



## Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

*Assessment of Organizational Conflict Causes and Conflict Management Styles by The Analytical Hierarchy Process Method: An Application in The Banking Sector*

Yasemin HANCIOĞLU BAŞKÖY<sup>1</sup>, Mustafa Onur ŞİMŞEK<sup>2</sup>

### Öz

Günümüzde faaliyet gösteren birçok işletme işgören maliyetlerini en az düzeye indirip, verimliliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. İşletme faaliyetlerinin istenilen verimlilik düzeyinde devam ettirilmesi ve rekabet edilebilirliğin sürdürülmesi bu amaç doğrultusunda önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde yaşanan çatışmalar, işletmelerin istemediği bir durum olmasının yanında işletmelerde verimliliğin düşmesine neden olan en büyük etkenlerden de bir tanesi olarak görülmektedir. Verimliliğin düşmesini ve akabinde yaşanacak olumsuz durumları yaşamak istemeyen işletmeler, çatışma yönetim stillerini kullanarak örgütte yaşanan çatışmalara çözüm bulmaya çalışmalıdırlar. Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir. Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi ile gerçekleştirilen analiz sonucunda, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktörün iletişim noksanlıkları olduğu saptanmıştır. Diğer faktörler ise sırasıyla; amaç, çıkar ve değer farklılıkları, algılama farklılıkları, örgüt içi güç mücadelesi, kişilik farklılıkları, statü farklılıkları, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi ve denetim biçimidir. Araştırma bulgularına göre bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır. Diğer faktörler ise sırasıyla; problem çözme yaklaşımı, güç kullanma, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, oylama yöntemi, şikâyet prosedürleri, ortak katılımcı yönetişim, yumuşatma ve meşgul etme yöntemidir. Bu faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi, bankacılık sektöründe yaşanabilecek çatışma türleri ve yönetim stilleri açısından üst düzey yöneticilere bir bakış açısı kazandırabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Çatışma Sebepleri, Çatışma Yönetim Stilleri, Bankacılık Sektörü, Analitik Hiyerarşi Prosesi

**Makale Türü:** Araştırma

### Abstract

Many enterprises operating today are aimed at minimizing labor costs and maximizing productivity. Continuing the business activities at the desired efficiency level and maintaining competitiveness are important for this purpose. In this context, conflicts in organizations are seen as one of the biggest factors that cause productivity to decrease in enterprises, as well as being a situation that businesses do not want.

<sup>1</sup>Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, yaseminhancioglu@odu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6337-1314

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, mustafaonursimsek55@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0271-1212

Enterprises that do not want to experience a decrease in productivity and the negative situations that will follow should try to find solutions to the conflicts experienced in the organization using conflict management styles. The aim of the study is to determine the causes of organizational conflict and the comparative importance levels of conflict management styles according to senior managers working in the banking sector. As a result of the analysis carried out with the Analytical Hierarchy Process method, it was determined that the most important factor causing conflict in the banking sector is communication deficiencies. Other factors, respectively; differences in goals, interests and values, differences in perceptions, intra-organizational power struggle, personality differences, status differences, confusion in organizational duties and responsibilities, inability to effectively allocate resources and form of supervision are. According to the research findings, the most preferred factor among the conflict management styles in the banking sector is the elimination of the source of the conflict. Other factors, respectively; problem solving approach, use of force, changing the parties to the conflict, voting method, complaint procedures, common participatory governance, smoothing and engagement method are the problem solving approach. Determining the importance levels of these factors will be able to give an insight to senior managers in terms of the types of conflicts and management styles that may occur in the banking sector.

**Keywords:** Organizational Conflict, Causes of Conflict, Conflict Management Styles, Banking Sector, Analytical Hierarchy Process

**Paper Type:** Research

## Giriş

Çatışma öncelikle kişilerin iç dünyalarında yaşanan ve tarafların birbirlerinin iletişim biçimi, tavır, tutum ve davranışlarından huzursuz olması ile başlayan bir durumdur. Örgüt içinde bireylerin iyi ilişkiler içinde çalışması ne kadar doğalsa, bireylerin anlaşamaması çatışmaya düşmesi de bir o kadar doğaldır. Önemli olan, çatışmaların istenilen düzeyde tutulmasıdır. Yöneticilerin çatışmaları yönetebilmeleri için çatışmaların neden kaynaklandığını bilmeleri gerekmektedir. Örgütlerde çatışma ortamının olduğu durumlarda örgütsel çatışmanın yönetimi, örgüt yöneticilerinin en fazla zaman ayırdığı konulardan birisi haline gelmektedir. Bundan dolayı örgütteki yöneticiler, örgüt içerisinde oluşan bu çatışma ortamını çözmeye yönelik çözüm yöntemleri aramaktadırlar. Örgütteki çatışmalara çözüm bulunamadığı takdirde çatışma yönetilememekte ve örgüte olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için örgüt yöneticileri, çatışmayı en iyi şekilde yönetmelidirler.

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, banka hizmetlerine olan ilginin artması, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi bankacılık sektöründe beklentiyi ve talebi arttırmıştır. Bu beklentinin ve talebin artması da bankacılık sektöründe eğitim seviyesi yüksek işgören ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bankacılık sektöründe işgörenler arası eğitim düzeyi farklılıklarının oluşması, rekabetin artması, örgüt içi değişikliklerin sıkça yaşanması, çalışanların yoğun iş yüküne maruz kalmaları, yapılan işlerin risk taşınması ile beraber gelen stres, yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları baskı çatışma ortamının oluşmasının başlıca nedenleri olarak belirtilebilir.

Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesini güçleştiren en önemli neden çatışmaların çok değişik sebeplerden dolayı ortaya çıkmasıdır. Çatışmalara doğru şekilde müdahale edilmesinde ve çözümünde öncelikle çatışma sebeplerinin bilinmesi gerekir. Çatışmanın çözümü ancak tam ve etraflı bir şekilde sebeplerin analizi ile mümkündür. Bu bağlamda çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin belirlenmesidir. Sebepleri belirledikten sonra ise çatışmanın çözümü zihinsel ve psikolojik gayret gerektirir. Çatışmanın doğru şekilde çözülmesi örgüte fayda sağlayacaktır. Bunun için çatışmayı çözmeye yönelik kullanılacak teknikler doğru şekilde seçilmelidir. Doğru yöntemin tespiti içinde öncelikle çatışmanın doğru şekilde analiz edilmesi gerekir. Bazen yapıcı ve olumlu sonuçlar doğuracağı tahmin edilen çatışmalar yönetici tarafından teşvik edilir. Yıkıcı

ve olumsuz sonuçlar vereceği varsayılan çatışmalar ise yönetici tarafından hızla çözülmeye çalışılır. Yöneticiler, çatışmayı yönetmek için farklı yollar izlemektedirler. Bu bağlamda, çatışmanın bir diğer amacı bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir.

Literatürde bankacılık sektöründe Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemini kullanarak örgütsel çatışmanın sebeplerini ve hangi çatışma yönetim stillerinin tercih edildiğini ortaya koyan benzer bir çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilecek bulguların, rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olan bankacılık sektöründe çatışmanın nedenlerinin neler olduğu ve çatışmanın etkilerini optimal seviyeye düşürebilmek adına hangi çatışma yönetim stillerinin kullanılacağı ile ilgili bir bakış açısı ve farkındalık kazandıracak olması literatüre katkı sunacaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Çatışma, bütün canlıların yaşamları süresince karşılaşmak zorunda kaldıkları durumlardan bir tanesidir. Canlılar yaşamlarını devam ettirirken ya da faaliyetlerini sürdürürken bazı engellerle karşılaşarak bu engellerle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Ortaya çıkan bu engeller, bazı sıkıntıları ortaya çıkarmakta ve çatışmayı meydana getirmektedir (Eren, 1998, s. 445). İnsanların olduğu her yerde çatışmaların olması da söz konusudur. Örgütlerin de insanlardan oluştuğu düşünüldüğünde, örgütsel çatışmanın kaçınılmaz olduğu belirtilebilir. Örgütsel çatışma, iki kişi veya daha fazla kişinin, grubun veya birimin ya da örgütün içerisinde bazı nedenlerden dolayı meydana gelen anlaşmazlıklardır (Erdönmez vd., 2005, s. 26)

Örgütsel çatışma kavramının gelişimine bakıldığında, farklı görüşlerin literatürde var olduğu görülmektedir. Bu görüşlerden ilki olan geleneksel görüşe göre, örgüt içerisindeki çatışmalar örgütteki işleyişi bozmakta ve işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir. İkinci görüş olan davranışsal görüşe göre ise, işletme içerisinde kesin olarak yaşanacak bir çatışma, her zaman işletmeye engel olmayabilir. Geçerliliği günümüzde devam eden etkileşimci görüşe göre ise, örgüt içerisindeki çatışmalar gereklidir ve faydası vardır (Özkalp ve Kirel, 1990, s. 159).

Koçel (2003, s. 665), örgütsel çatışma türlerini, işlevsellikleri (işlevsel olan, işlevsel olmayan çatışmalar), ortaya çıkma şekilleri (potansiyel, algılanan, hissedilen, açık çatışmalar), tarafları (bireysel, bireyler arası, bireyler ile gruplar arası, gruplar arasındaki, örgütler arasındaki çatışmalar), örgüt içindeki yerleri (yatay, dikey çatışmalar, emir komuta-kurmay çatışması) açısından ve diğer çatışmalar (amaç, rol, kurumlaşmış, beliren çatışmalar) şeklinde sınıflandırmıştır.

### İşlevsellikleri Açısından,

İşlevsel Olan Çatışmalar: Örgütlerin yapmış olduğu faaliyetlere olumlu etkisi olan, bireylerin gelişmesini sağlayarak örgüte olan faydalarını arttıran çatışmalar, işlevsel çatışmalardır. Böylelikle örgüt bünyesinde bulunan, kendisinden bir görevi yapması beklenen çalışanların işletmeye faydalı olmaları ve karar verme sürecini aksatmamaları beklenir. Bunlar dışında işlevsel çatışmalar, örgütte esneklikte yaratmaktadır (Eren, 1993, s. 363). Örgütte yaşanan herhangi bir çatışmanın işlevsel çatışma sayılabilmesi için bir takım özelliği içerisinde barındırması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tjosvold, 1991, s. 54).

- Farklı kademede çalışanlar tarafından ortak değerler kabul edilebilir olmalıdır.
- Örgüt, çatışmayı olumlu sonuçlandırarak bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- Çatışmaya dahil olan bireyler birbirlerinin görüş ve düşüncelerine saygı duymalı, bu görüş ve düşünceleri iyileştirecek yönde eleştiriler yapmalıdır.
- Örgüt içerisindeki gelişmeler ve girişimler, örgüt tarafından desteklenmelidir.

İşlevsel Olmayan Çatışmalar: Örgüt içerisinde oluşan çatışmaların çoğunun yıkıcı bir yapıda olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların, işlevsel

olmadığı iddia edilmektedir. Örgütün amaçlarını, işlerini engelleyen bütün çatışmalara işlevsel olmayan çatışmalar şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2003, s. 665). İşlevsel olmayan çatışmaların işlevsel olan çatışmalara dönüştürülebilmesi için aşağıda verilen dört unsurunda örgüt içerisinde oluşması gerekmektedir (Tjosvold, 1991, s. 54).

- Bireylerin örgütteki çatışmaların engellenemeyeceğini kabul etmesi gerekir.
- Örgüt içerisinde farklı fikir ve görüşe sahip olan bireyler birbirlerine saygılı olmalı, farklı olan bu görüş ve fikirleri bir fırsata çevirmeyi amaçlamalıdır.
- Çatışmaya dahil olan bireylerin çatışmanın sonunda bir çözüme varılacağına inanması gerekmektedir.
- Çatışmadaki bireyler fikir birliğini sağlayabilmeli, diğer görüş ve düşüncelerden yarar sağlamaya çalışmalıdır.

#### Ortaya Çıkma Şekilleri Açısından,

**Algılanan Çatışmalar:** Bir çatışmanın algılanan çatışma sayılabilmesi için, bu çatışmanın bireyler tarafından fark edilmeye başlanması gerekmektedir. Fark edilen sorunlar ve sıkıntılar, bireyler tarafından anlamlandırılmayabilir. Bu yüzden örgüt içerisinde huzursuzluk oluşmakta ve gerilim artarak çatışma ortamı oluşmaktadır. Algılanan çatışmalarda bireyler, çatışma ortamı yaratacak durumların oluşmadığı halde örgüt çalışanlarının davranışlarının çatışmaya yönelik olduğunu sanmaktadırlar (Özgüven, 1989, s. 47).

**Açık Çatışmalar:** Açık çatışmalar, bireylerin çatışma ortamında gösterdikleri davranışları ifade etmektedir (Koçel, 2003, s. 666). Bu çatışmada bireyler, fark edilir şekilde tepkilerini ortaya koymaktadır. Yapılan bu davranışlar, örgüt içerisindeki bireyleri de olumsuz etkilemektedir (Özalp, 1989, s. 100).

**Hissedilen Çatışmalar:** Hissedilen çatışmalarda bireyler, birbirlerine karşı bazı duyguları yansıtarak her an oluşabilecek bir çatışmaya zemin hazırlarlar (Koçel, 2003, s. 666). Örgüt içerisinde yapılan sistemsel değişiklikler, örgüt üyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu yüzden çatışma ortamının oluşması durumunda yöneticiler, bu durumu daha önceden fark etmeli ve duruma müdahale etmelidirler.

**Potansiyel Çatışmalar:** Potansiyel çatışmalar, örgüt içerisinde henüz başlamamış fakat başlaması muhtemel çatışmalardır. Potansiyel çatışmalar genellikle örgüt içerisinde oluşan amaçsal uyumsuzluklar ve yetersiz kaynak bulunmasından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2018, s.663).

#### Tarafları Açısından,

**Bireysel Çatışmalar:** Bu çatışmalar genellikle bireyin beklentileri karşısında sonuç alamamasından doğmaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen amaç ve beklentilerin, üst düzeye göre alt düzeyde daha az gerçekleştirilmesi veya hiç gerçekleştirilmemesi bireyin bir iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bireysel çatışmalar bazen örgüt içerisinde verilen bazı kararlar yüzünden de çıkabilmektedir. Alınan karar doğrultusunda oluşan sonuçlar bireyde çatışmaya neden olabilmektedir (Özalp, 1989, s. 90-91).

**Bireyler Arası Çatışmalar:** Bireysel arası çatışmalar, örgüt içerisindeki duygusal açıdan yaşanan ayrımlardan meydana gelen uyumsuzluk ve farklılıkların oluşmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlar ile yaşadığı fikirsiz uyumsuzluklar da bireyler arası çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 1998, s. 452).

**Bireyler ile Gruplar Arası Çatışmalar:** Bu çatışma şeklinde bireyler, gruplar ile amaç, beklenti ve ihtiyaç konularında anlaşamamaktadır. Bu yüzden çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bireylerin, gruplar tarafından bazı şeylere zorlanmaları da örgüt içerisinde çatışmanın çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca grup beklentilerini ile birey beklentilerinin

uyuşmaması, bireyler ile gruplar arası çatışmaya neden olan bir başka sebeptir (Koçel, 2003, s. 668).

**Gruplar Arası Çatışmalar:** Örgüt içerisinde bulunan ve amaçları farklı olan iki grubun, örgüt içerisinde yaşanan bazı olaylardan dolayı yaşadığı sürtüşme ve uyumsuzluk gruplar arası çatışmalar olarak adlandırılmaktadır (Kılınç, 1990, s. 40). Gruplar arası çatışmalar, grupların ortak bir karar verememesi ya da verilen kararın uygulanamaması durumunda da oluşmaktadır. Bu durum dışında örgütün planlı çalışmaması da çatışmanın oluşma nedenlerinden bir tanesidir (Barkan, 1991, s. 17).

**Örgütler Arası Çatışmalar:** Örgütler arası çatışmalar, piyasası aynı olan ve faaliyetlerini aynı pazarda sürdüren örgütlerin çıkardığı çatışmalardır. Bu çatışmalar genellikle örgütlerin rekabetinden ve yarış halinde olmasından kaynaklanır. Bunlar haricinde örgütler arasında çatışmaya neden olan bir başka sorun ise örgütlerin iletişim halinde olduğu birlikler ile anlaşmazlık yaşamasıdır (Koçel, 2018, s.665).

#### Örgütteki Yerleri Açısından,

Yatay çatışma, aynı mevkide bulunan örgüt çalışanlarının aralarında yaşanmaktadır. Bu çatışmaya neden olan durumları Özkalp ve Kirel (1990) şu şekilde açıklamıştır; “bireylerin; amaçlarındaki, çıkarlarındaki, tutumlarındaki ve algılarındaki farklılıklardır” (s. 329).

Dikey çatışma, farklı mevkide bulunan örgüt çalışanlarının aralarında yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmalar, ast-üst ilişkisinin iyi yönetilememesi, yanlış anlaşılmalarda çok olması veya yöneticilerin işgörenler üzerindeki baskısından dolayı doğmaktadır (Koçel, 2018, s. 666).

Emir komuta-kurmay çatışması, kurmay mevkiinde bulunan yöneticiler ile emir komuta mevkiinde bulunan yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Gerçekleşen bu çatışmanın nedeni, örgüt içerisinde bulunan yöneticilerin sorumlulukları ve yetkileri konusunda meydana gelen anlaşmazlıklardır. Emir komuta ve kurmay konumunda bulunan yöneticilerin çatışmaları örgüt içerisinde büyük sorun yaratmakta ve bu sorunun kesinlikle çözülmesi gerekmektedir. Emir komuta mevkiinde bulunan yöneticiler, örgüt içerisinde sağladıkları otoritenin kurmay konumundaki yöneticiler tarafından bozulacağını düşünmektedirler. Bunu düşünmelerinin nedeni, kurmay konumundaki yöneticilerin yetkilerini kullanırken amaçlarından sapabilecekleri konusundaki endişeleridir. Emir komuta ile kurmay pozisyonda çalışan yöneticilerin eğitim farklılıkları ve teknik bilgi konusundaki yeterlilikleri anlaşma konusunda sıkıntı yaratmakta ve örgüt içerisinde sorunlara neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1990, s. 330-331).

#### Diğer Örgütsel Çatışmalar,

Amaç çatışması, örgüt içerisinde bulunan grupların ve bireylerin amaçlarında oluşan farklılıklardan oluşabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin ve grupların aynı amaca varamaması, örgüt içerisinde sorunların baş göstermesine hatta çatışmanın çıkmasına neden olmaktadır (Ertürk, 1995, s. 207). Örgüt içerisinde amaç çatışmasının ortaya çıkması halinde, çatışma düzeyinin anlaşılıp ona göre çözüm üretilmesi gerekmektedir. Çözüm üretilirken, sorunun gruplar arasında mı yoksa bireyler arasında mı olduğu bulunup, ona göre bir yöntem geliştirilmelidir. Çünkü aynı amaca ulaşmak, buna bağlıdır (Şimşek vd., 2003, s. 284).

Rol çatışması, örgüt içerisindeki bireylerin kaldırabileceğinden daha fazla rol yüklenmesi sonucunda meydana gelen uyumsuzluktur. Rol çatışmasına yol açan başka bir sebep ise örgüt içerisinde bulunan bireylerin çok sayıda gruba dahil edilmesi ve bireyin beklentiler konusunda kararsızlık yaşamasıdır (Kılınç, 1988, s. 106).

Kurumsallaşmış çatışma, çatışmanın ne zaman çıkacağını tahmin edilebildiği çatışmalardır. Kurumsallaşmış çatışmalarda çatışma çıkmadan çözümleri de üretilmeye başlanmaktadır. Kurumsallaşmış çatışmaya örnek olarak işçiler ile işverenler arasında çıkan çatışmalar ve bu çatışmaların çözüm yöntemleri verilebilir (Koçel, 2018, s.666).

Beliren çatışma genellikle emir komuta pozisyonunda çalışanlar ile kurmay konumunda çalışan çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Bu çatışmaların yaşanmasının en büyük nedenleri, iş dışında yaşanan ve bireysel açıdan yaşanan sorunlardır. Örgüt içerisinde beliren çatışmanın olasılığını düşürmek için, örgüt dışında yaşananların örgüt içine yansıtılmaması gerekmektedir (Koçel, 2018, s. 666).

Örgütsel çatışmalar, yönetim süreci olarak ele alındığında dört aşamadan oluşmaktadır.

Çatışma Tanımının Yapılması Aşaması: Örgütsel çatışmaların yönetim sürecinin ilk aşaması olan çatışmanın tanımının yapılması aşaması, örgüt yöneticilerinin üstlenmesi gereken görevlerden bir tanesidir. Yöneticiler, örgütte bir çatışma meydana geldiğinde ilk olarak çatışmayı tanımlamalıdır. Bu, ilk aşamayı oluşturmaktadır (Koçel, 2003, s. 672).

Çatışmaya Nelerin Yol Açtığının Bulunması Aşaması: Çatışmanın tanımının yapılması aşamasından sonra gelen bu aşamada yöneticiler, örgüt içerisinde nelerin çatışmaya yol açtığını bulmalıdırlar. Eğer örgüt içerisinde meydana gelen çatışmanın çözülmesi isteniyorsa, neyin bu çatışmaya neden olduğunun bulunması önemli adımlardan biridir (Koçel, 2003, s. 672).

Alternatiflerin Belirlenmesi, Seçilmesi ve Uygulanması Aşaması: İlk iki aşamayı başarılı bir şekilde yöneten yöneticiler bu aşamada, çatışma sırasında uygulayabileceği çözüm fikirlerini bir araya getirmektedir. Bu fikirler arasından çatışmanın çözümü için en uygun olan seçilmeli ve uygulanmalıdır (Koçel, 2003, s. 672-673).

Sonucun Denetlenme Aşaması: Son aşama olan sonucun denetlenme aşamasında, ilk üç aşama sonucunda oluşan durumun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ortaya çıkan çatışmanın durumu öğrenilip, çözümlenme derecesi ortaya konmaktadır (Koçel, 2003, s. 672).

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalara çözüm arayan yöneticiler, çözüme ulaşabilmek ve çatışmaya yön verebilmek adına bazı yaklaşımlardan faydalanmaktadır. Bu yaklaşımları açıklamak gerekirse bunlar; kayıp-kayıp, kazanç-kazanç ve kazanç-kayıp yaklaşımlarıdır (Ertürk, 1995, s. 215).

Kayıp-Kayıp: Bu, işletmenin en son tercih etmesi gereken yaklaşımdır. Bunun nedeni ise bu yaklaşımda iki tarafın da kaybı olmasıdır. Örgüt çatışmaya direkt müdahale etmekte, çatışmaya neden olan işgörenleri direkt işten çıkarmaktadır.

Kazanç-Kazanç: Bu, tarafların her birinin kazançlı çıktığı yaklaşımdır. Bunun nedeni ise çatışmaya sebep olanlar, kendi aralarında sorunlarını çözüme kavuşturmuşlardır (Yaylacı, 2006, s. 233-234).

Kazanç-Kayıp: Bu, taraflardan birinin kazancının olduğu yaklaşımdır. Örgüt içerisinde çıkan çatışmada hangi taraf güçlüyse o kazançlı çıkmaktadır. Bu yöntemin az tercih edilmesinin nedenlerinden biri, zamanla güç dengesinin bozulup yeni bir çatışmanın çıkabileceğidir.

Çatışma yönetimi sadece yönetim açısından değil tüm örgüt çalışanları açısından hayati bir konudur. Etkin bir çatışma yönetiminden bahsedilirse etkili iletişim ve karşılıklı anlayışla çatışmaların çözüleceği olağandır. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetilir ise örgütlere oldukça katkı sağlayabilmektedir. Bu durumda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yönetici çatışma nedenine göre çözüm yöntemini de ortaya koyması gerekir. Literatürde birden fazla çatışma yönetim stillerinin bulunduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları; çatışmanın ana nedenlerini bularak bunları yok etmeyi amaçlayan problem çözme tekniği; çatışma konularını dikkatlerden uzak tutularak, anlaşabilecekleri konular üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamayı amaçlayan yumuşatma tekniği; yönetici tarafından çatışan taraflara üzerinde hem fikir oldukları daha üst bir amaç benimsetilerek mevcut çatışmanın unutulmasını sağlayan üstün amaçlar yöntemi; tarafların amaçlarından bir kısmından vazgeçerek orta bir noktada buluşturmaya çalışan taviz verme tekniği; yöneticilerin çatışmaları amaçları doğrultusunda yönetmek için çatışan tarafların örgütsel pozisyonlarını değiştirdiği

çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme tekniği; yöneticinin iki tarafa da aynı düzeyde hak verdiği ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerektiğini düşündüğü takdirde sorunun çözümü için kuraya başvurduğu kura çekme tekniği; Çatışmanın taraflarının topluluk önünde fikirlerini açıkladığı ve savunduğu daha sonra da oylama yapılan oylama tekniği; çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırıldığı çatışma kaynağının ortadan kaldırılması tekniği; yöneticinin çatışmaya açık bir dille müdahale etmediği ve konuya doğrudan dahil olmadığı kaçınma tekniğidir (Cankul ve Göktaş, 2019, s. 40-43). Etkin çatışma yönetiminde tek bir çatışma çözümleme tekniği yeterli gelmez. Birkaç teknik bir arada birbirini tamamlayan şekilde kullanılması gerekir.

## 2. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini, Ordu ili ve ilçelerinde bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin önem düzeylerinin belirlenebilmesi için Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin belirlenmesinde literatür taramasından (Tablo 1) ve uzman görüşlerinden (akademisyenler, üst düzey banka yöneticileri) faydalanılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel çatışmanın sebepleri için 9 ana kriter (algılama farklılıkları/ amaç, çıkar ve değer farklılıkları/ denetim biçimi/ örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar/ iletişim noksanlıkları/ kişilik farklılıkları/ örgüt içi güç mücadelesi/ statü farklılıkları/kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi) ve çatışma yönetim stilleri için 9 ana kriter (problem çözme yaklaşımı/ yumuşatma/ güç kullanma/ çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme/ çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması/ oylama yöntemi/ meşgul etme yöntemi/ ortak katılımcı yönetim/ şikayet prosedürleri) belirlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel çatışmanın sebepleri ve çatışma yönetim stilleri

Çatışma Sebepleri	Çatışma Yönetim Stilleri
İşler arası karşılıklı fonksiyonel bağlılık Belirli (ortak) kaynakların paylaşılması Amaç farklılıkları Algılama farklılıkları Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik İletişim noksanlıkları Statü farklılıkları Çıkar farklılıkları Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Koçel, 2015)	Kaçınma ve bağlanmama Problem çözme yaklaşımı Yumuşatma (biz bir aile gibiyiz, amaçlarımız aynı vb. söylemler) Güç kullanma Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme Taviz verme (farklılıkların paylaşılması) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme Örgütsel ilişkileri değiştirme Çoğunluk oyu Çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması (Koçel, 2015)
Sınırlı kaynakların paylaşılması Görev tanımında belirsizlik (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012)	Uyma Zorlama (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012)
Örgütsel bağımlılık (Kılınç, Hasdemir ve Ulusoy, 2018)	Kaçınma (Oktay, 2016)
İletişim (Uzuntaş, 2013)	Problem çözme (Topaloğlu ve Avcı, 2008)
İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık (ekip bağlılığı, karşılıklı bağlılık) Belirli kaynakların paylaşımı	Problem çözme Yumuşatma Üstün amaçlar yönetimi

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

---

Amaç farklılıkları Algılama farklılıkları İletişim noksanlıkları Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik Kişilik farklılıkları Statü farklılıkları Örgüt içi güç mücadelesi Örgütün büyüklüğü Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Cankul ve Gökteş, 2019)	Taviz verme (pazarlık) Kura çekme (çatışmanın taraflarına eşit derecede hak veriliyorsa) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme Oylama yöntemi Çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması Politik yaklaşımlar Kaçınma yöntemi Güç kullanma yöntemi Hakeme başvurma yöntemi Meşgul etme yöntemi Yapısal değişiklikler yapmak (rotasyon, liderlik stilini değiştirme, koordine edici makamlar oluşturma, ödül ve itiraz sistemi oluşturma, örgüt ikliminde değişiklikler) (Cankul ve Gökteş, 2019)
Kaynak Sınırlılığı Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar Amaç farklılıkları (Eren, 1991)	Uzlaşma (Arslantaş ve Özkan, 2012)
Kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi Çalışan, yönetici ve işletme değerlerinin uyumsuzluğu Görev ve sorumlulukların çalışanın niteliklerine uygun olmayan bir şekilde dağıtılması İşletme amacı ile çalışanların amaçları arasındaki uyumsuzluklar Çelişkili bir durum ortaya çıktığında yapılan yanlış atamaların yapılması Çatışma taraflarının birinin çatışma düzeyini artırması Herhangi bir problemle karşılaşıldığında konu ile ilgili olmayan üçüncü kişilerin konuya dahil edilmesi (Rahim, 2001'den aktaran Lebrague, Benamar ve Rahmani, 2020)	Çalışanların düşüncelerini dile getirebileceği bir mekanizma oluşturmak Ortak katılımcı yönetim Ombudsmanlık Disiplin işlemleri Şikâyet prosedürleri Arabuluculuk Çatışmanın doğasını teşhis etmek İletişim becerilerini arttırmak Daha iyi bir koordinasyon için organizasyonel yeniden tasarım Takım çalışmasını daha etkin kullanmak Ortak bir vizyon ve misyon oluşturmak Ortak sonuçlar elde edebilmek için ve odaklanmak için performans yönetim sisteminin tasarlanması Ortak bir düşman belirlenmesi (örn. rakipler) Organizasyon kimliğini güçlendirmek için organizasyonel süreçler tasarlamak Denetim mekanizmasını gevşeterek personel güçlendirmeye ağırlık vermek Gereksiz onaylamaları ortadan kaldırmak Açık kapı politikası izleyerek hoşgörüyü arttırmak Kararlar için çoğunluk kuralı uygulamak Yüzleşme toplantıları düzenlemek Çatışmaya dahil olan tarafların ilişkisini düzeltmek adına müdahalelerde bulunmak (Clardy, 2018)
Rekabet için kıt kaynaklar Hedef farklılıkları Rol farklılıkları Belirsiz yetki alanları Statü farklılıkları Aşırı uzmanlaşma İletişim kurma isteksizliği Kişilik farklılıkları Algılamadaki farklılıklar (Opatha, 2015'ten aktaran Weerathna, 2017)	Bütünleştirme Uyma-İtaat etme Hükmetme- Üstünlük kurma Kaçınma Uzlaşma-Karşılıklı ödün verme (Rahim, 2001'den aktaran Lebrague, Benamar ve Rahmani, 2020)
Kararlara katılım (Şahin ve Örselli, 2010)	
Örgüt içi görevsel bağımlılık Ödüllendirme sistemi	

---



Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillерinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

---

Uzman gereksinimindeki artış

Algılama farklılıkları

(Gibson vd, 2000'den aktaran Aşık, 2010)

---

Amaç, çıkar ve değer farklılıkları

(Can, Azizoglu ve Aydın, 2011)

---

Denetim biçimi (Bozkurt, 2013)

---

Ödül sistemi farklılığı (Ertürk, 1994)

---

Yetersiz iletişim

Uyuşmaz kişilikler

Belirsiz iş sınırları

Belirsiz politikalar

Gerçekçi olmayan hedefler

Gerçekçi olmayan iş yetiştirme tarihleri

Örgütsel karmaşıklıklar

(Aswathappa ve Ready, 2009'dan aktaran

Weerarathna, 2017)

---

Çalışmada matematik ve psikolojiye dayanan, karmaşık kararları düzenlemek ve analiz etmek amacıyla 1970'li yıllarda Thomas Saaty tarafından yapılandırılmış bir yöntem olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır (Yang ve Lee, 1997). Analitik Hiyerarşi Prosesi, karmaşık ve yapısal olmayan bir problemi temel parçalarına ayıran, problem parçalarını hiyerarşik bir düzen içinde nitel ve nicel karar kriterlerini içerecek şekilde önceliklendiren, sistematik karar verme ya da problem çözme yöntemidir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi, çok geniş bir uygulama alanına sahiptir ve işletmeler için ürün formülasyonu, fabrika alanı seçimi, müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi, her türlü organizasyon için bütçeleme, tedarikçi ve satıcı seçimi, personel terfi ve zam değerlendirmesi, proje seçimi, ideal performans değerlendirme formu tasarımı, hastanelerde risk saptaması, risk analizi, optimal hastane yeri seçimi, teşhis analizi, orduda yüksek maliyetli silah alımı, okullarda öğrenci seçimi gibi çok kriterli karar vermenin kullanıldığı hemen her alanda etkin olarak kullanılmaktadır. Golden vd. (1989), Zahedi (1986), Saaty (1980) ve Wind ve Saaty (1980) pazarlama, eğitim, kamu politikaları, finans, tıp, spor ve ekonomi alanlarında birçok başarılı AHP uygulamasını araştırmalarına konu etmişlerdir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi, problemin tanımlanması ve modelin kurulması, ikili karşılaştırma matrislerinin düzenlenmesi, önceliklerin hesaplanması ve en iyi alternatifin seçilmesi olmak üzere dört ana adımdan oluşmaktadır (Saaty, 1980).

İlk adımda, karar verilen problemin anlaşılır ve uygulama kolaylığı açısından hiyerarşik bir yapıya dönüştürülmesi gerekir. Bu nedenle karar problemlerinin ana hedefi, kriterler, alt kriterler ve alternatifleri hiyerarşik yapı içerisinde oluşturmaktır (Asoğlu ve Eren, 2018, s.105).

AHP'nin ikinci adımında ikili karşılaştırmalar yapılır. Bu aşamada, karar vericilerin yani konu hakkındaki uzman kişilerin verdiği değerlendirme puanlarına göre kriterler kendi içlerinde birbirleriyle karşılaştırılırken aynı zamanda kriterlere göre alternatifler de kendi aralarında karşılaştırılır. Karşılaştırmalarda Tablo 2'de verilen Saaty (1980) tarafından geliştirilen 1-9 ölçeği kullanılır. İkili karşılaştırma matrisleri elde edildikten sonra normalize edilmiş matrisler oluşturularak göreceli öncelikler belirlenir. Göreceli önceliklere göre kriterlerin ve alternatiflerin önem sırası belirlenir (Küçük ve Ecer, 2008, s. 439).

Tablo 2. Tercih ölçeği

Önem Derecesi	Tanımı
1	Eşit derecede önemli
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli
9	Aşırı derecede önemli
2,4,6,8	Ara değerler(Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı açısına düşen değerler)

Üçüncü adımda ise matrislerin tutarlı olup olmadıkları belirlenir. Buradaki amaç elde edilen göreceli önceliklerin ne kadar gerçeği yansıttığını belirlemektir. Bir karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için en büyük özdeğeri olan  $\lambda_{max}$ 'ın matris boyutuna (n) eşit olması gerekir (Küçük ve Ecer, 2008, s. 440). (1) ve (2)'deki eşitlikler yardımıyla tutarlılık oranı (T.O) hesaplanır. T.G, tutarlılık göstergesini ve R.G'de rassallık göstergesini ifade etmektedir.

$$T.G = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

$$T.O = T.G / R.G(2)$$

Rassallık göstergeleri matrisin alternatif miktarına göre farklı değerler alan sabit R.G değerlerinden oluşmaktadır ve Tablo 3'te gösterilmiştir. Burada n, matris boyutunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Rassallık göstergeleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Değer	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Kaynak: Saaty 1980, 21.

AHP'de T.O<0,1 ifadesinin olması karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu gösterir (Saaty, 1994, s. 27).

AHP'nin son adımında ise; her bir kriterin ağırlık değeri ile alternatiflerin kriterlere göre önemlerinin çarpımlarının toplamı her bir alternatifin ayrı ayrı öncelik değerini verecektir (Asoğlu ve Eren, 2018, s. 106).

Belirtilen örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin önem düzeylerinin belirlenmesi için Saaty tarafından öne sürülen ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan anket kolayda örneklem yöntemi ile Ordu ili ve ilçelerinde bankacılık sektöründe çalışan 21 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. AHP yönteminin kriter ağırlıkları ve tutarlılık oranları için Microsoft Excel 2013 hesaplamalarından yararlanılmıştır.

### 3. Bulgular

Bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerini ve çatışma yönetim stillerini ortaya koymak ve önem derecelerini belirlemek için yapılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) analizinde elde edilen sonuçlar ise aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 4'te örgütsel çatışma sebepleri kriterlerine ilişkin karşılaştırma matrisleri, göreceli öncelik değerleri ve ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranları verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel çatışma sebepleri kriterlerinin ikili karşılaştırılması

	Algılama farklılıkları	Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları	Denetim Biçimi	Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	İletişim Noksanlıkları	Kişilik Farklılıkları	Örgüt İçi Güç Mücadelesi	Statü Farklılıkları	Kaynakların Tahsisinin Etkin Şekilde Gerçekleştirilememesi	Görelî Ağırlık
Algılama farklılıkları	1,00	1,64	0,84	0,84	0,73	0,99	1,23	1,26	1,12	0,11
Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları	0,61	1,00	1,00	2,09	0,98	1,23	1,22	1,05	1,01	0,12
Denetim Biçimi	1,19	1,00	1,00	0,66	0,42	0,63	0,66	0,76	0,71	0,08
Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	1,19	0,48	1,51	1,00	0,74	1,06	0,63	0,79	0,77	0,09
İletişim Noksanlıkları	1,37	1,02	2,38	1,34	1,00	2,59	2,76	2,04	2,69	0,19
Kişilik Farklılıkları	1,01	0,81	1,59	0,94	0,39	1,00	1,17	0,77	1,63	0,11
Örgüt İçi Güç Mücadelesi	0,81	0,82	1,51	1,58	0,36	0,85	1,00	1,53	1,82	0,11
Statü Farklılıkları	0,80	0,95	1,31	1,27	0,49	1,31	0,65	1,00	0,91	0,10
Kaynakların Tahsisinin Etkin Şekilde Gerçekleştirilememesi	0,90	0,99	1,41	1,30	0,37	0,61	0,55	1,10	1,00	0,09
Tutarlılık Oranı: 0,029										

Tablo 4 incelendiğinde, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktör, iletişim noksanlıklarıdır (0, 1914). Bunu amaç, çıkar ve değer farklılıkları (0,1163), algılama farklılıkları (0,1124), örgüt içi güç mücadelesi (0,1117), kişilik farklılıkları (0,1037), statü farklılıkları (0,0994), örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar (0,0929), kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi (0,0913) ve denetim biçimi (0,0808) takip etmektedir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0,029 olup bu oran değerlendirmenin oldukça güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 5'te örgütsel çatışma yönetim stilleri kriterlerine ilişkin karşılaştırma matrisleri, görelî öncelik değerleri ve ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranları verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel çatışma yönetim stilleri kriterlerinin ikili karşılaştırılması

	Problem Çözme Yaklaşımı	Yumuşatma	Güç Kullanma	Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	Çatışmanın Kaynağının Ortadan Kaldırılması	Oylama Yöntemi	Meşgul Etme Yöntemi	Ortak Katılımcı Yönetişim	Şikâyet Prosedürleri Gerçekleştirilememesi	Görelî Ağırlık
Problem Çözme Yaklaşımı	1,00	1,70	0,80	1,63	0,83	2,58	2,10	1,94	1,81	0,16
Yumuşatma	0,59	1,00	0,62	0,92	0,49	0,77	1,75	0,61	0,93	0,08
Güç Kullanma	1,25	1,61	1,00	0,83	0,51	1,37	2,54	2,36	1,24	0,13
Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	0,61	1,09	1,20	1,00	0,52	0,90	1,88	1,09	1,24	0,10
Çatışmanın Kaynağının Ortadan Kaldırılması	1,20	2,04	1,96	1,92	1,00	1,51	3,91	1,96	2,09	0,19
Oylama Yöntemi	0,39	1,30	0,73	1,11	0,66	1,00	1,89	1,26	0,91	0,10
Meşgul Etme Yöntemi	0,48	0,57	0,39	0,53	0,26	0,53	1,00	0,85	0,90	0,06
Ortak Katılımcı Yönetişim	0,52	1,65	0,42	0,92	0,51	0,79	1,18	1,00	0,99	0,09
Şikâyet Prosedürleri	0,55	1,07	0,81	0,81	0,48	1,09	1,11	1,01	1,00	0,09

Tutarlılık Oranı: 0,016

Tablo 5 incelendiğinde, bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör, çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır (0,1912). Bunu problem çözmeyaklaşımı (0,1557), güç kullanma (0,1333), çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme (0,1041), oylama yöntemi (0,0988), şikâyet prosedürleri (0,0888), ortak katılımcı yönetişim (0,0853), yumuşatma (0,833) ve meşgul etme yöntemi (0,593) takip etmektedir. Tüm matrislerin tutarlılık oranı 0.10'un altındadır.

## Sonuç ve Öneriler

Örgüt içerisinde bulunan yöneticiler, örgütteki çatışmaların önüne geçerek amaçlara ulaşma konusunda sorun yaşanmamasını istemektedirler. Bundan dolayı örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların, örgüt içerisinde yönetilebilecek bir düzeyde olması yöneticilerin önemsendiği bir konudur. Böylelikle örgüt içerisindeki çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda tehlike yaratmamış olacaktırlar (Kılınç, 1988). Örgütler doğaları gereği çeşitli türdeki bu çatışmaları yaşamak zorundadırlar (Özer, 2003). Birbirinden çok farklı kişilik özellikleri, amaçları, beklentileri ve bilgi düzeyleri olan çalışanların olduğu örgütlerde çatışmanın meydana gelmesi kaçınılmazdır (Yılmaz ve Görecek, 2019). Literatürdeki örgütsel çatışmayı konu edinen çalışmalar incelendiğinde, örgüt çalışanlarının eğitim düzeyleri ile örgütlerde yaşanan çatışma düzeylerinin ters orantılı olduğu, işgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgütte yaşanan çatışmalarda düşüş gözlemlendiği (Tuğlu, 1996), kadınlar ve erkeklerin çatışma yönetim stilleri tercihleri arasında fark bulunmadığı (Öztaş ve Akın, 2009),

Çalışanların rgtsel çatışmaların daha çok yönetsel nedenlerden kaynaklandığını düşündüğü (Keçeci ve Demiray, 2020) görülmektedir. Örgütün bünyesindeki çalışanlar arasında, çatışma yönetim stilleri ile ilgili birbirini desteklemeyen farklı sonuçlar ortaya çıkmıŐtır. Bunun nedeni, bilerek veya bilmeyerek olayları olduğundan farklı algılamaları veya olduğundan farklı göstermeye çalıŐmalarıdır (ağlayan, 2006).

Çalışmada uygulanan AHP yöntemi sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktör, %19,1 ile iletişim noksanlıklarıdır. Bunu %12 ile amaç, çıkar ve değer farklılıkları, %11,2 ile algılama farklılıkları, %11,1 ile örgüt içi g mücadelesi, %10,3 ile kişilik farklılıkları, %9,9 ile statü farklılıkları, %9,2 ile örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, %9,1 ile kaynakların tahsisinin etkin Şekilde gerçekleştirilememesi ve %8 ile denetim biçimini takip etmektedir.

Bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör, %19,6 ile çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır. Bunu %16 ile problem çözme yaklaşımı, %13,7 ile güç kullanma, %10,7 ile çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, %10,1 ile oylama yöntemi, %9,1 ile Şikâyet prosedürleri, %8,7 ile ortak katılımcı yönetişim, %8,5 ile yumuşatma ve %6,1 ile meşgul etme yöntemi takip etmektedir.

Çalışmanın, bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilerin çatışma nedenlerinin neler olduğu ve çatışmayı en aza indirebilmek için hangi çatışma yönetim stillerinin daha fazla kullanıldığı ile ilgili bakış açılarını ortaya koymasının literatüre katkı sunduğu düşünülmektedir. Araştırmanın en büyük kısıttı sadece üst düzey yöneticilerin çalıŐmaya dahil edilmesi ve bir il ve o ilin ilçelerindeki özel ve kamu bankaları üzerinden çalışmanın yürütülmüŐ olmasıdır. Bunun temel nedeni, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların iş yükleri ve yoğunlukları dolayısıyla çalıŐanlarına ulaŐmanın kolay olmamasıdır. Daha sonraki çalıŐmalarda farklı örgütsel kademedeki çalışanlara anket uygulanarak karşılaştırmalar yapılabilir, algılamadaki farklılıklar ortaya konabilir. Kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak karşılaştırma yapılabilir, araştırma bölgesel olarak geniŐletilerek, bölgesel anlamda farklılık olup olmadığı araŐtırılabilir.

## Kaynakça

- Arslantaş, H. İ. & zkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüŐlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaŐımlarının incelenmesi, Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 20 (2), 555-570.
- Asoğlu, İ. & Eren, T. (2018). AHS, TOPSİS, PROMETHEE yöntemleri ile bir işletme için kargo Őirketi seçimi, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 8(16), 102-122.
- AŞık, C. (2010). Örgütlerdeki atıŐma nedenleriyle çalışanların performansları arasındaki iliŐkilerin belirlenmesi ve bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dmlpınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barkan, M. (1991). Bir yönetsel iletişim aracı olarak çatışma ve yönetimi, Kurgu Dergisi, 9, 11-34.
- Bozkurt, P. (2013) Kamu iç denetçilerinin performansının belirlenmesine etkisi açısından dıŐ değerlendirme (Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi). TODAİE Kamu Yönetimi Bölümü.
- Can, H., Azizoğlu, . & Aydın, E. M. (2011). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cankul, İ. H.& Göktaş, B. (2019). Örgütsel atıŐma. Yeter Demir Uslu, Yasemin Hancıoğlu, Gözde YeŐilaydın ve Nurdan Oral Kara (Eds.). Örgütsel Yaklaşımlar – I içinde (ss.28-26). EŐkiŐehir: Nisan Kitabevi.

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

- Clardy, A. (2018). Managing organizational conflict: towards a comprehensive framework of outcomes, practices, and competencies, *Performance Improvement*, 57(10), 10-25.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E.(1991). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.(1993). Yönetim psikolojisi (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdönmez C., Tutar H. & Yılmaz M. K. (2005). İşletme becerileri grup çalışması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 121-147.
- Golden, B. L., Wasil, E. A. & Harker, P.T. (1989). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer Verlag, 1-36.
- Ertürk, M.(1995). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lebrague, R. M., Benamar, S.& Rahmani, Y. Z. (2020). Organizational conflict and its management: a theoretical analysis, *Social Sciences Journal*, 9(2), 218-228.
- Karcioğlu, F. & Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Keçeci, O. & Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15 (1) , 31-47.
- Kılınç, T. (1988). Örgütlerde rol çatışma ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2), 103-118.
- Kılınç, T. (1990). Gruplararası çatışmaların çözümüne laboratuvar yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 39-66.
- Kılınç, E., Hasdemir, S. & Ulusoy, H. (2018). Sağlık kurumlarında çatışma ve çatışma yönetimi, *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 34-47.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Küçük, O. & Ecer, F. (2008). İmalatçı işletmelerde uygun tedarikçi seçimi: analitik hiyerarşi yöntemi ile bir KOBİ uygulaması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 435-450.
- Oktay, T. (2016). Metropol kent yönetimi yaklaşımları ve uygulama modelleri, *Strategic Public Management Journal*, 2(4) , 49-71.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özer, M. A. (2003). Örgütsel çatışmanın yönetimi ve verimliliğe katkısı. Burhan Aykaç ve Hikmet Kavruk (Eds.). *Kamu Yönetimi Seçme Yazılar içinde* (ss.415-448). Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ni Geliştirme Vakfı İktisadi İşletmesi Yayını.

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

- Özgüven, B. M. (1989). Örgütsel ve kuramsal çatışma karşısında ekonomik kalkınma. Bursa: İ.T.İ.A. Yayınları.
- Özkalp, E. & Kirel Ç. (1990). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi E.S.B.A.Ç.V. Yayınları.
- Öztaş, U. & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill Comp.
- Saaty T. L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process, *Interfaces* 24(6), 19-43.
- Şahin, A.& Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 42-62.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T. & Çelik A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Topaloğlu, C.& Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Yang, J.&Lee, H. (1997). An AHP decision model for facility location selection, *Facilities*, 15(9/10), 241-25.
- Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer yaşamından duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yılmaz, S.& Görecek, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 2768-2779.
- Weerarathna, R. S. (2017). Research gaps in organizational conflicts: future research perspectives, *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 240-252.
- Wind, Y. & Saaty, T. L. (1980). Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science*, 26(7), 641-658.
- Zahedi, F. (1986). *The Analytic Hierarchy Process*. *Interfaces*, 16(4), 96-108.