

16-11-02

**ÖRGÜTLERDE  
GRUPLARARASI ÇATIŞMA VE  
ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ**

**Aysun UTGUOĞLU  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir - 2002**

**ÖRGÜTLERDE GRUPLARARASI ÇATIŞMA VE  
ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ**

**Aysun UTGUOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mart 2002**

## YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ÖZÜ

### **Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma ve Güç İlişkisi**

**Aysun UTGUOĞLU**

**İşletme Anabilimdalı  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mart 2002**

**Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

Küreselleşme sürecini yaşadığımız bu çağda beklentiler yükselmiş, örgütler artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ya da öne geçebilmek için sürekli bir değişim içine girmişlerdir. Örgütlerde yaşanan bu değişim çalışanlar üzerinde baskı ve stres yaratmakta ve çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

Toplum ve örgüt yaşamının kaçınılmaz bir parçası olan çatışma en basit anlamda kişiler arasındaki anlaşmazlık olarak açıklanabilir. Daha genel bir ifadeyle ise her türlü karşı koyma ve olumsuz ilişki anlamındadır. İşletmelerin karmaşık yapıları, bireyler arasındaki ve gruplararasıdaki değer ve hedef farklılıkları, iletişim yetersizlikleri, kıt kaynak paylaşımı, örgüt içi güç mücadeleleri çatışmayı yaratan en önemli nedenlerdir.

İnsanlar toplum içinde en az bir gruba üye olarak yaşamlarını devam ettirirler. Bireylerin davranışı, bulunduğu grup tarafından etkilenmekte ve faaliyetleri grup normlarına uygun olmaktadır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için yasal yetke altında oluşturulan formal gruplar ile çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturdukları informal gruplardan meydana gelmektedir. Organizasyonun başarısında, gruplar arasındaki uyum ve koordinasyon kritik öneme sahiptir. Örgütsel gruplararasıdaki görev bağımlılığı, rekabet ve farklılıklar, yöneticiler tarafından karşılaşılan çatışmaları meydana getirmektedir.

Yöneticilerin kişi ve grupları etkileme gücüne sahip olabilmesi, onları hedeflere uygun motive edebilmesi etkinlik açısından önem taşır. Güç olgusu yönetim kademelerinde olsun veya olmasın insan ilişkilerinin söz konusu olduğu her yer ve konumda geçerlidir. Yöneticiler sahip oldukları güç kaynaklarını çatışmaları işlevsel hale getirebilmek için en uygun şekilde kullanmalıdırlar.

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen işletmeler sürekli gelişme felsefesini benimsemek zorundadır. Günümüz organizasyonları etkinlikleri için, yaratıcılık, yenilik ve yüksek performans sağlamada çatışmalardan yararlanmalıdır. Bu nedenle, çatışma yönetimi günümüzün modern ve başarılı örgütleri için artan öneme sahiptir.

## **ABSTRACT**

### **The Conflict Between Groups of Organizations And Conflict And Power Relationship**

**Aysun UTGUOĞLU**

**Business Administration  
Anadolu University Social Sciences Institute**

**March 2002**

**Supervisor: Prof. Dr. İnan ÖZALP**

In today's tumultuous and globalized environment, organizations change rapidly if they intend to survive and prosper. Similarly, the social relationships and interactions between the members of the organizations are even more emphasized in today's working life. Therefore these situations cause pressure and stress on the employees of the organizations.

Conflict, which is the inevitable part of the organization's life, is defined in the simplest terms as disagreements between the organizational members. On the other hand, the more general definition of conflict is the mutual resistance and dysfunctional relationships between the members. Thus conflict management has grown into a major subfield of organizational behaviour. The major causes of conflict generation are the complex organizational structures, value and target differences between its members and groups, lack of communication channels, sharing of scant resources and contends for the status in the hierarchical structures.

The people in a society continue their lives by becoming a member at least one group. The individual's behaviour is shaped by the groups in which he/she becomes a member and his/her activities conform to the group norms. Organizations consist of the formal groups, which are created by the organization itself to accomplish its objectives, and the informal groups to meet its members' social requirements. The harmony and

coordination between the groups becomes very critical on the organization's success. Task interdependence, competition and differences between the organizational groups result in the conflicts that are confronted by the managers.

The influential power and the motivational force of the manager in accordance with the organization's goal, have a great importance for their effectiveness. It is no matter that whether there are power relationships in the management levels, power concept is always relevant when we talk about the human relations. Organizational managers should optimize the using of their own power resources to make the conflicts functional.

In today's rapidly changing environment, organizations must adopt the continuous development philosophy if they want to survive and prosper. Today's organizations must benefit from the conflicts to generate creativity, innovation and high performance for their effectiveness. Therefore, conflict management becomes increasingly very critical for today's modern and successful organizations.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aysun UTGUOĞLU'nun "Örgütlerde Gruplararası Çatışma ve Çatışma ve Güç İlişkisi" başlıklı tezi ..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. İnan ÖZALP	
Üye	:Doç.Dr. Leman BİLGİN	
Üye	:Yrd. Doç.Dr. Özlem OKTAL	

Prof. Dr. Ö. Zühtü ALTAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Enstitü Müdürü

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vi
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GRUP VE GÜÇ KAVRAMI

1. GRUP .....	2
1.1. Grup Kavramı .....	3
1.2. Gruba Üye Olma ve Grupların Oluşma Nedenleri .....	4
1.3. Grup Türleri .....	6
1.3.1. Biçimsel Gruplar .....	7
1.3.2. Biçimsel Olmayan Gruplar .....	8
1.4. Grup Yapısı .....	9
1.4.1. Grupta Statü .....	9
1.4.2. Grup Normları .....	10
1.4.3. Roller .....	11
1.4.4. Grup Bağlılığı (Sargınlığı) .....	12
1.4.5. Büyüklük .....	13
2. GÜÇ .....	14
2.1. Güç Kavramı .....	14
2.2. Güç Kaynakları .....	17
2.2.1. Zorlayıcı Güç .....	18
2.2.2. Yasal Güç .....	18
2.2.3. Ödüllendirici Güç .....	19
2.2.4. Karizma ve Özdeşleşme Gücü .....	20
2.2.5. Uzmanlık Gücü .....	21



## İKİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ.....	22
2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELLERİ VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR.....	24
2.1. Örgütsel Çatışma Modelleri .....	24
2.1.1. Pazarlık Modeli .....	24
2.1.2. Bürokratik Model.....	24
2.1.3. Sistem Modeli .....	25
2.2. Çatışma İle İlgili Başlıca Yaklaşımlar .....	25
2.2.1. Geleneksel Yaklaşım .....	25
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	25
2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	26
3. ÇATIŞMA SÜRECİ.....	29
4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TÜRLERİ .....	32
4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar .....	32
4.2. Tarafları Açısından Çatışmalar .....	33
4.2.1. Bireysel Çatışma .....	33
4.2.2. Bireylerarası Çatışmalar.....	37
4.2.3. Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar .....	38
4.2.4. Gruplararası Çatışmalar .....	38
4.2.4.1. Gruplararası Çatışmalara Genel Bir Bakış.....	39
4.2.4.2. Gruplararası Çatışmaların Başlıca Kaynakları ve Nedenleri .....	41
4.2.5. Örgütlerarası Çatışmalar .....	46
4.3. Potansiyel–Algılanan–Hissedilen–Açık Çatışmalar .....	47
4.4. Amaç–Rol-Kurumlaşmış Çatışmalar .....	48
4.5. Dikey–Yatay ve Emir–Komuta–Kurmaya Çatışması.....	50
5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI.....	52
5.1. Çatışmaların Bireylerden Kaynaklanan Sebepleri .....	52
5.1.1. Çalışanların Kişilik Farklılıkları .....	52
5.1.2. Çalışanların Kişisel Değer, İlgi ve Hedeflerin Farklılığı .....	53
5.1.3. Çalışanlarda Statü ve Rol.....	53

<b>5.2. Haberleşmeye İlişkin Çatışma Nedenleri .....</b>	<b>54</b>
5.2.1. Anlam Güçlükleri .....	54
5.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi .....	55
5.2.3. İletişim Kanallarındaki Tıkanıklar .....	55
<b>5.3. Çatışmaların Örgüt Yapısından Kaynaklanan Sebepleri.....</b>	<b>56</b>
5.3.1. Örgütsel Büyüklük .....	56
5.3.2. Bürokratik Nedenler .....	56
5.3.3. Fonksiyonel Bağlılık .....	56
5.3.4. Örgütsel Denetim Biçimi .....	57
5.3.5. Ortak Karar Verme.....	57
5.3.6. Kıt Kaynaklar ve Örgütsel Ödüller için Rekabet .....	58
5.3.7. Ödül Sistemlerinin Farklılığı .....	58
5.3.8. Yetki ve Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması.....	59
5.3.9. Örgütsel Değişimin Etkisi .....	59
5.3.10. Örgüt İçi Güç Mücadelesi .....	60
<b>6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri .....</b>	<b>60</b>
6.1.1. Kadercilik .....	61
6.1.2. Kaçınma .....	61
6.1.3. Yatıştırma .....	61
6.1.4. Uzlaştırma Yöntemi .....	62
6.1.5. Güç Kullanma Yöntemi .....	63
<b>6.2. Çatışmanın Nihai Çözüm Yöntemleri .....</b>	<b>62</b>
6.2.1. Problem Çözme Yaklaşımı .....	62
6.2.2. İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi .....	64
6.2.3. Yapısal Değişkenleri Değiştirme .....	64
6.2.4. Üst Hedefler Oluşturmak .....	65
6.2.5. Kaynakların Arttırılması .....	66
<b>6.3. Gruplararası Çatışmaların Çözüm Yöntemleri.....</b>	<b>66</b>
6.3.1. Gruplararası Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri .....	67
6.3.2. Gruplararası Çatışmalarda Labrotuvar Yaklaşımı.....	68
6.3.2.1. Gruplararası Takım Kurma Tekniği .....	69
6.3.2.2. Örgütsel Ayna (Organizational Mirror) Tekniği .....	70

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİNİN GRUPLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE GÜÇ DENGELERİNİN DEĞİŞİMİ..... 72
  - 1.1. Gruplar Arasında Güç Dengelerinin Değişimi Çatışmaların Çıkmasında Etkendir. .... 72
  - 1.2. Gruplararasıdaki Güç Farklılıklarının Büyük Olması Çatışma Çıkma Olasılığı Azaltır ..... 75
  - 1.3. Gruplararasıdaki Çatışmaları Çözmek İçin Güç Kullanmak Gerekebilir. .... 75
2. GÜÇ KAYNAKLARINDAN FAYDALANILARAK ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİ GEREKİR..... 77
  - 2.1. Rekabet Yaklaşımı..... 78
  - 2.2. İşbirliği Yaklaşımı ..... 78
  - 2.3. Kaçınma Yaklaşımı ..... 79
  - 2.4. Uyma Yaklaşımı..... 79
  - 2.5. Uzlaşma Yaklaşımı ..... 80
3. GÜÇ KAZANMADA BAĞIMLILIK YARATMANIN ROLÜ VE ÇATIŞMALARA ETKİSİ ..... 81
4. YETKİ VE GÜÇ KULLANARAK ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEMEK .... 83

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GRUPLARARASI ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ KONULU UYGULAMA

1. UYGULAMANIN AMACI..... 86
2. UYGULAMANIN KAPSAMI..... 86
3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ ..... 86

4. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	87
5. UYGULAMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	88
5.1. Verilerin Analizi .....	88
5.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi .....	89
5.3. Anket Sonuçlarının Ki-Kare Testi ile Yorumlanması .....	104
5.4. Bulgular ve Yorumlar .....	121
SONUÇ .....	123
EKLER .....	126
KAYNAKÇA.....	130

## TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	28
<b>Tablo 2.2.</b> Gruplararası Çatışmaların Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.1.</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	89
<b>Tablo 4.2.</b> Cinsiyetiniz.....	89
<b>Tablo 4.3.</b> Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	90
<b>Tablo-4.4.</b> Görev yaptığınız birimde çalıştığınız süre.....	90
<b>Tablo 4.5.</b> Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.....	91
<b>Tablo 4.6.</b> Grup üyelerimiz arasında görev paylaşımı olduğundan, grup içinde hangi işin kim tarafından yapılacağı bellidir.....	91
<b>Tablo 4.7.</b> Grup üyelerimiz arasında işbirliği vardır.....	91
<b>Tablo 4.8.</b> Diğer grupla kaynak paylaşımı (insan, malzeme, finansal kaynak vb.) konusunda anlaşmazlıklar yaşarız.....	92
<b>Tablo 4.9</b> Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.....	92
<b>Tablo 4.10.</b> İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.....	93
<b>Tablo 4.11.</b> Diğer grupla anlaşmazlığa düştüğümüzde aramızdaki problemi açıkça ortaya koyar ve ortak bir çözüm konusunda anlaşırız.....	93
<b>Tablo 4.12.</b> Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz.....	94
<b>Tablo 4.13.</b> Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz.....	94
<b>Tablo 4.14</b> Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.....	95
<b>Tablo 4.15.</b> Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde değerlendirilir.....	95

<b>Tablo 4.16.</b>	Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.....	96
<b>Tablo 4.17.</b>	Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda aliyor.....	96
<b>Tablo 4.18.</b>	Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.....	97
<b>Tablo 4.19.</b>	Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.....	97
<b>Tablo 4.20.</b>	Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz....	98
<b>Tablo 4.21.</b>	Grubumuz verilen işleri zamanında teslim eder.....	98
<b>Tablo 4.22.</b>	Örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda diğer grupla uyum içinde çalışıyoruz.....	99
<b>Tablo 4.23.</b>	İşimi severek yapıyorum.....	99
<b>Tablo 4.24.</b>	Diğer grup her zaman işi zamanında teslim etmediğinden işlerimi zamanında yetiştiremiyorum.....	99
<b>Tablo 4.25.</b>	Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.....	100
<b>Tablo 4.26.</b>	Üst yönetici kaynakların paylaşımı konusunda adil davranmaktadır	100
<b>Tablo 4.27.</b>	Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor....	101
<b>Tablo 4.28.</b>	Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.....	101
<b>Tablo 4.29.</b>	Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.....	102
<b>Tablo 4.30.</b>	Çalışma koşullarımızı rahat buluyorum.....	102
<b>Tablo 4.31.</b>	Organizasyon içinde terfi imkanları mevcut.....	102
<b>Tablo 4.32.</b>	Bölümler arasında meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?...	103
<b>Tablo 4.33.</b>	Yöneticiniz çatışmalar karşısında hangi davranışta bulunur?.....	103

<b>Tablo 4.34.</b>	“İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	105
<b>Tablo 4.35.</b>	“İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	106
<b>Tablo 4.36.</b>	“Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	107
<b>Tablo 4.37.</b>	“Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	108
<b>Tablo 4.38.</b>	“Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	109
<b>Tablo 4.39.</b>	“Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	110
<b>Tablo 4.40.</b>	“Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	111
<b>Tablo 4.41.</b>	“Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	112
<b>Tablo 4.42.</b>	“Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	113
<b>Tablo 4.43.</b>	“İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz ifadesi ile Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi.....	114

- Tablo 4.44.** “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 115
- Tablo 4.45.** “Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz..” ifadesi ile “Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 116
- Tablo 4.46.** “Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.” ifadesi ile “Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 117
- Tablo 4.47.** “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 118
- Tablo 4.48.** “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 119
- Tablo 4.49.** “Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz” ifadesi ile “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi..... 120



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Biçimsel Grupların Ayrımı .....	7
Şekil 1.2. Biçimsel Olmayan Grupların Ayrımı .....	8
Şekil 1.3. Grup Bağlılığında Etkili Olan Faktörler .....	12
Şekil 1.4. Güç ve Bir Organizasyonun Oluşumu .....	16
Şekil 2.1. Örgütsel Ortam Çatışma-Verimlilik İlişkisi.....	27
Şekil 2.2. Çatışma Süreci .....	29
Şekil 2.3. Çatışma Yönetiminin Boyutları .....	31
Şekil 2.4. Amaç Çatışması Türleri .....	35
Şekil 2.5. Hayal Kırıklığı Süreci .....	36
Şekil 2.6. Çatışma Türleri Arasındaki İlişki.....	40
Şekil 2.7. Çeşitli Varsayımlar ve Boyutlar Açısından Gruplararası Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri .....	68
Şekil 3.1. Örgütsel Karar Almada Politika ve Gücün Kullanımını Gösteren Bir Model .....	82

## GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi, amaçlarını gerçekleştirme düzeyine bağlıdır. Bunun içinde ön koşul insan, malzeme ve makineden oluşan kaynaklara sahip olmaktır.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütler açısından en önemli unsur olan insan faktörünün birbiriyle uyum içinde ve etkili bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Farklı çevre ve kültürlerden gelmiş olan çalışanların birbirleri arasındaki farklılıklar, iletişim eksiklikleri ve örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, tam uyum içinde çalışmalarını engellenmekte ve çeşitli düzeylerde çatışmanın çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlerde çıkan çatışmalarda gruplar birlerine üstünlük sağlamak için güç kullanabilmektedir. Bazen de çatışmalar güç elde etme ve güç kullanımı sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Çatışmalar, örgüt başarısını olumsuz etkilemesi nedeniyle, ortaya çıkması arzu edilmeyen bir olgudur. Bununla beraber, çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde örgütlerde yaratıcılığı arttırmakta ve gelişmeyi sağlamaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, gruplar, grup türleri, grup yapıları açıklanmış, daha sonra güç kavramı ve güç kaynakları hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütler açısından önemli bir unsur olan çatışma kavramı, örgütsel çatışma türleri ve kaynakları hakkında bilgi verilmiş, daha sonra çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan geçici ve nihai çözüm teknikleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde güç ve çatışma arasındaki ilişki açıklanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GRUP VE GÜÇ KAVRAMI

#### 1. GRUP

Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için diğer bireylerin yardımına gereksinim duyarlar. Bu nedenle bireyler çeşitli amaç ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak ona çeşitli konularda destek olacak gruplara üye olurlar. Yaşamımızın her evresinde çeşitli grupların üyesi olmuşuzdur.

Farklı özellik ve yetenekteki kişilerin ortak amaçlar ve değerler etrafında toplanmaları sonucunda gruplar oluşurlar. Gruplar kısa bir süre yan yana gelmiş insan topluluklarından ayrılırlar. Grup içinde ilişkiler düzenli ve sürekli. Bireyler sürekli birbiriyle etkileşim halindedir. Her grubun ortak amacı olmakla birlikte, grup üyelerinin grubunkinden ayrı amaçları bulunabilmektedir. Bireyler kendi amaçlarını grubunki ile uyumlu olacak şekilde düzenleyerek kendi amaçlarını gerçekleştirme imkanına sahip olurlar.

Örgütler bünyesinde pek çok grubu barındırırlar. Bunların bir kısmı örgütün çeşitli fonksiyonlarını yerine getirmesi için oluşturulan gruplar, bir kısmı da bu gruptaki bireylerin sosyal ihtiyaçları sonucu kendiliğinden oluşan gruplardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında grupların kendi içlerinde ve diğer gruplarla anlaşmaları, işbirliği ve uyum içinde olmaları büyük önem taşımaktadır.

## 1.1. Grup Kavramı

Grup kavramını “amaçlara göre” ya da “ilişkilerin nicelik ve niteliklerine göre” çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Grup, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmelerdir.<sup>1</sup>

Bireyler yaşamlarının büyük bölümünü üyesi olduğu gruplar içerisinde geçirir. Bir grubun varlığından söz edebilmek için bireylerin aynı kişisel özelliklere sahip olması bir koşul değildir. Ayrıca, grubu oluşturan bireylerin aynı yetenek ve beceriye sahip olması istenmemektedir. Grubun oluşması için grup üyelerinin birbiriyle ilişki içinde olmaları, en azından birbirlerinin varlığından haberdar olmaları ve belli bir amaç için toplanmış olmaları yeterlidir.<sup>2</sup> Grup üyeleri arasındaki ilişkiler süreklilik arzeder.

Bir grup olgusundan söz edebilmek için bazı temel özelliklerin bulunması gerekir.

Bunlar:<sup>3</sup>

- En az iki kişinin varlığı,
- Üyeler arası iletişim, bilinçli topluluk,
- Her üyenin amaçların gerçekleştirilmesine katkısı,
- Amaçlara ulaşım konusunda anlaşma,
- Eylem biçimi üzerinde birleşme,
- Üyeler arasından grubu yönetmek üzere seçilen kişi (lider) konusunda anlaşma.

Yukarıda belirtilen özelliklerin tamamının her grupta bulunması güç olmakla birlikte, ideal bir grup olgusundan bahsedebilmek için bu özelliklerin olması gerekir.

<sup>1</sup> “Marvin E . Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (3rd Ed., NewYork; McGraw Hill, 1981),” (Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1990), s.185'deki alıntı).

<sup>2</sup> Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluyan, **Davranış Bilimlerinde Sosyal Psikoloji** (İzmir: Barış Yayınları, 1998), s.245.

<sup>3</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar** (Bursa:Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 10, 1982), s.30.

Grup içindeki insanların davranışlarını anlayabilmek, grubun davranışlarını anlamaya bağlıdır. Çoğunlukla çalışanların işletme amaçlarına, liderliğe, göreve ve işletmede çalışan diğer çalışanlara karşı izlediği tutum, bir ölçüde üyesi olduğu gruplar tarafından belirlenmektedir.<sup>4</sup>

Grup içinde üyelerin davranışları, tek başlarına olduklarından farklıdır. Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan gruplar, üyelerinin davranış ve tutumlarının değişmesine ve gelişmesine hizmet ederler. Grup içi etkileşim sonucunda üyeler daha hızlı öğrenirler ve karşılaştıkları güçlükleri bilinçli bir şekilde çözüme ulaştırırlar. Ayrıca gruplar üyelerini başkalarına karşı korurlar.

Örgütler yapısı itibariyle birer grupturlar ve yapısında birden fazla grubu barındırırlar. Aynı zamanda dış çevresinde farklı amaçları olan, farklı üyeli gruplarla ilişki içerisinde. Örgütlerle ilgili çalışmalarda genel olarak grupların incelenmesine geniş yer verilmesinin nedenleri arasında örgüt içinde oluşan grupların, grup üyeleri ve örgütün bütünü üzerinde önemli etkileri olması sayılabilir.<sup>5</sup> Bu nedenle yöneticiler bir grup olarak işletmesini tanımak, işletmedeki grupları dengeli biçimde yönetmek ve işletme dışındaki grupların çalışması ile işletmesinin çalışmalarını düzenli bir şekilde geliştirmelidir.

## 1.2. Gruba Üye Olma ve Grupların Oluşma Nedenleri

Grup oluşturma, bir işyerinde birlikte çalışmaktan, ulusal ya da uluslararası bir organizasyon veya görev sonucu ortaya çıktığı gibi, rastlantılara bağlı olarak kendiliğinden meydana gelen gruplar da vardır. Bir grup üyeliği ise, gruba katılmak için üyeden gelen istek ve başvuru üzerine olabildiği gibi gruptaki eski üyelerin daveti ile de kazanılabilir. Ancak, bir ülkenin vatandaşı olmak bir dinin veya bir ulusun mensubu

<sup>4</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi* (İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar A.Ş.,1996), s.329.

<sup>5</sup> Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme* (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979), s.91.

olmak hatta bir ailenin üyesi olmak o toplum veya grup içinde doğma ile kendiliğinden kazanılır.<sup>6</sup>

Gruba üye olma beraberinde gruba bazı hizmetlerde bulunma, belirli bazı fonksiyonları yerine getirme ve grubun karşılaştığı sorunlarını çözerek amaçlarına katkıda bulunma gibi bazı sorumlulukları yükler. Kişinin bir gruba katılabilmesi için, grubun kişinin çıkarları açısından bir fonksiyona sahip olması veya bir amacın sağlanabilme ümidi olması gerekir. Gruba üye olmanın sağladıkları, bilinçli ve bilinçsiz olarak iki türde düşünülebilir. Kişi bazı üstünlükler elde etmeyi düşünüp, planlayarak gruba katıldıysa bilinçli bir üstünlük kazanma eğilimden söz edilebilir. Oysa kişi katıldığı grup nedeniyle beklemediği ve düşünmediği bazı üstünlüklere ulaştı ise burada sözü edilmesi gereksiz bir katılmadır. Bireyler, kendilerine üstünlük sağladığı ve sorunları çözümlendiği oranda grupla özdeşirler.<sup>7</sup>

Biçimsel(formal) gruplar örgütün ihtiyaçlarına göre oluşturulur ve grup üyeleri, belirli bir fonksiyonu gerçekleştirmek için işletme tarafından atanır. Biçimsel olmayan(informal) grupların oluşma nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Bir gruba mensup olmak kişinin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçlarını ve benlik ihtiyacını karşılayabilir.<sup>8</sup> Kişiler algıladıkları çeşitli tehlikelere tek başlarına karşı koymak yerine birlik halinde, bir grup oluşturarak karşı koydukları zaman kendilerini daha güvenli hissederler. Bir gruba üye olmak veya kabul edilmek kişiyi yalnızlık duygularından kurtarır, kişisel güvenlik kazandırır, sevinç ve üzüntüleri paylaşma gibi sosyal ihtiyaçlarını giderir ve kendini gösterme gibi benlik ihtiyaçlarını karşılar. Kişisel sıkıntıların çözümünde ve amaçlarına ulaşmada diğer üyelerin destek ve dayanışmalarından faydalanır.

<sup>6</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Beşinci Basım, İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., 1998), s.68.

<sup>7</sup> Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon** (İkinci Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1998), s.44.

<sup>8</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Beşinci Basım: İstanbul Üniversitesi, Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş.,1995), s.369.

- Görülen iş'in gerektirdiği kişilerarası ilişkiler, biçimsel olmayan grupların oluşmasında rol oynayan diğer önemli nedendir. Kullanılan teknolojinin gerektirdiği belirli işler dolayısıyla bu işleri görenlerin sürekli olarak yakın bir ilişki içinde bulunmaları, bu kişilerin birbirlerini daha iyi anlamalarına, dolayısıyla birbirlerini daha kolay etkilemelerine neden olmaktadır.<sup>9</sup>
- Grup amaçlarını benimseme, kişilerin gruplara katılma nedenlerinden biridir. Bir kimsenin bir gruba üye olmak istemesi, o grupta kendisini ilgilendiren konularda kendi amaçları, değer yargıları ile ortak yanları bulunduğuandır. Grup bireyin yaşam gücünü arttırarak onun kişisel amaçlarına olumlu katkılarda bulunur ve onun sosyal olarak toplumda prestij kazanmasını sağlar.<sup>10</sup>
- Ekonomik çıkarlar elde etme grupların oluşmasına neden olan diğer önemli bir nedendir. Birey, belirli bir gruba üye olmakla daha fazla ekonomik çıkar sağlayacağını düşünüyorsa, bu gruba karşı olumlu bir tavır sergileyecek, grup tarafından etkilenebilecek ve kolaylıkla bu gruba katılabilecektir.
- Kişilerin ortak siyasal görüşlere sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okullardan mezun olmaları, aynı bölgesel kültüre sahip olmaları vs. gibi faktörler de kişilerin grup oluşturmasını kolaylaştıran faktörlerdir.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle yaşamı boyunca birçok grubun üyesi olmuştur. Örneğin, bir kimse bir ailenin, bir mesleğin, bir kulübün bir okulun öğrencisi olabilir. Çeşitli gruplara üye olma hem bireyin kişiliğini ve kültürünü etkiler ve hem de onun toplumda yeri ve önemini belirler.

### 1.3. Grup Türleri

Grupları çok çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Sınıflandırmaya kaynak olarak amaç ve hedefler, süreklilik, yapılanma ölçüsü, yasal çerçeve ölçü olarak alınabilir. Grupları iki kısımda inceleyebiliriz:

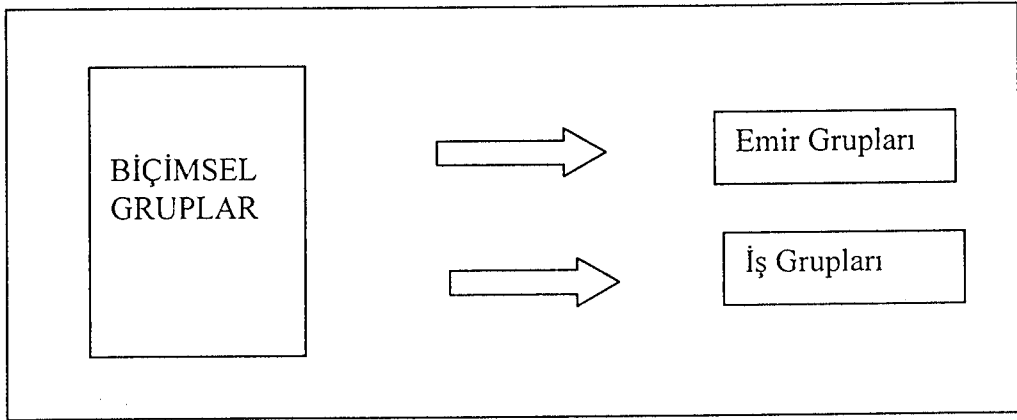
<sup>9</sup> Aynı, s.369.

<sup>10</sup> Eren, 1998, a.g.e, s.69.

### 1.3.1. Biçimsel Gruplar

Yasal ve biçimsel yetke altında, belirli bir sonuca ulaşmak ya da verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulmuş olan gruplara biçimsel grup denir.<sup>11</sup> Biçimsel gruplarda, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak, üyeler arasında görev dağılımı, işler ve ilişkiler açık bir şekilde belirlenmiştir. Grubun biçimsel ilişkilerini şemalar ve tanımlar aracılığıyla göstermek mümkündür.

Biçimsel gruplar emir grupları ve iş grupları olmak üzere iki kısımda ele alınabilir. Örgütlerde ast-üst ilişkisine bağlı olarak oluşturulan emir grupları sürekli gruplardır. Görev veya iş grupları ise geçici olarak bir arada bulunan gruplardır.



Şekil 1.1. Biçimsel Grupların Ayrımı

İnan Özalp, "İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:14, Sayı:1-16, (1998), s.5

Emir grupları, örgütlerde organizasyon şemasında karşılığı olan gruplardır. Grup üyelerinin yapacakları işlerin çerçevesi çizilmiştir.

İş grupları ise, belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kurulan ve bu görev yapıldıktan sonra, ikinci bir görev verilmediği veya grup informal bir faaliyeti

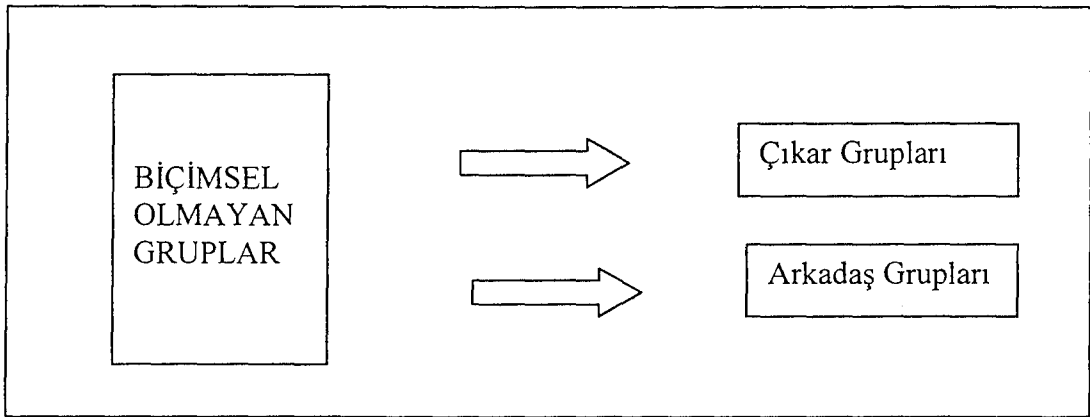
<sup>11</sup> Blair Kosala, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviren: Kemal Tosun (İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979), s.501.



sürdürmediği takdirde dağılan komiteler veya geçici görev ekipleridir.<sup>12</sup> İş grupları yarı biçimsel grup olarak kabul edilebilir. Gruba girme koşulları yönetim tarafından kontrol edilmektedir.<sup>13</sup> İş grupları örgütün karşılaştığı bir takım sorunları çözmek için biraraya gelirler. Sorun çözüldükten sonra üyesi oldukları emir gruplarına geri dönerler.

### 1.3.2. Biçimsel Olmayan Gruplar

Günün büyük bölümünü işyerinde, önceden belirlenmiş olan biçimsel faaliyet çerçevesinde geçiren çalışanlar, aralarında sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak informal ilişkiler geliştirirler. Biçimsel olmayan gruplar, grup üyelerinin kişisel gereksinimleriyle, düşünsel, davranışsal ve daha çok duygusal beklentilerini karşılamak amacıyla kendiliğinden oluşan gruplardır. Bu gruplar arkadaşlık ve çıkar grupları olmak üzere iki kısımda incelenebilir.



Şekil 1.2. Biçimsel Olmayan Grupların Ayrımı

Özalp, 1998, s.6.

Biçimsel olmayan grupların kurulmasında işyerinin fiziksel özellikleri, zaman çizelgeleri ve iş programlarının büyük etkisi vardır. Yapılan araştırmaların sonucunda birbirleriyle sürekli temas halinde olan bireyler arasında informal ilişkilerin gelişme olasılığı yüksektir.

<sup>12</sup> Edgar H. Schein, **Örgütsel Psikoloji**, Çeviri: Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp (Dördüncü Basım, Eskişehir: İ.İ.T.İ.A. Yayını, 1980), s.85.

<sup>13</sup> İnan Özalp, "İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1-16, (1998), s.6.

Çıkar grupları, işletmelerde çalışanlar herhangi bir amaca bağlı olmaksızın kendi aralarında biçimsel olmayan bir grup oluşturabilirler. Genellikle üst yönetimden habersiz olarak oluşturulan bu grupları birbirlerine bağlayan unsur grup üyelerinin çıkarlarının aynı yönde olmasıdır.

Arkadaşlık grupları arasında birliğin artmasında, candan sevgi, çok güçlü ve içten dayanışmanın etkisi büyüktür. Bu gruplarda karşılıklı yardımlaşma veya hissi destek fazla olabileceği gibi şiddetli ve ferdi çatışmalara da rastlanabilir. Bu gruplar ilişkilerini işlerinde ve iş dışında yürütebilirler. Ancak bu gruplar işletme dışı sosyal faaliyetlerde daha aktif rol oynarlar.<sup>14</sup>

#### 1.4. GRUP YAPISI

Grupların hepsi, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için üyeler arasında verimli bir iletişim sistemi kurmaları ve bunun devamlılığını sağlamaları gerekmektedir. Grup yapısının belirlenmesinde üyeler arasındaki iletişim ve ilişkiler önemlidir. Bir grubun yapısından sözedildiği zaman birçok kavram akla gelir. Literatürde grup yapılarıyla ilgili olarak yapılan araştırmaların birçoğunda grubun statü sistemi, normları, rolleri veya grup bütünlüğü üzerinde odaklanmışlardır. Grup içinde bu süreçler kendiliğinden oluşmaz. Grup yapısının oluşmasında çevre, grup üyeleri arasındaki ilişkiler, grup üyelerinin özellikleri vb. faktörler grup yapısının oluşumunda etkindir.

##### 1.4.1. Grupta Statü

Grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirlemede önemli bir role sahip olan statü kavramı, grup üyelerinin sosyal bir ortam içinde birbirine atfettikleri değerlerden ve bireysel rollerin grup içinde hiyerarşik düzenlemesinden kaynaklanır. Statü bazen bireyin mevkiinden kaynaklanır. Bazen de statü bireyin grup içi etkin faaliyet ve başarıları sonucu elde edilir.<sup>15</sup> Kişilerin davranışlarını anlamada kişileri motive etmede statü

---

<sup>14</sup> Aynı., s.7.

<sup>15</sup> Eren, 1998, a.g.e., s.78.

önemli bir araçtır. İnsanlar algıladıkları statüleri ile diğerlerinin algıladıkları statü arasında fark olduğunu hissedersen, önemli davranışsal sonuçlar meydana gelir.

Bireylerin diğer bireyler üzerinde algılanan statüleri onların davranışları üzerinde de etkilidir. Statü algılaması, bireyin sosyal durumunu tanımlaması için zorunludur, çünkü bu süreç bireyi diğer bireylere bağlar. Bu arada statü algılaması, sosyal uyumsuzluk ve bozukluklarda olduğu kadar, sosyal uyum ve sosyal organizasyonlarda da önemli bir rol oynar. Çünkü, statü algılaması sosyal etkileşim için önemlidir. Genellikle konuyla ilgili yapılan çalışmalarda algılanan statünün gerçekte objektif olarak var olan (hatta ölçülen) statü ile benzer özellikleri gösterdiği görülmüştür.<sup>16</sup>

Kişinin algılanan statüsü ile bu statüye örgüt tarafından sağlanan ödüller arasında eşitsizlik olduğuna inanıyorsak, statü uyumsuzluğu söz konusudur. Bu uyumsuzluğa örnek olarak; astlarından daha az ücret alan bir üst'ü, daha düşük rütbeli bir kişinin daha arzulanan bir ofiste oturmasını ya da bölüm yöneticilerinin şehir kulübüne üyelik ücretlerinin şirket tarafından ödenmesine karşın müdür yardımcıları için ödenmemesini gösterebiliriz. İşgörenler, bir kişinin sahip oldukları ve elde ettikleri ile statüsü arasında ahenk olmasını beklerler.<sup>17</sup>

#### 1.4.2. Grup Normları

Grup üyelerinin grup içi bireysel faaliyetlerinde ve birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına norm adı verilir. Normlar grup üyelerinin kişiliklerinin, durumun, görevin ve grubun geleneklerinin, bir kombinasyonunun sonucudurlar.<sup>18</sup> Bu normların bir kısmı yazılıken bir kısmı ise yazılı değildir. Normlar yazılı olsun veya olmasın grup üyeleri tarafından bilinir ve uyulur. Grup normları grubun amaçlarına ulaşmasında bir araçtır.

<sup>16</sup> Aliye Mavili Aktaş, **Grubun Yapısı, Grup Süreçleri ve Grup Dinamikleri** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), ss.44-45.

<sup>17</sup> Stephan P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ETAM A.Ş., 1994), s.126.

<sup>18</sup> Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.204.

Normlar grup tarafından benimsendikten ve kabul edildikten sonra dinamik baskı araçları olurlar. Grup üyelerinin normlara uymaması halinde davranışının hatalı olduğu hissettirilir veya bazen açıkça bildirilerek davranışının norma uygun olması istenir. Eğer üye bu uyarıları gözardı ederse bireysel uyarılar sosyal baskılar halini alır. Normlar grup üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ise o kadar önemli ve baskı gücü o kadar fazladır.

### 1.4.3. Roller

Rol, bir sosyal sistem olarak belirli amaç ve görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş grup üyelerinin birbirlerinden bekledikleri davranışlardır. Grupta her mevki, bu mevkide bulunan bireye ilişkin rol adını verdiğimiz belirli davranış beklentileri oluşturur. Grupta bireyden beklenen rol ile gerçekleştirdiği rol arasında çoğunlukla farklılık olduğu görülmektedir.

Grup içinde çıkan çatışmaların bazıları rollerin belirlenme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Gruplarda bazen hangi rollerin kimin tarafından yerine getirileceği belli olduğunda bir çatışma çıkabilir. Ayrıca rolü üstlenen birey bu rolü yerine getirebilmek için yeterli bilgi, yetenek ve motivasyona sahip olmayabilir. Bu durum kişinin rolü verimli bir şekilde gerçekleştirmesine engel olur veya kişi bu rolü kendi kişiliğini ya da yeteneklerine uygun bulmayabilir.<sup>19</sup> Grup içindeki rol çatışması bazen rollerle ilgili uygun değişiklikler yapıldığında çözümlenebilir. Grupta herhangi bir rolü üstlenen bireylerin rolleriyle ilgili değişiklik yapılacaksa, bireylerin de yapılacak rol değişikliğiyle ilgili kendine güven duyması gerekir. Bu arada diğer grup üyelerinin de bu rolün nasıl gerçekleştirildiği, ne seviyede ve kim tarafından yapılması gerektiği ve rolün önemiyle ilgili olarak fikir birliği içinde olmaları gerekmektedir.

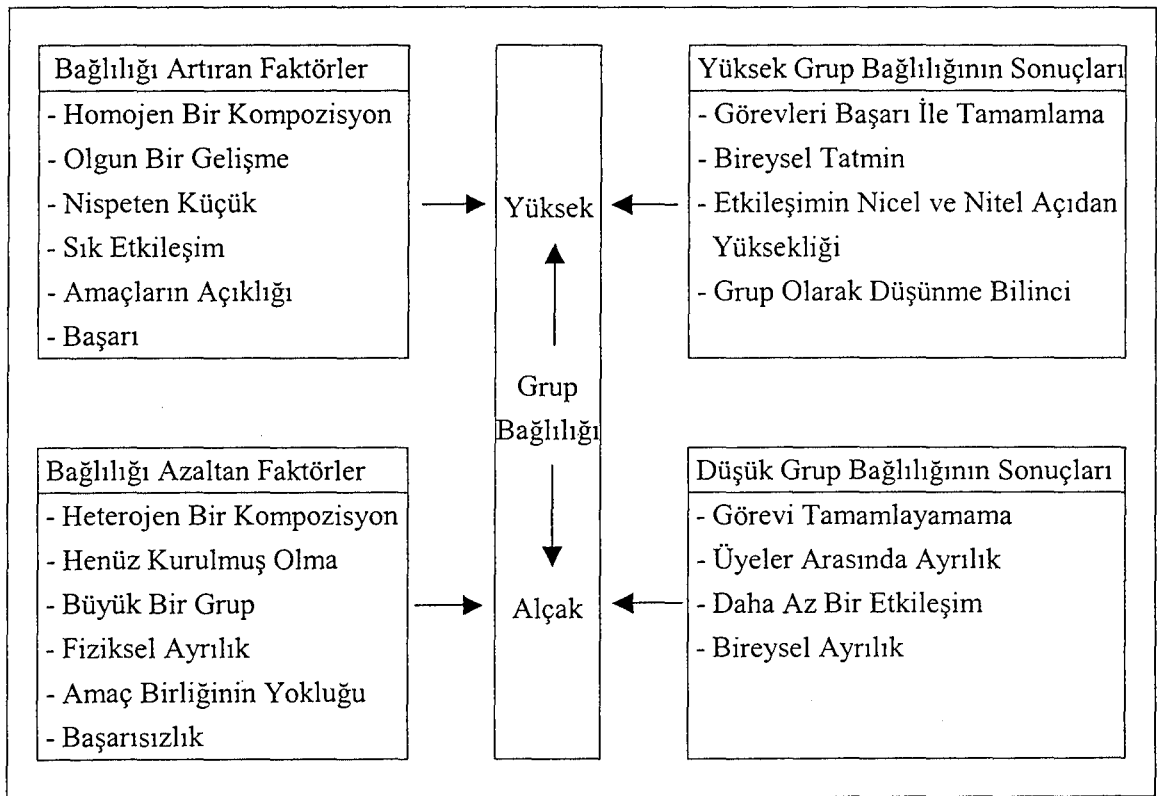
---

<sup>19</sup> Aktaş, a.g.e., s.51.

#### 1.4.4. Grup Bağlılığı (Sarginlığı)

Grup sarginlığı, üyelerin grup dışı ve grup içi çeşitli faktörlerin etkisiyle, grup içerisinde kalmasını sağlayan her türlü kuvvetin bir sonucu oluşur. Grup bağlılığını etkileyen etmenler grubu etkileyerek, gruptan ayrılmayı zorlaştırır ve üyeleri motive ederek grup üyeliğinin devam etmesini sağlar. Grubun başka bir grupla olan rekabeti veya dıştan gelen tehdit üyeler arasındaki dayanışmayı artırarak birlikte çalışmayı hızlandırır ve grup sarginliğini artırır .

Grup sarginliğini arttıran bir diğer faktörde saptanan amaçlara başarılı bir biçimde ulaşılmasıdır. Çünkü grup üyeleri birlikte olmakla yeterli ve başarılı olacaklarına inanırlar. Grubun başarısı arttıkça yeni başarılar ortaya çıkar, bu da grup sarginliğini biraz daha kuvvetlendirir.<sup>20</sup>



Şekil 1.3. Grup Bağlılığında Etkili Olan Faktörler

Özkalp ve Kırel, 1990, s.206

<sup>20</sup> Özkalp ve Kırel, a.g.e., s.206.

Grup sargınlığının verimlilik, tatmin ve gelişme üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilir. Sargın gruplar, sargın olmayan gruplara kıyasla daha üretkendirler. Ancak bu potansiyel her zaman aynı biçimde gözlemlenmez. Grup sargınlık düzeyinin yüksek olması, grup üyelerinin bireysel gelişim konusunda olumlu ve olumsuz etkileri olabilir. Sargın olmayan gruplar üyelerine bilgiyi paylaşmada ve beceri sağlamada az veya hiç destek vermezler. Buna karşın sargın grupların üyeleri birbirlerinin başarılarından iftihar eder ve bunun sonucunda bilgileri öğrenip paylaşmaktan zevk alırlar. Bu da bireylerin gelişimlerini daha olumlu olarak etkiler ve başarılarını artırıcı bir rol oynar. Ancak bazı durumlarda sargın gruplardaki norm ve standartlara zorlayıcı uyum bireyin görevini başarmasını engelleyebilir.<sup>21</sup>

#### 1.4.5. Büyüklük

Grubun büyüklüğünün grubun başarılı olmasında önemli bir etkisi vardır. Eğer gruptaki üye sayısı fazla ve buna bağlı olarak her üyeye düşen kaynağın çok olması, grubun daha büyük sayıda ve birbirinden bağımsız olan görevleri daha kolay tamamlayabilmelerini sağlar. Bir sorunun çözülmesi veya herhangi bir konuda fikir üretmek için oluşturulan gruplarda, her ne kadar çok sayıda fikir üretilse de üretilen fikir sayısı, grup büyüdükçe azalmaya başlar. Bir noktadan sonra iletişim ve etkileşimin kompleks bir hale gelmesi grubun karar almasını ve bir sonuca ulaşmasını zorlaştırır. Ayrıca grup büyüdükçe grup içindeki üyelerin fikirlerini belirtmesi kısıtlanabilir, hatta bu fırsatı elde edemeyebilirler.

Başka bir deyişle, küçük gruplarda üyeler arasındaki etkileşim daha güçlü ve düzenlidir. Büyük gruplarda ise üye sayısının fazla olması üyeler arasındaki iletişimi azaltmaya ve alt grupların oluşmasına neden olmaktadır.

---

<sup>21</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.209.

## 2. GÜÇ

Günlük yaşamda ve örgütlerde bireyler sürekli bir etkileşim içerisinde. Bu etki süreci ile bireyler birbirlerinin davranış, tutum ve duygularını değiştirebilmektedirler. Bireyler sahip oldukları güç sayesinde başkalarını etkileyerek istedikleri yönde davranmalarını sağlarlar. Güç, etkileşim içerisinde olan birey ya da grupların bunu algılayıp kabul etmesi ve davranışlarını gücü elinde bulunduranın istediği yönde değiştirmesi sonucu ortaya çıkacaktır.

Örgütsel ortamda insan ilişkilerine verilen önemin artması ile birlikte yöneticilerin kişileri örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için başkalarını etkileme yeteneği olan güce sahip olmaları ve bunu doğru bir şekilde kullanmaları büyük önem kazanmaktadır.

Yöneticiler kişisel özellikleri ve buldukları mevkinin onlara sağladığı çeşitli güç kaynaklarına sahiptirler. Bunlar; ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve benzerleridir. Yöneticiler güç kaynaklarının hepsine ya da bir kaçına sahip olabilirler. Yöneticiler, sahip oldukları gücü işgörenlerin yönlendirilmesinde ve işlerin istenen şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla nasıl kullanacaklarını bilmelidirler.

### 2.1. Güç Kavramı

Yönetim alanında son yıllarda önem kazanan konular otorite, kuvvet, etkileme ve güçtür. Birbiriyle yakından ilişkili olan bu kavramlardan otorite dışındaki, güç, kuvvet ve etkileme konuları yönetim ve organizasyonun en ihmal edilmiş konularındandır. Bunun nedeni güç konusunda çalışma yapmanın zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde güç konusunun ihmal edilmesinin birkaç nedeni vardır.<sup>22</sup> Bunlardan ilki, güç kavramının sosyal bilimler literatüründe çok problemlere neden olmasıdır. İkincisi güç bazı şeyleri içermekle birlikte, her şey demek de değildir. Örgütlerde karar alınırken pek çok farklı görüşler ortaya çıkabilir. Ancak bunlardan biri veya birkaçı kabul edilir.

<sup>22</sup> "Jeffrey Pfeffer, Power in Organizations (New York: A Division of Harper Collins Publishers, 1981), s.3", (Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Güç Kullanımı** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ETAM, 1998), s.2.'daki alıntı).

Burada mutlaka görüş kabul ettirmek için güç kullanmak gerekemeyebilir. İkna etmek söz konusu olabilir. Eğer başka bir neden yoksa toplumsal değerler dikkate alınarak mantıklı ve etkin olarak bireyler ikna edilebilir. Üçüncü bir neden de güç kavramının yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı problemler yaratmasıdır. Çünkü güç konusu sık sık karışmakta, sınırları tam olarak belirlenememekte ve başka kavramlarla çağrışım yapmaktadır.

Güç konusunda araştırma yapanlar gücü değişik biçimlerde tanımlamışlardır. En genel anlamda güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.<sup>23</sup> Bireyler sahip oldukları güç sayesinde, başkalarını kendi istedikleri yönde davranmaya yöneltebilirler. Güç kavramı, insanlar arasındaki ilişkilerle yakından ilgilidir. Bireylerin gücü konusunda bir değerlendirme yaparken onu tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden güçlü ya da güçsüz şeklinde ifade etmek hatalı olur. Kişilerin gücü diğer insanlarla kurduğu ilişkiler sonucu anlaşılabilir.

Güç kavramını tam olarak anlayabilmek için onunla ilgili olan güç alanı, konusu ve kaynakları vb. konuları incelemek gerekir. Güç alanı kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.<sup>24</sup> Bu sayı bir kişi ile sınırlı kalabileceği gibi milyonları da bulabilir. Kişi sadece kendisinin tam yetkin olduğu konu sayesinde üst'ü üzerinde güç sahibi olabileceği gibi, bir ülkenin başkanı, ülkesinin vatandaşları üzerinde güç sahibi olabilir.

Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.<sup>25</sup> Kişilerin sahip oldukları kaynaklar onların diğer insanlar üzerinde güç sahibi olmasını sağlar. Güç, para, mevki, fiziksel kuvvet vb. kaynaklara sahip olunarak elde edilebilir. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaktan yararlandığını gösterir.

Güç (iktidar), örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama

---

<sup>23</sup> Koçel, a.g.e., s.328.

<sup>24</sup> Koçel, a.g.e., s.328.

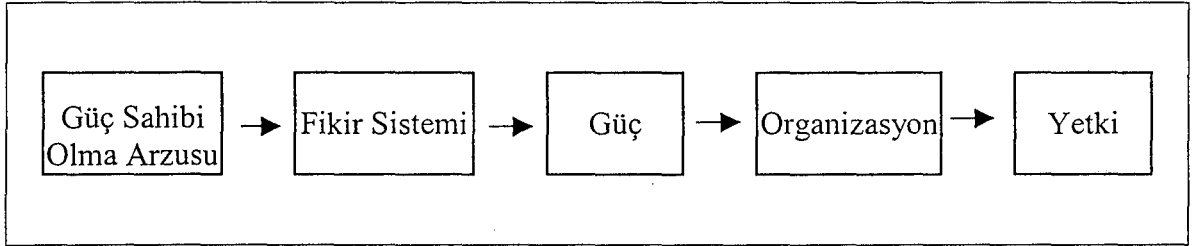
<sup>25</sup> Koçel, a.g.e., s.328.



onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz.<sup>26</sup> Kişinin başkalarını etkilemesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını direkt kullanması gerekmez. Etkilenen kişi veya grupların, bunu algılaması yeterlidir.

Etkileme kişinin sahip olduğu gücü başkaları üzerinde kullanırken faydalandığı süreci ifade eder. Bu süreç yardımıyla kişi davranışları ile bir başkasının davranışını değiştirmektedir. Kişi verdiği emirlerin yerine getirilmesini sağladığında güçlü sayılacaktır. Güç ve etkileme kavramları birbirleriyle yakından ilgili olduğundan birbirlerinden bağımsız düşünülemez. Aralarında doğrusal bir ilişki vardır.

Organizasyonların temelini oluşturan işbirliği ve işbölümü işleyişinin gerçekleştirilmesi etkileme süreci ile başlar. Etkileme sürecinin başarısı, bireylerin başarısını da direkt olarak etkileyecektir. Örgütler, bireyleri etkileme yoluyla onları belli yönde davranmaya yönelterek, güç elde etmek ve bunu kullanarak örgüt içi politikalarını oluşturmaya çalışırlar.



**Şekil 1.4.** Güç ve Bir Organizasyonun Oluşumu

Abdullah Karaman, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi** (İstanbul :Türkmen Kitabevi, 1999), s.82.

Örgütlerin oluşumuna bakıldığında Şekil 1.4.'deki sıralama görülmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi güç sahibi olmayı arzulayan bir kimse, geçerli bir fikir sistemi ortaya atar, bir organizasyon oluşturur, bunu işler hale getirir ve o sistem yoluyla güç kazanır. Bu sistem organizasyon tarafından kurumsallaştırıldığı takdirde yasallaşmış güç, yetki haline geçer.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993), s.85.

<sup>27</sup> Herbert G. Hicks ve C.Ray Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çeviren: Besim Baykal (İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Yayınları, 1981), s.201 .

Güçten bahsederken ilk akla gelen kavramlardan biri de otoritedir. Bazen bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmaktadır. Otorite, yöneticilere buldukları mevki itibariyle verilmiştir. Bunun sayesinde yöneticiler, karar alma ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkına sahip olmaktadır. Örgütlerde yöneticiler bulunduğu mevki itibariyle otorite ile donatılmış olabilir. Fakat otoriteye sahip olmak önemli değildir, önemli olan bunu en iyi şekilde kullanabilmektir. Yöneticinin otoritesini kullanabilmesi için, kişilerle ilişki içinde olması ve onları etkilemesi gerekmektedir. Otorite, bir güç kullanım şeklidir ve güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Çünkü, kişi bir otoriteye sahip olmadan da güç sahibi olabilir.

Liderler, amaçlarına ulaşmada birer araç olarak kullandıkları gücü elde etmek için, diğerlerinin gereksinim duyduğu şeylere sahip olmaları ve onları kendilerine bağımlı hale getirmeleri gerekmektedir. Bağımlılığın sağlanması için liderlerin kontrolü altında olan şeylerin kişiler için önemli, ikamesi zor ve kıt olarak algılanması gerekmektedir.

## 2.2. Güç Kaynakları

Güç kaynakları bireylerin başkalarını kendi istediği yönde davranması için hangi kaynaktan yararlandığını gösterir. Güç kaynakları, araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlar arasında en çok kullanılanlarından biri French ve Raven'in yapmış olduğu sınıflamadır. French ve Raven güç kaynaklarını beş başlık altında toplamışlardır. Bunlar :

- Zorlayıcı güç,
- Yasal güç,
- Ödüllendirme gücü,
- Benzeşim gücü ve karizmatik güç,
- Uzmanlık gücü.

### 2.2.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya bağlı olarak ortaya çıkar. Birey kendisine verilen emirleri yerine getirmemesi durumunda acı çekmek, engellenmek, güvenlik veya temel fizyolojik ihtiyaçlardan yoksun kalmak korkusu ile gücü kabul eder.

Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi, yükselmenin ve maaş artışının engellenmesi örgütlerde zorlayıcı güce örnek teşkil etmektedir.<sup>28</sup> Yöneticilerin zorlama gücüne sahip olması kadar astlarının bu gücü algılaması da önemlidir.

### 2.2.2. Yasal Güç

Yönetim kademesinde yasal güç daha çok temelini statüden ve yetkiden alır. Yöneticiler mevkiinin vermiş olduğu statü ve yetkiyi kullanmaları ölçüsünde mevki gücünü kullanmış olacaktırlar. Bu güç organizasyonun kendi kurallarına bağlı olarak oluşur ve astlar tarafından kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu güce sahip olanlar ortaya koymuş oldukları bilgi, beceri ve yetenekleriyle çalışanlara konumlarından kaynaklanan gücü hak etmiş olduklarını göstermektedirler.<sup>29</sup>

İzleyiciler, yöneticilerin sahip oldukları mevkiinin gereği olarak kendi davranışlarını etkileme hakkı olduğunu kabul etmeleri sonucu yasal güç oluşur. Bu güç otoriteyi ifade etmektedir. Kültürel değerler, organizasyonun temel ilke ve kurallarını benimseme ve seçimle gelmiş olmaları gibi nedenlerle astlar, üst kademedeki gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri sözkonusudur.

Yasal güç, önemli bir yönetsel kavramdır. Yöneticilerin herbiri sorumluluklarıyla ilgili belirli bir alanda karar almada yetkilidir. Bu sorumlu oldukları alanda, istediklerini yaptırabilmek için yasal güçlerini kullanırlar. Yöneticiler sorumlu oldukları alanda

---

<sup>28</sup> Kirel, 1998, a.g.e., s.15.

<sup>29</sup> Abdullah Karaman, *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi* (İstanbul :Türkmen Kitabevi, 1999), s.61.

kullandıkları gücü. yasal güçten alırlar.<sup>30</sup> Eğer yöneticinin bulunduğu mevkiye ait yetkiler açıkça tanımlanmamış veya yönetici bunu kullanamıyorsa bu gücün bir değeri olmayacaktır.

### 2.2.3. Ödüllendirici Güç

Zorlayıcı gücün karşıtı ödüllendirici güçtür. Bireyler kendilerine yarar sağlayacak durumlarda, diğer bireylerin isteklerini yerine getirirler. Bu sebeple bireyler, yaptıkları yararlı şeyler karşısında onları maddi ve manevi olarak ödüllendirmelerini sağlayacak kaynakları elinde bulduran kişileri güçlü görürler.

Örgütlerde verilen görevi başarıyla gerçekleştirmesi nedeniyle ödüle layık görülen kişiler, diğerlerine göre daha önemli görünüme ve güce sahip olurlar. Bu ödüller terfiler, para, promosyonlar, izinler, zamlar vb. şeklinde olur. Ayrıca ödüllendirme yöneticiler tarafından motivasyon aracı olarak da kullanılabilir.

Yöneticilerin elinde bulundurdukları bu gücü etkili bir şekilde kullanması şu iki koşula bağlıdır.<sup>31</sup>

- a) Yönetici yüksek ücret, övgü ve atamalar gibi astların değer verdiği ödülleri verebilecek durumda olmalıdır.
- b) Astlar yöneticinin elinde tuttuğu ödülleri elde edebilmek için onun isteklerine uyum göstermeleri gerektiğine ve bu ödülleri ele geçirme olasılıklarının yüksek olduğuna inanmalıdırlar.

Yöneticiler, çalışanları ödüllendirmelerini sağlayacak kaynaklara sahipse, bunu bir güç kaynağı olarak kullanabilirler. Ödüllendirme gücü iyi kullanıldığı takdirde örgüt açısından birçok fayda sağlayabilir. Fakat işgörenler sürekli ödüllendiriliyorsa ve bu genellikle maddi kaynaklar kullanılarak yapılıyorsa, bu zamanla işgörenlerin bunu doğal haklarıymış gibi görmelerine neden olacak ve eski çekiciliğini kaybedecektir.

<sup>30</sup> Kirel,1998, a.g.e., s.16.

<sup>31</sup> M.Ceyhan Aldemir, Yöneticilerin Güç Tipleri ile İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, (Mart 1983), s.63.

#### 2.2.4. Karizma ve Özdeşleşme Gücü

Karizma Yunanca kaynaklı olup ayrıcalık ya da ileriki yetenek anlamına gelir. Kökü inayet anlamında olan Khoris'dir. Sözlüklerde ise yaratıcı duygu ve düşünceye yöneltici özel bir liderlik niteliği olarak tanımlanır. Karizma doğuştan gelebileceği gibi sonradan çaba harcanarak da elde edilebilir. Karizma rahat olmayı, kendine güven duymayı, cinsel çekiciliği, elektriksel bir enerji ya da canlılığı içerir. Bu anlamda karizma, bireyin başkalarına tepki vermesinden çok başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir. Sonuç olarak sahip oldukları bu enerjiyle çevresindeki insanları olumlu yönde etkilerler. Karizma oluşturmak için kendine güven duyabilmeyi, her ortamda rahat olabilmeyi, çevreyi ve hayatı denetim altına alabilmeyi, belirli bir amacı olmayı, başkaları tarafından lider olarak algılanabilmeyi ve her koşulda doğal ve gösterişsiz olmayı gerektirir.<sup>32</sup>

Karizma gücü doğrudan önderin kişiliği ve davranışlarıyla ilgilidir. Çekiciliği ifade eden karizma, bireylerin kişisel özellikleriyle ast ve üstleri etkilemelerini sağlamaktadır. Bu güç sayesinde önder astlarını etkileyerek, istediği hedeflere yönelmesi daha kolay olacaktır.

Çekicilik gücünü kullanabilen yöneticiler, astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi etkiye sahip olabilirler. Bir bireyde bir diğer kişinin çok beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişiyle bütünleşiyorsa, sözkonusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Özdeşlik gücü yüksek olan üstler, bu özellikleri sayesinde astları tarafından sevilir, takdir edilir ve izlenir.<sup>33</sup>

Sonuç olarak, kişisel özelliklerden kaynaklanan, grubun diğer üyeleri (astlar, üstler) tarafından beğenilen ve takdir edilen hatta özenilen ve bunu yaparken de olumsuz

<sup>32</sup> “Roger Ailes, Mesaj Sızdınız, Çeviren: Alev Önder (İstanbul: Sistem Yayıncılık 1996), ss.126-127” (Karaman, s.57-58’deki alıntı).

<sup>33</sup> Melek Sungurlu, *Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji*, Derleyen: Suna Tevruz (İkinci Basım, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997), s.57.

anlamda bir baskı yapmadan sağlanan sevgi ve saygı temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak oluşturulan güç tipi olarak karizmatik güç gösterilebilir.<sup>34</sup>

### 2.2.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı, lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Yöneticinin bu gücünü kullanabilmesi, astlarının bunu algılamış olmasına bağlıdır. Astlar yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi algıladıklarında ondan kolaylıkla etkilenebileceklerdir. Burada önemli olan etkilenenlerin yöneticinin bilgisine güven duymalarıdır. Güç de, astların duyduğu güven derecesine bağlı olarak artacaktır.

Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılır ve işletme organizasyonu ile bağlantılı olmak zorunda değildir. Bu tür uzmanlıklar sürekli okuyarak, eğitimle, çeşitli özel kurslarla, seminerlerle ve bireyin kendisini sürekli geliştirecek şekilde çaba harcaması sonucu kazanılabilir. Bu gücün etki alanı bireyin bilgi sahibi olduğu konularla sınırlıdır.

Örgüt içindeki yöneticilerin veya diğer çalışanlardan birisinin önemli bir alanda uzmanlık sahibi olması, o bireye güç kazandıracaktır. Özellikle son yıllarda teknik konulardaki uzmanlıkların artması, işgörenlerin yöneticiler üzerindeki etkililiklerini arttırmıştır.<sup>35</sup> Belli bir uzmanlık alanında yüksek düzeyde bilgiye sahip olanlar büyük bir güce sahip olacakları gibi örgütün işleyişinde önemli görevler üstlenecekler ve bu bilgiyi diğerlerini yönlendirmek amacıyla kullanabileceklerdir.

---

<sup>34</sup> Karaman, a.g.e., s.61.

<sup>35</sup> Karaman, a.g.e., s.54

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

#### 1. ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Sosyal bir çevre içinde yaşamını sürdüren birey, sosyal yaşamın tesiriyle hayatını yönlendiren birtakım davranış kalıpları oluşturmaktadır. Fakat kişinin girdiği topluluklarda bu davranış kalıpları bozulmakta ve kişilerle anlaşmazlıklar yaşayabilmektedir. Bireyler veya gruplar arasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıklar çatışmaları doğurmaktadır.

Örgüt yönetiminde, sistemi oluşturan alt sistemlerin birbiri ile uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışabilmeleri için gösterilen çabaların büyük bir kısmı, bugün örgüt yaşamının kaçınılmaz bir gerçeği olarak kabul edilen “örgütsel çatışma”ların yönetilmesini hedef almaktadır.

Örgütler farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşmaktadır, farklı özelliklere sahip olan bireyler arasında sorunların yaşanmaması mümkün değildir. Çeşitli sebeplerden kaynaklanan çatışmaların işletmenin başarısı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmadan çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgütler temelde farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Kişiler ve birimler arasında bakış açısı, amaç, araç ve yönelim farklılıkları bulunur. Bütün bu farklılıklar potansiyel çatışma kaynaklarıdır.

Yönetimin temel amaçlarından biri örgüt içinde uyum bozucu davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tekdüzeliği sağlamak ve güvenilir kalıpları oluşturmaktır. Örgütsel etkinliğin sağlanmasına hizmet eden çatışma yönetimi, farklılıkların kontrol altına alınması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel çatışmayı "örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık"<sup>36</sup> olarak tanımlamak mümkündür.

Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir. Çatışmanın mevcut olduğu ortamda taraflar, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye veya görüşlerini kabul ettirmeye çalışırlar. İnsan unsurunun bulunduğu her ortamda çatışmalar ortaya çıkacaktır. Bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan ve uzun süre çözülmemeyen çatışmalar, para ve zaman kaybına neden olarak örgütsel amaçlara ulaşmayı güçleştirir.

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticiler örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir.<sup>37</sup> Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireyin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur.<sup>38</sup> Bu sebeple örgütlerde çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması yararlı değildir. Çatışmalar insan ve örgüt yaşamının doğal olgularından biridir. Çatışmalar örgütler tarafından pek istenmeyen bir durum olsa da çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütsel başarıyı arttırmada bir güç unsurudur. Bu gücün yönetim tarafından kontrollü bir şekilde yönetilmesi örgütün gücünü arttırır.

<sup>36</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.169-170.

<sup>37</sup> Sezer Korkmaz, "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 1994/1, s.77.

<sup>38</sup> Eren, 1998, a.g.e., s. 445.



Örgütsel çatışmanın olmadığı bir işletme statik bir yapıya bürünecektir. İşletmede örgütsel hareketin azaltılması, zamanla kişilerin yöneticilik yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın azalmasına yol açabilir. Ancak çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELLERİ VE ÇATIŞMA İLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

### 2.1. Örgütsel Çatışma Modelleri

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların ortaya çıkışına ilişkin olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucu farklı çatışma kuramları öne sürülmüştür. Genel olarak araştırmalara dayalı olarak örgütlerde çatışma olgusu ile ilgili birbirini destekleyen ve tamamlayan üç model geliştirilmiştir:

#### 2.1.1. Pazarlık Modeli

Örgütlerde kıt kaynakları elde etmek için rekabet eden çıkar gruplarının problemlerine yönelmek için tasarlanan bir modeldir. Bu model daha çok işgören-yönetim ilişkileri, bütçeleme süreçleri ve komuta-kurmay çatışmalarında uygulanabilir.

Menfaat grupları arasında beklenen çatışmanın en makul ölçüsü, rekabet eden tarafların toplam talepleri ile elde edilebilir kaynakları arasındaki farklılık olarak belirlenebilir. Çatışmayı çözmeye yönelik çabalar elde edilebilir kaynakların arttırılması yönünde olduğu gibi tarafların taleplerini azaltması doğrultusunda da olabilir.<sup>39</sup>

#### 2.1.2. Bürokratik Model

Üst-ast arasında meydana gelen uyuşmazlıkların çözümünde, bürokratik model çoğunlukla hiyerarşinin dikey boyutundaki çatışmaların analizinde uygulanmaktadır. Bu model, en başta davranışları denetlemeye ilişkin kuramsal yaklaşımlarla örgütün söz konusu denetime olan verdiği tepki sonucunda oluşan sorunlarla alakalıdır.

<sup>39</sup> Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi* (Ankara: Gazi Üniversitesi, Bizim Büro Basımevi, 1990), s.109.

### 2.1.3. Sistem Modeli

Bu model, örgütlerde fonksiyonel ilişkiler içinde bulunan taraflar arasındaki anlaşmazlıkları analiz etmeye yöneliktir. Sistem modeli, örgütlerde özellikle koordinasyon(eşgüdüm) ile ilgili sorunlarının analizini konu edinmiştir.

## 2.2. Çatışma İle İlgili Başlıca Yaklaşımlar

Örgütlerde meydana gelen çatışmalarla ilgili üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşımdır.

### 2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım savunucuları, örgütlerde meydana gelen çatışmanın örgüt açısından yıkıcı ve zararlı olduğunu ve bu yüzden de örgütün sağlığına kavuşması için çatışmaların ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. Yönetimin temel görevinin çatışmaları çözümlenip ortadan kaldırmak olduğunu düşünürler. Bu yaklaşıma göre, eğer çatışmalar ortadan kaldırılsa örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir. Çatışmaların yaratıcı ve verimliliği artırıcı yönünü dikkate almayan bu yaklaşım, günümüzde büyük ölçüde geçerliliğini yitirmiştir.

### 2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımı izleyen davranışsal yaklaşım, çatışmayı örgütsel yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir gerçeği olduğu görüşündedir. Bu yaklaşım, örgütte çok farklı nedenlere bağlı olarak meydana gelen çatışmaların her zaman yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonlarının bulunduğunu kabul eder.

Davranışsal yaklaşım, çatışmaların bireyler ve gruplar arası farklılıklardan kaynaklandığını; çatışmanın ortadan kaldırılmasının da bu farklılıkların giderilmesi anlamına geldiğini öne sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler ve bireyler ve gruplar arasındaki çatışmanın benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Geleneksel yaklaşımın, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık, davranışsal yaklaşım örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmeleri için, yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle “fonksiyonel çatışma” şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir. Bununla birlikte, davranışsal yaklaşım taraftarları da tıpkı geleneksel yaklaşımın taraftarları gibi, çatışmayı ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak görme eğilimi göstermişlerdir.<sup>40</sup>

### 2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım çatışmayı kaçınılmaz olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanır.

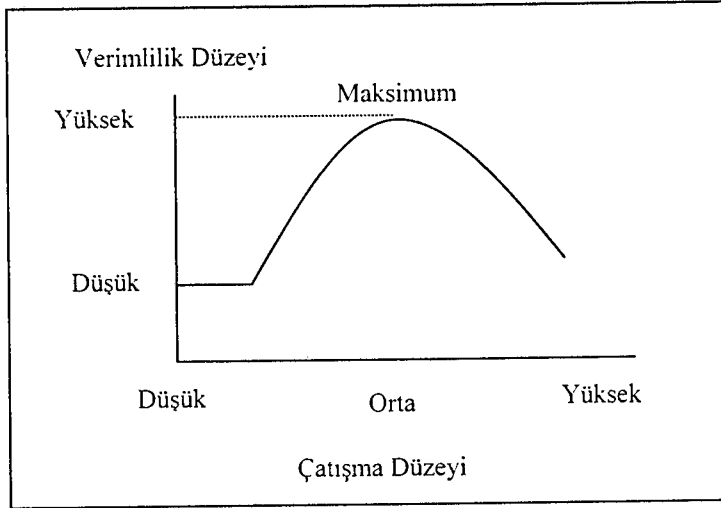
Açık sistem işleyişini esas alan bu görüşe göre örgütlerde çatışma olmamasını sakıncalı görürler, çatışma olmayan bir örgütte ilgisizliğin, durağanlığın ve tekdüzeliğin olacağı ve örgütün bozulmaya doğru gideceğini ileri sürerler.<sup>41</sup>

Binzer ve Doughen tarafından yapılan bir araştırmada bir demiryolu kuruluşunda kayıtsızlık ve çatışmadan kaçınma yüzünden, tutarsız örgütsel kararların alındığını göstermiştir. Hall ve Williams'ın araştırma sonuçları aynı doğrultudadır. Bu araştırmacılar da üyeleri arasında tam uyumdan çok, görüş ayrılığı olan grupların daha fazla gelişme eğilimi gösterdiğini saptamışlardır. Üyeleri farklı görüşlere sahip olan gruplar üzerinde araştırma yapan Boulding ise bu grupların sorunlarını daha ayrıntılı biçimde çözümleyerek daha iyi sonuçlara ulaştıklarını gözlemiştir.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik , a.g.e., s. 171.

<sup>41</sup> Yücel Ertekin, “Örgütsel Çatışma” Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, (Ankara:T.O.D.A.İ.E. No:201, Sevinç Matbaası, 1982), s.476.

<sup>42</sup> Aynı, s.476.



**Şekil 2.1. Örgütsel Ortam Çatışma-Verimlilik İlişkisi**

Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, (Ankara:Selim Kitabevi, 2001), s.242.

İşletme organizasyonlarında çatışmanın azı veya çoğu örgütlerin amaçlarına ulaşmasında zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışmanın varlığı desteklenir. Çatışma ile örgütsel verimlilik (performans) ilişkisi Şekil 2.1’de görülmektedir. Bu şekilde görüldüğü gibi, bir çalışma sürecinde, düşük düzeyde tutulan verimlilik gittikçe artan çatışma eğrisiyle artışa geçmektedir. Bu artış orta düzey bir çatışma düzeyinde maksimum bir noktaya ulaşmakta, çatışma daha arttıkça verimlilikte hızla düşüşe geçmektedir.

Çatışma ile ilgili üç yaklaşımdan ilk iki tanesinin klasik ve neo klasik yönetim anlayışına, sonuncusunun ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği kolayca görülebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşımı “geleneksel” ve üçüncü yaklaşımı da “modern” yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı olarak Tablo 2.1’deki gibi vermek mümkündür.

Tablo 2.1’in incelenmesi ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir: Yöneticilere düşen temel görev, örgütte ortaya çıkan her nevi çatışmayı bastırmak değil, fakat bu çatışmaları fonksiyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmek olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu ha-

linde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını bile içerebilir.<sup>43</sup>

**Tablo 2.1.** Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.

<b>Geleneksel Yaklaşım</b> (Klasik ve Neo-Klasik)	<b>Modern Yaklaşım</b> (Etkileşim Modeli)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çatışma kaçınılmazdır.</li> <li>2. Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.</li> <li>3. Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını(Performans) engeller.</li> <li>4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</li> <li>5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çatışma kaçınılmazdır.</li> <li>2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzer çeşitli nedenlerden kaynaklanır.</li> <li>3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.</li> <li>4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.</li> <li>5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</li> </ol>

Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998, s.172.

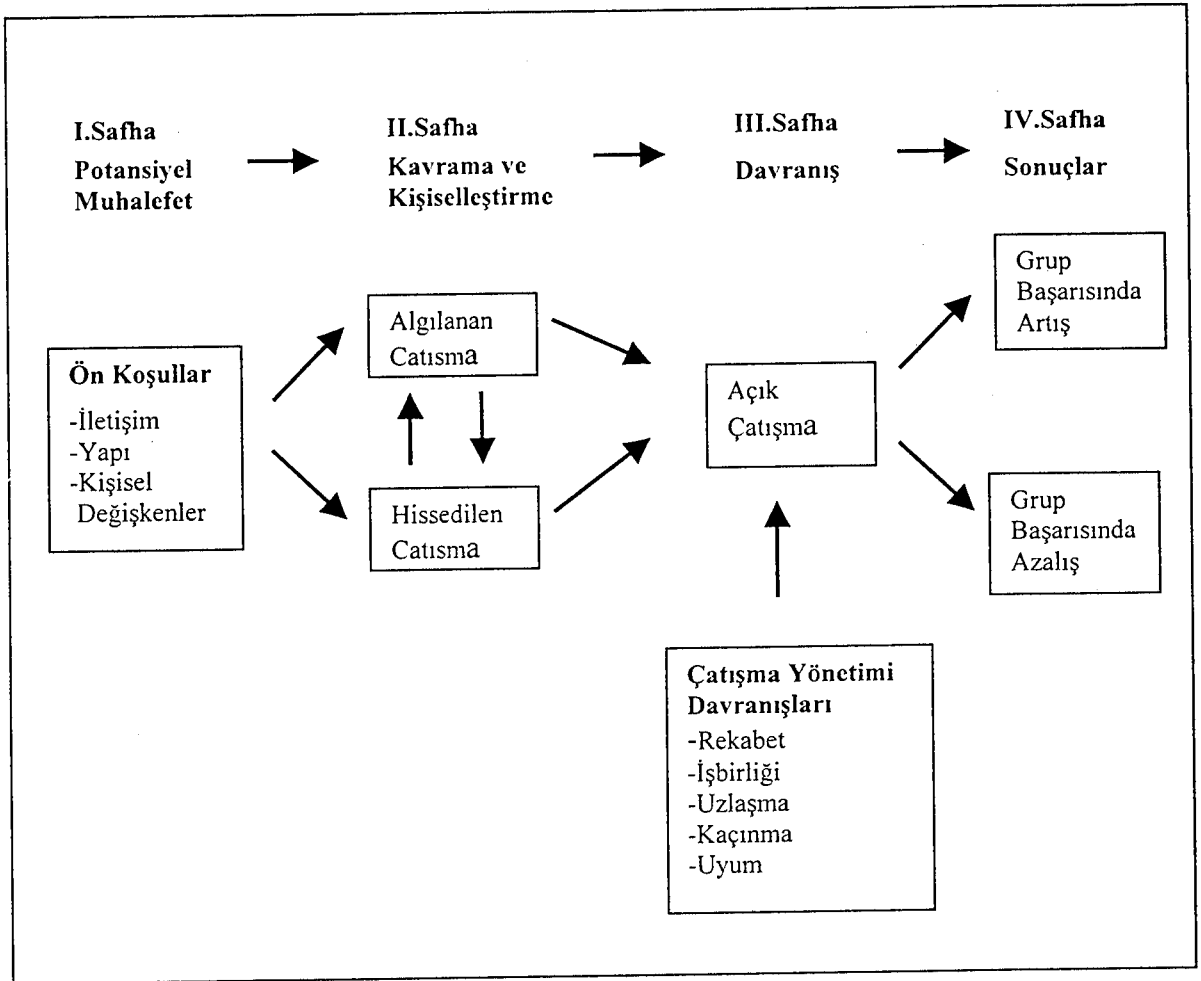
Her ne kadar çatışma kaynakları, işlemleri, sonuçları ve çözümleri üzerinde farklı görüşler sözkonusu ise de, çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir üyesi olduğu genel kabul görmektedir. Önemli olan çatışmanın istenilir tutulmasıdır. Bu ise çatışmanın yönetilmesi ile mümkündür.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 171-172.

<sup>44</sup> Dilaver Tengilimoğlu, "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, (Haziran 1991), s.129.

### 3. ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar birdenbire ortaya çıkmaz. Çatışmalar çeşitli evrelerden geçerek olgunlaşır ve çatışma haline dönüşürler. Çatışma süreci potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört evrede incelenir:



Şekil 2.2. Çatışma Süreci

Dinçer ve Fidan, 1996, s.369.

**I.Safha(Potansiyel Muhalefet):** Potansiyel muhalefet olarak adlandırılan ilk aşamada çatışma doğuracak şartların varlığı sözkonusudur. Bu şartlardan birisinin varlığı, çatışmanın ortaya çıkması için gereklidir. Bunlar üç kategoride incelenebilir: iletişim, yapı ve kişisel değer.

**a)İletişim:** İşletmelerde çıkan çatışmaların büyük çoğunluğu iletişim sistemindeki aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. İletişim yetersizlikleri bütün çatışmaların nedeni olarak gösterilemezse de, insanlar arasındaki ilişkilerde iletişim önemli bir vasıta olduğundan çoğu zaman çatışmalara neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu, anlama güçlükleri, yanlış anlamalar ve iletişim kanallarındaki gürültünün etkin iletişime engel olması çatışma için potansiyel bir ortam yaratmaktadır.

İletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar işbirliğini azaltmakta ve yanlış anlamaların artmasına neden olduğundan çatışmaları artırıcı bir etkiye sahiptir.

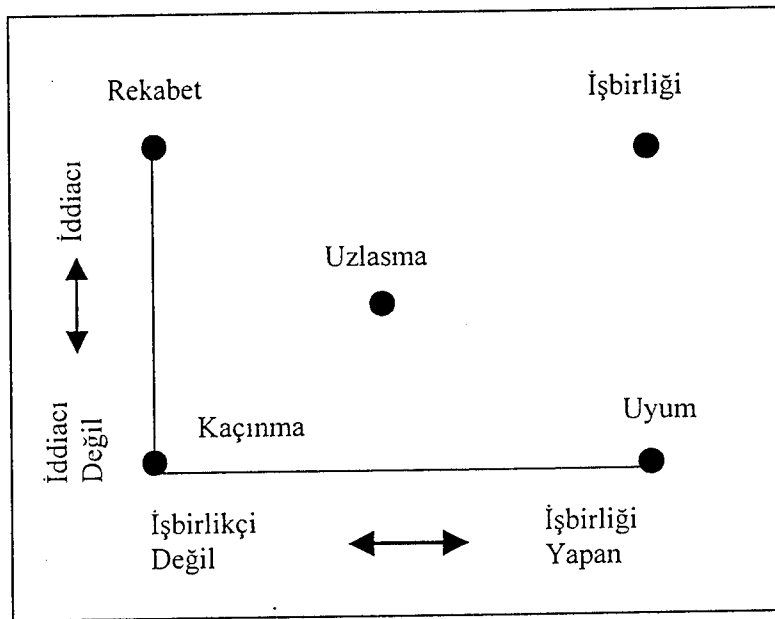
**b)Yapı:**Yapı terimi içinde birçok unsuru kapsamaktadır. Bunlar büyüklük, tekdüzeliğin derecesi, uzmanlaşma derecesi ve standardizasyon, grup üyelerin birbirinden farklılığı, önderlik tarzları, ödül sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi gibi unsurlardır. Araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, büyüklük ve uzmanlaşma derecesinin çatışmayı teşvik ettiğini göstermiştir. Grup büyüklüğü arttıkça ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uzmanlaşma derecesi yükseldikçe çatışmanın çıkma ihtimali artacaktır. Grubu oluşturan kişilerin genç ve personel değişim hızının yüksek olduğu durumlarda da çatışma potansiyeli artmaktadır. Ayrıca yöneticilerin otoriter liderlik tarzını benimsemelerinin çatışma potansiyelini arttırdığına ilişkin göstergeler olsa da kuvvetli değildir. Katılımcı liderlik tarzının uygulanması da çıkar çatışmalarının doğmasına neden olmaktadır.

**c)Kişisel Değişkenler:** Kişiler yetiştirildikleri ortam ve aldıkları kültürün etkisiyle farklı kişilik ve değerlere sahip olmaları örgütlerde çıkan çatışmaların belli başlı sebeplerindendir. Kişilerin sahip oldukları değer yargıları, örgütün amaçlarına ve diğer çalışanların amaçlarına ters düşebilir ve rasyonel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Yapılan araştırmalar özellikle otoriter ve dogmatik kişilik yapısına sahip olanların çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermektedir.

**II. Safha/Kavrama ve Kişiselleştirme:** Bu evre potansiyel çatışma nedenlerinin farkına varıldığı aşamadır. Birinci aşamada iletişim, yapı ve kişisel değişkenler bir engelleme oluşturuyorsa ikinci aşamada potansiyel muhalefete yol açar. Taraflardan biri veya daha fazlası çatışmanın farkına varır ve bundan etkilenirse çatışma çıkabilir. Fakat bu

çatışmanın kişiselleştirildiği anlamına gelmez. Kişiler bu durum karşısında duygusal tepki göstererek sinirli, gergin ve düşmanca hislere kapılabilirler.

**III. Safha/Davranış:** Bu aşamada bir grup elemanı, diğerinin amaç ve çıkarlarına ters düşen hareketlerde bulunabilir. Diğerini engellemek için yapılan bu davranışın bilinçli olarak yapılması gerekir. Grevler, ayaklanmalar, savaşlar bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir. Çatışma açık olarak meydana geldiğinde, bunu yönetme davranışları geliştirilir. Çatışma yönetiminde Şekil 2.3’de belirtilen beş yaklaşım kullanılmaktadır:



**Şekil 2.3. Çatışma Yönetiminin Boyutları**

Özkalp ve Kirel, 1990, s.321.

- a) **Rekabet:** Çatışan taraflar amaçlarını gerçekleştirmek ve çıkarlarını arttırmak için birbirleriyle rekabet ederek üstünlük sağlamaya çalışırlar. Taraflar güç tabanlarını kullanarak başarıyı kendi lehlerine çevirmeye çalışırlar.
- b) **İşbirliği:** İşbirliği yönteminde herkesi memnun edecek bir çözüm için çalışılır. Taraflar tüm seçenekleri araştırırlar ve uygun seçenek üzerinde anlaşılırlar. Bulunan çözüm herkes için avantajlı olduğu için bu yöntem kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür.



- c) **Kaçınma:** Taraflar çatışmaya geri çekilerek ya da bastırarak karşılık verirler. Kayıtsız davranışlarda bulunmak geri çekilmeye sebep olur. Eğer taraflar arasında bir bağlılık sözkonusu ise, farklılıklarını kendilerine saklayarak bastırabilirler.
- d) **Uyum:** Gruplar arasındaki anlaşmazlıklar karşısında taraflardan birinin çatışma olasılığını önlemek amacıyla karşı tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma davranışına uyum denilmektedir.
- e) **Uzlaşma:** Uzlaşmada, çatışan taraflar karşılıklı olarak bazı çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar konusunda anlaşılır. Her iki tarafta fedakarlıkta bulunur. Taraflardan kazanan ya da kaybeden yoktur.

**IV.Safha / Sonuçlar :** Ateni çatışma ve çatışma yönetiminin birbirini etkilemesi sonucu çatışma gruplar açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Eğer grup başarısını olumlu yönde etkiliyorsa fonksiyonel çatışma, olumsuz olarak etkiliyorsa fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirilir.

#### 4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

##### 4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır.<sup>45</sup>

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, organizasyonların ilerleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görürler. Bu yaklaşımlara göre çatışmanın mevcudiyeti organizasyon yapısının

---

<sup>45</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 175.

yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir.<sup>46</sup>

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların fonksiyonel olup olmadığına karar vermede ölçüt, grup performansdır. Gruplar genelde amaca yönelik oldukları için fonksiyonellikte kastedilen grup üzerindeki etkisidir.<sup>47</sup> Çatışma değerlendirilirken bireyler üzerindeki etkisi yerine grup üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir. Eğer çatışma grubun amaçlarını ileriye doğru götürüyor ve grubun gelişimine katkıda bulunuyorsa fonksiyonel çatışmadır.

## 4.2. Tarafları Açısından Çatışmalar

Örgütlerde görülen çatışmalar, bireysel çatışma, bireylerarası çatışmalar, bireyler ve gruplararası çatışmalar, gruplararası çatışmalar ve örgütlerarası çatışmalar olmak üzere beş başlık altında incelenebilir.

### 4.2.1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, bireye özgü ve çoğu kez analizi en zor olan çatışmadır.<sup>48</sup> Bireysel düzeyli çatışmalar en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder.<sup>49</sup> Bireysel çatışmaları, kavramsal çatışma veya amaçların uyumsuzluğundan doğan çatışma olarak da adlandırılabilir. Kavramsal çatışma, farklı amaçların ortaya çıkması halinde söz konusu olur.

Bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerin uyumsuzluğu, gerekse bireyin kendi hedef, güdü, rol ve gereksinimleri konusundaki çelişkileri sosyalizasyon

<sup>46</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995), s.207.

<sup>47</sup> Özkalp ve Kirel, *a.g.e.*, s.316.

<sup>48</sup> Bumin, *a.g.e.*, s.53.

<sup>49</sup> A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (İkinci Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Avcıol Basım-Yayın, 1996), s.292.

sürecini karmaşık ve güç hale getirecek ve sonuçta bireyin gerilim ve çatışma yaşamasına neden olacaktır.<sup>50</sup> Bireyin yaşadığı iç çatışma sonuçta sosyal ve örgütsel çevresine de yansiyacak ve kişilerle olan ilişkilerinde de bir takım çatışmalar yaşamasına neden olacaktır. Bireysel çatışmaları iki başlık altında incelemek mümkündür: Amaç çatışması ve hayal kırıklığının doğurduğu çatışma:

#### **a) Amaç çatışması**

Amaç çatışması, bireyin başarmak için atılım yaptığı amacın hem olumlu ve hem de olumsuz yönleri olduğu zaman ya da iki veya daha çok birbirleriyle yarışan amaçların varlığında oluşur.<sup>51</sup> Üç tür amaç çatışması vardır.

#### **aa) Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması**

Yaklaşma-yaklaşma çatışması iki olumlu hedef arasında seçim yaparken bireyin yaşadığı duygu karmaşıklığıdır. Belirli bir miktar parası olan bireyin, ikisini de çok istediği spor araba ve yazlık ev amaçlarından hangisini satın alacağına karar verememesi, bu çatışma türüne tipik örnektir.<sup>52</sup> Birey idrak kabiliyetini kullanarak ussallık yoluyla, karar vermede biraz kaygı duysa da seçeneklerden birini ötekine tercih ederek amaçlarından birine ulaşmış olacaktır.

#### **ab) Yaklaşma – Kaçınma Çatışması**

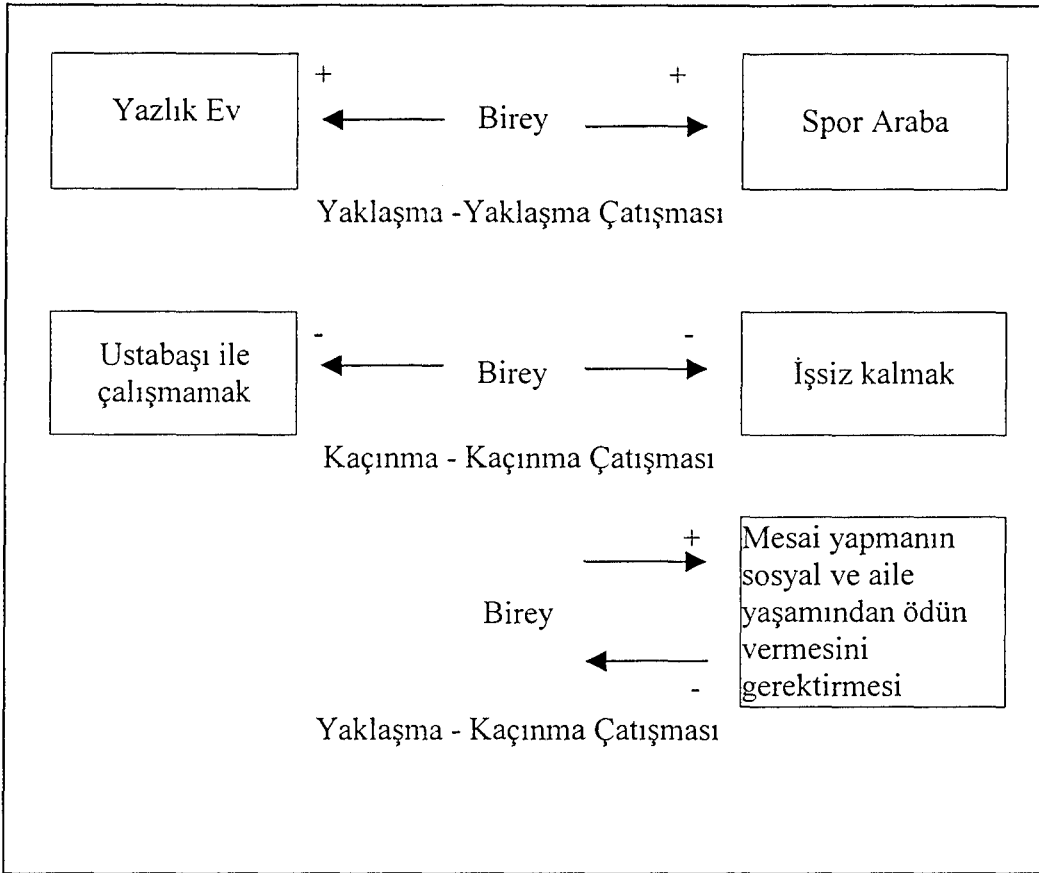
Bireyin olumlu ve olumsuz sonuç verecek iki olay arasından birini tercih etmek durumunda kalması halinde ortaya çıkar. Maddi açıdan arzulanan ödülleri sağlayacak bir fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamından ve diğer sosyal uğraşlardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülebilir.<sup>53</sup> Örgütsel amaçlar örgüt üyelerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler. Bunlar bireyin örgütsel davranışlarına yansır. Amaca ulaşma yolunda atılan her adımla birlikte gelişen olumsuz ve önlenemeyen engeller içsel çatışmalara neden olur.

<sup>50</sup> Aynı, s.292.

<sup>51</sup> Bumin, a.g.e., s.62.

<sup>52</sup> Erdal Tekarslan ve diğerleri. *Sosyal Psikoloji* (İstanbul:Filiz Kitabevi,1989), s.208.

<sup>53</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e., ss.296-297.



**Şekil 2.4.** Amaç Çatışması Türleri

### ac) Kaçınma – Kaçınma Çatışması

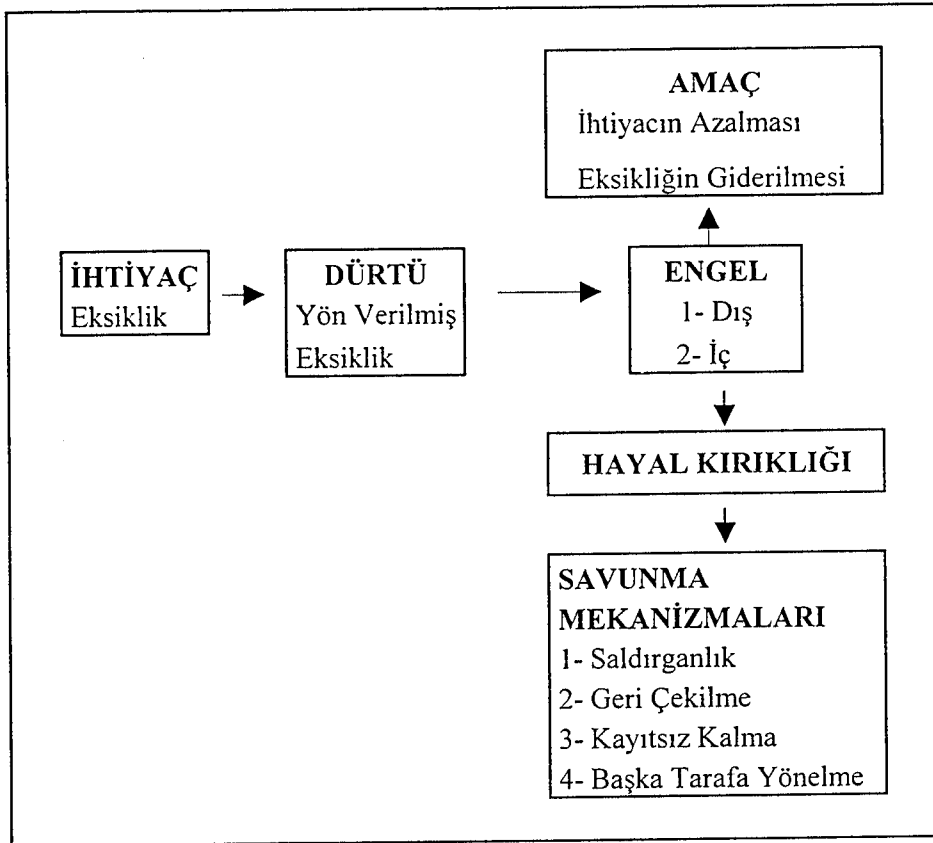
Kaçınma – Kaçınma Çatışması bireyin iki veya daha fazla olumsuz seçenek arasından birini seçme durumunda ortaya çıkar. Bu çatışmanın örgütsel davranış üzerinde fazla etkisi yoktur. Birey iki olumsuz amaçtan hiçbirini seçmeyip durumu olduğu gibi bırakabilir. Eğer birey tercih yapmak zorunda değilse çatışma çabuk çözülür. Fakat, bazen birey iki olumsuz amaçla karşı karşıya kalınca amaçları terketmez veya terkedemez. Ustabaşından nefret eden, fakat işsizlik tazminatını almayı gururuna yediremeyen işçi, işsizliğin olduğu bir ortamda kaçınma-kaçınma çatışması yoluyla çözümleyememektedir.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Bumin, a.g.e., s.64-65.

## b) Hayal Kırıklığının Doğurduğu Çatışma

Hayal kırıklığı, bireyin yönlendirilmiş ve planlanmış ihtiyaçlarının, kendi bilgi ve isteği dışında engellenmesi halinde ortaya çıkar. Şekil 2.5'de de görüldüğü gibi birey, bir ihtiyaç karşısında davranışlarını, bu ihtiyacı giderecek davranışlara göre düzenlemektedir.<sup>55</sup>

Bireyin amaçlarına ulaşmasını engelleyen faktörler fiziksel olabileceği gibi zihinsel-sosyo-psikolojik de olabilir. Hayal kırıklığına örnek olarak susayan fakat kapalı kapı nedeniyle amacına ulaşamayan bir insan verilebilir.<sup>56</sup>



Şekil 2.5. Hayal Kırıklığı Süreci

Erdoğan, 1996, s.151.

<sup>55</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Örgütsel Davranış* (İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Avcıol Basım-Yayın, 1996), s.150.

<sup>56</sup> Bumin, a.g.e., s.61.

Birey amaçlarına ulaşmak için harekete geçtiğinde çeşitli engellerle karşılaşır ve hayal kırıklığı meydana gelir. Bu hayal kırıklığı karşısında birey birtakım savunma mekanizmaları geliştirir. Bunlar:

- a) Saldırganlık,
- b) Geri çekilme,
- c) Kayıtsız kalma,
- d) Başka tarafa yönelme.

Bireylerin yaşadıkları hayal kırıklığı amaca ulaşmalarını etkileyen önemli bir unsurdur.

#### 4.2.2. Bireylerarası Çatışmalar

Örgüt yaşantısının temel görüntüsü her kişinin tam bir uyum içinde çalıştığı bir işletme olmadığı gibi devamlı olarak insanların çalıştığı bir savaş meydanı da değildir. Değişik zamanlarda ve koşullarda kişiler çatışma ortamına girebilir.<sup>57</sup>

Örgütlerde çok sık rastlanan çatışma türlerinden birisi de kişilerarası çatışmalardır. Kişilerarası çatışma iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verileri ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir.<sup>58</sup>

Bireylerarası çatışma, gizli, sessiz ve derinden olabilir. Bu tür çatışma açık çatışmadan daha tehlikeli sonuçlar doğurur. Kişiler arasında iletişim eksik olduğundan aralarında algılama, irdeleme ve yorumlanma konusunda eksiklikler olacaktır.

<sup>57</sup> İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı:1-357,1989, s.94.

<sup>58</sup> Koçel, a.g.e., s.412.

### 4.2.3. Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır.<sup>59</sup> Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.

### 4.2.4. Gruplararası Çatışmalar

Çatışma, günümüzde örgütlerde giderek önemi artan ve çözümlenmesi için çaba harcanan olgulardan birisidir. Günümüz yönetim anlayışı açısından çatışma sadece kaçınılmaz değil aynı zamanda olumlu yönleri de olan bir davranışsal olgudur. Dinamik bir işletmede hiçbir grubun tam olarak uyum içinde çalıştığını söylemek mümkün değildir. Gruplararası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmeleriyle meydana gelir. Bu çatışma türü, örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır.

Yönetim ortamında örgütsel ilişkilerin iyi işlememesi sonucu, ortaya çıkan grupların çıkması durumunda, çatışmaya taraf olan gruplarla işbirliği yapan diğer grupların da planlanandan farklı davranışlar gösterdiği kolaylıkla saptanabilir. Yapılan araştırmalarda çatışma halindeki bir grupta şu özellikler görülmüştür:<sup>60</sup>

- a) Çatışan gruplarda, "biz" (grup içindekiler) ve "onlar" (grup dışındakiler) ayrımı belirginleşir.
- b) Grup, çatışma içinde olduğunu anladığında, daha çok saldırganlaşır ve diğer grubu yenmek için daha sert bir pozisyon alır.
- c) Grubun içindeki olumlu hisler, dış gruptaki üyelere geçmez. Dış grubun üyeleri tarafsız olarak değil düşman olarak algılanırlar.

<sup>59</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s. 176.

<sup>60</sup> "Fred Luthans, Organizational Behavior (5.Ed., New York: McGraw-Hill Book Comp., 1989), s.418." (Erdoğan, s.190'daki alıntı).

- d) Tehdit edilmiş grup üyeleri kendilerini üstün hissederler. Güçlerini büyük diğer grup üyelerini ise küçük görürler.
- e) Çatışan gruplararası iletişimi azalır. Haberleşme ilişkisi devam etse de olumsuz ve düşmanca olur.
- f) Grup çatışmada kaybediyorsa üyeler arasındaki düşmanlık azalır, suçu üzerine atabilecekleri birini ararlar.
- g) Gruplararası çatışma ve düşmanlıklar, bireylerin hatası değildir. Bunlar grup etkileşiminin bir parçasıdır, grup bireyleri normal ve uyumlu olsalar da çatışma ortaya çıkacaktır.

Örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek özelliklere sahip gruplararası çatışmalarla ilgili çeşitli çözüm yöntemleri geliştirilmiştir. Gruplararası çatışmalarla başa çıkmada kullanılan yöntemlerden bazıları, çatışmalara geçici ve kısa dönemli çözümler getirirken, bazıları ise gruplar arasında uyumsuzluk ve sürtüşmelere yol açan tüm nedenleri ortadan kaldırarak, uzun süreli ve kalıcı çözümler getirmektedir.

Genel olarak işletmelerde yönetimin gruplararası çatışmaya yaklaşımı basit ve iyimserdir. Örgütsel çatışmanın, kaçınılmaz olduğuna, kişilik sorunlarından kaynaklandığına, taraflarda uygun olmayan tepkilerin oluşmasına ve algıların, duyguların, davranışların kutuplaşmasına yol açtığına inanılır.

#### 4.2.4.1. Gruplararası Çatışmalara Genel Bir Bakış

Örgütlerde en çok rastlanan çatışma türlerinden birisi de gruplararası çatışmalardır. Gruplarda görülen çatışmalar birçok boyutta karşımıza çıkabilir. Örneğin, ideolojik farklılıklardan kişilik çatışmalarına, işletmelerarası çatışmadan, ülkelerarası savaş şeklinde olabilir.

Gruplararası çatışma en genel şekliyle, “farklı örgütsel amaçlara yönelik iki ya da daha fazla grubun çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk ya da zararlı rekabet ilişkisine girmesi” şeklinde tanımlanabilir.<sup>61</sup> Çıkan çatışmanın şiddeti ve örgütü

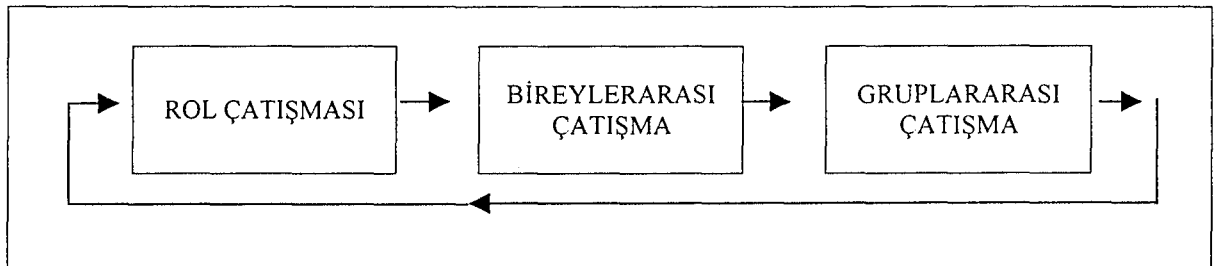
<sup>61</sup> Tanıl Kılınç, Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1-2, (Nisan-Kasım 1990 ), s.40.



etkileme derecesi öncelikle, sözkonusu çatışmanın nedenine daha sonra da çatışan tarafların güçlerine, birbirine karşı davranışlarına vb. etkenlere bağlı olacaktır. Örgüt yönetiminin gruplararası meydana gelen çatışmalarda yapmaları gereken en önemli şey çatışmanın sebebinin doğru bir şekilde teşhis edilmesini sağlamaktır.

Örgütsel açıdan gruplararası çatışmalar, örgütsel amaçlara yönelik bölüm, departman, çalışma proje grubu, komuta kurmay grupları gibi formal yapıya sahip grupları kapsar.

Gruplararası meydana gelen çatışmalar, birey örgüt düzeyli çatışmaların doğmasında bir etken olabilmektedir. Başka bir deyişle, örgütlerde meydana gelen çatışma düzeylerini birbirinden kesin sınırlarla ayıramayız. Örgütsel çatışmaları a) Rol çatışması, b) Bireylerarası çatışma ve c) Gruplararası çatışma olmak üzere, üç düzey açısından ele alınan Hellriegel ve Slocum bu çok yönlü karmaşık ilişkiyi Şekil 2.6.'daki gibi ifade etmektedirler.<sup>62</sup>



**Şekil 2.6.** Çatışma Türleri Arasındaki İlişki

Don Hellriege and John W.Slocum Jr., Management,(3rd. Ed.,Addison-Wesley Pub.Co., Reading, Mass., 1982), s.662” (Kılınç, 1990, s.42'daki alıntı).

Örgütlerde birey, grup ve örgüt düzeyli çatışmalar birbiriyle içiçe geçmiş durumdadır ve çatışma düzeylerinden herhangi birinin ana nedeni, diğerlerini de harekete geçirebilir. Gruplararası çatışmalar her ne kadar “grup düzeyli” çatışma sınıfında yer alsalar da birey ve örgüt düzeyli çatışmaların oluşmasını sağlayabilecek ve onlardan etkilenebileceklerdir.

<sup>62</sup> Kılınç, 1990, a.g.e., s.42.

#### 4.2.4.2. Gruplararası Çatışmaların Başlıca Kaynakları ve Nedenleri

Örgütlerde “işbölümü ve uzmanlaşma”, örgütün temel hedefine ulaşmasını sağlayan alt amaçların başarılması için, grupların (departmanların) oluşturulmasını mecbur kılmakta ve bu da pek çok çatışma kaynağını beraberinde getirmektedir. Örgüt tarafından oluşturulan departmanların, farklı amaçlara yönelmeleri, amaçlara ulaşma başarısını ödüllendirme sistemlerinin farklılığı, paylaşılan kaynakların sınırlılığı, görev bağımlılığı, politika farklılıkları, düşmanlık, algılama hatası gibi sebeplerden ötürü aralarında çatışma çıkma potansiyeli yüksektir.

Örgütlerde fonksiyonel bölümlenmenin olduğu her koşulda, gruplararası çatışmaların yaşanma ihtimali yüksektir. Örgütlerde grupların tam uyum içinde çalışması beklene-meyeceğinden, yönetimlere düşen görev, çatışmaları dikkatlice teşhis etmek ve çatışma-lara gerekli müdahalelerde bulunmaktır.

Örgütlerde gruplararası çatışma nedenleri: a)Gruplararası görev bağımlılığı, b)Gruplararası rekabet, c)Gruplararası farklılıklar ve d)Örgütsel nedenler temel başlıklarını altında ele alınabilir.

##### a) Gruplararası Görev Bağımlılığı

Gruplararası bağımlılık, birden fazla örgütsel grubun üstlendikleri görevleri başarmaları için birbirine karşılıklı ya da tek taraflı olarak bağımlı olmaları durumunu ifade eder.

- **Karşılıklı görev bağımlılığı:** Örgütte iki birim veya grup, hedeflerine ulaşmak için, birbirlerinin bilgi, hizmet, kaynak ve çıktıklarına ihtiyaç duyuyorsa karşılıklı görev bağımlılığı söz konusudur. Bu tür bağımlılık ast, üst veya aynı seviyede bulunan gruplar arasında sözkonusu olabilir. Örgütsel bir grubun, bir başka gruba (ya da gruplara) yönelik isteklerini artırması, bu gruplar üzerindeki baskıları, aşırı rol üstlenme ve engellenme duygularını artırıp, gruplararası çatışmaların doğmasına neden olabilir.

-**Tek yönlü görev bağımlılığı:** Örgütlerde gruplardan biri iş ilişkileri açısından bir başka gruba (ya da gruplara), onun kendisine bağlı olduğundan daha fazla ya da daha az bağımlı olması durumunu ifade eder. Bağımsız grup, bağımlı gruba göre işbirliğine daha az ihtiyaç duyar. Bu durumda bağımlı grup ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bağımlı

olduğu gruba baskı yapma yoluna gider ve bu baskının sonucunda da taraflar arasında çatışmalar gözlenebilir.

### b) Gruplararası Rekabet

Gruplararasıdaki rekabet gerçekte yaratıcılığı ve örgütsel etkinliği arttıran bir etkiye sahiptir. Ayrıca rekabet her grubun kendi amacına daha iyi ulaşmasını sağlamada faydalı olabilir. Ancak rekabet kontrolden çıktığında her zaman istenilen sonuçları vermez. Gruplararasıdaki rekabet, kıt olan kaynaklardan daha fazla faydalanma ya da örgütsel ödüllerden daha fazlasını elde etme şekline dönüştüğünde, örgütsel açıdan istenmeyen ve enerjinin boşa harcanmasına yol açan çatışmalara neden olabilmektedir.

**-Kıt kaynaklar için rekabet:** Organizasyon içindeki gruplar aynı kaynaklara bağımlı olarak çalışıyorsa, aralarında çatışma yaşanma olasılığı yüksek olacaktır. Çatışma şiddeti, kaynak miktarı sabitliği ve aynı kaynak için rekabet eden grup sayısına bağlı olarak artıp azalabilecektir. Gruplararası çatışmaların çoğu; finansal kaynak tahsisi, kullanım alanı, personel, terfi fırsatları, statü vb. sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Bölüm başına zamanla azalan kaynakların kullanımı önemli denebilecek çatışma sebeplerindedir. İki veya daha fazla sayıda grup tarafından paylaşılacak kaynakların sınırlılığı gruplararası çatışmanın nedeni olabilir. Paylaşılacak kaynaklar, malzeme, para veya bazı çalışmaları kolaylaştıracak türden belirgin özellikli olabilecekleri gibi, güç, statü veya prestij türünden açık olmayan, elle tutulamayan türden kaynaklar da olabilir. Kaynakların gruplararasıda paylaşımı rekabeti doğurur.<sup>63</sup>

**-Örgütsel ödüller için rekabet:** Örgüt yönetimi tarafından gösterdikleri başarı karşısında örgütsel grup için farklı başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri uygulandığında bu gruplararasıda anlaşmazlıkların çıkmasına neden olur. Özellikle başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, bu gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa, daha fazla ödül kazanmaya yönelik rekabetin sonucunda, gruplararası çatışmanın çıkması kaçınılmaz olacaktır.

---

<sup>63</sup> Erdoğan, a.g.e., s.177.

Gruplararası rekabetin getirdiği yararlar, rekabetin olumsuz sonuçlarında daha fazla olmaktadır. Gruplararası rekabette ortaya çıkan temel sorun, hedeflerin çatışması ve gruplar arasındaki etkileşim ve haberleşmenin bozulmasıdır. Böyle bir bozulma ise yanlış algılamalara ve grupların birbiri hakkında olumsuz bazı klişe fikirlere sahip olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, çatışmayı önlemedeki başlıca strateji, grupların üzerinde anlaşmaya varabileceği hedefler seçmek ve aralarında etkili bir haberleşmeyi sağlamak olacaktır. Bu stratejinin taktikleri, aşağıda verilenler arasında herhangi bir kombinasyon yaparak uygulanabilir.<sup>64</sup>

- Ortak bir düşmana karşı birleşmek,
- Rakip gruplardaki alt grupların birbirleriyle etkileşime girmesini sağlayan bir görüşme stratejisi yaratmak. İzole bir grubun temsilcisi gruptaki pozisyonunu bırakmak istemeyecektir. Buna karşılık, kendisine belirli yetki verilmiş olan bir alt grup, karşısındaki görüşme ekibinin kendisini etkilemesine göz yummakla kalmayıp, kendisi de, grubun diğer bölümünü etkileyecek güce sahip olacaktır.
- Olağanüstü bir hedefi ortaya koymak. Rakip grupların birlikte çalışmasını gerektiren yepyeni bir veya gruplar arası sürtüşmeyi analiz etme veya azaltma gibi bir görev bu türdür.

### c) Gruplararası Farklılıklar

Gruplararası amaçlar, çıkarlar, değerler, statüler ve algılama temelleri konusunda görülen farklılıklar çatışmaların çıkmasına sebep olabilir.

**-Amaç farklılıkları:** Gruplar arasında çatışmaların en önemli nedenlerinden birisi, bir grubun kendi amaçlarını ön plana çıkararak diğer grupların amaçlarını gözardı etme eğiliminde olmalarıdır. Bilhassa, görev açısından bağımlı olan gruplarda, bir tarafın amacına ulaşabilmeye çalışırken diğer tarafın ihtiyaçlarını gözardı etmesi, o grubun amaçlarına ulaşmasını büyük ölçüde etkileyeceğinden, çatışma bu tür gruplarda daha da yoğun olacaktır.

---

<sup>64</sup> Schein, a.g.e., s.105.

**-Statü farklılıkları:** Örgütlerde bazı grupların, kendi statülerini başkalarından daha yüksek olarak görmeleri ya da başka gruplarca daha yüksek prestije sahip olarak görülmeleri, gruplar arasındaki iletişimi ve algıları etkileyerek gruplar arası çatışmaların çıkmasına sebep olabilir. Bunun dışında grupların statü artırma çabalarının, diğer gruplar tarafından bir tehdit unsuru olarak algılanması gruplararası çatışmanın çıkmasında etken teşkil eder.

### c) Örgütsel Nedenler

Gruplararası çatışmaların çıkmasına neden olan örgütsel nedenlerin büyük bir bölümünü örgütsel yapıdaki yetersizliğin ve bozukluğun bir sonucu olan, iletişim yetersizlikleri, sorumluluk alanlarının belirsizliği, hatalı ve tutarsız örgütsel değişime gidilmesi gibi etmenler oluşturur.

**-İletişim bozuklukları:** Örgütsel gruplar arasında yeterli ve uygun iletişimi engelleyen pek çok unsur vardır. Örneğin, anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alış-verişi ve iletişim kanallarının bozukluğu, grupların birbirlerinin amaçlarını, çalışma koşullarını ve algı farklılıklarını artırarak, birçok çatışmaya neden olabilmektedir. İletişimin yetersizliği kadar iletişimin açık ve fazla olması da çatışmalara sebep olmaktadır. Özellikle tarafların birbirleri hakkında tam ve açık bilgiye sahip olmaları birbirlerinin yetersizliklerini ve değer farklılıklarını açığa çıkaracağından düşmanca duyguları arttıracaktır.

**-Sorumlulukların belirsizliği:** Örgütlerde grupların sorumluluk ve yetki alanlarının net bir şekilde belirtilmemiş olması veya birbirleri arasında kesin sınırların çizilmemiş olması gruplar arası çatışmalar için potansiyel bir kaynak teşkil eder. Bu durum, grupların arzulanan faaliyetleri üzerinde daha çok kontrole sahip olma ve arzulananmayan faaliyetleri üstlenme davranışları göstereceklerdir.

**-Örgütsel politikalar:** Örgütlerde, istenmeyen nitelikli çatışmalara hoşgörü ile bakan, hatta-bu tür uyuşmazlıkları körükleyen zihniyetin ve atmosferin varlığı, grupların birbirleriyle olumsuz rekabete girmelerini cesaretlendirici bir etki yapacaktır. Özellikle, rekabeti açıkça teşvik eden ve ortak başarı yerine, bölümlerin başarılarını tek tek ödüllenen-

dirmeye dayanan bir ödül politikasının mevcudiyeti, gruplar arası çatışmalar için en önemli etmenlerden birisini oluşturacaktır. Keza, örgütün üst düzeyli yönetimince, çeşitli örgütsel grupların birbirlerine karşı geliştirmiş oldukları “psikolojik uzaklıkları” gidermeye yönelik bir çabanın olmaması da, algı bozukluklarını ve önyargılı davranışları ateşleyerek, çatışmaya neden olabilecektir.<sup>65</sup>

**-Örgütsel değişim:** Gruplararası çatışmaların çıkmasına zemin oluşturan bir diğer etmen ise, örgütlerin yeterli ön hazırlık yapmadan, değişime ya da birleşme uygulamalarına gitmeleridir. Bu gibi durumlarda, teknolojik değişimin gerekliliği, doğuracağı olumlu sonuçları ve gruplar için herhangi bir tehdit unsuru olmayacağı yeterince açıklanmadıkça, değişimden etkilenecek grupların söz konusu değişime karşı koymaları muhtemeldir.

Gruplararası çatışmalar her zaman örgütsel etkinlik ve verimliliği “olumsuz” yönde etkilememektedir. Gruplararası rekabetten kaynaklanabilecek çatışmalar, kazanma-kaybetme mücadelesine dönüştürülmeden kontrol altında tutulduğunda yönetim tarafından da desteklenebilmektedir. Aksi durumda verimlilik ve etkinliği azaltır.

Örgütlerde gruplararası çatışmaların etkileri ve sonuçları üzerinde pek çok alan ve laboratuvar araştırması yürütülmüştür. Bu konuda en bilinen ve ilk çalışmalardan birisi, Muzaffer Sherif ve arkadaşları tarafından 1954 yılında yürütülen “Robbers’Cave (Yaz Kampı)” araştırmasıdır. Bu araştırmalar, örgütsel gruplararası rekabete ve kazanma/kaybetme temeline dayanan bir çatışmanın gelişiminin ve sonuçlarının, grupların içsel yapılarında ve aralarındaki ilişkilerde, olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 2.2’de özetlenmiştir.<sup>66</sup>

Tablo 2.2 incelendiğinde, gruplararası çatışmalar hem olumlu hem de olumsuz sonuçlanabilmektedir. Bu yüzden çatışmaları önlemeye yönelik çalışmalarda bulunmadan önce çatışmanın yaratabileceği sonuçları en iyi şekilde tartılmalıdır. Çünkü, çatışmaları ortadan kaldırmaya çalışmak çatışmanın olumlu etkilerini de ortadan kaldıracaktır. Eğer söz

<sup>65</sup> “R.C. Jain ve R.N. Kanungo, Behavioral Issues In Management, (Toronto: Mc. Graw-Hill Ryerson Ltd., 1977), s.310.”(Kılınç, 1990, s.49-50’deki alıntı).

<sup>66</sup> Kılınç, 1990, a.g.e., s.50-51.

konusu çatışmanın yarattığı sonuçların işletme açısından olumsuz etkileri fazlaysa çatışmanın çözülmesi için başa çıkma yöntemlerinden faydalanılmalıdır.

**Tablo 2.2. Gruplararası Çatışmaların Sonuçları**

Çatışmanın Karakteristikleri	Çatışmanın Olumlu Sonuçları	Çatışmanın Olumsuz Sonuçları
* Rekabet	- Motivasyonu artırır, - Rekabetçi yeni fikirlerin üretimini destekler, - Grup İçin kontrol ve denge sistemine yardım eder, - Grubu, daha fazla "göreve yönelik" hale getirir.	- Motivasyonu azaltır, - Enerji ve zaman israfına yol açar, - Daha iyi bir "bilgi yönetimi"ni engeller, - Grup amaçlarını, örgütün amaçlarından üstün tutmaya götürebilir.
* Bilginin Tahrif Edilmesi ya da Gizlenmesi		- Kararların niteliğini bozar, - Çabaların dublikasyonuna (iki lenmesine) neden olur, - İş akışı ve programlarda, kaymalara ve ertelemelere yol açar.
* Kararlar İçin Üstlere Başvurma	- Üstlerin, asları ve onların işlemleri konusunda daha bilgili olmalarını sağlar. - Üst'ün, bir arabulucu olarak devreye gireceği "yüz yüze tartışmalara" olanak sağlar.	- Üstlerin bu tartışmalara ayırdığı zaman, kendi asli işlevlerini etkileyip, aşırı iş yükü üstlenmelerine yol açar - Üstlerin, tam bilgiye sahip olmadan, sezgi ve iradeleri ile hatalı karar vermeleri riski yüksektir.
* Karar Süreçlerinin Biçimselliği ve Katılığı	- Sistemin kararlılığını (istikrarını) arttırabilir.	-Değişime adapte olma esnekliğini en aza indirir.
* Gruplararası Etkileşimin Azalması	- Karşı tarafla ilişki kurmadan doğabilecek sorunları azaltabilir.	- İşbirliği çabalarını azaltır, - Görev koordinasyonunu ve başarımını engeller.
* Güven Azlığı, Kuşku ve Düşmanlık Duyguları	- Grup içi bağlılığı ve işbirliğini, üyelerin gruba uyumunu ve otorite kabülünü artırır.	- Psikolojik gerginliğe ve işgücü devrine yol açar, - Kendi amacına aşırı bağlanıp diğer tarafı sabote etme çabalarını arttırır.

Kılınç, 1990, s.52.

#### 4.2.5. Örgütlerarası Çatışmalar

Örgütlerarası çatışmada örgütlerin rakip firmalarla olan çatışmaları sözkonusudur. Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütlerarası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik iş düzeninde arzulanan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir.

### 4.3. Potansiyel – Algılanan – Hissedilen – Açık Çatışmalar

#### a) Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, temelde örgütün varoluşuyla ilgilidir. Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar sözkonusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir.<sup>67</sup> Çatışmanın ortaya çıkması mevcut potansiyelin çeşitli unsurlarla beslenmesi ya da yön değiştirmesi ile olur. Örgütlerin çoğunda potansiyel çatışmaya sebep olacak koşullar mevcuttur. Örneğin, bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler, çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek olarak verilebilir.<sup>68</sup> Bu tip çatışmalar örgütte mevcut olmasına rağmen çoğu zaman hissedilmez.

#### b) Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, örgütte çalışanların çatışmayı yaratan durumları algılamasına bağlı olarak meydana gelen bir çatışma türüdür. Örgütteki tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı biçimde birbirini tehdit edici davranışlarda bulunmaları, baskı uygulamaları ve zan altında bırakıcı yaklaşımda bulunmalarıyla sındirmeye çalışma girişimleri algısal çatışma şartlarındandır.

#### c) Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bireylerin kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilim içine girmeleri, hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur.

#### d) Açık Çatışma

Açık çatışma, bireyin bilinçli ve belirgin bir şekilde huzursuzluğunu karşısındaki kişinin hissetmesini sağlayacak şekilde ortaya koymasıdır. Bu çatışma türü tarafların fiilen gösterdikleri davranışlara işaret etmektedir. Açık çatışmada bireyler, birbiri ile tartışabilirler, belirli bilgi ve veriyi karşıya göndermeyebilirler veya fiziksel kuvvet kullanabilirler.

<sup>67</sup> Ertürk, a.g.e., s.205.

<sup>68</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.178.



#### 4.4. Amaç – Rol - Kurumlaşmış Çatışmalar

Örgütü oluşturan bireyler ile grupların çeşitli seviyedeki amaçları arasındaki farklılıkların bulunması “amaç çatışmasına” sebep olur. Örgütlerin hepsinde, bireylerin ve grupların örgütün genel amaçlarından ayrı olarak birtakım amaçları bulunmaktadır. Birey ve gruplar, bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün tamamıyla anlaşmazlığa düşebilir. Amaçlarla ilgili çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği oranda örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar.

Örgütlerin giderek daha kompleks sistemler haline almaları, bu sistemlerin üyesi olan bireylerin işlevsel rollerini de karmaşık ve çok yönlü bir ilişki haline getirmiştir. Bu gelişimin neticesinde çağdaş işletme örgütlerinin pek çok üyesi, söz konusu rolleri yerine getirmede daha fazla çatışma ve belirsizlikle karşılaşabilmekte, örgütsel açıdan doyumsuzluk ve huzursuzluklar yaşayabilmekte ve bunların bütüncül bir sonucu olarak da örgüt, çalışanları açısından zor tahammül edilir ve düşük etkinlik düzeyine sahip bir sistem haline dönüşebilmektedir.<sup>69</sup>

Rol çatışması, aynı anda iki ya da daha fazla rolü yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması şeklinde tanımlanabilir.<sup>70</sup> Rol çatışmasının şiddeti, rol göndericilerin gücüne ve rol baskılarının kuvvetine ve odak rol yükümlüsünün bu baskıları cevaplama arzusuna bağlı olacaktır. Buna göre, şayet bir rol yükümlüsü iki rol göndericinin baskısı söz konusuysa, nispeten daha zayıf olan göndericinin gücü arttıkça, rol çatışması da şiddetlenecektir.<sup>71</sup>

Bireyin işlevleriyle doğrudan ilgili rollerin toplamı da “rol düzlemi”ni oluşturur. Bu anlamda rol düzleminde yer alan tüm bireylerin, rolü oynayacak kişinin (rol yükümlü-

<sup>69</sup> Tanıl Kılınç, “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, (Kasım,1988), s.103.

<sup>70</sup> Tanıl Kılınç, “Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1-2, (Nisan – Kasım, 1991), s.21.

<sup>71</sup> Kılınç, 1988, a.g.e., s.106.

sünün) başarıml ve faaliyetlerini etkilemeleri ve bunlardan etkilenmeleri sözkonusudur. Başka bir ifade ile rol düzleminde yer alanlar, odak rol yükümlüsünü rol davranışlarından ötürü ödüllendirebilir, cezalandırabilir ya da kendi görevlerini başarabilmeleri için ondan belirli şekilde davranmasını bekleyebilirler.

Rol çatışmaları çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Literatürde beş çeşit rol çatışmasından söz edilir. Bunlar:

- a) Rol göndericinin kendi içinde çatışması: Rol göndericinin, rol yükümlüsüne birbiriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi sonucunda meydana gelen çatışmadır.
- b) Gönderilerarası rol çatışması: Rol yükümlüsüne, farklı göndericilerden gelen baskı ve beklentilerin birbiriyle uyumsuz olması durumunda meydana gelir.
- c) Rollerarası çatışma: Bireyin aynı anda birbiriyle ters düşen rolleri üstlenmesi durumunda görülür.
- d) Kişi-rol çatışması: Kişi-rol çatışması, rol yükümlüsünün gereksinim, inanç, değer ve yeteneklerinin, rol düzleminin talepleriyle uyumsuz olmasını ifade eder.<sup>72</sup>
- e) Aşırı rol yüklenmesi: Aşırı rol yüklenmede, rol yükümlüsüne göndericiler tarafından gönderilen talepler ve rol beklentileri birbiriyle çelişmez. Rol yüklenici zaman kısıtı nedeniyle kendisinden beklenenlerin hepsini birden gerçekleştiremeyeceğini düşünerek kaygılanır ve hangilerini yerine getirip, hangilerini yerine getiremeyeceği konusunda karar verme durumunda kalarak, aşırı rol yüklenmeyi bir öncelikler çatışması olarak yaşar.

Bireylerin yaşadığı diğer çatışma türü rol belirsizliğidir. Yapılan çalışmalar, bireyin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde, rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki bilgi eksikliği ve algılama yetersizliği sonucu ortaya çıkar.

Rol çatışması örgütsel çatışmanın özel bir türüdür. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir organizasyonun ve bu organizasyon içerisinde de bireylerin belirli görev

<sup>72</sup> Tekarslan ve diğerleri, a.g.e., s.212.

tanımlarının olması gerekir. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır.<sup>73</sup>

Rol çatışma ve belirsizlikleri, bazı durumlarda bireysel güdülenme ve enerjii arttırarak, örgütsel ve bireysel etkinlik açısından arzulanabilen olumlu sonuçlara da neden olabilir. Ancak çoğu halde, bireyleri savunucu kaçınmacı davranışlara iten, örgütten ve işten duyulan tatmini azaltan, iletişimi bozan, bireysel ve örgütsel morali olumsuz etkileyen sonuçlara yol açması büyük bir olasılıktır. Tüm örgütsel çatışmalarda olduğu gibi, rol çatışma ve belirsizliğiyle başa çıkmada da temel sorumluluğun ve başarıya ulaşma şansının örgütün üst düzey yönetimine ve bu yönetimin tutumuna bağlı olacağı bir gerçektir.<sup>74</sup>

Kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışmada, çatışma doğurabilecek koşullar, çatışmanın şiddet ve derecesi ve nihayet çatışmaya çözüm yolları toplumsal sistem tarafından belirlenir. Ayrıca tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacakları, hangi yöntemi izleyecekleri ayrıntılı olarak tespit edilmiştir. Bu tür çatışmaların en çarpıcı örneği, işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikayetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde ve gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır.

#### 4.5. Dikey – Yatay ve Emir – Komuta – Kurmay Çatışması

Dikey çatışma, örgütün farklı kademelerinde bulunan ast ile yönetici arasında meydana gelen çatışmalardır. Yönetim anlayışı ve davranış biçimi çeşitli nedenlerden dolayı farklı olan kişiler arasında çatışma çıkabilir. Yönetim kademesinde bulunanların atamalar, kaynak tahsisi, ücret ve ödüller gibi konularda haksızlık yaptığını düşünen astlar yönetici ile çatışma içine girebilir.

<sup>73</sup> Erdoğan, a.g.e., s.158.

<sup>74</sup> Kılınc, 1988, a.g.e., s.116.

Yatay çatışma ise, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma örnek gösterilebilir.<sup>75</sup>

Örgütlerde sık rastlanan çatışma türlerinden birisi de emir-komuta ile kurmaylar arasında görülen komuta kurmay çatışmasıdır. Modern örgütlerde sürekli gelişen teknolojinin gerektirdiği tüm bilgilere sahip hat-kurmay arasında etkili bir işbirliğinin sağlanması büyük bir önem arz etmektedir.

Bu çatışmanın kökeninde, hat ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır. Örgütteki farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi hat ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, hat ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken, diğer yandan bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar. Bu alanda ortaya çıkan çatışmaları iki taraf farklı etkenlere bağlamak eğilimi göstermektedir.<sup>76</sup>

Emir-komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Ertürk, a.g.e., s.206.

<sup>76</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.179-180.

<sup>77</sup> Ertürk, a.g.e., s.206.

## 5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Örgütlerde çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi, yöneticilerin çatışmayı başlatan nedenleri veya kaynaklara ait sebepleri sıhhatli bir şekilde tespit edebilmesi önemli rol oynar. Yapılan araştırmalar sonucunda çatışmaların kaynaklarına ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Çatışmaların ortaya çıkmasında rol oynayan başlıca sebepler şunlardır:

### 5.1. Çatışmaların Bireylerden Kaynaklanan Sebepleri

Örgütlerde bireylerden kaynaklanan çatışmaları, çalışanların kişilik farklılıkları, çalışanların kişisel değer, ilgi ve hedeflerin farklılığı ve çalışanlarda statü ve rol çatışmaları olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

#### 5.1.1. Çalışanların Kişilik Farklılıkları

Örgütler herbiri farklı çevrelerde ve farklı kültürlerde yetişmiş bireylerden oluşmaktadır. İşletmelerde farklı kişilik ve karakterdeki bireyler arasında görülen kişilik çekişmeleri çatışmaların doğmasına ve gelişmesine neden olmaktadır.

Örgüt yönetiminin çalışanlar üzerinde otokratik, baskıcı ve katılımsız bir yönetim sergilemesi, çalışanların kişiliklerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin insancıl ilişkilerinde gözlenen yüksek baskıcı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları artırdığını ortaya koymuştur.<sup>78</sup> Dogmatik özelliklere sahip olan bireylerin esnek olmayan yapıları nedeniyle yeniliklere karşı direnmeleri ve karşılaştıkları olaylar karşısında ortak bir çözüm üretmeleri çok zor olacaktır. Ayrıca, bireylerin kendisine özsaygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı destekleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır .

<sup>78</sup> Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi* (Ankara: Selim Kitabevi, 2001), s.260.

### 5.1.2. Çalışanların Kişisel Değer, İlgi ve Hedeflerinin Farklılığı

Kişilerin değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, kişilikleri ve algıları itibariyle farklılık gösterirler.<sup>79</sup> Bazen bir bireyin amaç ve değerleri ile diğer bireylerin amaç ve değerleri birbirine ters düşebilir. Bunun nedeni bireylerin değişik kültür, yetiştirme tarzı, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Kişilerin farklı amaç ve değerlere sahip olması, olaylar karşısında farklı tutum ve davranış sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu da örgütte anlaşmazlıkların ve çatışmaların doğmasına uygun ortam sağlamaktadır. Özellikle bir bireyin çıkarları ön plana çıkarılırken diğerlerinin çıkarları göz ardı ediliyorsa çatışma kaçınılmaz olur. Bireylerin veya bölümlerin hedeflenen amaçlar konusundaki uyumsuzlukları da çatışmaların çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde amaçları örtüşen, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler arasında “klik” oluşturup diğer bireylerle çatışma içine girmeleri mümkündür. Kişiler arasında bu farklılıklar örgüt içinde çatışmaları arttıran önemli kaynaklardan biridir.

### 5.1.3. Çalışanlarda Statü ve Rol

Örgütlerde organizasyon yapısı çeşitli kademelerden oluştuğundan, her bir kademede farklı statüde kişi ve gruplar bulunmaktadır. Statü biçimsel açıdan örgütteki basamaksal dizilişle ilgilidir, biçimsel olmayan açıdan ise kişinin diğer kişilere göre olan durumuyla ilgilidir.<sup>80</sup>

İşletmelerde çalışan belirli kişi ve gruplar kendi statülerini diğerlerine göre değişik algırlarlar. Kendilerinin bulunduğu statünün, olduğundan daha fazla prestije sahip olduğunu düşünür. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve iletişiminde çatışmaların çıkmasına neden olabilir.

Statü ile ilgili olarak yaşanan çatışmalardan biri de, yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi sindirememeleri-

<sup>79</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.362.

<sup>80</sup> Özalp, 1989, a.g.e., s.86.

lerinden kaynaklanmaktadır. Bu, zamanla genç ve kıdemsiz olan kişilere karşı düşmanca ve onların davranışlarını engelleyici yollara başvurmalarına neden olabilir.

Öte yandan örgütsel çalışma süreci çeşitli rol çatışmalarına neden olmaktadır. Bunlar.<sup>81</sup>

- Rolü gönderen kişinin (yöneticinin), rolü oynamasını istediği kişiden (çalışandan) çelimsiz ve uyumsuz beklentilerde bulunması,
- Aynı rol yükümlüsüne, birden fazla rol göndericinin çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması,
- Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanan rol çatışmaları.

Örgütlerde rolü verenin beklentilerinin rolü yüklenen bireyin üstlendiği rol ile uyumsuzluğu rol çatışmalarının doğmasına neden olmaktadır.

## 5.2. Haberleşmeye İlişkin Çatışma Nedenleri

Örgütlerin sağlıklı ve başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili ve sürekli bir iletişim sürecinin büyük önemi vardır. Anlamın bir kişiden diğerine dinamik aktarımı<sup>82</sup> olarak tanımlanan iletişim sürecinde meydana gelen aksamalar sonucunda örgütlerde çatışmalar meydana gelmektedir. İletişim yetersizliklerinden kaynaklanan başlıca çatışma nedenleri şunlardır:

### 5.2.1. Anlam Güçlükleri

Örgütlerde başarılı bir iletişimin sağlanması için iletinin karşı tarafa gönderilmesi yetmez, aynı zamanda gönderilen iletinin alıcı tarafından açık bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Başarılı bir iletişim, göndericinin kafasında oluşan düşünce ya da fikrin, alıcıda herhangi bir değişikliği uğramadan aktarılabilirdiği oranda gerçekleşir.

---

<sup>81</sup> Silah, a.g.e., s.262 .

<sup>82</sup> Murat Barkan, "Bir «Yönetimsel İletişim Aracı» Olarak Çatışma ve Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Kültür Dergisi*, Sayı:9, (Kasım 1991), s.26.

İşletmelerde rastlanan anlama güçlükleri, önceden belirlenmiş ortak bir lisan kullanma ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olmaktan kaynaklanmaktadır. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış haberleşmeler nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir.<sup>83</sup>

### 5.2.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Birey ya da grupların birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı işletmelerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Özellikle bireylerin ya da grupların ortak bir genel amaç çerçevesinde, farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde, aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi dolayısıyla çeşitli önyarguların doğmasına neden olacaktır.<sup>84</sup> Örneğin, pazarlama ile üretim bölümleri birbirlerinin yaptıkları işler hakkında ne kadar az bilgiye sahip olurlarsa aralarındaki koordinasyonda o kadar az olacaktır. Birimler birbirlerinden gerçekleştirilmesi mümkün olmayan taleplerde bulunabilecekler, taleplerin yerine getirilememesi aralarında çatışmaların çıkmasına neden olacaktır.

### 5.2.3. İletişim Kanallarındaki Tıkanıklar

İletişim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesine engel olan iletişim kanallarındaki bozulma ya da tıkanıklar, gönderilen mesajın karşı tarafa doğru olarak iletilmemesine neden olmaktadır. Alıcıya gönderilen mesaj, kaynaktan çıktığı andaki anlamı ile algılandığı andaki farklılıklar, yanlış anlamalara ve kaynak ile alıcı arasında çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır.

---

<sup>83</sup> Silah, a.g.e., s.254.

<sup>84</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.310.



### 5.3. Çatışmaların Örgüt Yapısından Kaynaklanan Sebepleri

Çatışmaların örgüt yapısından kaynaklanan sebepleri, örgütsel büyüklük, bürokratik nedenler, fonksiyonel bağlılık, örgütsel denetim biçimi, ortak karar verme, kıt kaynaklar ve örgütsel ödüller için rekabet, ödül sistemlerinin farklılığı, yetki ve sorumlulukların yetersiz tanımlanması, örgütsel değişimin etkisi ve örgüt içi güç mücadelesi başlıkları altında incelenebilir.

#### 5.3.1. Örgütsel Büyüklük

Araştırmalar örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüyüp karmaşıklaştıkça çatışmanın arttığını göstermektedir.<sup>85</sup> Örgütün büyümesiyle beraber haberleşme kanal sayısı, hiyerarşik kademe sayısı, örgütsel amaçlar, uzmanlaşma artar ve faaliyetler arasında koordinasyon azalır. İletişim ve koordinasyonda yaşanan problemler örgütte çatışmaların çıkmasına neden olur.

#### 5.3.2. Bürokratik Nedenler

Örgütlerde yönetim bürokrasisinin üç temel ögesi olan “rutinlik”, “uzmanlık” ve “standartlaşma”nın çatışma olgusu ile ilişkisini konu alan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda rutinliğin örgütsel çatışmaları azaltıcı; uzmanlığın ise arttırıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılırken, standartlaşma ile çatışma arasında ise açık bir ilişki kurulamamıştır.

#### 5.3.3. Fonksiyonel Bağlılık

Örgütler yürütülen işler bakımından birbiriyle karşılıklı olarak bağımlı bölüm ve kısımlardan meydana gelmiştir.<sup>86</sup> Fonksiyonel olarak birbirine bağlı olan bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirememesi, diğerinin işlerini aksatacağından, bu

<sup>85</sup> Cemalettin İpek, “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar*, Derleyenler: Cevat Elma ve Kamile Demir (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), s.224.

<sup>86</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Ajans Küre 1991), s.431.

bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesine neden olur. Örneğin, örgütlerin satınalma bölümü, üretim bölümünün hammadde gereksinimini zamanında karşılamaması durumunda, siparişlerin termin tarihine kadar üretimi tehlikeye gireceğinden bu iki bölüm arasında çatışma yaşanacaktır.

#### 5.3.4. Örgütsel Denetim Biçimi

Örgütlerde denetim biçimi ile çatışma arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar, yakın(bire-bir) denetimin, genel denetime göre çatışmaya daha fazla sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Likert'e göre personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır.<sup>87</sup> Bunun tersine çalışanlar üzerinde kurulan yakın takip onların yaptıkları işlerin niteliği açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

#### 5.3.5. Ortak Karar Verme

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, sözkonusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar.<sup>88</sup> Organizasyon birimlerinde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, birimlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar. Üzerinde ortak karar verilecek konunun seçimi ile ilgili hususlar önemli bir çatışma konusudur.

Örgütlerde ortak karar vermenin birimler arasında koordinasyon ve işbirliğini arttıracığı beklenirken, aksine farklılıkları kuvvetlendirerek, daha çok fikir ortaya çıkardığı ve neticede çatışmayı arttırdığı gözlenmiştir.

---

<sup>87</sup> Tengilimoğlu, a.g.e., s.135.

<sup>88</sup> İpek, a.g.e., s.224.

### 5.3.6. Kıt Kaynaklar ve Örgütsel Ödüller için Rekabet

Organizasyonlarda çatışmaların en önemli sebeplerinden birisi kıt kaynakların kişiler ve bölümler arasında paylaşımı ile ilgilidir. Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için biraraya gelmiş ve belli konularda uzmanlaşmış bölümler, amaç ve hedeflerine ulaşmak için insan, makine, alet, para vb. kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi örgüt üyelerini bu kaynaklar için rekabet etmeye yöneltir. Kişiler ve bölümler kıt olan kaynaklardan daha çok pay elde etmek için mücadele edeceklerdir. Daha çok kaynağa sahip olan bölüm güçlü ve yetkili konuma gelecektir. Örgütteki kişi ve grupların kaynak paylaşımında paylarını arttırmak için rekabet etmeleri çatışma ortamı yaratmaktadır.<sup>89</sup> Kendine verilen paydan memnun olmayan birimler, diğer birimlerle işbirliği yapmaktan kaçınacak ve kıt kaynaklardan daha fazla pay alabilmek için onlarla açık çatışmaya girmekten çekinmeyeceklerdir.

### 5.3.7. Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Çoğu çatışmanın temelinde yönetim birimlerinin bireylerin gösterdikleri başarı ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Birey ya da gruplar amaçlarına ulaşmak için beraber gösterdikleri çabalar gözönüne alınmadan, toplam performansları yerine, bireysel performanslarına göre ödüllendirilmeleri çatışma riskini artırır. Bu ödüllendirme sistemi, aynı amaçlar doğrultusunda çalışan birey ve grupların birbiriyle yarış, mücadele ve çekişme içine girmelerine neden olur. Birbirlerine yardımcı olmak yerine, birbiriyle çekişmeye ve birbirlerinin çabalarını engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenirler.

Örgütlerde kimi kez, bir bölüm bir davranışı için ödüllendirilirken bu ödüllendirme öteki bölümün amaçları ile çatışma içinde olabilmektedir.<sup>90</sup> Örneğin, üretim bölümü, üretim sürecinin çok hızlı ve akışın sürekliliğini sağlayarak, ürünlerin minimum maliyetle üretmesi için özendirilir. Kalite Kontrol bölümleri ise, kusurlu parçaların ve ürünlerin üretilmesini en aza indirilmesine özendirilir. Bunun için Kalite kontrol bölümleri-

<sup>89</sup> Ömer D.Peker, *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği* (Ankara: T.O.D.A.İ.E., Takav Matbaacılık, 1995), s.144.

<sup>90</sup> Bumin, a.g.e., s.15.

nin amaçları yavaş ve gözetim için çoğu kez, üretim yöntemlerinde müdahaleyi gerektirir. Bu iki bölüm birbiriyle çatışan davranışlarında gösterdikleri başarı faaliyetleri sonucu ödüllendirilirler.

### 5.3.8. Yetki ve Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Örgütlerde bazen bireylerin sorumluluk ve yetki alanlarının sınırlarının çizilmemiş ve açık olarak belirlenip ifade edilmemiş olması önemli bir çatışma kaynağıdır. Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel; biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirgin olması pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir.<sup>91</sup> Fakat, örgütlerde görevler birbirini izleyen ve tamamlayan bir yapı arzettiğinden bireylerin görevlerinin nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini tespit etmek zor olabilir. Bu da kişi ya da grupların birbirlerinin görev alanlarını işgal etmesine neden olur. Örgütlerde bazı görevlere birden fazla bölüm sahip çıkarken bazı işler hiçbir bölüm tarafından yapılmak istenmediğinden iş aksar ve herkesin sonuçtan bir başkasını sorumlu tutması çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Bu konu ile ilgili olarak birden fazla yöneticinin aynı konu ile ilgilenmesi, alt kademelerde çalışan bir bireyin birden fazla üste bağlı olarak çalışması, bir yöneticinin kademe atlayarak daha alt kademelerde çalışanlara görevler vermesi, yetişmeyen siparişlerin sorumluluğunu hiçbir bölümün üstlenmemesi çatışmalar için uygun ortam oluşturur.

### 5.3.9. Örgütsel Değişimin Etkisi

Organizasyonlar rakipleri ile rekabet etmek için sürekli kendini yenilemek ve çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadır. Bununla beraber kültür ve teknolojilerde meydana gelen değişimler örgütlerde gerginliğin önemli kaynağını oluşturmaktadır.

Teknolojide meydana gelen değişimler ve bunun getirdiği yenilikler, özellikle örgüt yapılarında ya da yaşlı kuşaklarda bir “değişime direnç” ve benimsememe tepkisi ile

<sup>91</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.313-314.

karşılaşmakta, kaygı ve gerilemeye neden olabilmektedir.<sup>92</sup> Bireyler değişen koşullarla birlikte yeni roller yüklendiklerinde, bu onların rol çatışmasına girmelerine sebep olabilir. Bu durum bir üst kademeye terfi eden yöneticilerde görülebilir. Yeni konumun gerektirdiği yeni bilgi, tutum ve yetenekleri, geçiş dönemlerinde başaramayan yönetici rol çatışması içine girecektir.

### 5.3.10. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgütlerin çeşitli kademelerinde bulunan birey ya da grupların sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, başkaları ile çatışma içine girmelerine neden olabilir. Burada önemli olan başkalarının böyle bir olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir.<sup>93</sup>

Örgütlerde “astın, üstün almış olduğu kararı kabul ettiği bir kişiler arası ilişki şekli” olarak tanımlanan yetkinin yanında bir güç dengesi söz konusudur.<sup>94</sup> Örgütler bir biçimsel yapıdan çok bir güç mücadelesinin yapıldığı bir yapıya dönüşebilir. Bu durumda bir çatışma ortamı yaratabilir.

## 6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### 6.1. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütlerde çatışmalarla başa çıkma yöntemlerinin hepsi çatışmaların temeline inerek, uzun dönemde kalıcı çözüm getirememektedir. Bununla birlikte çatışmalara geçici bir çözüm getiren yöntemler örgütlerde uygulanmaktadır. Çatışmalara geçici çözümler getiren başa çıkma yöntemleri; kaçınma, baskı, yatıştırma, uzlaşma yöntemleridir.

<sup>92</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.314.

<sup>93</sup> Koçel, a.g.e., s.416.

<sup>94</sup> Mehmet Özel, “Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.38.

### 6.1.1. Kadercilik

Kadercilik tarafların çatışmanın varlığını kabul ettikleri, güç dengesinin aşağı yukarı eşit olduğu ve tarafların uzlaşma için herhangi bir girişimde bulunmadığı durumlarda geçerlidir. En pasif çatışma ile başa çıkma yöntemi olan kadercilikte herşey oluruna bırakılmıştır. Taraflar çatışmanın azaltılması için bir çaba harcamamaktadır.

### 6.1.2. Kaçınma

Yöneticiler çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalara doğrudan müdahalenin olası sonuçlarının belirsiz ve riskli olduğu durumlarda çatışmanın çözümü ile ilgili bir karar vermekten kaçınarak bilmemezlikten gelirler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Çatışmanın varlığını bilmemezlikten gelme davranışıyla, bazen çatışmaların taraflar arasında anlaşma ile sonuçlanacağı gibi çatışmanın kökleşmesine ve boyutlarının genişlemesine neden olabilir. Ayrıca, çatışmaya taraf olanlar da birbirleri ile ilişkilerinde sınırlamalar getirerek çatışmanın daha fazla büyümesine engel olmaya çalışırlar.

Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda etkin bir başa çıkma yöntemidir.

### 6.1.3. Yatıştırma

Yatıştırma yöntemi, taraflar arasındaki görüş ayrılıkları olan konular ikinci plana itilerek, ortak değer ve görüşler üzerinde durulur. Yönetici çatışan tarafların dikkatini çatışma konusundan uzaklaştırarak daha çok anlaşabilecekleri ortak konular ve değerler üzerinde yoğunlaştırırlar. Böylece tarafların birlikte çalışma yetenekleri geliştirilir. Bu yöntem çatışmaları ortadan kaldırmaz yalnızca bir süre için hasıraltı eder.

#### 6.1.4. Uzlaştırma Yöntemi

Uzlaştırma yönteminde taraflar hem kendilerinin hem de karşı tarafın isteklerine karşı duyarlılık gösterirler. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hem fikir olunacak bir görüş birliği aranır.<sup>95</sup> Kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak özveride bulunurlar. Taraflar arasında kesin bir kazanç veya kayıp sözkonusu değildir. Bu yöntem çatışmaların kaynağına inmeden kısa süreli ve geçici bir çözüm getirir. Taraflar arasında zaman zaman yeniden çatışmalar ortaya çıkar. Uzlaşma yöntemi, hakem müdahalesi, çoğunluk oyu ve pazarlık gibi yollarla gerçekleştirilebilir.

**Hakem Müdahalesi:** Örgütlerde çatışan taraflar arasındaki problem çözülemiyorsa bu durumda taraflar, üzerinde anlaşmışları, bilgisine güvendikleri bir bireyi ya da kurumu aralarında varolan çatışmanın çözümü için hakem olarak belirleyebilir. Tarafların, hakemin hakemliği üzerinde, önceden görüş birliği içinde olmaları zorunludur.<sup>96</sup> Hakem çatışma konusunda karar vermeden önce çatışma konusunda araştırma yapar. Hakem kararının etkinliği, hakemin bilgisine ve karar konusunda adil davranmasına bağlıdır.

**Çoğunluk Oyu:** Taraflar arasında bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde başvurulabilecek en uygun yöntemlerden biri topluluk oyuna başvurmadır. Tarafların topluluk önünde fikirlerini açıklamalarına imkan verilir. Bunun sonucunda, çatışma konusunda oylama yapılır. Oylamaya katılan topluluk problemin çözümüne objektif yaklaşmayabilir. Bu yöntem çatışmaya geçici olarak çözüm getirir.

**Pazarlık :** Pazarlık süreci esnasında amaçlar üzerindeki anlaşmazlıklar sabit kabul edilir. Bu yöntem, taraflar arasındaki çatışmanın mutlaka bir yolla çözülmesi gerektiğinde kullanılır. Pazarlık sürecinde çatışan taraflar birbirlerine öneriler sunarlar ve anlaşmaya varabilmek için karşılıklı olarak tavizler verirler. Pazarlık etme yaklaşımı, bölüştürücü ve bütünleştirici olmak üzere ikiye ayrılır. Bölüştürücü pazarlık yönteminde bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi esas alınır. Bütünleştirici de ise, kazanan kaybeden yoktur. Her iki tarafın da kârlı çıkacağı yol ve yöntemler uygulanır. Örgütlerde

<sup>95</sup> A. Kadir Özer, *Gerçekçi Yönetişim (Yöneticilik/Liderlik Modeli)* (İstanbul: Varlık Yayınları, 1997), s. 322.

<sup>96</sup> Emin Karip, *Çatışma Yönetimi* (Ankara: Pegem A yayıncılık, 1999), s.109.

yönetim-sendika ilişkilerinde bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemde kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatışmaların çözümünde geçici çözümler getirir.

### 6.1.5. Güç Kullanma Yöntemi

Yönetici sahip olduğu güç ve otoriteyi kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalışır. Bu yolla verilen kararlar, birinin lehine diğerinin aleyhine ya da her ikisinin lehine veya aleyhine olabilir. Taraflar verilen kararlara isteyerek ya da istemeyerek de olsa uyacaklardır. Bu yöntem çatışmaya kesin bir çözüm getiremez, yalnızca bir süre için erteler.

## 6.2. Çatışmanın Nihai Çözüm Yöntemleri

Çatışmalara nihai çözümler getiren yaklaşımlar, sorunların kaynağına inerek, kalıcı çözümler getirir. Bu yöntemler beş ana başlık altında incelenebilir.

### 6.2.1. Problem Çözme Yaklaşımı

Çatışmalara kalıcı çözümler getiren en önemli tekniklerden olan bu yöntem, çatışan tarafların sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacıyla biraraya gelmelerini içerir.<sup>97</sup> Yönetici tarafından çatışan taraflar karşı karşıya getirilir ve sorunun ayrıntılı bir şekilde tartışmaları sağlanır. Bu süreç esnasında taraflar birbiriyle yaptıkları bilgi alışverişinde açıklık ve dürüstlük hakimdir. Bilgi alışverişinin olması için örgütsel ortamda güvenin olması gerekir. Taraflar arasında yapılan tartışmaların amacı kimin haklı kimin haksız olduğunu açığa çıkarmak değil, tarafların birleştikleri noktalar ile aralarındaki görüş ayrılıklarını belirlemek ve her iki tarafı da tatmin edecek kalıcı bir çözüm üretmektir. Problem çözme yaklaşımının taraflar arasındaki çatışmaları çözmeye etkinliği, tarafların işbirliği yapabilme yeteneğine bağlıdır.

<sup>97</sup> "Jack W. Duncan, Organizational Behavior, (Boston: Houghton-Mifflin Co., 1978), S.247.", (Baysal ve Tekarslan, s.330'daki alıntısı).



Problem çözme yaklaşımı bilgi ve iletişim eksikliklerinden kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin bir yöntemdir. Ancak değer yargılarındaki ayrımın örgütsel çatışmanın önde gelen nedenlerinden biri olduğu dikkate alındığında, problem çözme yönteminin örgütsel çatışmanın temel kaynaklarından birinin kurutulmasında etkisiz kaldığı görülmektedir.<sup>98</sup> Yine de, yapılan araştırmalar bu yaklaşımın çatışmaları çözmede en etkili yöntem olduğunu göstermiştir.

Tüm sınırlılıklara karşın, problem çözme yönteminin çatışmaların çözmede kullanılan diğer yöntemlerden ayıran bir özelliği vardır. Bu da, örgütsel çatışmayı kesin bir çözüme ulaştırmayı amaçlamasıdır. Çatışmanın çıkmasına neden olan olayların temeline inerek onu çözmeyi amaçlaması bu yöntemin üstün özelliğidir.

### 6.2.2. İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi

Örgütlerde çatışmaların büyük çoğunluğu, bireysel algılama farklılıklarının bir sonucudur. Çatışan tarafların birbirlerini tam olarak tanımamasından kaynaklanan çatışmaların çözümünde örgüt geliştirme tekniklerinden faydalanılır. Eğitim yoluyla kişilerin davranışlarında değişme ve gelişme sağlanmaya çalışılır. Bu teknikler kişilerin algılama farklılıklarını ve yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunları çözmede son derece etkilidir.

### 6.2.3. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Örgütlerde çatışmanın çözümü, çatışmaya doğrudan müdahale yerine, çatışmanın geçtiği örgütte bir takım yapısal değişikliklerle mümkün olur. Çünkü bazı çatışmalar tarafların kendinden kaynaklanan sorunlara bağlı olarak değil de örgüt yapısından kaynaklanan sorunlara bağlı olarak ortaya çıkar.<sup>99</sup>

Örgüt yapısını değiştirmede çatışmanın ortaya çıkış sebebine göre farklı yollara başvurmak mümkündür. Yapısal değişkenleri değiştirme yolları arasında rotasyon,

<sup>98</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi* (Altıncı Basım, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2000), s.317.

<sup>99</sup> İpek, a.g.c., s.241.

koordine edici mevkiler oluşturma. bir itiraz sistemi geliştirme, görev tanımlarında değişiklik yapma ve çatışma nedenlerinin ortadan kaldırılması sayılabilir.

Örgütsel bölümlere ait üyelerin karşılıklı olarak yerlerinin değiştirilmesi (rotasyon) ile her üyenin diğer grubun sorunlarını ve düşünce tarzlarını anlaması sağlanır. Bu yolla bir bölümün üyesi, diğer bölümlerle ilgili önyargılarından sıyrılarak sorunları çözmede daha objektif davranabilecektir.

Tampon görevini yapan koordine edici mevkii ya da yapıların oluşturulması da etkili bir yöntemdir. Whyte tarafından lokanta endüstrisinde yapılan bir araştırmada da garsonların daha yüksek statülü aşçılara emir vermesinin yarattığı statü çatışmasının siparişlerinin bir çengele (tampon) azaltıldığı görülmüştür.<sup>100</sup> Tampon oluşturma ile ilgili olarak yeni bir pozisyon söz konusu olabileceği gibi basit önlemlerden faydalanılabilir.

Yapısal değişikliklerden faydalanarak çatışmayı gidermenin bir yolu da çatışan bölümün sınırlarını, çatışan tarafı içerecek şekilde genişletmektir. Bu yolla, çatışan tarafları birbirlerinin yapılarını, çalışma kriterlerini yakından tanıyarak, yeni bir bakış açısı kazanacaklardır. Böylece grup içi birlik duygusu gelişecek ve aralarındaki çatışmalar çözümlenecektir.

#### 6.2.4. Üst Hedefler Oluşturmak

Üst hedefler oluşturma yöntemi, sorun çözmenin geliştirilmiş şekli ya da tamamlayıcı niteliğindedir. Çatışan tarafların aralarındaki görüş farklılıklarını bir yana bırakarak, her iki tarafın kendi çıkarlarından daha önemli ve kapsamlı amaç etrafında birleşmelerini ve yardımlaşmalarını sağlamak bu yöntemin özüdür. Bu stratejinin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar.<sup>101</sup>

«Üstün amaçlar»ın etkili olması, bu amaçların ilgili gruplar için, kendi bireysel amaçlarından önde gelecek önem, değer ve kapsamda olmalarına bağlıdır. Üstün amaçların bu

<sup>100</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s.329.

<sup>101</sup> Ali Deniz Akkırman, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:13, Sayı:11, 1998), s.6.

özelliklere sahip olmaları, grupları ya da bu grubu oluşturan alt grupların her biri için vazgeçilmez önem ve değerde olmaları, tarafların bu amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmalarında ve aralarındaki sürtüşmelerin engellenmesi ya da azaltılmasında etkili kılabilir.<sup>102</sup>

Örgütlerde çıkan her çatışmanın çözümünde üstün hedefler oluşturma yönteminin kullanılması her zaman olumlu sonuçlar vermez. Özellikle çatışmaların kıt kaynakların paylaşımına dayandığı, taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına sebep olduğu durumlarda, bu yöntemin uygulanması yarar sağlamayacaktır. Çatışan taraflar arasındaki problem iletişim bozukluklarından kaynaklanıyorsa, bu üstün hedefler oluşturma, sorun çözme ile birlikte etkin bir yöntemdir.

### 6.2.5. Kaynakların Arttırılması

Kaynakların kıt olmasından dolayı çıkan çatışmaların çözümlenmesinde tarafları tatmin eden en uygun çözüm kaynakların arttırılmasıdır. Bu yöntem çatışmanın çözümlenmesinde etkin bir yoldur. Çünkü, tarafların kaynak arzının karşılanması ile çatışmanın sebebi ortadan kalkmış olur.

Sınırlı kaynakların arttırılması etkin bir yöntem olmasına rağmen her zaman uygulanması mümkün olamamaktadır. Talep edilen kaynakların genişletilmesi örgüt açısından bir maliyet yükü getirmekte, ayrıca bu kaynaklara ulaşmak zor olabilmektedir. Bu nedenle, sonuçları tarafları tatmin etse de, her zaman kullanılmayan bir yöntemdir.

### 6.3. Gruplararası Çatışmaların Çözüm Yöntemleri

Örgütsel etkililiği sürekli kılmak için, örgütte oluşan sorunların anında en iyi biçimde çözülmesi gerekmektedir. Yönetimsel etkililiğin temeli, yönetimin sorunu çözüme gösterdiği başarıdır.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Aydın, a.g.c., s.318.

<sup>103</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, (Ankara: Sevinç Matbaası, 1982), s.99.

### 6.3.1. Gruplararası Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütler, gruplararası olumsuz sonuçlar doğuracak çatışmaları çözümü konusunu ele almadan önce yapmaları gereken ilk iş, çatışmaya sebep olacak koşulların ortadan kaldırılması olmalıdır. Bu önlemler, iletişimin geliştirilmesi, eşit ödül sistemlerinin oluşturulması, iş rotasyonu vb. olabilir. Fakat alınan bu önlemlere rağmen örgütlerde olumsuz sonuçlar doğuran çatışmalar çıkabilir. Bunları çözmede, kadere bırakma, kaçınma (kayıtsız kalma, soyutlanma, çekilme), baskı, yatıştırma, uzlaşma (pazarlık, üçüncü tarafın -hakemin- kararı, oylama ve farklılıkların paylaşılması), vb. gibi "geçici çözümler getiren" yöntemler kullanılabilir. Bunlar çatışmaları tamamen ortadan kaldırmamasına rağmen, acilen ortadan kaldırması gereken çatışmaların çözümünde uygulamaktadır.

Gruplararası çatışmalara yönelik olarak çatışmalarla başa çıkma yöntemleriyle ilgili bir diğer sınıflama tarzı ise Blake, Mouton ve Shepard tarafından geliştirilmiştir. Şekil 2.7'de gösterilen bu sınıflandırmanın tablolaştırılmış halinde, çatışmadan kaçınma ve anlaşmanın olabilirliği ile ilgili iki boyutuna ait üç olasılık setine ve yöntemler düzeyi ile ilgili iki boyuta dayanır.

Şekil 2.7'de açıkça görüldüğü gibi çatışma olmakla birlikte, anlaşmanın da mümkün olduğu en aktif başa çıkma yöntemi "sorun çözme" yöntemidir. Geçici çözüm getiren ilk grup yöntemlerin dışında bulunan sorun çözme yaklaşımı, çatışmalara "uzun dönemli ve kalıcı çözüm sağlayan" ikinci yöntemler grubunda bulunmakta ve laboratuvar yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Sorun çözme yönteminin dışında, ikinci grupta yer alan diğer kesin çözüm yöntemleri ise; iletişimin artırılması, insan değişkeninin değiştirilmesi, yapısal değişkenin değiştirilmesi, üst hedefler oluşturma, takım yönetimi, diğer gruba elçi gönderilmesi şeklinde sıralanabilir.

VARSAYIM SETİ AKTİFLİK BOYUTU	Çatışmanın Kaçınılmaz ve Anlaşmanın İmkansız Olması Durumu	Çatışmadan Kaçınılabilmekle Beraber Anlaşmanın İmkansız Olması Durumu	Çatışma Olmakla Birlikte, Anlaşmanın Mümkün Olması Durumu
AKTİF ↑ ↓ PASİF	“Kazanma/kaybetme” türü güç mücadelesi  Üçüncü tarafın (hakemin) Kararı	Çekilme  Soyutlanma	Sorun Çözme  Uzlaşma (pazarlık, farklılıkların paylaşılması)
	Kadere Bırakma	Kayıtsızlık	Yatıştırma

**Şekil 2.7.** Çeşitli Varsayımlar ve Boyutlar Açısından Gruplararası Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri

Baysal ve Tekarslan, 1996, s.322.

### 6.3.2. Gruplararası Çatışmalarda Laboratuvar Yaklaşımı

Gruplararasıdaki çatışma tekniklerinden birisi de sorun çözme laboratuvarı yaklaşımıdır. Sorun çözme laboratuvarı, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde; çatışmalı tarafların, uzman bir danışmanın yardımı ile etkileşime girmelerine, aralarındaki sorunları ortaya koymalarına ve bunlara en uygun çözümleri sağlayan faaliyet şekillerini belirlemelerine olanak sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmada ise, en önde gelen laboratuvar tekniklerinden olan “Gruplararası Takım Kurma” ve “Örgütsel Ayna” yöntemlerinden faydalanılabilir.

“Sorun Çözme Laboratuvarı”, çatışan grupların, sorun çözme süreçlerinde örgüt geliştirme danışmanın rehberliğinde, deneysel öğrenmeye olanak sağlayacak şekilde tasarlanmış bir toplantı düzlemi toplanmaları ile oluşturulur. Böyle bir ortamın sağlanması ile, çatışan tarafların günlük iş ortamlarından ve koşullarından uzaklaştırılarak, taraf-

bildirilmesi gerekir.<sup>104</sup> Bu teknik uygulanmaya başlamadan önce, danışman, problemleri tarafların ve üst'ün katılacağı bir ön toplantı düzenlenir. Toplantıda laboratuvar toplantısının amaçları ve nasıl uygulanacağı konusunda taraflara bilgi verilir.

### 6.3.2.2. Örgütsel Ayna (Organizational Mirror) Tekniği

Gruplararasıdaki ilişki ve işbirliğini geliştirmeye yönelik olan örgüt geliştirmeye yönelik örgütsel aynası aracı grubun, ev sahibi grubun, ilişkilerini geliştirmek istediği diğer gruplardan veri toplama etkinliklerinde oluşur.<sup>105</sup> Örgütsel Ayna Tekniği, ev sahibi grubun ilişkili olduğu diğer gruplardan kendisiyle ilgili hak etmediklerine inandıkları eleştiriler almaları iş başarma gayretlerinin diğer gruplarca engellenmesi durumlarıyla karşılaşıldığında uygulanan bir sorun çözme yöntemidir.

Bu tekniğin esası, ev sahibi grubun içinde buldukları sorunla ilgili olarak diğer gruplardan geribesleme alması esasına dayanır. Ev sahibi grup, bu amaçla düzenlediği toplantıya katılması için ilişki içinde olduğu birçok gruptan temsilci davet eder.

Örgütsel Ayna Tekniği genellikle örgütsel bir laboratuvar ortamında yürütülür ve üç temel safhadan meydana gelir.

#### i) Ön Hazırlık

Ön hazırlık safhasında, diğer gruplarla çatışmaya sebep olan bazı problemlerin olduğunu algılayan örgütsel bir grubun, bu gruplardan kendileri hakkındaki düşüncelerini söylemeleri için, kilit pozisyonları işgal eden temsilcilerini göndermelerini istemesiyle başlar. Bu teknik uygulanırken toplantıyı idare etmesi amacıyla, davranış bilimleri ve Örgüt Geliştirme konusunda uzman bir danışmandan faydalanılır. Danışman toplantılar yapılmadan önce problemler hakkında bilgi toplamaya çalışır

<sup>104</sup> Kılınç, 1990, a.g.e., s.61.

<sup>105</sup> İpek, a.g.e., s.239.

## ii) Örgütsel Ayna Laboratuvar Toplantısı

Ev sahibi grubun yöneticisinin konuşmasından sonra, danışman topladığı verileri özetlenmiş olarak sunup, toplantının amacı, izlenecek kural ve prosedür gibi konuları belirtir.

İkinci safhanın en önemli kısmı, çift halka (fishbowl) tasarımıdır. Çift halka katılımcıların iç içe halka şeklinde oturmaları ile oluşan bir tasarım şeklidir. Buna göre, ilk olarak misafirler (diğer örgütsel grupların temsilcileri) iç halkaya otururlar, ev sahibi grup ise dış halkaya otururlar. İç halkada oturan misafir gruplar danışmanın özetlediği verileri kendi aralarında tartışırlar. Bu sırada, ev sahibi grubun üyeleri, konuşmalara herhangi bir müdahalede bulunmadan tartışmaları dinlerler. Toplantının ikinci oturumunda ise ev sahibi grup iç, misafirler dış halkaya yerleşir. Bu oturumda roller değişir bu sefer ev sahibi grubun üyeleri bir önceki oturumda duydukları şeyleri hakkında kendi aralarında tartışırlar. Bu aşamada problemin çözümüne yönelik herhangi bir girişimde bulunulmaz. Çift halka tasarımı karşılıklı düşünceler tartışıldıktan sonra Gruplararası Takım Kurma Toplantısı'nın ikinci adımından itibaren uygulanan süreçler takip edilir.

## iii) İzleme Toplantısı

Bu toplantıda, ilk toplantıya katılan tüm katılımcılar yer alırlar ve gerekli adımların uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmadıysa, bunun nedenlerini, yeni faaliyet adımları oluşturup oluşturulmamasına gerek olup olmadığını görüşürler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİNİN GRUPLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel yaşamın kaçınılmaz ve önemli unsurlarından birini teşkil eden çatışmalarda, bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Bireylerin veya grupların herhangi bir konuda karar vermede zorluk çekmesi, rekabet, iletişim eksiklikleri, birbiriyle bağdaşmayan zıt durumların oluşması veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi vb. sebepler çatışmaların doğmasına ortam hazırlar. Çatışma bireyler arasında, gruplar arasında ya da örgütler arasında meydana gelebilir. Çatışmanın oluşumu tarafların çatışmayı algılamalarına bağlıdır.

İnsanların bir örgüt içinde biraraya geldikleri her durumda, faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Böylelikle ortak amaçların ve hedeflerin başarılmasını sağlayacak şekilde birarada çalışabilirler. Güç bir kişi ya da grupların başka bir kişi ya da grubu aksi takdirde yapmayacakları bir şeyi yaptırma kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bu nedenle güç örgütsel hedefleri ve faaliyetleri yönlendiren ve kontrol eden önemli bir araçtır.<sup>106</sup>

Güç kavramı da çatışma gibi çok belirgin olmayan bir kavramdır. Çünkü güce sahip olanlar bunu reddetmekte, güçlü olmak isteyenler bunu belli etmekten kaçınmakta, güç

---

<sup>106</sup> Jenifer M. George ve Gareth R. Jones, *Organizational Behavior*(Addison Wesley Pub. Inc., 1996), s.571.



elde etmede başarılı olanlar ise bunun sırrını gizlemektedir. Direnme davranışının ve kazanma mücadelesinin yoğun olduğu çatışmalarda, güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki açıkça görülmektedir.

Güç, farklılıklardan kaynaklanan çoğu çatışmada başlıca etkidir. Yıkıcı bir çatışmaya dönüşme potansiyeli olan farklılıklar genelde güç maddesini içermektedir.<sup>107</sup>

## 1. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE GÜÇ DENGELERİNİN DEĞİŞİMİ

Güç ve çatışma arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla beraber çatışma ile güç arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

Sosyal bir ortamın var olduğu örgütlerde güç ve çatışma kavramları arasındaki ilişki çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireyler ya da gruplar arasında çeşitli sebeplere bağlı olarak meydana gelen çatışmalar güç kullanımını gerektirebilmektedir. Bazen de bireyler ya da grupların, sahip oldukları gücü kullanmaları birbirleriyle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle çatışma ve güç arasındaki ilişki iki yönlüdür.

### 1.1 Gruplar Arasında Güç Dengelerinin Değişimi Çatışmaların Çıkmasında Etkendir.

Güç ilişkileri, örgütlerde çatışmaların çıkmasında önemli etkenlerden birisidir. Örgüt yaşamında sürekli olarak gruplararası güç kazanma ve bunu koruma mücadelesi yaşanmaktadır. Zayıf olan tarafın gücünü arttırmaya çalışması veya güçlü olan tarafın gücünü koruma ve bunu daha da arttırmak istemesi, gruplararası ilişkiler üzerinde olumsuz etki yaratarak potansiyel bir çatışmanın çıkmasına uygun ortam hazırlar. Özellikle güç dengesizlikleri ve eşitsizliklerin yaşandığı işletmelerde bu mücadele daha belirgin bir hal almaktadır.

<sup>107</sup> Geri E.H. Mc. Ardle, *Farklılıkları Yönetme Sanatı*, Çeviren: Yaşar Bülbül (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), s.15.

Gruplararasıda güç elde etme çabaları, örgütsel etkililik ve verimlilik açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilir. Güç kazanmak amacıyla taraflar birçok önemli bilgiyi kendilerine saklayacak ve kıt kaynaklardan kendi paylarına düşen miktarı arttırmaya çalışacaklardır. Kıt kaynaklardan faydalanma oranları yükseldikçe diğer gruplara göre daha güçlü konuma geleceklerdir. Bu da gruplarıarasındaki güç dengelerinin bozulmasına neden olur. Güç dengesinin bozulması güç kaybeden grupların iş verimliliklerini düşürücü bir etki yaratır.

Örgütlerde güç elde etmek için farklı güç kaynaklarından faydalanılabilir. Bunlar arasında en önemlisi, kişilerin bulunduğu konumdan kaynaklanan yasal güçtür. Yasal güçlerini kullanarak gruplar diğerlerine karşı daha güçlü konuma gelebilirler. Bunun dışında gruplar zorlayıcı güç kullanarak diğerleri üzerinde ceza ve tehdit yoluyla güç elde etme yoluna gidebilirler. Bu diğer gruplar üzerinde korku ve endişeleri artırır ve aralarındaki etkileşimi olumsuz etkileyerek anlaşmazlıkların dolayısıyla çatışmaların çıkmasına neden olur.

Güç edinme uğraşları bir organizasyonun gücünü azaltmakta kaynaklarını tüketmekte ve hedeflerini başarma yönündeki çabalarını saptırmaktadır. Güç edinme çabalarından kaçınmak için bir örgüt güç yapısını dengeleyebilecek ve yönlendirebilecek güçlü bir yöneticiye sahip olmak zorundadır. Böylelikle hiçbir yönetici ya da altgrup örgütsel çıkarları tehdit edecek düzeyde güce kavuşamayacaktır. Bir güç dengesi olduğu zaman politik süreçlerden kaynaklanan kararlar büyük bir olasılıkla organizasyonun uzun dönemli çıkarlarını destekleyecek yönde olacaktır.<sup>108</sup>

Kısaca güç elde etme mücadelesinin gruplarıarasındaki iletişim ve işbirliğini azaltarak anlaşmazlıkları arttırıcı bir etki yarattığını ve rekabetin çatışmaya dönüşmesine neden olduğunu söyleyebiliriz.

---

<sup>108</sup> George ve Jones, a.g.e., s.581.

## 1.2 Gruplararasıdaki Güç Farklılıklarının Büyük Olması Çatışma Çıkma Olasılığını Azaltır

Organizasyonel ilişkiler içersinde yüksek güç farklılaşmaları, daha az güçlü gruplar üzerinde, eşitsizlik olduğuna ilişkin belirgin algılamaları minimize etme eğiliminde olup böylelikle ödüllerin dağılımı üzerindeki açık çatışmaların yaşanması olasılığını azaltır. Ancak, bununla birlikte böyle farklılaşmalar gizli çatışmalar olarak ifade edilebilecek, bastırılmış hoşnutsuzlukların oluşumuna neden olurlar.<sup>109</sup> Gruplararasıdaki güç farklılıkları ne kadar fazlaysa aralarında çatışma çıkma olasılığının da daha az olacağı söylenebilir.

## 1.3 Gruplararasıdaki Çatışmaları Çözmek İçin Güç Kullanmak Gerekebilir

Örgütlerde gruplar arasında çeşitli nedenlere bağlı olarak çatışmalar yaşanmaktadır. Gruplar aralarında çıkan çatışmalara her zaman etkin bir çözüm getirememektedirler. Bu da çatışmanın şiddetinin artmasına ve çalışanların iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır.

Yöneticiler çatışmaların yaratıcılığı arttıracığı ve yeni fikirlerin doğmasını sağlayacağı düşüncesiyle gruplar arasındaki anlaşmazlıklara herhangi bir müdahalede bulunmayarak onları kendi aralarında anlaşmaya zorlayabilir. Ancak bazı çatışmalar öyle bir düzeye gelir ki yöneticiler müdahale etmek zorunda kalabilir ve çatışmayı işletme açısından olumsuz sonuçlar yaratmadan çözmek için sahip olduğu gücü kullanabilir. Yöneticinin çatışmanın çözümü için verdiği kararlar her zaman tarafların hepsini memnun etmez. Çatışmadan bir taraf kazanan diğer taraf ise kaybeden olarak çıkabilir. Bu da taraflardan birinin güç kazanmasını sağlayabilir. Fakat bu durum çatışmalara geçici bir çözüm getirdiğinden bir süre sonra çatışmanın yinelenmesine neden olacaktır.

<sup>109</sup> Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, *Behavior in Organization*(Fourth Ed., Allyn and Bacon., 1993), s.374.

Gruplar arasında çatışmalar genelde dört durumda ortaya çıkabilir.<sup>110</sup> Bunlardan birincisi özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Bu durumda taraflar, etkilemenin doğal yollarından biri olan güç sahibi olmayı deneyecektir. Özellikle güç elde etmek isteyenler kişisel bir güç temeli oluşturma yoluna gideceklerdir. Çoğu zaman birey ve gruplar arasında güç elde etmek için uğraşılan çabalar risk taşıyarak ayrı bir çatışma durumu da yaratacaktır.

İkinci olarak işletme içinde karşıt-baskıcı tepki oluşturabilecek davranışlar çatışmalar yaratır. En belirgin örneklerinden biri olarak sendika ve yönetimin kullandığı güçler ve bunların sonuçlarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Üçüncü olarak karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütlerde yönetim karşısında kendi çıkarlarını korumada başarısız olan işgörenler, bunu kendi adlarına yapmaları için işçi sendikalarına başvurumaktadırlar. Son yıllarda bazı yöneticiler bile daha yüksek ücret, daha çok işgüvenliğine ulaşmak için güç kullanmanın zor olduğunu görüp sendikalara katılmışlardır. Bu durumda yönetim, sendika, işveren çatışmalarını ortaya çıkarmıştır.

Dördüncü çatışma ise karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların, değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Örgütlerde kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Sorun çözmede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir. Özellikle örgütlerde zorlayıcı gücün sık sık kullanılması çalışanları rahatsız eder ve gücü kullananlar ile kullanılanlar arasında çatışmalar yaratır. Çünkü zorlayıcı güçte ceza tehdidi ve istemeden iş yaptırma ön plandadır. Burada çalışanlar ve güç kullananlar arasında var olan açık bir çatışmadan sözedilebilir. Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha belirginleşmiştir.

<sup>110</sup>“Stephen P. Robbins, Organizational Behavior Concept Controversies and Applications, (New York: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1991)s.462”( Çiğdem Kirel, Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:13, Sayı:1-2:10-13, (1997), s.477-478'daki alıntı).

Gruplararası meydana gelen çatışmaları sonuçlandırmak amacıyla güç kullanırken çatışmayı doğuran sebeplerin ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir. Çatışmanın ortadan kaldırılmasında uzmanlık ve bilgiye dayalı güçlerin kullanılması, her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm getireceğinden, cezalandırma gücüne göre daha etkili olacağı söylenebilir.

Güç kullanımı grupların işbirliği içine girmelerini ve kıt kaynakları aralarında bölüşümü konusundaki çatışmaları çözüme ulaştırma açısından olumlu etkiye sahiptir. Fakat kimi çatışmaların çözümlenmesi için cezalandırma gücünü kullanmak durumunda kalınabilir.

Güç ve çatışma arasında sebep-sonuç ilişkisinin olduğu söylenebilir. Kimi zaman güç kullanımı çatışmaların çıkmasına sebep olurken, kimi zaman çatışmaların çözümlenmesi için güç kullanmak gerekebilmektedir.

## **2. GÜÇ KAYNAKLARINDAN FAYDALANILARAK ÇATIŞMALARIN YÖNETİLMESİ GEREKİR**

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafın üstünlük kurmasına yönelik de olabilir.<sup>111</sup>

Çatışma yönetimi her zaman çatışan taraflar arasındaki anlaşmazlıkları tam anlamıyla çözmeyi amaçlamaz. Örgütsel etkinliği sağlamak ve durağanlığı engellemek için çatışmaları kontrol altında tutacak şekilde stratejiler izlenmelidir. Çatışma yönetimi konusunda beş tane yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar uygulanırken çeşitli güç kaynaklarından faydalanılır.

---

<sup>111</sup> Karip, a.g.e., s.51.

## 2.1. Rekabet Yaklaşımı

Rekabetçi yaklaşımda taraflar kendi ihtiyaçlarını karşılamaya ve diğerlerine karşı üstünlük kurmaya çalışırlar. Biçimsel gruplarda genelde otorite sahibi olan, gücü elinde bulunduran grup diğer gruplar üzerinde baskı kurarak kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.<sup>112</sup> Emretme ve zorlama gücü bulunmayan taraf bir üst aracılığı ile diğer tarafı zorlayıcı davranışlarda bulunabilirler.

Rekabetçi yaklaşımda taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak, rakip durumdaki karşı tarafa kendi çıkarlarını ön planda tutan çözümü kabul ettirmesi söz konusudur. Çözümünden çok zorlama unsuru olan bu yaklaşımda bazen bedensel güç kullanımı da söz konusu olabilir. Zorlamanın güçsüz olan taraf üzerinde olumsuz etki yaratarak, iş verimliliğini ve uzun dönemde de örgütsel etkinliği azaltıcı yönde etki yaratacağı söylenebilir.

## 2.2. İşbirliği Yaklaşımı

Tarafların birbirlerinin çıkar ve ihtiyaçlarına önem veren bu yaklaşımda her iki tarafı da memnun edecek ortak çözümler bulunur. Taraflar birbirlerinin çıkar ve ihtiyaçlarına önem verirler. Problem çözme tekniği kullanılarak taraflar arasındaki çatışmanın asıl nedenleri ortaya konur. Bunun sonucunda her iki tarafı tatmin edecek ve avantaj sağlayacak çözümler bulunabilir.

Çatışmalar uzmanlık gücünü elinde bulunduranlar arasında meydana geliyorsa, bu koşullarda işbirliğine girmeleri gerekecektir. Uzmanlık gücüne sahip bireyin yönetim konularında, öğrenimi ve deneyimi varsa uzmanlık gücü olan bireye işbirliği yapma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Çünkü başarısızlık riskini göze almak istemeyebilir. Karizma bir güç kullanılarak da işbirliği davranışı gösterilmesini sağlayabilir.

---

<sup>112</sup> Kirel , 1997, a.g.e., s.481.

### 2.3. Kaçınma Yaklaşımı

Kaçınma yaklaşımında taraflar olaylar karşısında kayıtsız kalma, çekilme ve ilgi göstermeme davranışlarında bulunurlar. Taraflar ne kendilerinin ne de karşı tarafın düşüncelerini desteklerler. Bu yaklaşım alınacak kararların olumsuz sonuçlarından kaçınmak, tarafların konumlarını güçlendirmek ya da çatışmayla uğraşmayı uygun bir zamana ertelemek amacıyla kullanılabilir.

Çatışma şiddetinin yüksek olduğu ve tarafların sağlıklı karar almalarının mümkün olmadığı durumlarda bu strateji olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak, çatışmaya taraf olanların olaylara kayıtsız kalması, onları önemsiz konuma sokabileceğinden çatışma ile ilgili alınacak kararlara herhangi bir koşul koymadan uymak zorunda kalacaklardır.

### 2.4. Uyma Yaklaşımı

Bireyler ya da gruplar bazı durumlarda meydana gelebilecek bir çatışma olasılığı azaltmak için kendi çıkarlarından fedakarlık ederek karşı tarafın ihtiyaç ve çıkarlarını ön planda tutarak ilişkileri olumlu tutmaya çalışabilir. Uzlaşmacı bir davranışı ifade eden bu yaklaşımda rekabetin tam tersi durum sözkosudur.

Uyma yaklaşımı, karşı tarafla ilişkinin sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu koşullarda etkili olabilir. Taraflardan biri için diğeri ile olan ilişkilerinin devam etmesi çıkarları açısından önemli ve onlarla çatışmak ilişkilerine önemli derecede zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek en uygun alternatif olarak görülebilir.

Burada çatışma halinde olan gruplar kendi isteklerinde direnmediklerinde, paylaşmayı göze aldıklarında uyum davranışı ortaya çıkar. İşgörenler çatışmayı yaratan gereksinmelerinin bir kısmından vazgeçmeyi, karşıtın isteğinin bir kısmını yerine getirmeyi göze alırlar.<sup>113</sup> Burada güçlü konumda bulunan grup ödüllendirme gücünü veya zorlayıcı gücü elinde bulunduran gruptur. Bilindiği gibi ödüllendirici veya

<sup>113</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (Ankara: Gül Yayınevi, 1992), s.272.

zorlayıcı gücü uyma davranışı yaratır. Uyma, ödül elde etme ya da cezadan kaçınma isteğine dayanır. Ödüller sürdüğü veya cezalar verilmediği sürece devam eder.<sup>114</sup>

## 2.5. Uzlaşma Yaklaşımı

Uzlaşma da her iki tarafta kendi çıkarlarından ödün vererek ortak çıkarlar doğrultusunda uzlaşmaya ve bir çözüme ulaşmaya çalışırlar. İddiacı ve işbirlikçi davranışlar arasında bulunan uzlaşmanın ayırt edici özelliği, taraflardan herbirinin birşeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Bu yaklaşım çoğunlukla çatışan taraflar arasındaki ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği durumlarda kullanılabilir. Çoğunlukla uzlaşma davranışı, yasal güç ve uzmanlık gücüne dayalı olarak meydana gelir. Çünkü, bu güçler kişilerin kendilerinin sahip olduğu otorite ve kişisel güvenebilirliğe becerilere bağlı olarak ortaya çıkar.

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar sonuçları itibariyle olumlu ya da olumsuz olabilir. Eğer çatışma çalışanları olumlu yönde etkiliyorsa işlevseldir, tersi durumlarda işlevsel değildir. Çatışma statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasını grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar gözden geçirilmesini sağlar ve grubun örgütte meydana gelen değişime tepki gösterme ihtimalini artırıcı etkiye sahiptir.

Güç kaynaklarından yararlanılarak çatışmalar engellenebilir veya ortadan kaldırılabilir. Ödüllendirme gücü kullanılarak çatışma işlevsel bir hale getirilerek, fazla iş, rol çatışmaları görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler önlenebilir.

Uzmanlık veya yasal güç kullanılarak, görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler, amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar önlenebilir. Örneğin, örgütlerde meydana gelen değişimler karşısında çalışanların gösterdiği tepkiler uzmanlık gücü kullanılarak giderilebilir.

<sup>114</sup> "Herbert C. Kelman, 'Compliance, Identification, and Internalization: 1 Processes of Attitude Change', Journal of Conflict Resolution, 1958, s. 51-60"(Kirel, 1997, s.482'deki alımı).



Örgütlerde yönetim boşlukları gruplararasıda çıkan çatışmaların kontrol altında tutulmasını zorlaştıracaktır. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesinde güçlü bir yöneticinin varlığı son derece önemlidir. Gruplararasıda çıkan çatışmaların yönetilmesinde güçlü bir yöneticinin varlığı çatışmaların kısa zamanda çözüme ulaşmasında büyük rol oynayacaktır.

### 3. GÜÇ KAZANMADA BAĞIMLILIK YARATMANIN ROLÜ VE ÇATIŞMALARA ETKİSİ

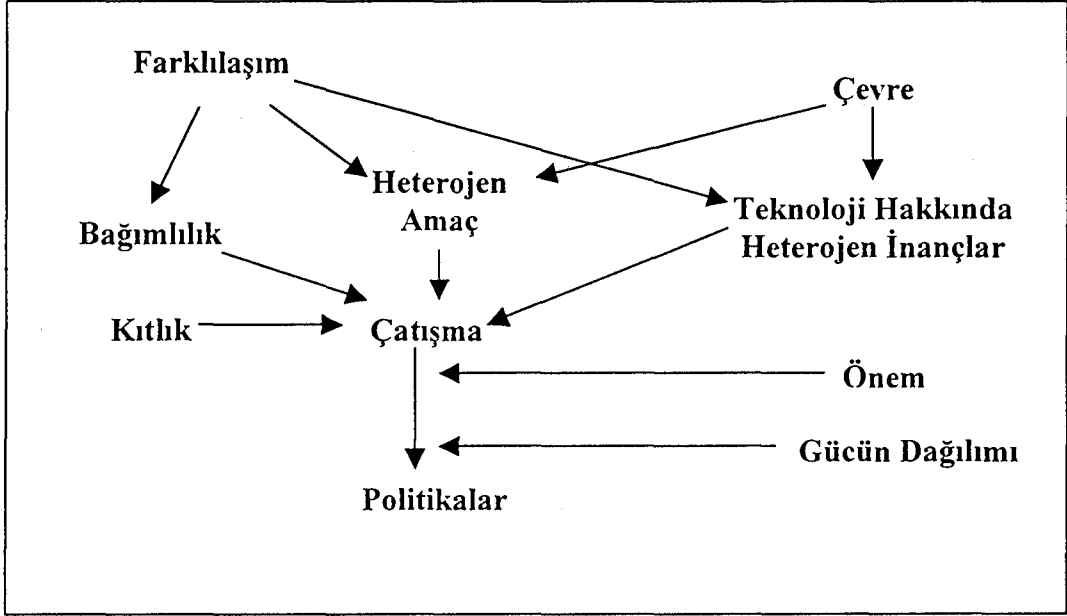
Güç, bağlılık ve çatışma birbiriyle ilişkileri olan ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Güç temeli kurmak kuvvetli noktalardan kuvvet alıp, zayıf noktaları yenmeyi ve kendinizle diğer kişi veya kişiler arasında bir bağımlılık yaratmayı gerektirir. Eğer bir kimse için özel bir şey yapabiliyorsanız, ya da o kimsenin istediği bir şey sizin kontrolünüzde ise o zaman o kişi üzerinde gücünüz var demektir. Güç kaynağı temel gücünüzü kurduğunuz değerler ve prensipler demektir.<sup>115</sup>

Bireylerin gereksinim duyduğu kaynaklara sahip olmak ve bu kaynaklar üzerinde tekel yaratmak, birey ya da grupları diğerlerinin kendilerine bağımlı hale gelmelerini ve buna bağlı olarak güç kazanmalarını sağlar. Birey ya da grupların sahip olduğu kaynak ne kadar kıtsa diğerlerini o ölçüde kendilerine bağımlı hale getirirler. Eğer bir şey bolsa, o şeye sahip olmak kişiye üstünlük sağlamaz. Örgütlerde de kıt kaynaklara sahip olanlar diğerlerini kendilerine bağımlı hale getirirler. Kazandıkları güç sayesinde diğerleri üzerinde baskı oluşturabilirler. Örneğin örgütlerde birbirleri arasında tek yönlü görev bağımlılığı olan gruplarda, bağımlı olan grup diğer gruba göre daha zayıf konumdadır. İşlerinin devam etmesi diğer gruba bağlıdır. Bu da bağımlılık yaratan grubun gücünü artırır.

Herkesin sahip olacağı şeye sahip olmak kişilere güç sağlamayacaktır. Maddi gücü iyi olan kişiler arasında para kişilerin güç sahibi olmasına yetmeyecektir. İnsanların sahip olmayı çok arzuladığı herhangi bir şeyi kontrol ederek tekel yaratabiliyorsanız, diğerleri size bağımlı hale gelir.

<sup>115</sup>“ Nihat Aytürk, Yönetim Sanatı (Ankara: Emel Yayınevi, 1990), s.87” (Karaman, s.39'daki alıntı).

Gücün ortaya çıkmasına ve bağımlılık yaratmasına neden olabilecek önem, azlık ve ikame edilemezlik gibi üç önemli kavramdan sözedilebilir. Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi gücün kullanımı veya politikalar örgütlerde zaman zaman çatışmalar yaratmaktadır.



**Şekil 3.1.** Örgütsel karar almada politika ve gücün kullanımını gösteren bir model

“Jeffrey Pfeffer, Power In Organization, New York: Harper Business, 1981), s. 67”(Kırel, 1997, s.485’deki alıntısı).

Bir örgütsel faktörün etkisinin ne olduğu ve diğerlerine etkisinin ne olduğuna bağlıdır. Örneğin ancak bir askere verilebilecek kadar kan olduğunda, kan bir askere verildiğinde diğerine verilemeyeceğinden rekabetçi bir bağlı durum söz konusudur. Örgütlerde diğer bir bağlı durum bazı üretim süreci içersindeki birleştirici faaliyetlerden doğar. Çünkü bir birimin ortaya çıkması diğer birime bağlı olabilir. Bu bağlamda bir birimde olan hatalar diğer birimi etkileyeceğinden çatışmalar ortaya çıkar<sup>116</sup>.

Şekil 3.1.'de görüldüğü gibi bağımlılık heterojen amaçlar, kıtlık, anlaşmazlıklar çatışmalara sebep olmakta ve bunlarda gücün dağılımını etkilemektedir. Örgütlerde

<sup>116</sup> Kırel, 1997, a.g.e., s.485.

heterojen amaçların çoğunlukta olması, bireyler ve gruplararası çatışmaların çıkmasına, bunun sonucunda da güç kullanımına neden olabilmektedir.

Bağımlılık yaratan kaynakları önem, azlık ve ikame edilemezlik olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

**a) Önem:**

Bireyler üzerinde birşeyin bağımlılık yaratması için önemli olarak algılanması gerekmektedir. Kişinin kıt olan kaynağa verdiği önem derecesine bağlı olarak, o kaynağı elinde bulundurana olan bağlılığı artacaktır. Örneğin örgütlerdeki belirsizlikleri azaltabilen kişilerin önemli bir kaynağı kontrol ettiği düşünülür.

**b) Azlık:**

Elde edilmesi zor olan kaynağa sahip olmak, kişiler üzerinde gücümüzü arttırır ve onları bize bağımlı duruma getirir. Örgütlerde alt kademelerde bulunan birisinin üst kademede yer alan yöneticinin sahip olmadığı bir bilgiye sahip olması ona güç kazandırır.

**c) İkame edilemezlik:**

Bir kaynağın yerine konulabilecek ikameleri ne kadar az ise, o kaynağın kontrolünü elinde bulundurmak kişilere o denli fazla güç sağlar. Eğer sahip olduğumuz kaynak başka birşeyle kolaylıkla ikame edilebiliyorsa, ona sahip olmak bize güç kazandırmayacaktır.

#### **4. YETKİ VE GÜÇ KULLANARAK ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEMEK**

Örgütlerde neden sonuç ilişkilerinin doğurduğu anlaşmazlıklar, tercihlerden kaynaklanan çatışmalar ve potansiyel olarak bir seçim yapma sürecinde ortaya çıkan güç kullanımı hakkında bir takım tartışmalar getirebilir. Bu tartışmalar anlaşmazlık sonuçlarını büyük ölçüde dikkate alan çatışma nedenleri ile ilgili mevcut literatür

tarafından güçlü bir biçimde desteklenmektedir. Dahrendorf çatışmayı amaç farklılıkları açısından şöyle tanımlamaktadır<sup>117</sup>.

İnsan grupları arasında, birbiriyle uyuşmayan amaçların farklılığına dayanan tüm ilişkiler, sosyal çatışma ilişkileridir. Daha genel bir deyişle bu ilişkiler rakip tarafların mevcut olan şeyin tamamını ya da bir kısmını elde etmek için duydukları istekler anlamına gelir.

Örgütlerde amaç uyuşmazlıklarından kaynaklanan çatışmaları önlemek için amaçlar genel bir çerçeve içerisinde belirlenir. Bunun sonucu, amaçlar konusunda taraflar arasında fikir birliği büyük ölçüde sağlanmış olur. Bu çatışmaların çıkmasını önlemez. Ancak çatışma yoğunluğunu azaltarak örgütteki grupların bu amaçlar etrafında bütünleşmelerini sağlar.

Örgütlerde çeşitli kademelerde meydana gelen çatışma ve anlaşmazlıklarda, gruplar sorunları kendi aralarında çözümleyemedikleri durumlarda, çatışma olumsuz sonuçlar yaratmadan üst yöneticinin yetki ve gücüyle sorunlar çözümlenebilmektedir. Bireyler ve gruplar üstlerinin yetki ve otoritelerini tanır ve kabul ederler. Yöneticinin verdiği karar emredici karakterde olup, uyulması gerekmektedir. Çatışmayı çözmek için yöneticinin verdiği kararlar, çatışan gruplardan birinin lehine, diğerinin aleyhine olabileceği gibi her ikisinin de lehinde ya da aleyhinde sonuçlanabilir.

Gücün ve politikanın örgütlere yardım edebileceği yollar da vardır. Öncelikle farklı yönetici ya da gruplar bir problem için farklı çözümleri destekledikleri ve bu çözümleri benimsetmek için güçlerini kullandıkları zaman, izlenecek uygun yol üzerinde ortaya çıkan tartışmalar örgütsel karar alma sürecinin kalitesini iyileştirmesine yardımcı olabilir. Başka bir deyişle politik karar alma (hangi örgütsel hedeflerin benimseneceği ve bunların nasıl takip edileceği üzerindeki aktif uyuşmazlıkla karakterize edilen karar alma süreci) örgütsel kaynakların çok daha etkin kullanımına yolaçabilir.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> "Ralf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, (Stanford: CA: Stanford University Press, 1959), s.135."(Kirel, 1997, s.488'daki alıntı).

<sup>118</sup> Greenberg ve Baron, a.g.e., s.572.

Yöneticilerin yeni stratejiler belirlemeleri veya örgütsel yapıda değişim amacıyla güç kullanmaları organizasyonu yeni yönlere doğru hareket ettirebilir.

Örgütlerde, yöneticiler güç kullanımına başvurmadan önce, grupların kendi aralarında sorunun çözüme kavuşturulmasını sağlayacak biçimde demokratik bir ortam sağlamalı ve tarafları bu şartlar altında anlaşmaya zorlamalıdır. Gruplara anlaşmanın sağlayacağı ödül ve avantajlar ile anlaşmazlık durumunun ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar vurgulanmalıdır. Eğer gruplar aralarında anlaşamazlarsa, yönetici çatışma zararlı bir durum almadan sahip olduğu güç ve yetkiyi kullanmalıdır.

Yetki ve güç kullanma tarafların, motivasyon ve moralleri üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Hatta yöneticinin verdiği kararlar çatışan taraflardan birisinin lehine ise, bu taraf güçlenirken diğer taraf sinecek ve kırılacaktır. Bu durumda çatışmanın sebepleri ortadan kaldırılmadığı için de çatışma ortadan kalkmamakta adeta ertelenmektedir. Yöneticinin değişmesi ya da zayıflaması sonucunda taraflar yeniden çatışma durumuna geçmiş olacaklardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE GRUPLARARASI ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ KONULU UYGULAMA

#### 1. UYGULAMANIN AMACI

TUSAŞ Motor A.Ş.'de yapılan uygulama çalışması, işletmelerin başarılı olmasını büyük ölçüde etkileyen gruplararası çatışmaları incelemek ve çatışma ve güç arasında ilişkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

#### 2. UYGULAMANIN KAPSAMI

Uygulama havacılık endüstrisinde faaliyet gösteren TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. gerçekleştirilmiştir.

#### 3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Gruplararası meydana gelen çatışmaları incelemek ve çatışma ve güç arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmak için anket yönteminden faydalanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket formundaki sorular hazırlanırken benzer araştırmalardan elde edilen anket sorularından en uygun olanlarının seçilmesi yoluyla geliştirilmiştir.

Uygulamada kullanılan anket formu 36 sorudan meydana gelmektedir. Anketin ilk 7 sorusu formu dolduranların yaş, cinsiyeti, eğitim seviyesi, ve şirketlerinde çalıştıkları süre hakkında bilgi edinmeye yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Diğer 29

soru ise, gruplararası meydana gelen çatışmalar ve çatışmalar ile güç arasındaki ilişkileri araştırmaya yöneliktir. Anket lisans mezunu olan 48 çalışana uygulanmıştır.

#### 4. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.(TEI). Türk Hava Kuvvetlerinin ihtiyacı olan F-16 uçaklarına ait F110-GE100 motorlarını ve bu motor için gerekli olan parçaları üretmek amacıyla, 28.12.1984 ve 8902 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla Türk Hükümeti ile General Electric Firmasının ortaklığı sonucu 10.01.1985 tarihinde kurulmuştur. TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.'nin %54 hissesi Türk ortaklarına( Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu) ve kalan %46 hisse de General Electric firmasına aittir.

Fabrika Eskişehir'de 50.000m<sup>2</sup> si kapalı olmak üzere toplam 506.000 m<sup>2</sup> 'lik alan üzerine kurulmuştur. TEI'nin üretim tesislerinde Türk Hava Kuvvetleri için montajı gerçekleştirilecek F110 motorlarının yanı sıra, muhtelif uçak motorları ve gaz türbünleri için yüksek alaşımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon parçalarının üretimi yapılmaktadır. Makine parkı, hassas motor parçalarının imalatı ve motor montajı için gerekli en son teknolojiye sahip tezgah ve teçhizat ile donatılmıştır. Askeri ve sivil motorlarda kullanılan motor parçaları Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'ya ihraç edilmektedir.

Fabrikada uygulanan kalite sistemi, müşteri istek ve beklentileri ile uluslararası standartları karşılayacak ve bunun sürekliliğini sağlayacak şekilde organize edilmiştir. Üretim sürecinde motor montaj, muayene ve test tesislerinde en gelişmiş ölçüm cihaz ve ekipmanları kullanılmaktadır. Hava endüstrisinin özelliği nedeniyle, motor parçalarının hammadde siparişinden ürün olarak çıkışına kadar olan her üretim aşamasında parçalar yoğun bir şekilde kalite denetiminden geçmektedir. Her aktivite prosedürlere uygun bir şekilde yapılmakta ve dökümante edilmektedir.

Kalite sisteminin sürekliliğini sağlamak amacıyla belirlenen periyotlara uygun olarak iç denetimlere ilaveten, müşteri ve bağımsız denetçiler tarafından denetimler yapılmaktadır. TEI aşağıda belirlen sertifikaları sahiptir:

- GEAE S1000
- Bell Helicopter TEXTRON QPS 100
- ISO 9001
- FAR PART 21
- MIL-Q-9858
- SAE AS 9000(GEAE)
- SNECMA DQR 01
- TAI (ISO 9001)
- THY (ISO 9001)
- ISO14001
- OHSAS 18001

Şirketin başarı ve tanınmasında büyük önem taşıyan kalite çalışmalarıyla ilgili olarak 1989 yılında istatistiksel proses kontrol ve kabiliyet analizleri ile toplam kalite yönetimi faaliyetlerine başlamışlardır. 1991 yılında ise toplam kalite yönetimi daha kapsamlı bir şekilde uygulamaya konulmuştur. Şirkette proses geliştirme, Thru-Put, Work-Out, Action workout, Bullet Train, Just in time ve Kanban takım çalışmaları ve Altı Sigma stratejileri uygulanmaktadır.

TEI, toplam kalite yönetimi faaliyetlerinde gösterdiği başarı sayesinde 1994 yılında TUSIAD-KalDer büyük ödülü, 1996 yılında GE tarafından yan sanayii mükemmeliyeti programı kapsamında sınıfının en iyisi, 1999 yılında General Electric Aircraft Engines şirketi tarafından müşteri isteklerini karşılayan/aşan en iyi tedarikçi ve 2000 yılında Amerikan-Türk Konseyi ve Türk-Amerikan İş Konseyi tarafından Savunma Sanayi Ödülü verilmiştir.

## **5. UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ**

### **5.1 Verilerin Analizi**

Anketten elde edilen verilerinin değerlendirilmesinde SPSS paket programından faydalanılmıştır. Araştırmanın ilk kısmında sorulara verilen cevapların yüzde dağılımları bulunarak sonuçlar yorumlanmıştır. İkinci kısımda ise soruların birbirleriyle ilişkilerini tespit etmek amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır.



## 5.2. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Bu kısımda anket çalışması sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ankete katılanların hepsi üretim sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 4.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	Sayı	%
20-25	2	4,2
26-30	23	47,9
31-35	18	37,5
36-40	4	8,3
41-Üstü	1	2,1
Toplam	48	100

Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (26-30) ile (31-35) aralıklarında yoğunlaştığı görülmektedir. (26-30) aralığındaki oran % 47,9 ile en yüksek değerini alırken, (20-25) aralığında %4,2, (31-35) aralığında %37,5, (36-40) aralığında %8,3 ve 41 ve üstü aralığında %2,1 değerini almıştır.

**Tablo 4.2. Cinsiyetiniz**

Cinsiyet	Sayı	%
Bayan	6	12,5
Erkek	42	87,5
Toplam	48	100

Ankete katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Erkeklerin oranı %87,5, bayanların oranı ise %12,5'dir.

**Tablo 4.3. Çalışanların Eğitim Düzeyleri**

Eğitim Düzeyi	Sayı	%
İlköğretim ve dengi	0	00,0
Lise ve dengi	0	00,0
Meslek yüksek okulu ve dengi	0	00,0
Lisans ve dengi	44	91,7
Yüksek lisans ve yukarısı	4	8,3
Toplam	48	100,0

Ankete katılanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde %91,7 oranında lisans ve %8,3 oranında yüksek lisans mezunundan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanlar görev yaptıkları birim ve unvanlarının ilişkin 5 ve 6 sorulara yanıt verilmemiştir.

**Tablo-4.4. Görev yaptığınız birimde çalıştığınız süre**

Çalışma Süresi	Sayı	%
1 yıldan az	3	6,3
1-5 yıl arası	16	33,3
6-10 yıl arası	24	50,0
11-15 yıl arası	4	8,3
15 ve yukarısı	1	2,1
Toplam	48	100

Ankete katılanların çalışma sürelerini gösteren tablo incelendiğinde, çalışma süresinin (6-10) yıl arasında yoğunlaşması çalışanların çalışma koşullarından memnun olduğunun bir göstergesidir. 1 yıldan az çalışanların oranı %6,3, (1-5) yıl arası çalışanların oranı %33,3, (6-10) yıl arası çalışanların oranı %50,0, (11-15) yıl arası çalışanların oranı %8,3 ve 15 yıldan fazla çalışanların oranı ise %2,1'dir.

**Tablo 4.5.** Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.

	Sayı	%
Katılıyorum	38	79,2
Kararsızım	10	20,8
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Tablo 4.5. incelendiğinde cevapların çoğunluğu (%79,2) kendi gruplarının amaçları ile diğer grubun amaçları arasında bir uyumun olduğunu ifade etmişlerdir. Ankete katılanların %20,8 bu konuda “kararsızım” seçeneğini işaretlemiştir. “Katılmıyorum” seçeneğinin işaretlenmemiş olması, işletmede grupların amaçları arasında bir uyumun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4.6.** Grup üyelerimiz arasında görev paylaşımı olduğundan, grup içinde hangi işin kim tarafından yapılacağı bellidir.

	Sayı	%
Katılıyorum	11	22,9
Kararsızım	37	77,1
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Grup içinde hangi işin kim tarafından yapılacağına ilişkin görev paylaşımı konusunda cevap verenlerin %77,1'i “kararsızım” seçeneğini işaretlerken, %22,9'u “katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Grup içinde işlerin belli bir düzen içerisinde devam etmesinde ve grubun başarısında, grup üyeleri arasında görev paylaşımının olmasının büyük önemi vardır. Bu konuda belirsizliklerin olması, grup içinde potansiyel bir çatışma kaynağıdır.

**Tablo 4.7.** Grup üyelerimiz arasında işbirliği vardır.

	Sayı	%
Katılıyorum	34	70,8
Kararsızım	8	16,7
Katılmıyorum	6	12,5
Toplam	48	100,0

Grubun başarılı olmasında grup üyeleri arasındaki dayanışmanın ve işbirliğinin büyük önemi vardır. Ankete katılanların %70,8'i "grup üyelerimiz arasında işbirliği vardır" sorusuna "katılıyorum", %16,7'si "kararsızım" ve %12,5'u "katılmıyorum" cevabını vermiştir. Yanıtlar incelendiğinde ankete katılanların içinde yer aldıkları gruplarda üyeleri arasında işbirliğinin olduğunu görülmektedir.

**Tablo 4.8.** Diğer grupla kaynak paylaşımı (insan, malzeme, finansal kaynak vb.) konusunda anlaşmazlıklar yaşanır.

	Sayı	%
Katılıyorum	30	62,5
Kararsızım	6	12,5
Katılmıyorum	12	25,0
Toplam	48	100,0

Örgütlerde yaşanan çatışmaların ana sebeplerinden birisini kıt kaynakların paylaşımı teşkil etmektedir. Kaynakların tarafların taleplerini karşılamada yetersiz kalması, kaynakların gruplararası dengeli bir şekilde paylaşılmaması çatışmaların çıkmasına sebep olmaktadır.

Ankete katılanların %62,5'u kaynakların paylaşımı konusunda problemlerin yaşandığını söylerken, %12,5'ü "kararsızım" ve %25'u ise "katılmıyorum" yanıtını vermiştir. Bu da gruplar arasında kaynak paylaşımı konusunda anlaşmazlıkların yaşandığı şeklinde değerlendirilebilir.

**Tablo 4.9.** Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.

	Sayı	%
Katılıyorum	42	87,5
Kararsızım	6	12,5
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Ankete katılanların, %87,5'i diğer gruplarla beraber yer aldıkları proje gruplarının uyum içinde çalıştıkları yönünde "katılıyorum" cevabını verirken, %12,5'u kararsız kalmıştır. Dağılım incelendiğinde "Katılıyorum" seçeneğinin oranının yüksek olması grupların ortak projeleri gerçekleştirirken uyum içinde çalıştığı söylenebilir.

**Tablo 4.10.** İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.

	Sayı	%
Katılıyorum	16	33,3
Kararsızım	27	56,3
Katılmıyorum	5	10,4
Toplam	48	100,0

Bir faaliyetin tamamlanması diğer birey ya da gruplara bağımlı ise bu durum çatışmaya uygun bir ortam yaratır. Özellikle sıralı karşılıklı bağımlılık ilişkisinin olduğu durumlarda bağımlılık derecesi yüksek olan gruplararası çatışma çıkma olasılığı yüksektir.

Ankete katılanlar "İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz." sorusuna %56,3'ü "kararsızım", %33,3'ü "katılıyorum" ve %10,4'ü "katılmıyorum" yanıtını vermiştir. Sorulara verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde bilgi temini konusunda diğer grupla problemlerin yaşandığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

**Tablo 4.11.** Diğer grupla anlaşmazlığa düştüğümüzde aramızdaki problemi açıkça ortaya koyar ve ortak bir çözüm konusunda anlaşırız.

	Sayı	%
Katılıyorum	38	79,2
Kararsızım	10	20,8
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Bireyler ve gruplar arasında çıkan anlaşmazlıklara kalıcı çözümler getirmek için kullanılan en etkili yöntemlerden birisi “Problem Çözme Yaklaşımı”dır. Bu yöntemle gruplararasıdaki problem açıkça ortaya konarak, her iki tarafın kabul edeceği çözüm konusunda anlaşılır.

Ankete katılanların %79,2’si “katılıyorum”, %20,8’i “kararsızım” cevabını vermiştir. Gruplararasıdaki problemlerin çözümünde problem çözme yaklaşımından faydalandığı söylenebilir.

**Tablo 4.12.** Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz.

	Sayı	%
Katılıyorum	22	45,8
Kararsızım	23	47,9
Katılmıyorum	3	6,3
Toplam	48	100,0

Çalışanların % 45,8’i diğer grupla rekabet içinde olduklarını, % 6,3’ü rekabet halinde olmadıkları ve %47,9’u ise bu konuda kararsız olduğu yönünde cevap vermiştir. Katılmayanların oranı dikkate alındığında verilen yanıtlar gruplararasıda bir rekabetin olduğunu destekler yöndedir.

**Tablo 4.13.** Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz.

	Sayı	%
Katılıyorum	6	12,5
Kararsızım	22	45,8
Katılmıyorum	20	41,7
Toplam	48	100,0

Tablo 4.13. incelendiğinde ankete katılanların %45,8’i “kararsızım”, %41,7’si “katılmıyorum” ve %12,5’i “katılıyorum” yanıtını verilmiştir. Dağılım incelendiğinde grupların koşullara göre bazı konularda taviz verilebileceği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4.14.** Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.

	Sayı	%
Katılıyorum	17	35,4
Kararsızım	22	45,8
Katılmıyorum	9	18,8
Toplam	48	100,0

Tablo 4.14’de “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” sorusuna %35,4’ü “katılıyorum”, %45,8’i “kararsızım” ve %18,8’i “katılmıyorum” yanıtını verilmiştir. Yanıtlar katılıyorum ve kararsızım seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu da grupların gerektiğinde mevki gücünü kullanabildiklerini göstermektedir.

**Tablo 4.15.** Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir.

	Sayı	%
Katılıyorum	21	43,8
Kararsızım	16	33,3
Katılmıyorum	11	22,9
Toplam	48	100,0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ankete katılanların %33,3’ü “kararsızım”, %22,9’u “katılmıyorum” ve %43,8’i “katılıyorum” yanıtını verilmiştir. Ankete katılanların yarısına yakını örgütte birey ve grupların başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirildiği yönünde cevap vermiştir.

Adil bir ödüllendirme sisteminin olması bireyleri motive edici bir unsurdur. Ancak bu ödüllendirme sistemi herkese eşit bir şekilde uygulanmadığı takdirde kişiler arasında gizli çatışmaların çıkmasına neden olur.

**Tablo 4.16.** Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.

	Sayı	%
Katılıyorum	26	54,2
Kararsızım	19	39,6
Katılmıyorum	3	6,3
Toplam	48	100,0

Tablo 4.16’da ankete katılanların % 54,2’si diğer grupla ilişkilerini olumlu tutmak için bazı konularda ödün verebilecekleri yönünde, %6,3’ü ise tersi yönünde cevap verirken, % 39,6’sı bu konuda kararsız kalmıştır. Dağılım yüzdelerinden grupların diğer gruplarla ilişkilerini olumlu tutmak için ödün verebileceklerini göstermektedir.

Örgütlerde gruplar arasında görev bağımlılığı söz konusu ise gruplardan biri kimi zaman bazı konularda ödün vermek durumunda kalabilir. Özellikle tek yönlü bir bağımlılık varsa bağımsız grup, bağımlı gruba göre daha güçlü konumda olduğundan işbirliğine daha az gereksinim duyar. Dolayısıyla, bağımlı grup çoğunlukla gereksinim duyduğu yardımı sağlayabilmek ve bağımsız grupla ilişkilerini olumlu tutabilmek için bazı konularda ödün verecektir.

**Tablo 4.17.** Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.

	Sayı	%
Katılıyorum	19	39,6
Kararsızım	6	12,5
Katılmıyorum	23	47,9
Toplam	48	100,0

Ankete katılanların “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” sorusuna %39,6’ı “katılıyorum”, %12,5’u “kararsızım” ve %47,9’u “katılmıyorum” yanıtını vermiştir.



**Tablo 4.18.** Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.

	Sayı	%
Katılıyorum	37	77,1
Kararsızım	11	22,9
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Tablo 4.18'e verilen yanıtlara göre gruplar başarılı olmalarında grup üyelerinin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi olduğuna inanmakta, %22,9'u ise bu konuda kararsız olduğu görülmektedir. Bireylerin bilgi ve yetenekleri sayesinde belli konularda uzmanlaşmaları onlara güç kazandıracaktır. Bu da birey ve grupların diğerleri üzerindeki etkilerini arttıracak ve onları üstün konuma getirecektir.

Çalışanların başarı ölçütü olarak bilgi ve yeteneklerinin rolü hakkında ne düşündüklerini öğrenmek amacıyla sorulan soruya %77,1'i "katılıyorum" yanıtını, %22,9'u "kararsızım" yanıtını vermiştir. Bu da grupların başarılı olmalarında bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi olduğuna inandıklarını göstermektedir.

**Tablo 4.19.** Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.

	Sayı	%
Katılıyorum	15	31,3
Kararsızım	13	27,1
Katılmıyorum	20	41,7
Toplam	48	100,0

"Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder" sorusuna %31,3'i "katılıyorum", %27,1'i "kararsızım" ve % 41,7'si "katılmıyorum" yanıtı verilmiştir. Dağılımlara bakıldığında ankete katılanların %41,7'si çatışmalara yöneticinin müdahalede bulunmadığı yönündedir.

**Tablo 4.20.** . Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.

	Sayı	%
Katılıyorum	22	45,8
Kararsızım	26	54,2
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Gruplar, anlaşmazlık durumlarında karşı tarafı ikna güçlerinin olmadığına dair bir yanıt vermemişlerdir. Bu soruyu cevaplayanların % 45,8'i karşı tarafı ikna edebileceklerini düşünmektedirler. %54,2'lik kısmı ise bu soruya "kararsızım" yanıtını vermiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu gruplararasıdaki anlaşmazlık yaşandığında karşı tarafı ikna edebileceklerini düşünmektedirler.

Birbirlerine rakip durumdaki gruplar, kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için uzmanlık güçlerine veya otoritelerine dayanarak karşı taraf baskı kurarak ikna etme yoluna gidebilirler.

**Tablo 4.21.** Grubumuz verilen işleri zamanında teslim eder.

	Sayı	%
Katılıyorum	39	81,3
Kararsızım	9	18,8
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Tablo 4.21'de görüldüğü gibi bireylerin % 81,3'lük kısmı gruplarının işlerini zamanında tamamladığını belirtmiştir. İşlerini zamanında tamamlayamama gibi bir durumun olduğuna dair bir yanıt bulunmamaktadır. Grupların işlerini zamanında teslim etmesi, diğer grupların işlerine zamanında başlayıp tamamlamaları açısından büyük önem taşır.

**Tablo 4.22.** Örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda diğer grupla uyum içinde çalışıyoruz

	Sayı	%
Katılıyorum	43	89,6
Kararsızım	5	10,4
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Bu soruyu cevaplayanların büyük çoğunluğu (%89,6'sı) örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda birbiriyle uyum içinde olduklarını bildirmişlerdir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede grupların takip ettikleri yolun birbiriyle uyum içinde olması çatışmaların azalmasını sağlar.

**Tablo 4.23.** İşimi severek yapıyorum

	Sayı	%
Katılıyorum	42	87,5
Kararsızım	6	12,5
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Grupların verimliliğinde bireylerin yaptıkları işten duydukları memnuniyetin büyük önemi vardır. Bu bireyin grup içi ve gruplararası davranışlarını etkiler. Anketi cevaplayanların %87,5'i işlerini severek yaptıklarını belirtmişlerdir. %12,5'i "kararsızım" yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 4.24.** Diğer grup her zaman işi zamanında teslim etmediğinden işlerimi zamanında yetiştiremiyorum

	Sayı	%
Katılıyorum	29	60,4
Kararsızım	7	14,6
Katılmıyorum	12	25,0
Toplam	48	100,0

Ankete katılanların %60,4'ü “katılıyorum”, %14,6'sı “kararsızım” ve %25'i “katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Bu soruya cevapların işlerimi zamanında yetiştirememelerinin sebebi olarak diğer grubun işi zamanında teslim etmemesini göstermektedirler.

**Tablo 4.25.** Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.

	Sayı	%
Katılıyorum	18	37,5
Kararsızım	16	33,3
Katılmıyorum	14	29,2
Toplam	48	100,0

Ankete katılanlar bu soruya %37,5'i “katılıyorum”, % 33,3'ü “kararsızım” ve %29,2'si “katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. En yüksek oran “katılıyorum” seçeneği olmasına rağmen her üç seçeneğin oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örgütlerde görevler birbirini izleyen ve tamamlayan bir yapıda olduğundan, kimin görevinin nerede başlayıp, nerede bittiğini kesin sınırlarla çizme imkanı yoktur. Bazı görevler gruplar arasında paylaşılabilirken, kimi görevler kimse tarafından sahiplenilmek istenmez. Bu da gruplararası çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır.

**Tablo 4.26.** Üst yönetici kaynakların paylaşımı konusunda adil davranmaktadır.

	Sayı	%
Katılıyorum	20	41,7
Kararsızım	27	56,3
Katılmıyorum	1	2,1
Toplam	48	100,0

Üst yöneticinin kaynakların paylaşımı konusunda adil davrandığına ilişkin soruya %41,7'i “katılıyorum”, %56,3'ü “kararsızım” ve %2,1'i “katılmıyorum” yanıtı verilmiştir. Katılmıyorum seçeneğine verilen yanıt gözönünde tutulduğunda,

çalışanların üst yöneticinin kaynakların paylaşımı konusunda adil davrandığı söylenebilir.

Örgütlerde kaynakların sınırlı olması, bunların paylaşımı konusunda problem yaratmaktadır. Gruplar kaynakların paylaşımında kendi paylarını arttırmak için çaba gösterirler. Çünkü kıt kaynaklardan paylarına düşen oran arttıkça daha güçlü konuma geçeceklerdir.

**Tablo 4.27.** Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.

	Sayı	%
Katılıyorum	29	60,4
Kararsızım	15	31,3
Katılmıyorum	4	8,3
Toplam	48	100,0

Gruplararası çatışmaların iş verimliliği üzerinde olumsuz etki yaptığını düşünenlerin oranı %60,4'tür. Çatışmaların iş verimliliğini olumlu yada olumsuz etkilediği konusunda kararsız olanların oranı ise %8,3'dür. Yapılan araştırmalar çatışmaların birey ve grupların iş verimliliği üzerinde olumsuz etki yaptığını göstermiştir.

**Tablo 4.28.** Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.

	Sayı	%
Katılıyorum	12	25,0
Kararsızım	23	47,9
Katılmıyorum	13	27,1
Toplam	48	100,0

Gruplararası bir anlaşmazlık çıktığında cezalandırma gücünü kullandığını düşünenlerin oranı %25, kararsızların oranı %47,9 ve "katılmıyorum" cevabını verenlerin oranı %27,1'dir.

**Tablo 4.29.** Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.

	Sayı	%
Katılıyorum	35	72,9
Kararsızım	13	27,1
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Ankete cevap verenlerin %72,9'u yöneticilerin verdikleri kararlara güvendiklerini belirtmektedirler. "Katılmıyorum" seçeneğini kimse işaretlememiştir. Buradan bireylerin yöneticilerin çeşitli konularda bugüne kadar aldıkları kararlarda adil davrandığını söylemek mümkündür. Kişiler yöneticilerin bilgi ve yeteneklerine güvenmektedir.

**Tablo 4.30.** Çalışma koşullarımızı rahat buluyorum.

	Sayı	%
Katılıyorum	12	25,0
Kararsızım	36	75,0
Katılmıyorum	0	00,0
Toplam	48	100,0

Çalışanların %25'i çalışma koşullarını rahat bulmakta, %75'i "Kararsızım" yanıtını vermiştir. Ankete katılanların hiçbiri "katılmıyorum" seçeneğini işaretlemediği düşünülrse, çalışanlar genelde çalışma koşullarından memnun olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.31.** Organizasyon içinde terfi imkanları mevcut.

	Sayı	%
Katılıyorum	37	77,1
Kararsızım	8	16,7
Katılmıyorum	3	6,3
Toplam	48	100,0

Ankete katılanların %77,1'i örgütte terfi imkanlarının mevcut olduğunu, %16,7'si bu konuda kararsız ve %6,3'ü ise terfi imkanlarının olmadığı yönünde cevap vermiştir.

Cevapların oranına bakıldığında çalışanların geneli örgütte terfi imkanlarının mevcut olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 4.32.** Bölümler arasında meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?

	Sayı	%
Kıt kaynaklar ve örgütsel ödüller için rekabet	1	2,1
İletişim eksiklikleri ve bozuklukları	41	85,4
Bölümler arasındaki görev bağımlılığı	1	2,1
Üst yönetimin davranışı	5	10,4
Diğer	0	00,0
Toplam	48	100,0

Bölümler arasında meydana gelen çatışmaların sebebini tespit etmeye yönelik olan bu soruda cevaplar, çatışmaların en çok iletişim eksiklikleri ve bozukluklarından (%85,4) çıktığını göstermektedir. İkinci sebep olarak ise üst yönetimin davranışları göstermektedir. Örgütlerde bireyler ve gruplararası çıkan çatışmalarda iletilmek istenen mesajların karşı tarafın rahatça algılayabileceği şekilde iletilmemesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 4.33.** Yöneticiniz çatışmalar karşısında hangi davranışta bulunur?

	Sayı	%
Çatışmaların asıl sebeplerini araştırır	14	29,2
Yetkisini kullanarak cezalandırma yoluna gider	7	14,6
Çatışmaya herhangi bir müdahalede bulunmaz	25	52,1
Çatışan tarafları yumuşatma yoluna gider	2	4,2
Diğer	0	00,0
Toplam	48	100,0

Çatışmalar karşısında yöneticilerin davranışları öğrenmek için sorulan soruya ankete katılanların %52,1'i "çatışmaya herhangi bir müdahalede bulunmaz", %29,2'si "çatışmaların asıl sebeplerini araştırır", %14,6'sı "yetkisini kullanarak cezalandırma yoluna gider" ve %4,2'si "çatışan tarafları yumuşatma yoluna gider" yanıtı verilmiştir. Bu soruya büyük çoğunluk "çatışmaya herhangi bir müdahalede bulunmaz" yanıtını

vermiştir. Bu da çıkan çatışmaların örgütü olumsuz yönde etkileyecek düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### 5.3. Anket Sonuçlarının Ki-Kare Testi ile Yorumlanması<sup>116</sup>

Bu kısımda örgütlerde gruplararası çatışma ve çatışma ve güç ilişkisini araştırmak amacıyla düzenlenen ankette değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını araştırmak için Ki-Kare testi uygulanmıştır.

Ki-Kare testi parametrik olmayan testler içinde en yaygın kullanımı olan testlerdendir. R sıra sayısını, C de sütun sayısı ifade etmek üzere;  $R \times 1$ ,  $1 \times C$ ,  $R \times C$  biçiminde sınıflanmış verilerin analizinde bu testten yararlanır.

Eğer veriler  $R \times 1$  ya da  $1 \times C$  biçiminde tablolaştırılmış ise bu tür verilere uygulanan ki-kare testine “Ki-Kare uygunluk testi” adı verilir. Eğer veriler  $2 \times 2$  ya da  $R \times C$  biçiminde çapraz tablo biçiminde verilmiş ise bu tür verilere uygulanan teste de “Ki-Kare bağımsızlık testi” adı verilir.

Ki-Kare bağımsızlık testi:  $2 \times 2$  ya da  $R \times C$  tipindeki çapraz tablolarda, gözlenen (G) frekanslar ile marjinal olasılıklar yaklaşımına göre hesaplanan teorik (T) frekanslar arasındaki farkın önemliliğini test etmeyi amaçlar.

Bağımsızlık testinde ;

“ $H_0$ : Bağımsızlık vardır. ( İncelenen iki değişken arasında ilişki yoktur)” hipotezi,

“ $H_1$ : Bağımsızlık yoktur. ( İncelenen iki değişken arasında ilişki vardır) hipotezine karşı test edilir.

$G_{ij}$  tablonun gözlerindeki gözlenen frekanslardır. Teorik frekanslar ise  $T_{ij} = (R_i \times C_j) / N$  şeklinde hesaplanır.  $R_i = \sum G_{ij}$ ,  $C_j = \sum G_{ij}$ ,  $N = \sum R_i$ ’ dir.

Test modeli ;  $\chi^2 = \sum \sum (G_{ij} - T_{ij})^2 / T_{ij}$  biçimindedir. Bu modelde serbestlik derecesi  $sd = (R-1) \times (C-1)$  biçiminde hesaplanır.

<sup>116</sup> Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I* ( Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997), s.332-333.



$\chi^2$  test istatistiğinin önemliliği,  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde sd serbestlik dereceli teorik  $\chi^2$  dağılımının kritik değerine göre belirlenir. Yorumlama aşağıdaki gibidir:

Eğer  $\chi^2 < \chi^2_{\alpha, sd}$  ise  $H_0$  reddedilemez. “Bağımsızlık vardır. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

Eğer  $\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha, sd}$  ise  $H_0$  reddedilir. “Bağımsızlık yoktur. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

**Tablo 4.34.** “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.	Katılıyorum	9	6	1	16
	Kararsızım	6	6	15	27
	Katılmıyorum	0	1	4	5
	Toplam	15	13	20	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 14,266		Pearson R Değeri : 0,521		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 14,266 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Örgütlerdeki gruplararası iş ilişkilerinde sürekli bir bilgi akışı mevcuttur. Bir bölümün işlerini tamamlaması için diğer bölümden gelecek bilgiye ihtiyaç duyabilir. Bu bilgi akışında meydana gelen aksamalar diğer işini aksatacağından işlerin belirlenen

zamanda tamamlanması mümkün olmayacaktır. İşlerinin tamamlanması için gerekli bilgiyi temin edemeyen bölüm üstlerinden gelen baskılara maruz kalabilir. Bu da bölümler arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir. Çatışmanın düzeyi üst yöneticinin müdahalesini gerektirebilir. Üst yönetici çatışmayı bir çözüme ulaştırmak için güç kullanmak zorunda kalabilir.

**Tablo 4.35.** “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.	Katılıyorum	7	8	1	16
	Kararsızım	9	5	13	27
	Katılmıyorum	2	3	0	5
	Toplam	18	16	14	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 12,152		Pearson R Değeri : 0,127		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 12,152 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773'dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Birimler arasında bilgi akışında aksamaların olması durumlarında, gruplar birbirlerinin yetki alanlarına girerek bilgiyi kendi imkanlarıyla temin etme yoluna gidebilirler.

**Tablo 4.36.** “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

		Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.	Katılıyorum	6	16	0	22
	Kararsızım	15	8	0	23
	Katılmıyorum	1	2	0	3
	Toplam	22	26	0	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 6,723		Pearson R Değeri : -0,257		$\chi^2_{(2,0,05)} : 5,99147$	

$H_0$  : “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 6,723 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında negatif ilişki vardır.

Örgütlerde gruplar amaçlarını gerçekleştirmek ve başarılı olmak amacıyla birbiriyle sürekli rekabet içerisindedir. Rekabet halinde olan gruplararası kaynak paylaşımı, iletişim aksaklıkları, görev bağımlılıkları, amaç ve görüş farklılıkları gibi sebeplerden dolayı aralarında çatışmalar yaşanabilmektedir. Gruplar arasındaki çatışmaların çözümünde gruplar birbirlerini ikna etmek amacıyla uzmanlık ve zorlama güçlerini kullanabilirler.

**Tablo 4.37.** “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.	Katılıyorum	12	8	2	22
	Kararsızım	5	6	12	23
	Katılmıyorum	1	2	0	3
	Toplam	18	16	14	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 12,754		Pearson R Değeri : 0,315		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 12,754 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Rekabet halindeki grupların hedeflerine ulaşma mücadelesi sırasında birbirlerine çeşitli şekillerde müdahalede bulunmaları, aralarındaki rekabeti çatışmaya dönüştürür. Bu da aralarındaki bilgi alışverişini ve iletişimi azaltır. Gruplardan birinin diğerinin yetki alanına girerek diğerinin hedefine ulaşmasını engelleyecek müdahalede bulunması aralarında çatışmanın çıkmasına neden olacaktır.

**Tablo 4.38.** “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız	Katılıyorum	10	7	0	17
	Kararsızım	6	6	10	22
	Katılmıyorum	5	3	1	9
	Toplam	21	16	11	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 12,411		Pearson R Değeri : 0,160		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Örgütte bireyler ve gruplar başarıları ölçüsünde adil bir şekilde ödüllendirilir” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 12,411 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Örgütlerde birey ve grupların gösterdikleri başarılar karşısında adil bir şekilde ödüllendirilmesi, onları örgüt ve grup hedeflerine ulaşmada motive edici bir unsur olacaktır. Bu amaçla gruplar başarılı olmak için sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinin yanısıra, mevki güçlerinin onlara sağladığı avantajlar varsa bunlardan faydalanacaklardır.

**Tablo 4.39.** “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

		Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız	Katılıyorum	17	0	0	17
	Kararsızım	14	8	0	22
	Katılmıyorum	6	3	0	9
	Toplam	37	11	0	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 7,859		Pearson R Değeri : 0,954		$\chi^2_{(2,0,05)} : 5,99147$	

$H_0$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 7,859 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Mevki gücü birey ve gruplara buldukları konum itibariyle yasal olarak verilmiş bir yetkidir. Yetki, birey ve grupların gücünü artırır. Gruplar mevki güçlerini bilgi ve yetenekleriyle pekiştirdiklerinde kişi ve gruplar üzerinde etkileri artacaktır. Grup üyelerinin uzmanlık güçlerinin mevki güçlerini desteklemesi sonucu diğer gruplara karşısında daha başarılı olacaklardır.

**Tablo 4.40.** “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız	Katılıyorum	6	2	9	17
	Kararsızım	9	9	4	22
	Katılmıyorum	0	2	7	9
	Toplam	15	13	20	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 12,910		Pearson R Değeri : 0,166		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 12,910 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Gruplardan birinin diğeri karşısında başarılı olmak için mevki gücünden faydalanması, gruplararası güç kullanımından kaynaklanan bir çatışmanın çıkmasına neden olabilir. Gruplararası çatışmaların çözümlenmesi için üst yönetim müdahalede bulunabilir.

**Tablo 4.41.** “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

		Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız	Katılıyorum	12	5	0	17
	Kararsızım	8	14	0	22
	Katılmıyorum	2	7	0	9
	Toplam	22	26	0	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 7,012		Pearson R Değeri : 0,369		$\chi^2_{(2,0,05)} : 5,99147$	

$H_0$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 7,012 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Mevki gücünü kullanabilme yetkisi, grupların bilgi, beceri ve yetenekleri sonucu onlara verilmiştir. Gruplar anlaşmazlık durumlarında diğer grubu mevki güçleriyle birlikte mevki güçlerini kullanarak kendi görüşlerinin doğruluğu konusunda ikna edebilirler.



**Tablo 4.42.** “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız	Katılıyorum	12	5	0	17
	Kararsızım	11	10	1	22
	Katılmıyorum	6	0	3	9
	Toplam	29	15	4	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 13,541		Pearson R Değeri : 0,218		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi ile “Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 13,541 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Grupların başarılı olmak için mevki güç kullanarak, diğer grupları istemedikleri kararları uygulamak zorunda bırakmaları çatışmaların çıkmasına sebep olabilir. Çatışmaların çıkması gruplararası ortak hedeflere ulaşmada aralarındaki uyumu etkileyeceğinden verimlilikleri üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

**Tablo 4.43.** “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.	Katılıyorum	12	4	0	16
	Kararsızım	9	18	0	27
	Katılmıyorum	1	1	3	5
	Toplam	22	23	3	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 34,966		Pearson R Değeri : 0,537		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi ile “Diğer grupla sürekli rekabet içerisindeyiz.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 34,966 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Rekabet içerisinde olan gruplar birbirlerine karşı üstünlük kurmak için bilgi saklama yoluna gidebilirler. Bu da aralarındaki rekabetin çatışmaya dönüşmesine neden olur.

**Tablo 4.44.** “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.	Katılıyorum	11	7	1	19
	Kararsızım	2	2	2	6
	Katılmıyorum	5	7	11	23
	Toplam	18	16	14	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 10,290		Pearson R Değeri : 0,450		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi ile “Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 10,290 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Örgütlerdeki gruplardan birinin diğerinin yetki alanına girmesi aralarında anlaşmazlıklara sebep olabilir. Gruplara aralarındaki anlaşmazlıklara bir çözüm üretmediklerinde ve bu iş verimlilikleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaya başladığında üst yönetici müdahalede bulunabilir.

**Tablo 4.45.** “Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.	Katılıyorum	25	14	3	42
	Kararsızım	1	5	0	6
	Katılmıyorum	0	0	0	0
	Toplam	26	19	3	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 5,525		Pearson R Değeri : 0,193		$\chi^2_{(2,0,05)} : 5,99147$	

$H_0$  : “Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Ortak projeleri yürütürken diğer grupla uyum içindeyiz.” ifadesi ile “Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 5,525 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Grupların ortak yürüttükleri projelerin başarısı aralarında işbirliği ve uyumun olmasına bağlıdır. Gruplararası tam bir uyumun olması beklenemez. Aralarında anlaşmazlıkların olması doğaldır. Anlaşmazlıkların projenin gerçekleşmesine engel olmaması için gruplar ödün verebilirler.

**Tablo 4.46.** “Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.” ifadesi ile “Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.	Katılıyorum	12	0	0	12
	Kararsızım	18	5	0	23
	Katılmıyorum	5	8	0	13
	Toplam	35	13	0	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 12,605		Pearson R Değeri : 0,502		$\chi^2_{(2,0,05)}$ : 5,99147	

$H_0$  : “Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.” ifadesi ile “Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.” ifadesi ile “Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 12,605 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Üst yönetici, bireyler ve gruplararası meydana gelen anlaşmazlıklarda her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm bulunamadığı durumlarda cezalandırma gücünü kullanabilecektir. Yönetici cezalandırma gücünü kullanırken adil olmaması, kişilere haksızlık etmesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapar.

**Tablo 4.47.** “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz” ifadesi ile “Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

	Diğer grup karşısında başarılı olmak için bazen sahip olduğumuz mevki gücünü kullanırız.				
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.	Katılıyorum	5	11	0	16
	Kararsızım	12	10	5	27
	Katılmıyorum	0	1	4	5
	Toplam	17	22	9	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 18,493		Pearson R Değeri : 0,336		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “Diğer grup her zaman işi zamanında teslim etmediğinden işlerimi zamanında yetiştiremiyorum.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “Diğer grup her zaman işi zamanında teslim etmediğinden işlerimi zamanında yetiştiremiyorum” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 18,493 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Bir grubun işlerini tamamlaması için gerekli bilgilerin sağlanması konusunda diğer grupla sürekli problemler yaşıyorsa bu gruplararası çatışmaların çıkmasına neden olur. Bu durumda grup gerekli bilgilerin zamanında temin edilmesi için mevki gücünü kullanma yoluna başvurabilir.

**Tablo 4.48.** “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

		İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.	Katılıyorum	10	25	3	38
	Kararsızım	6	2	2	10
	Katılmıyorum	0	0	0	0
	Toplam	16	27	5	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 6,759		Pearson R Değeri :- 0,141		$\chi^2_{(2,0,05)} : 5,99147$	

$H_0$  : “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Bizim grubun amaçları diğer grubunkiler ile uyuyor.” ifadesi ile “İşlerin tamamlanması için gerekli bilgilerin temin edilmesi konusunda diğer grupla problemler yaşıyoruz.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 6,759 olarak hesaplanmıştır. 2 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 5,99147’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(2,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında negatif ilişki vardır.

Grupların amaçlarının birbiriyle uyum içinde olması, onların amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmalarını gerektirir. Birinin amaçlarına ulaşması dolaylı olarak diğer grubun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu durumda gösterdikleri faaliyetlerde birbirlerine gerekli olan bilgi desteğinde bulunacaklardır.

**Tablo 4.49.** “Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz” ifadesi ile “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi arasındaki Ki-Kare analizi

		Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.			
		Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Top.
Diğer grupla sürekli rekabet içindeyiz	Katılıyorum	4	1	1	6
	Kararsızım	13	2	7	22
	Katılmıyorum	2	3	15	20
	Toplam	19	6	23	48
Ki-Kare Değeri ( $\chi^2$ ) : 13,511		Pearson R Değeri : 0,491		$\chi^2_{(4,0,05)} : 9,48773$	

$H_0$  : “Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz” ifadesi ile “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : “Grup amaçlarımızı gerçekleştirmek için aldığımız kararlar diğer grubunki ile çatıştığında taviz vermeyiz” ifadesi ile “Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.” ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloya göre ki-kare değeri ( $\chi^2$ ) 13,511 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde ki-kare tablo değeri ise 9,48773’dir. Hesaplanan ki-kare değeri  $\chi^2 > \chi^2_{(4,0,05)}$  tablo değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir. İki değişken arasında pozitif ilişki vardır.

Rekabet halindeki gruplararası çatışmalar yaşandığında, çatışmaların çözümlenmesi üst yönetimin müdahalesini gerektirebilir.



#### 5.4. Bulgular ve Yorumlar

Anket çalışması sonucu elde edilen verilerden aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

- Çalışanların büyük çoğunluğu (%87,5) işini severek yapıyor ve çalışma koşullarını rahat buluyor. Bu iki değişken çalışanların örgüt içinde birbiriyle uyum içinde çalışmalarında ve verimliliklerini arttırmada önemli bir unsurdur.
- Grupların işlerini zamanında bitirip teslim etmeleri için grup üyeleri arasında uyumun olması gerekir. Çalışanların %81,2'si verilen işleri zamanında teslim ettiklerini ifade etmişlerdir. Grup içi işbirliğinin olması (Tablo 4.7) ve grup üyeleri arasında görev paylaşımının olması (Tablo 4.6), grupların işleri zamanında teslim ettikleri görüşünü desteklemektedir.
- Örgütte gruplararası çatışmalar yaşandığında yöneticiler herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır. Tablo 4.17 ve Tablo 4.19'daki dağılımlar üst yönetimin çatışmalar karşısında tarafsız bir tavır içinde olduğu görüşünü destekler niteliktedir.
- Çalışanların %77,1'i başarılarında bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla diğer gruplarla çatışma içine girdiklerinde kendi görüşlerinin doğruluğu konusunda karşı tarafı ikna etmelerinde bilgi ve yetenekleri büyük rol oynar.
- Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi organizasyon içindeki grupların birbiriyle uyum içinde olmalarını gerektirir. Çalışanların %89,6'sı örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda grupların birbiriyle uyum içinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4.5 ve Tablo 4.9'da sunulan bulgular bu yargıyı doğrulamaktadır.
- Örgütte çatışmaların en büyük sebebi olarak iletişim eksiklikleri ve bozuklukları gösterilmiştir.

- Örgütte gruplararasıda anlaşmazlıkları çözümede “Problem Çözme Yaklaşımından” faydalanıldığı ifade edilmiştir. Buradan gruplararasıda anlaşmazlıklara objektif yaklaşıldığı ve kalıcı çözümler getirildiği söylenebilir.
- Gruplararasıda bir rekabet sözkonusudur. Gruplar başarılı olmak için sahip oldukları mevki güçlerini kullanabilmektedirler.
- Gruplar başarılı olmalarında(%77,1) bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi olduğunu ifade etmişlerdir. “Uzmanlık gücü” anlaşmazlık durumlarında diğer grubu ikna etmede bir güç kaynağı teşkil eder.

## SONUÇ

Canlılar hayatlarını devam ettirmek için sürekli olarak çevresiyle mücadele etmekte ve önlerine çıkan engelleri ortadan kaldırmak için çatışma içerisine girmektedirler. Toplumsal yaşamın bir parçası olan örgütler de canlılarda olduğu gibi yaşamlarını devam ettirmek ve rakipleri karşında ayakta kalabilmek için, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve işletme içindeki uyumu sağlamak zorundadırlar.

Küreselleşen dünya ile birlikte örgütler arasındaki rekabet gün geçtikçe hız kazanmaktadır. Rekabetin artmasıyla birlikte benzer teknolojilere sahip olan örgütleri diğerlerinden bir adım öne çıkaracak en önemli kaynak insan faktörü olmaktadır.

Örgütleri amaçlarına ulaştırmada en önemli unsurlardan birisi gruplardır. Gruplar farklı özelliklere sahip bireylerin aynı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri sonucunda oluşurlar. Örgütler bünyesinde pek çok grubu barındırır. Bu gruplar ortak bir amacı gerçekleştirmek için birbiriyle koordineli olarak çeşitli fonksiyonları yerine getirirler.

Örgütlerin verimli ve etkin bir şekilde çalışmasında büyük önem taşıyan gruplararası ilişkilerde, uyum ve işbirliğinin sağlanması her zaman mümkün olmamaktadır. Kıt kaynaklar, iletişim aksaklıkları, örgütsel nedenler, amaç farklılıkları ve benzer sebeplerden dolayı aralarında çatışmalar çıkabilmektedir.

Örgüt yaşamını en çok etkileyen çatışmalar gruplararasıda meydana gelmektedir. Gruplararasıda yaşanan çatışmalar birçok olumsuz sonuç yaratabilmekte ve yönetimin enerjisini bu konuya harcamasına neden olmaktadır. Bu yüzden çatışmaları en kısa sürede çözüme ulaştırılması yönetim için büyük önem arz etmektedir. Bazı çatışmalar kolay bir şekilde çözümlenirken, bazılarının çözümlenmesi uzun zaman almakta ve yöneticilerin güç kullanmalarını gerektirebilmektedir.

Bireylerin başkalarıyla ilişkiye girmeleri sonucu oluşan güç ile çatışma, örgütlerin yaşamlarını devam ettirme mücadelesinin en önemli kavramlarından biridir. Bu iki kavram, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak karşılına çıkabilmektedir. Güç kavramı çatışma kadar belirgin olmamasına rağmen örgütlerde işgörenleri etkileme ve istenilen yönde davranış göstermeleri boyutunda önem kazanmaktadır. Örgütlerde bireyler ve gruplar buldukları konum ve bireysel özelliklerinden dolayı güç kaynaklarına sahiptirler. Güç kaynaklarından birine sahip olmak, diğerlerine ulaşılmasında kolaylık sağlar.

Güç ve çatışma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sayısı yok denecek kadar az olmakla birlikte pek çok araştırmacı bunu tespit etmiştir. Güç ve çatışma arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde bireyler ve gruplararasıda çıkan çatışmaların çözümü için güç kullanılabilir. Çatışma halinde olan gruplar diğerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla bilgi, yetenek, tecrübe ve konumlarının onlara sağladıkları gücü kullanacaklardır. Kimi zamanda güç kullanımı ya da güç elde etme mücadelesi gruplararasıda çatışmaların çıkması için ortam yaratmaktadır. Güç kazanma çabaları ve güç kullanımı, rekabet halinde olan grupların amaç ve hedefleri gerçekleştirmelerine mani olması durumunda gruplararasıda çatışmaların çıkmasına neden olacaktır.

Örgütlerde çoğunlukla bireylerarasında ve gruplararasıda çıkan çatışmaların olumsuz sonuçlarının azaltılması ya da olumlu hale dönüştürülmesi yöneticinin çatışma türüne göre uygulayacağı güç türüne bağlı olacaktır. Çatışmalarda ve diğer örgütsel uygulamalarda da olaylara uygun güç tiplerini kullanan yönetici, örgüt içindeki etkilerini görür. Gücün etkin ve yerinde kullanılması, gruplarındaki ilişkiler üzerinde

olumlu bir etki yaparak, iş tatmininin yükselmesi, örgütsel etkinliğin ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlar.

Çatışma halinde bulunan tarafları ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmalarını sağlamada güç kaynaklarından faydalanmak, gücün ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu yüzden de örgütün verimliliğini ve etkinliği arttırmak isteyen yöneticiler, rekabet halinde olan gruplararası meydana gelen çatışmaları kontrol altında tutulmalı ve çözülmesinde en uygun güç kaynağından faydalanılmalıdır.

ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular "örgütlerde gruplararası çatışma ve çatışma ve güç ilişkisi"ni araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket çalışmasında yer alan tüm soruları, size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek cevaplayın. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1- Çalıştığınız sektör

Hizmet

Üretim

2- Yaşınız:

20-25

26-30

31-35

36-40

41 ve yukarısı

3- Cinsiyetiniz:

Bayan

Erkek

4- Eğitim düzeyiniz:

İlköğretim ve dengi

Lisans ve dengi

Lise ve dengi

Yüksek lisans ve yukarısı

Meslek yüksek okulu ve dengi

5- Görev yaptığınız birimin adı:

.....

6- İşyeri ünvanınız

.....

7- Görev yaptığınız birimde çalıştığınız süre:

1 yıldan az

1-5

6-10

11-15

15 ve yukarısı



- 19- Diğer grupla ilişkilerimizi olumlu tutmak için bazı konularda ödün veririz.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 20- Diğer grupla olan anlaşmazlıklarımızı kendi aramızda çözemediğimiz durumlarda üst yönetici yetkisini kullanmak zorunda kalıyor.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 21- Başarılı olmamızda grup üyelerimizin bilgi ve yeteneklerinin büyük önemi vardır.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 22- Diğer grupla anlaşmazlıklarda üst yönetim müdahale eder.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 23- Anlaşmazlık durumlarında diğer grubu çoğunlukla ikna edebiliriz.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 24- Grubumuz verilen işleri zamanında teslim eder.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 25- Örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda diğer grupla uyum içinde çalışıyoruz.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 26- İşimi severek yapıyorum.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 27- Diğer grup her zaman işi zamanında teslim etmediğinden işlerimi zamanında yetiştiremiyorum.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 28- Diğer grubun bizim yetki alanımıza girmesi yüzünden anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 29- Üst yönetici kaynakların paylaşımı konusunda adil davranmaktadır.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 30- Diğer grupla olan çatışmalar iş verimliliğimizi olumsuz etkiliyor.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 31- Üst yönetici anlaşmazlık durumunda cezalandırma gücünü kullanabiliyor.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 32- Yöneticimizin aldığı kararların doğruluğuna inanıyorum.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 33- Çalışma koşullarımızı rahat buluyorum.  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum
- 34- Organizasyon içinde terfi imkanları mevcut  
 Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum



35- Bölümler arasında meydana gelen çatışmaların sebepleri nelerdir?

- a) Kıt kaynaklar ve örgütsel ödüller için rekabet
- b) İletişim eksiklikleri ve bozuklukları
- c) Bölümler arasındaki görev bağımlılığı
- d) Üst yönetimin davranışı
- e) Diğer:.....

36- Yöneticiniz çatışmalar karşısında hangi davranışta bulunur?

- a) Çatışmaların asıl sebeplerini araştırır
- b) Yetkisini kullanarak cezalandırma yoluna gider
- c) Çatışmaya herhangi bir müdahalede bulunmaz
- d) Çatışan tarafları yumuşatma yoluna gider
- e) Diğer : .....

## KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz. "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri". **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt : 13. sayı:11, 1998.
- Aktaş, Aliye Mavili. **Grubun Yapısı, Grup Süreçleri ve Grup dinamikleri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Aldemir, M.Ceyhan. "Yöneticilerin Güç Tipleri ile İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler". **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:16. Sayı:1, Mart 1983.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Altıncı Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınları., 2000.
- Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı**. Üçüncü Basım. Ankara: Yargı Yayınları, 1999.
- Barkan, Murat. "Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi". Anadolu Üniversitesi **Kurgu Dergisi**. Sayı:9, Kasım 1991.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1982.
- Baysal, A. Can. ve Tekarslan, Erdal. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İkinci Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Avcıol Basım-Yayın,1996.
- Bumin, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi, Bizim Büro Basımevi, 1990.
- Diñer, Ömer ve Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Avcıol Basım-Yayın, 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Küre Ajans, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım A.Ş., 1998.
- Ertekin, Yücel. "Örgütsel Çatışma". **Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler 16-19 Kasım 1981**. Derleyen: Turgut Ergun Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201, Sevinç Matbaası, 1982

- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş., 1995.
- George, Jenifer M. ve Jones, Gareth R. **Organizational Behavior**. Addison Wesley Pub. Inc., 1996.
- Greenberg, Jerald ve Robert A., **Behavior in Organization**. Fourth Ed. Allyn and Bacon, 1993.
- Hicks, Herbert G. ve Gullet, C. Ray. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Çeviren: Besim Baykal. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Yayınları, 1981.
- İpek, Cemalettin. "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları". **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar**, Derleyenler: Cevat Elma ve Kamile Demir Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Karaman, Abdullah. **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999.
- Kılınç, Tanıl. "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt:20. Sayı 1-2, Nisan-Kasım 1991.
- \_\_\_\_\_. "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt:17 Sayı 2, Kasım 1988.
- \_\_\_\_\_. "Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı 1-2, Nisan-Kasım 1990.
- Kırel, Çiğdem. "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi". **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1-2:1013, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Örgütlerde Güç Kullanımı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ETAM, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beşinci Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Beta Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş., 1995.
- Korkmaz, Sezer. "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik". **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1994/1.
- Kosala, Blair. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çeviren: Kemal Tosun İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979.

- Mc Ardle, Dr. Geri E. H. **Farklılıkları Yönetme Sanatı**. Çeviren: Yaşar Bülbül. İstanbul: Alfa Yayınları., 1999.
- Onal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**. İkinci Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
- Özalp, İnan. "Örgütlerde Çatışma". **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1 : 357, 1989.
- \_\_\_\_\_. "İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı" **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14 Sayı:1-16, 1998.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.
- Özel, Mehmet. "Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Özer, A. Kadir. **Gerçekçi Yönetişim (Yönetici / Liderlik Modeli)**, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM, 1990.
- Peker, Ömer D. "Çatışmayı Yönetmek". **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği** Ankara T.O.D.A.İ.E., Takav Matbaacılık, 1995.
- Robbins, Stephan P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM A.Ş., 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Endüstriyel Davranışlar**. Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:10, 1982.
- Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.
- Schein, Edgar H. **Örgütsel Psikoloji**. Çeviri: Aylin Sağtür ve Şan Öz-Alp, Dördüncü Basım. Eskişehir İ.İ.T.İ.A. Yayını, 1980.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitabevi, 2001.
- Sungurlu, Melek. "**Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji**". Derleyen: Suna Tevruz, İkinci Basım. İstanbul: Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, 1997.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1998.

Usal, Alparslan ve Kuşlvan, Zeynep. **Davranış Bilimlerinde Sosyal Psikoloji**. İzmir: Barış Yayınları, 1998.

Tengilimoğlu, Dilaver. "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri". **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı:2, Haziran 1991.

Tekarşlan, Erdal., Baysal, A.Can., Şencan, Hüner ve Kılınç, Taml. **Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. Çeviren: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.