

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİSİNİN TAHMİN EDİCİLERİ OLARAK ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TİPLERİ

Fatih KARCIOĞLU^(*)
Cem KÂHYA^(**)
Kemal BUZKAN^(***)

Özet: Her örgütü karakterize eden özellikler farklıdır ve bu farklılığın asıl kaynaklarından birisi de, örgütsel kültürdür. Her örgüt, kendine özgü bir kültür anlayışına sahiptir. Bu nedenle örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmanın yönetilmesinde, örgütsel kültürün de dikkate alınması gerekecektir. Buradan hareketle çalışmamızın temel amacı, örgüt yöneticileri tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi ile örgüt çalışanları tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Böylece çatışma yönetim stratejisinin belirlenmesinde, örgütsel kültür tipinin herhangi bir etkisinin olup olmadığı test edilmiş olacaktır. Çalışma, ankete dayalı bir alan araştırmasıdır ve Erzurum ilinde faaliyet gösteren bir firmada çalışan toplam 146 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, firma çalışanları tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipinin *pazar kültürü* olduğunu ve firma yöneticileri tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisinin ise *problem çözme* olduğunu göstermiştir. İleri sürülen hipotez testi ispatlanmıştır. Buna göre yöneticiler, çatışma yönetim stratejisini belirlerken, çalışanların algıladıkları örgütsel kültür tipinden etkilenmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri, Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Kültür Tipleri

Abstract: The features which are characterized each organization are different and also one of the major sources of this difference is organizational culture. Each organization has an own sense of culture. Therefore, the organizational culture should be also considered to manage the conflict that emerged in organization. Thus, the main purpose of our study is to examine the relationship between the conflict management strategy commonly preferred by managers and the organizational culture type dominantly perceived by employees. Thereby, whether there is any effect of organizational culture type on determining the conflict management strategy would have been tested. The study is based on survey research and it was applied on total 146 persons who working at a firm is service in Erzurum. The results of the research showed that the organizational culture type is *the market culture* dominantly perceived by employees and the conflict management strategy is *the problem solving* commonly preferred by managers. The hypothesis that claimed has been proved. In this case, the managers are affected by perceiving organizational culture type of employees when they determine the conflict management strategy.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Conflict Management Strategies, Organization, Organizational Culture, Organizational Culture Types.

^(*)Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**)Arş.Gör.Bayburt Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(***)Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü

I.Giriş

Çatışma yönetimi alanında gerçekleştirilen geçmiş araştırmalar incelendiğinde kültürün göz ardı edilmekte olduğu görülse de son 20 yıllık zaman diliminde çatışma yönetimi tarzlarına dair farklı ülke ve kültürler üzerinde gerçekleştirilen pek çok araştırma; çatışma yönetimi süreci ve stratejisinde kültürel bağlamın yadsınamaz önemini gözler önüne sermektedir (Holt ve DeVore, 2005:167).

Kültür, aynı toplulukta yaşayan insanları birbirlerine bağlayan bir öğe olup, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:30).

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkâr edilemeyecek bir kavramdır. Zira sosyal bir yapı olan ve insanlardan oluşan işletmelerde zaman zaman çatışmaların yaşanması doğaldır. Çünkü işletmelerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır (Peker ve Aytürk, 2002:240). İşte tüm bu kişisel kaynaklı farklılıklar, çatışma potansiyeli oluşturmaktadır (Aksoy, 2005:350). Early ve Gibson (1998) çatışmanın, farklı kültürlerin bir arada buldukları durumlarda ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir (Üngören, 2008:889).

Örgütsel yaşamda birey, bir taraftan görevi ile ilgili işlerini yaparken, diğer taraftan örgütsel ilişkilerini belirli seviyede yürütmeye çalışır. Arkadaşları, yöneticileri veya astları ile yaşamının yollarını arar. Ama bu her zaman mümkün olmaz. Ailelerde bile eşler geçimsizlik nedeniyle ayrılma noktasına gelir. Kaldı ki, örgütsel yaşamda birbirini sevmek zorunda olmayan onlarca kişi bir arada yaşamak durumundadır. Bazı durumlarda da kişiler aynı takımda veya grupta uzun süreli çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bireylerin; kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları, hayata bakış açılarındaki farklılıklar, bazı kişisel ve demografik özellikleri nedeniyle, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:96). Yönetimin temel amaçlarından biri, işletme içindeki bu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek, davranışlarda tek tipliliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 2005:323). Dolayısıyla çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006:579-580).

Kültürel bağlamda çatışmaların yönetimi, kültürlerarası iletişim, yorum ve karar vermedeki çeşitli kriterlere ilişkin sorunların dikkate alınmasını gerektirir. Kültürel olarak görülmeyen bazı çatışmaların bile, gerçekte, bilişsel, iletişimsel ve dünya görüşü açılarından, derinlerinde kültürel özellikler taşıdığına dikkat çekilmektedir. Kültür kapsamında çatışmaları daha iyi yönetebilmek için, farklı kültürlerle karşı farklı çatışma yönetimi türlerini geliştirmenin yolları aranmaktadır (Özmen ve Aküzüm, 2010:66).

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışma, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipi ile yöneticiler tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu varsayımından hareketle gerçekleştirilmiş olup araştırmanın hipotezi de şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların baskın olarak algıladıkları örgütsel kültür tipi ile yöneticilerin çoğunlukla tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

A. Çatışma Yönetimi

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözümlenmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir (Koçel, 2010:645).

Teknolojik gelişmeler insan ilişkilerini zayıflatarak bireyselleştirmektedir. Bireyselleşmenin sonucunda kurumlarda elemanlar arası çatışma önemli bir sorun olmaktadır. Kurum çalışanlarının performanslarının artırılması için çalışanların çatışmaları kontrol altında tutulmalıdır. Bu nedenle çatışma yönetimi iş hayatında önemli bir konu olmaktadır (Özdemir ve Özdemir, 2007:395).

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar araştırmacının çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995:33). Rahim (2001:18) çatışmayı, bireyleri veya grupları uyuşmazlığa ve anlaşmazlığa sürükleyen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Robins'e (2005:422) göre ise çatışma, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç, algılama, düşünce ve inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır.

En genel tanımıyla çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir (Koçel, 2010:646).

Her ne kadar çatışmanın temelinde anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk gibi olumsuz olarak algılanabilecek kavramlar olsa da, çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, farklı fikir ve kanaatlerin olması, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar (Eren, 2001:544). Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi, personel arasındaki veya gruplar arasındaki (formal veya informal) çatışmaları organizasyonun amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir. Bunlar:

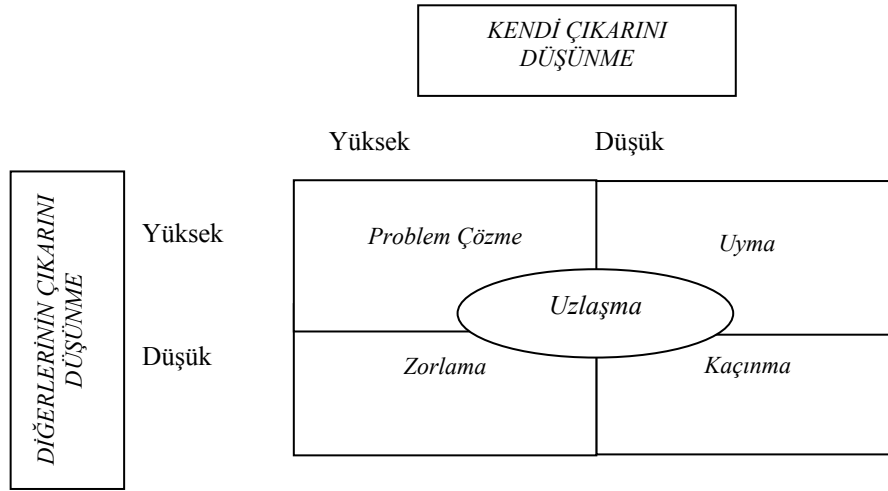
- Mevcut çatışmaların teşhisi,

- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
- Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerinin belirlenmesi ve birisinin uygulanması,
- Sonucun izlenmesi (çatışmanın nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi) safhalarından oluşmaktadır (Koçel, 2010:654).

Çatışma etkin yönetilip yapıcı forma sokulduğunda taraflara bir konuyu değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı arttırma, örgüte esneklik kazandırma (Akkirman, 1998:3), bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, işgörenlerin motivasyon düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikte artışın sağlanması (Gedikli ve Balcı, 2005:36), modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlar (Asunakutlu ve Safran, 2005:164).

Çatışmanın yönetilmesinde çok çeşitli yöntemler geliştirilmekle birlikte genel olarak Thomas ve Ruble (1977) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modeli, birçok araştırmacı tarafından esas alınmış olup, bu araştırmacılardan Rahim ve Bonoma (1979) tarafından çatışan tarafların tutumlarına problem çözme, uyma, uzlaşma, zorlama ve kaçınma şeklinde yeniden yorumlanarak beş strateji içerisinde değerlendirilmektedir (Özmen, 1997:50)

Rahim ve Bonoma (1979) tarafından geliştirilen çatışma yönetim modeli kapsamında oluşturulan çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin İki Boyutlu Model (Rahim, 2001:28).

Problem Çözme: Problem çözme stratejisi, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla çatışan taraflar yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışmaları sağlanır. Çatışan tarafların anlaşabilecekleri ortak yönleri üzerinde daha fazla durulur (Ertürk, 1994). Bu yöntem, çatışan taraflara sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme imkânı vermektedir. Dolayısıyla, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Türkel, 2000:59).

Uyma: Uyma stratejisinde, çatışma yönetim sürecindeki taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön plana alması söz konusudur. Ödün verme stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girilirse karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 2003:62-63).

Uzlaşma: Uzlaşma stratejisi, tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir. Bazen tarafların istekleri birbirinin tam tersi olabilmektedir. Birinin tatmin edilmesi diğerinin isteklerinin tamamen dışlanması anlamına gelebilmektedir. Bu tür durumlarda, her iki tarafın da bir kısım isteklerini yerine getiren ama bazı taleplerinden de vazgeçilmesini gerektiren uzlaşma stratejisi kullanılabilir. Uzlaşma stratejisi, kişilerin taleplerine tam anlamıyla cevap veremese de, tarafların karşılıklı anlaşmasına dayandığı için insan doğası ile uyumlu bir çözümdür (Akin, 2008:222).

Zorlama: Kişi çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa çatışmayı zorlama yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edilebilmektedir. Zorlama yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Rahim v.d., 2000:11). Bu strateji, çatışma konularının çatışan taraflardan birisi için önemli olduğu veya taraflardan birisinin aldığı hoş olmayan bir kararın diğer taraf için zararlı olduğu durumlarda görülmektedir. Çatışmaların konuları alışıla gelmiş, sıradan sorunlarsa, sorunlara ilişkin hızlı karar almak gerekiyorsa zorlayıcı, iddiacı ya da teknik konularda karar verebilecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla basa çıkabilmek için bazen hükmetme stratejisi kullanılabilir. Ancak, çatışma konularının karmaşık olduğu ve iyi kararlar alabilecek kadar zaman olduğu durumlarda bu stratejinin kullanılmasının uygun olmadığı söylenebilir (Rahim, 2002:220).

Kaçınma: Kaçınma stratejinde yönetici, çatışmayı görmezlikten gelen bir tutum ve davranış sergiler, açık olarak taraf almaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır. Ancak bazı hallerde, örneğin çatışmanın

önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde. bu yol yararlı olabilir (Koçel, 2010:656).

B. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, antropoloji dalından alınan bir terim olarak, örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde akademisyenlerin üzerinde hassasiyetle çalıştıkları ve özellikle 25 yıldır teknolojik gelişim ve değişen ekonomik konjonktürlere bağlı olarak yükselen bir rekabet ortamında faaliyet gösteren iş dünyasında yöneticiler için de önem kazanan bir konudur. Fakat bu alanda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, örgüt kültürü kavramının net bir tanımı yapılamamış, kavramsal boyutları ve niteliği hakkında akademik platformda tam bir netlik sağlanamamıştır (Yahyagül, 2004:54).

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almış ve farklı tanımlar yapmışlardır (Bakan vd., 2004:6). Quinn ve Cameron'a (1999) göre örgüt kültürü, bir örgütü karakterize eden temel değerler, varsayımlar, anlamlandırmalar ve yaklaşımlardır (Übuis ve Alas, 2009:90). Hofstede'e (1991) göre ise örgüt kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2008:121).

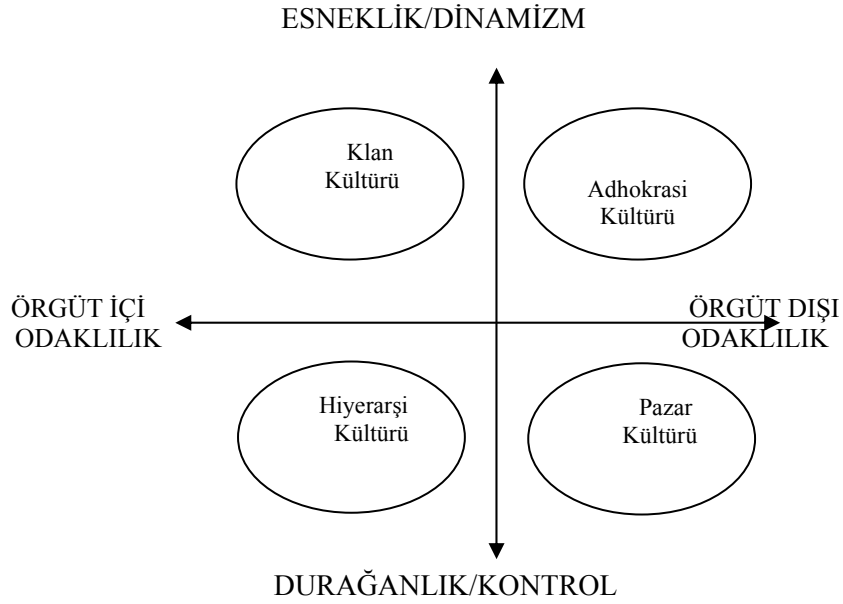
Örgütler, üyelerinin kendi aralarında ve çevreyle olan etkileşimleri sonucu, zaman içinde benimsenen değerler, normlar, gelenekler, gibi, o örgüte has olan davranış kalıpları, yaklaşım, hayata bakış gibi nitelikler geliştirerek örgütsel kültürü oluşturur ve bu yönüyle diğer örgütlerden farklılaşırlar (Özmen ve Aküzüm, 2010:67). Shein'e (1997) göre, nasıl hepimizi benzersiz kılan davranışlarımız, inançlarımız, amaçlarımız ve huylarımız varsa, bir organizasyonun da zamanla kendine has karakteristikleri oluşur. Organizasyonun kendine has bu karakteristiğine, örgüt kültürü denmektedir (Ergün, 2007:267).

Örgüt kültürünün analizine ilişkin çeşitli modeller (Harrison ve Stokes, 1993, Quinn ve Cameron, 1999, Goffee ve Jones, 1998, Denison 1997, Kotter ve Hoskett, 1992) kullanılmaktadır (Ergün, 2007:267). Bu çalışmada, ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda pek çok bilimsel araştırmada sıklıkla kullanılan bir model olarak Quinn ve Cameron'un (1999) rekabetçi değerler modeli çerçevesinde geliştirdiği örgütsel kültür tipleri üzerinde durulmaktadır.

Quinn ve Cameron'un (1999) rekabetçi değerler modelinde, bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Bendixen ve Burger, 1998; Dastmalchian vd., 2000; Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Pennington vd., 2003; Stoica vd., 2004; Daft, 2004; Jones vd., 2005) Bu örgüt

kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Erdem, 2007:65).

Quinn ve Cameron'un (1999) rekabetçi değerler modelinde yer alan dört kültür tipi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2: Örgüt Kültürü Tipleri (Jones, 2005:364).

Hiyerarşi: Hiyerarşi kültürü; organizasyonun istikrarlılığı üzerine odaklanır ve kontrol yönelimi ve birimin içsel fonksiyonları üzerine odaklanması ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle, birime bir düzen, yöntem hissi getirir. Bu perspektifin hedef çıktıları, bilgi yönetimi, dokümantasyon, iş programlılık, istikrarlılık, merkezileştirme, devamlılık ve kontroldür. Bireylerden ne yapmaları gerektiğini belirten kuralları takip etmeleri beklenir ve bireylere iyi tanımlanmış rollerin verildiği içsek odak ve tahmin edebilirlik üzerine vurgu yapılır. Bireysel çabanın en önemli ödülü iş güvenliğidir (Öztop, 2008:36).

Pazar: Pazar kültürü; dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Erdem, 2007:66). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987:74).

Klan: Klan kültürü; içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler (Erdem,2007:66). Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:123).

Adhokrasi: Adhokrasi kültürü; belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:123).

III. Uygulama

A. Amaç, Kapsam ve Örneklem

Araştırmanın temel amacı, örgüt yöneticileri tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi ile örgüt çalışanları tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Böylece çatışma yönetim stratejisinin belirlenmesinde, örgütsel kültür tipinin herhangi bir etkisinin olup olmadığı test edilmiş olacaktır.

Araştırma, Erzurum ilinde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, bu firmaya bizzat gidilmek suretiyle çalışanlar arasında rastgele dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formu sayısı 200'dür. Bu anket formlarının 168 adedi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı 0,84 olarak bulunmuştur. Geri dönen anket formlarından 20 adedi eksik doldurulmuş olmaları nedeniyle analize dahil edilmemiş ve geri kalan 146 anket formu üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir.

B. Yöntem

Araştırma ankete dayalı bir alan araştırmasıdır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklemin demografik özelliklerini belirlemek üzere "*kişisel bilgi formu*" yer almaktadır. İkinci bölümde işletmelerin örgütsel kültür tiplerini belirlemek üzere Quinn ve Cameron'un (1999) örgütsel kültür sınıflaması temel alınarak oluşturulan ve Denki Ringo çalışma grubu tarafından geliştirilen bir "*örgütsel kültür anketi*" yer almaktadır. (Ishikawa vd., 2006). Anket, dört farklı örgütsel kültür yapısına ilişkin toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise işletmelerin kullandıkları çatışma yönetim stratejisini belirlemek üzere Rahim (1983)

tarafından geliştirilen “örgütsel çatışma envanteri-II (ROCI-II)” yer almaktadır. Bu anket ise, beş farklı çatışma yönetim stratejisine ilişkin toplam 28 ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçekte de Likert usulü puanlandırma sistemi bulunmaktadır (1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum).

C. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliklerinin belirlenmesinde sırasıyla faktör analizi ve Cronbach Alfa analizinden yararlanılmıştır.

Örgütsel kültür ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO ölçek geçerliliği 0,66 olan dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için yapılan Cronbach Alfa analizi sonucunda ise Cronbach Alfa katsayısı 0,79 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel çatışma ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO ölçek geçerliliği 0,70 olan beş faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için yapılan Cronbach Alfa analizi sonucunda ise Cronbach Alfa katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir. Böylece her iki ölçeğin de bu araştırma kapsamında geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılabilir.

D. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri özetlemek için frekans dağılımından ve anakütleden alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalamadan yararlanılmıştır. Bunların yanında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiyi neden-sonuç açısından ortaya koymak için de korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

E. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Yaş	< 20	24	16,1
	20 - 40	104	69,8
	40 <	18	12,1
Cinsiyet	Erkek	105	70,5
	Kadın	41	27,5
Pozisyon	Yönetici (Alt/Orta/Üst)	28	18,8
	Çalışan	118	79,2
Öğrenim Durumu	İlköğretim	25	16,8
	Lise	75	50,3
	Önlisans	29	19,5
	Lisans	17	11,4
Görev Süresi	< 20 yıl	115	77,2
	21 - 30 yıl	29	19,5
	30 <	2	1,3

Tablo 2’de görüldüğü üzere 104 kişi (%69,8) ile katılımcıların büyük bir çoğunluğunu 20 - 40 yaş arasında yer alanlar oluştururken, geri kalan bölümü ise sırasıyla 24 kişi (%16,1) ile 20 yaşından küçük olanlar ve 18 kişi (%12,1) ile 40 yaşından büyük olanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 105’i erkek (%70,5), 41’i (%27,5) kadındır. Katılımcıların 28’i (%18,8) alt, orta ve üst kademeli yöneticilerden oluşmaktayken, geri kalan 118 (%79,2) katılımcı ise çalışanlardan oluşmaktadır. 25 katılımcı (%16,8) ilköğretim, 75 katılımcı (%50,3) lise, 29 katılımcı (%19,5) önlisans ve 17 katılımcı da (%11,4) lisans mezunudur. 115 kişi (%77,2) 20 yıldan az çalışma süresine sahip iken, geriye kalan katılımcıların 29’u (%19,5) 21 - 30 yıl arası ve sadece 2’si de (%1,3) de 30 yıldan daha fazla çalışma süresine sahiptir.

F. Örgütsel Kültür Tipine Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil edilen firmanın çalışanlarının ilgili ölçek sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda çalışanlar tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2: Algılanan Örgütsel Kültür Tipi

Örgütsel Kültür Tipleri	N	\bar{X}	SS
Hiyerarşi	5	3,76	1,15
Pazar	4	3,83*	1,08
Klan	5	3,63	1,24
Adhokrasi	5	3,52	1,21

Tablo 2’ye bakıldığında, çalışanlar tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipinin “Pazar Kültürü ($\bar{X} = 3,83$)” olduğu görülmektedir. Bu kültür tipinden sonra sırasıyla “Hiyerarşi Kültürü ($\bar{X} = 3,76$)”, “Klan Kültürü ($\bar{X} = 3,63$)” ve “Adhokrasi Kültürü ($\bar{X} = 3,52$)” gelmektedir.

G. Çatışma Yönetim Stratejisine Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil edilen firmada yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin ilgili ölçek sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda yöneticiler tarafından tercih edilen çatışma yönetim stratejisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3: Kullanılan Çatışma Yönetim Stratejisi

Çatışma Yönetim Stratejileri	N	\bar{X}	SS
Problem Çözme	7	3,67*	1,09
Uzlaşma	4	3,59	1,12
Kaçınma	6	3,23	1,32
Uyma	6	3,13	1,20
Zorlama	5	3,35	1,26

Tablo 3'e bakıldığında, yöneticiler tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisinin "Problem Çözme ($\bar{X} = 3,67$)" olduğu görülmektedir. Bu çatışma yönetim stratejisinin ardından sırasıyla "Uzlaşma ($\bar{X} = 3,59$)", "Zorlama ($\bar{X} = 3,35$)", "Kaçınma ($\bar{X} = 3,23$) ve "Uyma ($\bar{X} = 3,13$)" stratejilerinin gelmektedir.

H. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı yapılan korelasyon analizi ile incelenmiş ve elde edilen bilgiler tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4'e bakıldığında firma çalışanları tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipi olan pazar kültürü ile firma yöneticileri tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r = 0,408$; $p = ,000$).

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki İlişki

		Pazar Kültürü	Problem Çözme
<i>Pazar Kültürü</i>	<i>r</i>	1	,408**
	<i>p</i>		,000
	<i>N</i>	146	146
<i>Problem Çözme</i>	<i>r</i>	,408**	1
	<i>p</i>	,000	
	<i>N</i>	146	146

I. Hipotezin Test Edilmesi

Değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu, yapılan korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkarıldıktan sonra ortaya atılan hipotezin test edilmesine geçilmiştir. Bunun için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın hipotezi göz önüne alınarak regresyon modelinde yöneticiler tarafından çoğunlukla tercih edilen çatışma yönetim stratejisi bağımlı değişken, çalışanlar tarafından baskın olarak algılanan örgütsel kültür tipi ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 5: Hipotezin Testi

Değişken	β	t	p
<i>Pazar Kültürü</i>	0,41	5,37	,000
R^2	,17		
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	,16		
<i>F</i>	28,787		
<i>p</i>	,000		

Tablo 5’de görüldüğü üzere pazar kültürü, problem çözme stratejisine ilişkin toplam varyansın %16’sını açıklamaktadır. Buna göre pazar kültürünün, problem çözme stratejisini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir ($\beta = ,41$; $t = 5,37$; $p = ,000$). Bu sonuca göre, ileri sürülen H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticiler, çatışma yönetim stratejisini belirlerken çalışanların algıladıkları örgütsel kültür tipinden etkilenmektedirler.

IV. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini belirlerken, örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel kültür tipinden etkilendikleri varsayımından hareketle ortaya çıkmıştır. Bu iddiayı test etmek için önce örnekleme dahil edilen firma çalışanlarının çalıştıkları firmada baskın olarak hissettikleri örgütsel kültür tipi saptamıştır. Yapılan analiz sonucunda firma çalışanlarının baskın olarak algıladıkları örgütsel kültür tipinin “Pazar Kültürü” olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kültür tipine sahip olan örgütler, Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üreticidir ve sert rekabeti sever (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). Bunun gibi bir ortamının, örgüt çalışanları arasında bir çatışma durumunu da beraberinde getirmesinin muhtemel olduğu söylenebilir. Tam da bu noktada, araştırmamızın diğer bir konusu olan firma yöneticilerin çoğunlukla tercih ettiği çatışma yönetim stratejisini belirlemek gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda örnekleme dahil edilen firmanın yöneticilerinin çoğunlukla tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisinin “Problem Çözme Stratejisi” olduğu görülmüştür. Bu stratejide ise taraflar bir araya gelir, karşılıklı görüş alışverişinde bulunur ve çatışmayı çözmek için herkesin yararına olacak kararlar alır. Farklılıklar ve bu farklılıklardan kaynaklanan çatışma analiz edilir. Her iki taraf da isteklerini ve yapabileceklerini içtenlikle ortaya koyar. Böylece herkes diğerini iyice tanımış olur. (Karip, 1999:61-62). Pazar kültürüne sahip olan bir örgütte yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlayacak en uygun çatışma yönetim stratejisinin problem çözme stratejisi olduğu yapılan açıklamalardan da anlaşılabilir. Çünkü rekabetçi bir ortamda örgütsel amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak isteyen bir yöneticinin, çalışanları arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları, sıkıntıları ve problemleri etkin ve verimli bir şekilde çözüme kavuşturması gerekir. Bunun için de yöneticinin, çalışanlarını tanıması ve anlaması gerekmektedir. İşte bunu sağlayacak en uygun çatışma yönetim stratejisi de, problem çözme stratejisidir.

Kısıtlar

Bu çalışma, sadece Erzurum ilinde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, sadece bu firmanın

çalışanlarını kapsadığı için genellenememektedir. Bu çalışmanın geniş bir firma katılımı sağlanması ile daha genel ve yararlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akın, M. (2008). Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular. (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal). Ankara: İlke Yayınevi.
- Akkirman, A. D. (1998). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2): 1-11.
- Aksoy, A. (2005). Örgütsel Çatışma. (Editör: Mehmet Tikici). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Alexander, D. C. (1995). Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction". (Unpublished Document). Washington: Gallaudet University.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1): 26-49.
- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. D. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Erdem, R. (2007). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ergün, E. (2007). "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi". XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 266-271.
- Ertürk, M. (1994). "Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması". Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11: 121-147.
- Gedikli, N. ve Velittin B. (2005). "Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri". Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(1): 35-45
- Holt, J.L. ve DeVore, C.J. (2005). "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A Meta-Analysis", International Journal of Intercultural Relations, 29: 165-196.

- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1): 119-135.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change". Journal of Management Studies, 42(2): 361-386.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006) "The Role of Culture And Personality in Choice of Conflict Management Strategy". International Journal of Intercultural Relations, 30: 579-603.
- Kaya, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma". Maliye Dergisi, 155: 119-143.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ouchi, W. G. (1987). Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? Çeviri: Yakut Güneri. İstanbul:İlgi Yayıncılık.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: 393-410.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1):95-112.
- Özmen, F. (1997). "Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). "Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları". Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2): 65-75.
- Peker, Ö.ve Aytürk, N. (2002). Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Rahim, M. A., Nace, R. M. ve Shapiro, D. L. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?". The International Journal of Conflict Management, 11(1): 9-31
- Rahim, M.A. (2001). Managing Conflict in Organizations. 3rd Edition. Westport: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M.A., (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict". The International Journal of Conflict Management, 13(3): 206-235.
- Robbins, S.P., (2005) Organizational Behavior. Great Britain: Pearson Prentice Hall.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Türkel, A. U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Übüs, Ü. ve Alas, R. (2009). "Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility". *Engineering Economics*, 1(61): 90-99.
- Üngören, E. (2008). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(5): 880-909.
- Yahyagül, M.Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama". *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 47, ss. 53-76.