bu istenmeyen sonuçları doğuran çatışmanın kendisi değil onu doğru yönetemeyen bireylerdir. Yapıcı şekilde ele alınan çatışmaların bireyler ya da kurum için aksine olumlu sonuçlar doğurduğu da söylenebilir. Buradan hareketle çatışmaların aşağıdaki olumlu etkilerini sıralamak mümkündür.

- Değişmeyi teşvik etmekte;
- Bir kararı vermekle yükümlü olan bireyler arasında, varılacak kararla ilgili bir çatışma olduğu zaman genellikle daha iyi kararlar verilmesine sebep olmakta;
- Bireyin nasıl bir kişilik yapısına sahip olduğunu anlamasını sağlamakta; bireyi korkutan, kızdıran ve birey için önemli olan şeyler ve çatışmalarla başa çıkma eğilimlerinin birisiyle çatışma içinde olduğunda aydınlığa kavuşmasını sağlamakta;
- Bir ilişkiyi zenginleştirmekte ve derinleştirmekte; rahatsızlıkların açığa vurulduğu bir ilişkide genellikle olumlu duygular yaşanmasına neden olmakta;
- Sorunlara farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayarak yaratıcılığı teşvik etmekte;
- Bir grup başka bir grupta çatışmaya girerse üyeler arasında bağlılığı artırmakta;
- Grup üyelerinin bilişsel ben-merkezciliklerini azaltarak grup üyelerinin sosyal gelişimlerini sağlamaktadır.(Callanan, Davis, Driscoll, 1996; Jones, 2014; McCoy, George, Cummings & Davies, 2013; Suwannarat, 2014;Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999 Aktaran:Tosun&Karadağ, 1999)

Örgüt içi çatışmalarda bireylerin kendi görüşlerini ısrarla dile getirmeleri de örgüt için olumlu sonuçları beraberinde getirebilir:

- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımlar destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
- Uzun süredir sürüncemede kalan her türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyonu ilgi, çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi artıracaktır. Böylece, sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.
- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır (Eren, 2000 Aktaran: Bumin ve diğerleri 2003).

## ÖRGÜT İÇİNDE ÇATIŞMA

İnsanların etkileşim içinde bulunduğu her türlü ortamda çatışma yaşanabilir. Örgütlerin bireylerden oluştuğu düşünülürse örgüt içinde de çatışma yaşanabileceği beklenen bir olaydır. Bir örgütte çatışma "bireyle ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karılmasına neden olan olaylar" olarak tanımlanabilir (Eren, 2000).

Çatışmanın yalnızca bireyler arasında olduğunu ortaya atmak doğru değildir. Elbette ki bireylerin kişiliklerinin uyumsuzluğu ya da şahıslarını ilgilendiren konulardan dolayı anlaşmazlık yaşamaları olasılığı her zaman vardır. Ancak çoğu kez kurumu ilgilendiren veya kurumun faaliyetleri, sınırlılıkları ya da politikaları gibi bir dizi nedenden dolayı başka ortamlarda karşılaşılsalardı oldukça iyi anlaşabilme ihtimali olan bireylerin kurum içinde çatışma yaşama durumları her zaman olabilir. Bu tür bir çatışmanın bireysel olmaktan çok kurum içi çatışma olarak adlandırılması daha doğru olacaktır.

Organizasyonlarda çatışma kaçınılmazdır. Bu gerçeğin anlaşılması, kabul edilmesi, çatışmanın yönetilmesi ve bu şekilde örgüte bir katkı verilmesi gereklidir. Bu amaçla çatışmanın sistematığını anlamak, nasıl yönetileceğini kavramak, çatışma sürecini bilmek örgüt ve kişiler açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır (Bumin, B. 2003).

## ÇATIŞMA NEDENLERİ

Kurumlarda çatışmaların nedenleri çok fazla sayıda olabileceği gibi belirli kurumlara özel ve genellenemez şekilde olabilir. Ancak belli başlı temel çatışma kaynakları farklı kaynaklarda aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

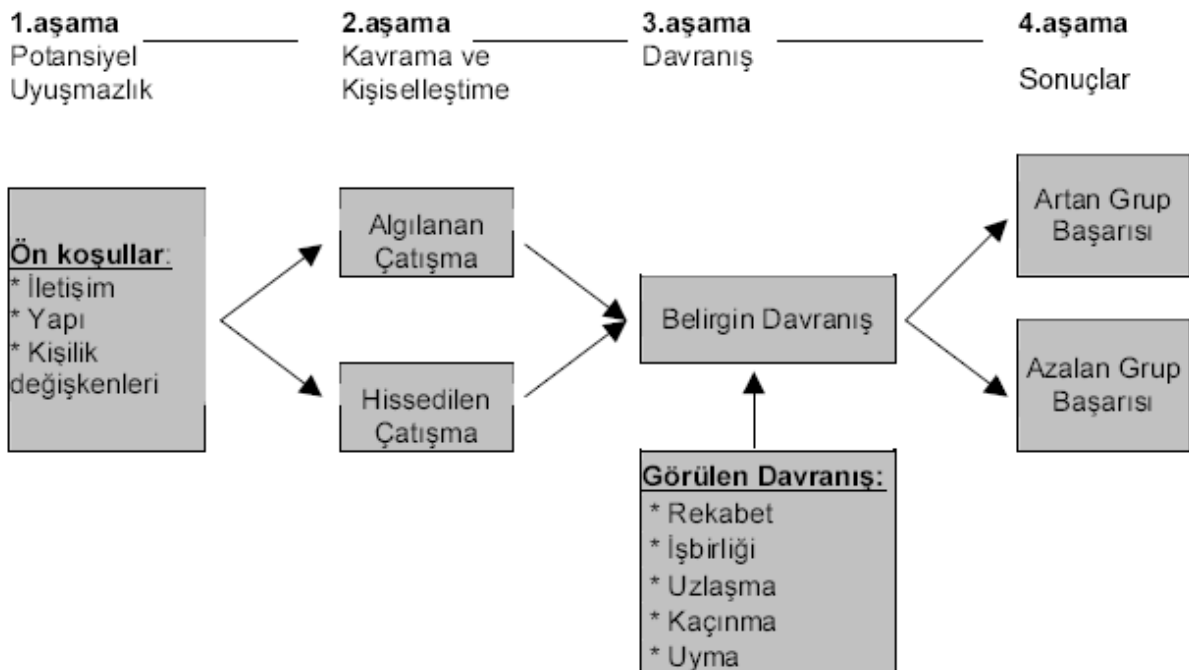
- *Kıt kaynakların örgüt birimleri arasında paylaşılması:* Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlerden sınırlı miktarda olduğu zaman paylaşmak zorunda kalır ve paylaşımında kaçınılmaz

olarak biri veya birkaçı istediklerinden ya da ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek zorunda kalır. Bu yüzden kurum içinde uyumsuzluğa düşmeleri her zaman ihtimal dâhilindedir (Şimşek, 2002).

- **Çıkar ve değerlerin çelişmesi:** Alınacak herhangi bir karar karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir (Koçel, 2005).
- **Belirsizlik** Örgütlerde amaçlar, işlemler, sorunlar, seçenekler, çözümler ve işlevler açık seçik tanımlanmamıştır. Belirsizlik, karar verme ve sorun çözmenin her aşamasında görülür (Başaran, 2000).
- **Ödüllendirme sistemi** Bir örgüt içinde yarışma içinde olan bireyler bir tür huzursuzluk içindedir. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmaktadır. Bu tutum örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 2008).
- **Değer ve algılayışlardaki farklılıklar:** Örgütteki kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmeleri veya algılamaları. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir (Şimşek, 2002).
- **Yönetim şekli:** Örgütlerde çatışma yaratan potansiyel kaynaklardan bir tanesi, örgütün yönetim şeklinin ailesel yönetime sahip olmasıdır. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha çok çatışma yaşadıklarını göstermektedir (Sorenson, 1999 Aktaran: Özdemir, 2010).
- **İletişim:** İletişim bir örgütün vazgeçilmez unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. Araştırmalar anlama güçlüğüne, yetersiz bilgi alışverişinin, iletişim kanalındaki gürültünün etkin bir iletişime engel olduğunu göstermiştir (Kirel, 2011).
- **Kişisel Değişkenler:** Bireylerin değişik çevre, ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. (Kirel, 2011).

## KURUM İÇİNDE ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgüt içinde çatışma sürecinin Robbins'e (1994) göre dört aşaması vardır:

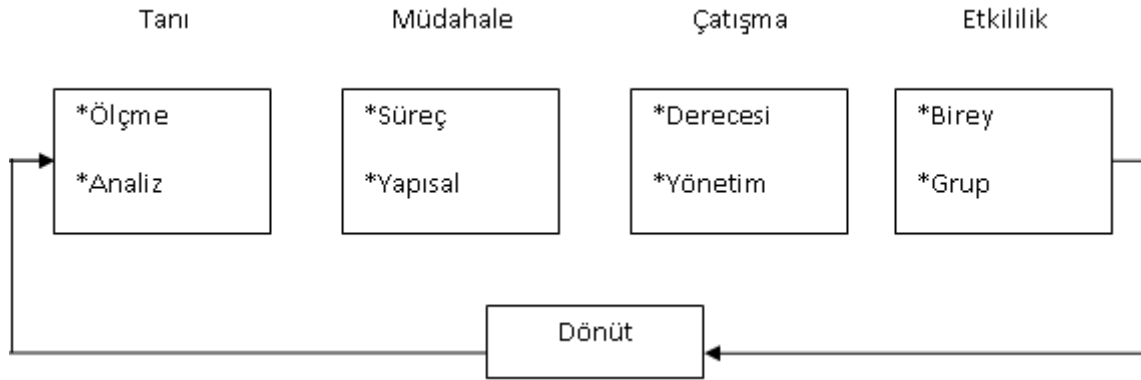


**Şekil 1. Çatışma Süreci****Kaynak:** Robbins,1994

Birinci aşama diğer aşamalara yönelik sinyalleri verir. İletişimin doğru kurulmaması, örgütün yapısı ve kişilik farklarının yarattığı ortam çatışma yaratan koşulları oluşturur. İkinci aşamada birinci aşamada olası görülen çatışma gerçekleşme aşamasındadır. Birinci şamadaki nedenlerin gücüne ya da hissedilen etkisine göre kavrama ve kişiselleştirme boyutu değişir. Üçüncü aşamada çatışma ortaya çıkmıştır ve buna yönelik davranış bu aşamada geliştirilir. Rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma gibi davranışlar görülür. Son aşamada ise sonuçlar görülür. Sonuçlar işlevsel ya da olumsuz olabilir. Çatışmaların olumlu değişimler yaratması, daha sağlıklı kararların alınması, yapıcı değişimlerin yaşanması gibi işlevsel sonuçları olabileceği gibi zaman kaybından tutun da en ileri düzeyde grubun işlevini kaybetmesi gibi sonuçlar doğurması da mümkündür.

**ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERİLER**

İnsan gücü bir kurumun en önemli kaynağıdır. Diğer kaynakların kalitesi bir anlamda insan gücü kalitesine bağlı olarak artış ya da azalma gösterir. Ancak insan kaynaklarının sahip oldukları en üst performans düzeyine ulaşması sadece motivasyonun yüksek olduğu bir ortamda gerçekleşir. Bu nedenle işverenlerin örgütsel davranış biçimlerine yönelik duyarlı olmaları, çatışmaların nedenini iyice tespit ederek çözüm odaklı davranmaları, çatışmaları doğru yönetmeleri işletmenin doğru yönetimi için son derece önemlidir. Kısaca, bir kurumda çatışmaların nasıl yönetildiği kurumun nasıl yönetildiğini gösterir. Çünkü kurumlarda çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır ve yönetimi kurumun doğal faaliyetidir.

**Şekil 2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci****Kaynak:** Rahim, 1983**BULGULAR**

*Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği [Identify Conflict Style Scale]* 35 maddeden oluşmakta ve farklı maddeler farklı eylem stillerinin örneklerini vermektedir. Ölçekte bulunan 35 madde 5 farklı kategoride eylem stillerinin kullanılıp kullanılmadığını ölçmek için sorular sormaktadır. Farklı eylem stilleri ve bunlara yönelik yöneltilmiş sorular aşağıdaki gibidir:

Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği'nin Faktör Yapıları

**Alt ölçekler Maddeler****1-** Kaçınmacı 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31**2-** Zorlayıcı 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32



3- Kolaylaştırıcı 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33

4- Uzlaştırıcı 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34

5- Karşı Koyucu 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35

## Güvenirlilik Testi

### Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Maddelerin Cronbach's Alpha Katsayısı	N of Items
,851	,851	35

Verilerin analizi yapılmadan önce, anketteki maddelerin güvenirliliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak ölçülmüştür. Sonuçlar anket maddelerinin güvenilir olduğunu göstermektedir (.851)

### Kaçınmacı Davranışları Ölçen Sorular

yaş	n		Soru 1 %	Soru 6	Soru 11	Soru 16	Soru 21	Soru 26	Soru 31
20-30	17	Asla	0,0%	5,9%	29,4%	29,4%	17,6%	11,8%	58,8%
		Nadiren *	17,6%	41,2%	35,3%	52,9%	17,6%	47,1%	11,8%
		Bazen	47,1%	29,4%	17,6%	11,8%	11,8%	35,3%	23,5%
		Sıklıkla	23,5%	23,5%	17,6%	0,0%	47,1%	5,9%	0,0%
		Her Zaman **	11,8%	0,0%	0,0%	5,9%	5,9%	0,0%	5,9%
31-40	24	Asla	4,2%	4,2%	29,2%	29,2%	0,0%	12,5%	50,0%
		Nadiren	8,3%	25,0%	20,8%	25,0%	4,2%	33,3%	20,8%
		Bazen	45,8%	33,3%	25,0%	33,3%	12,5%	33,3%	16,7%
		Sıklıkla	20,8%	25,0%	16,7%	4,2%	37,5%	12,5%	8,3%
		Her Zaman**	20,8%	12,5%	8,3%	8,3%	45,8%	8,3%	4,2%
41-50	30	Asla	3,3%	10,0%	16,7%	20,0%	10,0%	23,3%	43,3%
		Nadiren	6,7%	23,3%	36,7%	20,0%	0,0%	26,7%	23,3%
		Bazen	60,0%	46,7%	20,0%	46,7%	6,7%	33,3%	23,3%
		Sıklıkla	26,7%	13,3%	16,7%	3,3%	30,0%	13,3%	6,7%
		Her Zaman**	3,3%	6,7%	10,0%	10,0%	53,3%	3,3%	3,3%
51-60	9	Asla	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	0,0%	22,2%	44,4%
		Nadiren	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%

	Bazen	33,3%	55,6%	22,2%	66,7%	11,1%	11,1%	11,1%
	Sıklıkla	33,3%	33,3%	22,2%	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%
	Her Zaman **	22,2%	11,1%	22,2%	0,0%	55,6%	11,1%	0,0%
M		3,3	2,9	2,5	2,4	3,9	2,5	1,9
Standard Sapma		0,91	1,01	1,28	1,13	1,18	1,09	1,13

Tabloda genel olarak dağılımın benzer olduğu sorular ya da yaş kategorileri arasında anlamlı farkların olmadığı görülmektedir. \*Yalnızca 20-30 yaş arası grubunun diğerlerine göre daha az çatışmadan kaçındıkları söylenebilir. \*\* Ya da soru 21 'e verilen yanıtlara bakıldığında 20-30 yaş grubu dışındakilerin çoğunlukla tartışmadan kaçındıklarını tablo göstermektedir.

### Ki- Kare Testleri (Yaşa Göre)

	değer	df	anlamlılık
Pearson Ki- Kare	43,811 <sup>a</sup>	48	,645

$P = 0.645 > 0.05 \Rightarrow H_0$  Kabul. Kaçınmacı davranış biçimleri ve yaş değişkeni ilişkisi anlamlı değildir.

### Zorlayıcı Davranışları Ölçen Sorular

yaş	n		Soru 2	Soru 7	Soru 12	Soru 17	Soru 22	Soru 27	Soru 32
20-30	17	Asla	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	35,3%*
		Nadiren	0,0%	41,2%	17,6%	11,8%	17,6%	23,5%	17,6%
		Bazen	52,9%	52,9%	58,8%**	29,4%	47,1%	35,3%	29,4%
		Sıklıkla	29,4%	0,0%	23,5%**	47,1%	29,4%	35,3%	11,8%
		Her Zaman	11,8%	5,9%	0,0%	11,8%	0,0%	5,9%	5,9%
31-40	24	Asla	8,3%	37,5%	0,0%	12,5%	8,3%	2,1%	45,8%*
		Nadiren	12,5%	25,0%	20,8%	12,5%	16,7%	2,1%	29,2%
		Bazen	25,0%	16,7%	54,2%**	12,5%	33,3%	33,3%	16,7%
		Sıklıkla	45,8%	20,8%	8,3%	50,0%	29,2%	54,2%	8,3%
		Her Zaman	8,3%	0,0%	16,7%	12,5%	12,5%	8,3%	0,0%
41-50	30	Asla	10,0%	20,0%	3,3%	0,0%	6,7%	5,0%	26,7%*
		Nadiren	10,0%	40,0%	13,3%	3,3%	13,3%	5,0%	33,3%
		Bazen	36,7%	20,0%	40,0%**	23,3%	33,3%	33,3%	26,7%

		Sıklıkla	36,7%	6,7%	30,0%**	46,7%	33,3%	36,7%	3,3%
		Her Zaman	6,7%	13,3%	13,3%	26,7%	13,3%	20,0%	10,0%
51-60	9	Asla	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	44,4%*
		Nadiren	0,0%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%	0,0%	33,3%
		Bazen	22,2%	22,2%	22,2%**	22,2%	11,1%	33,3%	0,0%
		Sıklıkla	55,6%	44,4%	55,6%**	22,2%	22,2%	44,4%	11,1%
		Her zaman	22,2%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	22,2%	11,1%
M			3,3	2,3	3,2	3,7	3,2	3,6	2,1
Standard Sapma			1,02	1,20	,91	1,02	1,11	,85	1,19

Bu tabloda dikkat çeken veri 32. Maddeye (Dünyada iki çeşit insan vardır: Kazananlar ve Kaybedenler) verilen cevaplardır. \* Veriler katılımcıların özellikle bu soruya yoğunluklu olarak "asla" olarak cevap verdiklerini göstermektedir. Bir başka deyişle bir tartışmada kazanamamış olmaları kaybettikleri anlamına gelmiyor onlar için. Mutlaka kazanmalıyım görüşünden uzaktlar. Bu durum zorlayıcı davranışlar sergilenebileceğini kazanmasalar bile tartışmayı devam ettirebileceklerinin sonucu olabilir.

12. Maddeye ( Sorunlarınızı öyle bir çözersiniz ki düşmanlarınız kaçır gider) verilen cevapların yoğunlukla olumlu olarak işaretlenmesi de katılımcıların zorlayıcı olabileceklerini, tartışmanın diğer kişisini kaçırabileceklerini anlatabilir.

#### Ki- Kare Testleri (Yaşa Göre)

	değer	df	anlamlılık
Pearson Ki- kare	48,686 <sup>a</sup>	48	,445

$P = 0.445 > 0.05 \Rightarrow H_0$  Kabul. Zorlayıcı davranış biçimleri ve yaş değişkeni ilişkisi anlamlı değildir.

#### Kolaylaştırıcı Davranışları Ölçen Sorular

yaş	n		Soru 3	Soru 8	Soru 13	Soru 18	Soru 23	Soru 28	Soru 33
20-30	17	Asla	17,6%	0,0%	52,9%	5,9%	0,0%	0,0%	23,5%
		Nadiren	29,4%	11,8%	23,5%	23,5%	17,6%	5,9%	29,4%
		Bazen	41,2%	11,8%	11,8%	35,3%	41,2%	29,4%	41,2%
		Sıklıkla	6,8%	70,6%**	11,8%	29,4%	35,3%	41,2%	5,9%
		Her Zaman*	5,0%	5,9%	0,0%	5,9%	5,9%	23,5%	0,0%
31-40	24	Asla	5,0%	0,0%	33,3%	8,3%	0,0%	4,2%	16,7%
		Nadiren	7,5%	8,3%	29,2%	12,5%	12,5%	12,5%	20,8%

		Bazen	25,0%	16,7%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	37,5%
		Sıklıkla	37,5%	45,8%**	4,2%	33,3%	45,8%	45,8%	12,5%
		Her Zaman	25,0%	29,2%**	12,5%	25,0%	20,8%	16,7%	12,5%
41-50	30	Asla	0,0%	0,0%	23,3%	3,3%	3,3%	0,0%	23,3%
		Nadiren	6,7%	6,7%	30,0%	13,3%	0,0%	6,7%	43,3%
		Bazen	20,0%	13,3%	23,3%	30,0%	23,3%	30,0%	26,7%
		Sıklıkla	43,3%	40,0%**	13,3%	30,0%	36,7%	43,3%	3,3%
		Her Zaman	30,0%	40,0%**	10,0%	23,3%	36,7%	20,0%	3,3%
51-60	9	Asla	0,0%	11,1%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Nadiren	0,0%	0,0%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%
		Bazen	11,1%	0,0%	11,1%	0,0%	22,2%	11,1%	33,3%
		Sıklıkla	33,3%	22,2%**	11,1%	55,6%	55,6%	33,3%	22,2%
		Her zaman**	55,6%	66,7%**	11,1%	33,3%	22,2%	55,6%	33,3%
M			3,8	4,0	2,3	3,5	3,7	3,8	2,5
Standard Sapma			,94	,93	1,2	1,13	,93	,93	1,15

Tabloda genel olarak dağılımın benzer olduğunu ancak 20-30\* ve 51-60 \*\* yaş gruplarının verdikleri cevapların farklılıkları dikkat çekmektedir. Örneğin, 3. Madde (Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır) 20-30 yaş grubunun sadece %5'nin her zaman doğru bulduğu bir ifade iken 51-60 yaş grubunun %55,6 'sının her zaman doğru bulduğu bir söylemdir. Ancak genel olarak bakıldığında Ki-Kare testi sonuçları kolaylaştırıcı olup olmamak konusunda yaşa bağlı anlamlı fark olduğunu göstermemektedir.

8.Maddeye\*\* (Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.) verilen cevapların büyüklüğü katılımcıların olumlu sözlü iletilerin işleri kolaylaştırdığı, çatışmaların güzel sözlerle kolayca çözülebileceğine olan inançlarını göstermektedir.

#### Ki-Kare Testleri (Yaşa Göre)

	değer	df	anlamlılık
Pearson Ki-Kare	59,441 <sup>a</sup>	54	,284

$P = 0.284 > 0.05 \Rightarrow H_0$  Kabul. Kolaylaştırıcı davranış biçimleri ve yaş değişkeni ilişkisi anlamlı değildir.

#### Uzlaştırıcı Davranışları Ölçen Sorular

yaş	n		Soru 4	Soru 9	Soru 14	Soru 19	Soru 24	Soru 29	Soru 34
	17	Asla	0,0%	11,8%	0,0%	0,0%	5,9%	11,8%	0,0%

20-30		Nadiren	11,8%	23,5%	5,9%	58,8%**	17,6%	23,5%	17,6%
		Bazen	41,2%*	41,2%*	64,7%*	23,5%**	52,9%*	47,1%*	52,9%*
		Sıklıkla	41,2%*	11,8%*	23,5%*	11,8%**	23,5%*	11,8%*	29,4%*
		Her Zaman	5,9%*	11,8%*	5,9%*	5,9%	0,0%*	5,9%*	0,0%*
31-40	24	Asla	0,0%	4,2%	0,0%	25,0%**	8,3%	12,5%	4,2%
		Nadiren	4,2%	12,5%	20,8%	33,3%**	16,7%	25,0%	8,3%
		Bazen	29,2%*	41,7%*	20,8%*	16,7%**	37,5%*	29,2%*	54,2%*
		Sıklıkla	50,0%*	29,2%*	50,0%*	8,3%	25,0%*	25,0%*	25,0%*
		Her Zaman	16,7%*	12,5%*	8,3%*	16,7%	12,5%*	8,3%*	8,3%*
41-50	30	Asla	3,3%	6,7%	3,3%	30,0%**	3,3%	6,7%	0,0%
		Nadiren	10,0%	20,0%	13,3%	26,7%**	6,7%	30,0%	13,3%
		Bazen	23,3%*	23,3%*	30,3%*	43,3%**	53,3%*	36,7%*	53,3%*
		Sıklıkla	43,3%*	30,0%*	40,0%*	0,0%	26,7%*	20,0%*	23,3%*
		Her Zaman	20,0%*	20,0%*	13,3%*	0,0%	10,0%*	6,7%*	10,0%*
51-60	9	Asla	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%**	0,0%	0,0%	11,1%
		Nadiren	11,1%	0,0%	0,0%	33,3%**	0,0%	0,0%	11,1%
		Bazen	22,2%*	55,6%*	22,2%*	33,3%**	22,2%*	44,4%*	33,3%*
		Sıklıkla	22,2%*	33,3%*	55,6%*	11,1%	66,7%*	11,1%*	22,2%*
		Her zaman	44,4%*	11,1%*	22,2%*	0,0%	11,1%*	44,4%*	22,2%*
M			3,6	3,2	3,4	2,4	3,2	3,0	3,2
Standard Sapma			,92	1,1	,89	1,08	,95	,95	,87

Yukarıda ki tablo genel olarak katılımcıların maddelere \* "bazen /sıklıkla/ her zaman" cevaplarını vererek uzlaşmacı davranışlara yatkınlıklarını sergilemektedir. Ancak madde 19'a\*\* (Kısa kısıp, haklı bir davranıştır.) verilen cevaplar katılımcıların uzlaşmacı olmayan birinin karşısında uzlaşmacı olmamayı seçtiklerini göstermektedir.

#### Ki-Kare Testleri (Yaşa Göre)

	değer	df	anlamlılık
Pearson Ki-Kare	47,763 <sup>a</sup>	51	,603

P= ,603 > 0.05 ==> Ho Kabul. Uzlaşmacı davranış biçimleri ve yaş değişkeni ilişkisi anlamlı değildir.

*Karşı Koyucu Davranışları Ölçen Sorular*

yaş	n		Soru 5	Soru 10	Soru 15	Soru 20	Soru 25	Soru 30	Soru 35
20-30	17	Asla	0,0	0,0%	0,0%	17,6%	0,0%	35,3%	0,0%
		Nadiren	5,9%	0,0%	5,9%	5,9%	0,0%	35,3%	0,0%
		Bazen	29,4%*	8,8%	52,9%*	58,8%	23,5%	11,8%	5,9%
		Sıklıkla	41,2%*	50,8%*	35,3%*	5,9%	64,7%*	5,9%	64,7%*
		Her Zaman	23,5%*	41,2%*	5,9%*	11,8%	11,8%*	11,8%	29,4%*
31-40	24	Asla	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	29,2%	0,0%
		Nadiren	8,3%	0,0%	8,3%	8,3%	4,2%	8,3%	0,0%
		Bazen	33,3%	12,5%	37,5%	29,2%	25,0%	29,2%	25,0%
		Sıklıkla	25,0%	45,8%*	45,8%	50,0%*	41,7%	25,0%	29,2%*
		Her Zaman	33,3%	41,7%*	8,3%	8,3%*	29,2%	8,3%	45,8%*
41-50	30	Asla	3,3%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	16,7%	0,0%
		Nadiren	10,0%	3,3%	10,0%	13,3%	3,3%	20,0%	3,3%
		Bazen	23,3%*	10,0%	40,0%*	46,7%	10,0%	43,3%	10,0%
		Sıklıkla	33,3%*	33,3%*	33,3%*	30,0%	56,7%*	13,3%	53,3%*
		Her Zaman	30,0%*	53,3%*	16,7%*	3,3%	30,0%*	6,7%	33,3%*
51-60	9	Asla	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	0,0%	33,3%	0,0%
		Nadiren	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
		Bazen	44,4%	22,2%	44,4%	44,4%*	22,2%	33,3%	22,2%
		Sıklıkla	22,2%	33,3%*	22,2%	22,2%*	33,3%*	33,3%	11,1%*
		Her zaman	33,3%	44,4%*	22,2%	0,0%	44,4%*	0,0%	66,7%*
M			3,8	4,3	3,5	3,1	4,03	2,6	4,2
Standard Sapma			,96	,71	,82	1,02	,75	1,2	,74

Katılımcıların çatışma sırasında amaçlara ve ilişkilere değer vererek, çatışmanın yararını görme, kendisine ve karşı taraftaki bireylere yararlı olacak çözümler araştırma eylem tarzı anlamına gelen olmak "Karşı Koyucu" davranışları ölçen maddelere \* büyük ölçüde "sıklıkla ve her zaman" cevaplarını vermişlerdir.

**Ki-Kare Testleri (Yaşa Göre)**

	değer	df	anlamlılık
Pearson Chi-Square	35,461 <sup>a</sup>	39	,632

$P = ,632 > 0.05 \implies H_0$  Kabul. Karşı koyucu davranış biçimleri ve yaş değişkeni ilişkisi anlamlı değildir.

## SONUÇ

Bu çalışma gösteriyor ki insanlar yaşları, tecrübeleri eğitim düzeyleri ne olursa olsun tek tip bir davranış sergisini tüm durumlarda sergilememektedir. Uzlaşmacı olan kişiler durumun farklılığına, karşısındakilerin davranışlarına ya da kendi ruh hallerine farklı stillerde çatışmaların içinde zorlayıcı da olabilmektedirler.

İnsanların düşüncelerini kontrol etmeleri zor olabilir ancak duygu ve çatışma çözme biçimlerini yönetmek kendi ellerindedir. Bu konuda yapılacak bir farkındalık çalışması, iş yerlerinde çalışanlara yönelik çatışma çözme stratejileri eğitimleri daha mutlu insanların çalıştığı, problemlerin kolaylıkla üstesinden gelinebildiği, çatışmalardan da kurumun ve kişilerin faydasına olabilecek sonuçların doğurulduğu ortamlar yaratabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. *Kamu-iş; C: 7, S: 2/2003*
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdehale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı:11, Yıl:1998, ss:1-11*
- AYDIN, M. (1984), Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bizim Büro Yayınevi . BARTOL, K.
- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış. Ankara
- Bumin, B.(edt.) Göksel, A. Devrani, T.K., Özdoğan, F.B, Alabay, N.( 2003). Çağdaş İşletme Teknikleri. Ankara: Gazi Kitabevi
- Callanan, A., Davis, N. F., McGloughlin, T. M., & Walsh, M. T. (2014). The effects of stent interaction on porcine urinary bladder matrix employed as stent-graft materials. *Journal of Biomechanics, 47(8)*, 1885-1893.
- Ceylan, A. vd (2004). "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 2, 2004, ss.42-44.*
- Driscoll, C. (1996). Fostering constructive conflict management in a multistakeholder context: The case of the forest round table on sustainable development. *International Journal of Conflict Management, 7(2)*, 156-172.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım – Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266, 1. Baskı, İstanbul, Haziran 1996, s. 146.
- Eren, E. (1991). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta
- Hampton, D., Summer C. ve Webber R. (1982). *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Scott Foresman Company, Illinois.
- Jones, B. (2014). Ensuring a political space for conflict by applying Chantal Mouffe to

- post-war reconstruction and development. *Progress in Development Studies*, 14(3), 249-259.
- Karadağ, E. Tosun, Ü. (1999). Çatışma Eylem Stilleri Ölçeği(ÇESÖ): Türkçe'ye Uyarlanması Dil Geçerliliği ve Ön Psikometrik İncelemesi
- Karip, E.(2003). Çatışma Yönetimi 3.Basım Pegem Yayınları: Ankara . S.43)
- Kırel, Ç. (2011). "Örgütlerde Çatışma" Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış KlasikModern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı.İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- McCoy, K. P., George, M. R. W., Cummings, E. M., & Davies, P. T. (2013). Constructive and Destructive Marital Conflict, Parenting, and Children's School and Social Adjustment. *Social Development*, 22(4), 641-662.
- Özdemir, A.A.(2010)."Çatışmanın Nedenleri ve Sonuçları"Çatışma ve Stres Yönetimi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını
- Rahim, M.A. ve diğ. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations, *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, 412-439.
- Rahim, M. Afzalur (1983.) *Managing Conflict in Organizations*, Second Edition, Praeger Publisher, Westport
- Rahim, M., A. (2000). *Managing conflict in organizations* (3rd. Ed.). Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Inc.
- Robbins, S. P.(1994). Örgütsel Davranış Temelleri. Çev. Sevgi A. Öztürk. Anadolu Üniversitesi Eskişehir
- Sorenson, R. L. (1999). "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses" *Family Business Review*, Vol:46(3) S. 407-441
- Suwannarat, P. (2014). The Effect of Mediators on the Relationship Between Cultural Diversity in Top Management Team and Performance of International Joint Ventures in Thailand. *Journal of American Business Review, Cambridge.*, 2(2), 233-242
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi ve Stilleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2005 Sayı: 1 <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/1-22.pdf>
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset
- Yıldızoğlu, H., Burgaz, B.(2014). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki.Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 29(2), 295-310 [Nisan 2014]
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive Conflict at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-491.



**ÇATIŞMA EYLEM STİLLERİ ÖLÇEĞİ**

Cinsiyet: K \_\_\_\_\_ E \_\_\_\_\_

Yaş: 20-30 \_\_\_\_\_ 31- 40 \_\_\_\_\_ 41- 50 \_\_\_\_\_ 51-60 \_\_\_\_\_

1 Asla böyle davranmam

3 Bazen böyle davranırım

2 Nadiren böyle davranırım

4 Sıklıkla böyle davranırım

5 Her zaman böyle davranırım

MADDELER	1	2	3	4	5
1. Tartışmadan sakınmak, tartışma sırasında geri çekilmekten daha kolaydır.					
2. Bir insanın; senin yaptığını anlamasını sağlayamıyorsan, seni anlamasını sağla.					
3. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.					
4. Birbirimizi kollayalım.					
5. Hadi gel, hemen çözelim.					
6. Tartışma sırasında ilk susan övgüyü hak eder					
7. Güçlü olan, haklı olanı yener.					
8. Gönül alıcı sözler işi kolaylaştırır.					
9. Yarım ekmek, hiç ekmek olmamasından iyidir.					
10. Gerçek bilgidir, çoğunluğun düşüncelerinde değil.					
11. Yenilen pehlivan güreşe doymaz.					

12. Sorun(lar)ı öyle bir çözersiniz ki, düşmanlarınız kaçır giderler.					
13. Düşmanın canını belli etmeden al.					
14. Kibar değişim, çatışma yaratmaz.					
15. Hiç kimse son cevabı bilmez ama herkes katkıda bulunur.					
16. Seninle aynı görüşte olmayanlardan uzak dur.					
17. Kazanacaklarına inanan insanlar kazanırlar.					
18. Kibar sözler için masraf yapmak gerekmez ama getirileri çoktur.					
19. Kısasa kısas, haklı bir davranıştır.					
20. Ancak, kendi inandıkları gerçeği değiştirmeye hevesli kişiler, başkalarının gerçeklerinden yararlanabilirler					
21. Kavgacı insanlardan uzak durun, onlar hayatı (başkaları için) çekilmez hale getirirler					
22. Kaçmayıp dayanan kişi, başkalarını kaçırır.					
23. Tatlı sözler, uyumu garantiler.					
24. Hediyeleşmek, iyi arkadaşlık için gereklidir.					
25. Sorunlarınızı açar ve çatışmayla doğrudan yüzleşerseniz ancak o zaman en iyi çözümü keşfedebilirsiniz.					
26. Çatışmalarla başa çıkmanın en iyi yolu, çatışmadan kaçınmaktır.					

<b>27.</b> Ağırliğini hissettirmek istersen , ayağını yere sıkı bas.					
<b>28.</b> Kibarlık, kızgınlığı yener					
<b>29.</b> İstediyinin birazına sahip olmak , hiçbirine sahip olmamaktan iyidir.					
<b>30.</b> Açık sözlülük, dürüstlük ve güvenle asla karşılaşamazsın.					
<b>31.</b> Hayatta, uğruna savaşılacak kadar önemli hiç bir şey yoktur					
<b>32.</b> Dünyada iki çeşit insan vardır: Kazananlar ve Kaybedenler					
<b>33.</b> Birisi sana taş attığında sen ona pamuk at.					
<b>34.</b> Çatışan kişilerin her ikisi de yolun yarısına kadar gelirse, başarılı bir anlaşma yapılır					
<b>35.</b> Gerçek, sürekli araştırılarak keşfedilir.					