

# THOMAS MODELİ KAPSAMINDA YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ VE TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Alptekin SÖKMEN\*

İrfan YAZICIOĞLU\*\*

## ÖZET

İşletmeler arası büyük rekabetlerin yaşandığı, adeta ekonomik çatışmaların savaşa dönüştüğü günümüz şartlarında, işletmeler içindeki bireysel ve örgütsel çatışmaların iyi yönetilmesi ve kontrol altında tutulması zorunluluk olmuştur. İşletme başarısında çatışma yönetiminin işletmeler açısından önemi düşünüldüğünde, yöneticilerin çatışmalarla yönelik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, Thomas tarafından geliştirilen model temel alınmış, bu kapsamda Adana ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde uygulanan anket yardımıyla anlamlı birtakım sonuçlara da ulaşılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik boyutları incelendikten sonra, işletmelerin orta ve üst kademe yöneticilerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından örgüt içi çatışmalarda gösterdikleri davranış boyutu ve tutumları arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak için t-testi uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetimi stilleri modeli

## THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF MANAGERS IN THE SCOPE OF THE THOMAS MODEL AND A CASE STUDY

### ABSTRACT

Today there is not only a strict competition between companies but also economic conflicts are like a war in the business life. In these conditions, the managing and controlling successfully the organizational and individual conflicts are getting compulsive for business. Therefore the approach of the manager through the conflicts with in companies became important. This study is aiming to investigate the conflict style of the managers, for this reason Thomas model was used. In this scope a questionnaire was prepared and applied to the fabric producer companies. The 't' test was used to investigate the high, middle and lower class managers' attitudes through conflict management with in organization in term of the gender and marriage variables. As a result of the analyzing of the questionnaires, the significant results were found.

**Key Words:** Conflict, conflict management, and the model of the conflict management style

\* Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu (Öğr. Gör. Dr.)

\*\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Öğr. Gör. Dr.)

## GİRİŞ

Çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma içerisinde taraflar kendi pozisyonlarını diğer tarafa göre ayarlar (Tulunay, 1990: 30). Örgütsel çatışmalar; çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir.

Yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır (Can, 1994: 45). Dolayısıyla örgütlerde verimliliği, etkililiği ve kontrolü sağlayabilmek için davranışlarda çeşitliliği ortadan kaldırmak gerekir (Korkmaz, 1994: 77). Çatışma, sadece yönetimin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Toplumsal bir olgu olması nedeniyle; antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi vb. gibi bilimler de çatışmayı incelemektedir.

### 1. Çatışmanın Tanımı ve Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Günlük hayatın çeşitli kesitlerinde sık olarak kullanılan çatışma kavramı, en genel anlamda savaşımlardan endüstriyel mücadelelere, rekabetten diğer bireylerden kişisel olarak hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır (Tekarslan ve diğ., 2000: 238). Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik meydana gelir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Eren, 2000: 527).

Sözlük anlamıyla çatışma, çatışma eylemini ifade etmektedir. Çatışmak ise, "birbirine çatmak veya çatılmak" olarak tanımlanmaktadır. Diğer anlamları ise şöyledir: " (söz, iddia veya davranışlar) birbirini tutmamak, birbirini çelmek, mütenakız olmak"; "karşılıklı vuruşmak", "kavga etmek"; vs. (TDK Sözlüğü, 1998:238). Çatışmanın İngilizce karşılığı olan 'conflict' kelimesi; Latince'de birbirine vurmak, karşı gelmek anlamında olan 'conflictus' kökünden gelmektedir (Pekkaya, 1994: 3). Görüldüğü gibi, kelimenin özünde olumsuz bir anlam yatmaktadır. Nitekim bazı bilim adamları, çatışmanın saldırganlık içeren bir süreç olduğunu belirtmektedirler (Ware ve Barnes, 1983: 196). Çatışmaya yönelik kimi tanımlar aşağıda sunulmuştur:

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 1974: 15). Stoner çatışmayı, "Örgütte iki veya daha fazla kişi ya da grup

arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır (Stoner, 1978: 345). Rahim çatışmayı şu şekilde ifade etmiştir: “Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Rahim, 1985: 81). Eren, çatışmayı “Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak ifade etmiştir (Eren, 2000: 527). Koçel ise, “İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlamıştır (Koçel, 2001: 534).

Yukarıda yapılan tanımların ışığında örgütsel çatışmayı şu şekilde tanımlamanın mümkün olabileceği düşünülmektedir: Örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütle, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir.

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Bu yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, diğer bir ifadeyle ‘geleneksel yönetim düşüncesi’ içinde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir (Colb ve Barturek, 1992: 5; Özkalp ve Kirel, 1996: 314; Eren, 2000: 527; Koçel, 2001: 534). Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşımlarda çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve rasyonel bir örgüt yapısı geliştirilmesi öngörülmüştür (Erdoğan, 1999: 200).

Geleneksel yaklaşımın her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar olarak görmesine karşılık ‘davranışsal yönetim düşüncesi’ içerisinde örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve sözkonusu sorunlara daha sağlıklı çözümler geliştirebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle ‘işlevsel çatışma’ şeklinde nitelendirilmesi görüşü hakimdir (Şimşek, 1987: 12; Özkalp ve Kirel, 1996: 315; Baysal ve Tekarslan, 1996: 307). Davranışsal yaklaşımçılar, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tekarslan ve diğ., 2000: 272).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlar, literatüre “etkileşimciler” olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 308). Etkileşimci Yaklaşım; barışçıl, işbirlikçi, sakin ve aşırı uyumlu bir grubun durağan, ilgisiz, değişim ve yenilik ihtiyaçlarına tepkisiz kalma eğiliminde olduğu mantığından hareketle, makul düzey-

de bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özleştirme yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürülebilirliğini sağlayacağını öne sürer (Rollinson ve diğ., 1998: 402; Tekarslan ve diğ., 2000: 272).

## **2. Çatışma Nedenleri ve Çatışma Türleri**

Literatür incelendiğinde çatışmaya neden olan faktörlerin üç başlık altında incelendiği görülmektedir; iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel davranışlara ilişkin nedenler. Bir arada yaşayan insanlar, birlikte yaşayabilmek için ilişki kurma ihtiyacı duyarlar. Birbirlerini tanımak, anlamak, sevmek gibi nedenlerle iletişim kurarlar (<http://www.cultsock.ndirect.co.uk/home/cshtml/introductory/sw.html>, 08.01.2005). İletişim süreci, örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişi sağlar. Bu süreçte yaşanan sorunlar, örgütlerde bazı tikanıklıklara ve çatışmalar neden olabilir (Erdoğan, 1997: 279; Rollinson ve diğ., 1998: 404). Etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalar neden olabilen bazı sorunlar aşağıdaki gibidir (Cüceloğlu, 1995: 21-23; Dökmen, 1997: 99; Takan, 1997: 13; Baltaş ve Baltaş, 2000: 30; Eren, 2000: 346; Robbins, 2001: 386);

- Anlama Güçlükleri
- Algılamada Seçicilik
- Dinlememe Sorunları
- Yetersiz İletişim

Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük bir bölümü, bireylerin yer aldığı sosyal ya da biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler şu şekilde sıralanabilir (Stoner, 1978: 348; Kılınç, 1985: 114; Newstorm ve Davis, 1993: 226-228; Tuğlu, 1996: 29; Ertürk, 1998: 210; Eren, 2000: 379; Robbins, 2001: 387);

- Statü ve Güç
- Bürokratik Nedenler
- Yönetime Katılım
- Adil Olmayan Ödüllendirme Sistemi
- Yöneticinin Kabul Görmemesi
- Hiyerarşik Yapı
- Fonksiyonel Bağımlılık
- Rol Belirsizliği
- Düşük Performans
- Örgütsel Değişim
- Örgüt Politikaları

- Örgütsel İklim

Örgütlerde çatışmalara ortam hazırlayan diğer bir faktör de kişisel farklılıklardır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahip olmaları, kişisel çekişmelerin, dolayısıyla da çatışmalarının önemli bir nedenidir (<http://www.mhnet.org/psyhelp/chap13/chap13m.html>, 07.01.2005). Çatışmaya yol açabilen bireysel davranışlara ilişkin nedenler şu şekilde sıralanabilir (Davis, 1988: 336; Sandole ve Kelman, 1993: 32; Usal ve Kuşluvan, 1997: 76; Rollinson ve diğ., 1998: 405; Tekarslan ve diğ., 2000: 296; Eren, 2000: 289);

- Kişilik Uyuşmazlığı
- Fikir Ayrılığı
- Kişisel İlgi ve Hedeflerin Farklılığı
- Engellenme
- Stres

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri genel olarak dört grup içinde sınıflandırılmaktadır. Çatışmaları örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde sınıflandırılabilir (Stoner, 1978: 346; Takan, 1997: 23-24; Koçel, 2001: 535). Çatışmanın ortaya çıkış şekline göre, potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma türlerinden söz etmek mümkündür (Kılınç, 1985: 112-113; Tuğlu, 1996: 11); Takan, 1997: 26; Türkel, 2000: 111; Robbins, 2001: 390).

Çatışmalar, örgüt içindeki yerlerine göre de sınıflandırılabilir. Bu kapsamda dikey çatışma (farklı hiyerarşik düzeyler arasında), yatay çatışma (aynı hiyerarşik düzeyler arasında ve komuta-kurmay çatışmasından söz etmek mümkündür (Tuğlu, 1996: 21; Takan 1997: 28; Alan, 2001: 24-25; Canlı, 2001: 12). Çatışmaları sınıflandırırken yararlanılan dördüncü ve son kriter, çatışmaya neden olan taraflardır. Bu kapsamda içsel, kişiler arası, birey ile grup arasında, birey ile örgüt arasında, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalardan bahsedilebilir (Stoner, 1978: 347; Markham, 1996: 13; Erdoğan, 1999: 148-153; Eren, 2000: 535-536; Koçel, 2001: 536-537).

### 3. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetim Modelleri (Yolları)

Çatışmaların tümünden eksikliği, oldukça sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyi bir örgütlenmenin karşısındaki engeldir. Memnuniyetsizlikler ve doyumsuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine ve örgütün etkinliğini tümünden geliştirecek ayarlamalara neden olabilir (Bayrak, 1996: 21). İşte bu nedenle çatışma yönetimi kavramı örgütler için büyük önem arz eder.

Çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu kavramlar birbirinden farklıdır. Çatışma yönetiminde, örgütsel başarıyı ne yönde etkilediğine bakılarak çatışma, “işlevsel veya işlevsel değildir” şeklinde nitelendirilir (Rahim ve diğ., 1999: 155). Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Çatışmayı çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Rahim ve diğ., 1992: 423):

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

Çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktadır (Kahn ve Boulding, 1964: 76). Çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir.

Çatışmalar kötü yönetildiğinde sorunlar genellikle gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere, hem de örgüte zarar verir (Stockwell, 1997: 6). Bireylerin sert ve/veya kötü idare edilen bir çatışma neticesinde sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Sosyal destekten yoksun kalmak, fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğa neden olur, kişiyi güçsüzleştirir. Kişinin endişeleri ve engellemeleri acı verici strese neden olur ki, bunun devamında ülser ve stres kaynaklı diğer hastalıklar meydana gelir. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler. Çatışmayı tanıma ve kabullenme suretiyle problem çözme sürecinde çatışmayı kullanma yerine, çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Engellemeler, örgütsel hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmada kullanılan enerjiyi azaltır ve başarısızlık duygusunu artırır (Tjosvold, 1991: 56).

Davranış bilimciler, çatışmanın yönetimi ve çözüm yolları konularında uzun yıllar araştırma yapmışlardır. Bu çalışmalar, çatışmanın nedenlerini ve bu durumda alınacak genel tutum ve stratejileri ortaya çıkarmaya yöneliktir (Millins, 1989: 495). Bu kısımda çatışmalı durumlara ilişkin farklı davranış stillerini içeren modellerden literatürde en sık kullanılan üçüne yer verilecektir (Stoner, 1978: 356-357; Newstrom ve Davis, 1993: 395-398; Pekkaya, 1994: 13; Rahim ve Magner, 1995: 123; Wall ve Calister, 1995: 519-520). Bu üç model içinde, çalışmanın ampirik kısmında “Thomas’ın Çatışma Yönetimi Modeli” kullanıldığından, ilgili model üzerinde daha detaylı durulacaktır.

Blake ve Mouton’un 1964 yılında geliştirdikleri ölçek, çatışmanın çözümünde ve yönetiminde kullanılabilir olası beş modeli tanımlamaktadır. Bunlar; geri çekilme, yumuşatma, baskı yapma, uzlaşma ve problem çözmedir (Blake ve Mouton, 1964: 11-12; Burke, 1970: 394).

(9, 1)							(9,9)
	Yüksek						Düşük
	İnsana Verilen Önem						
				(5.5)			
(9,9)							(9,1)
	Düşük	Üretime Verilen Önem					Yüksek

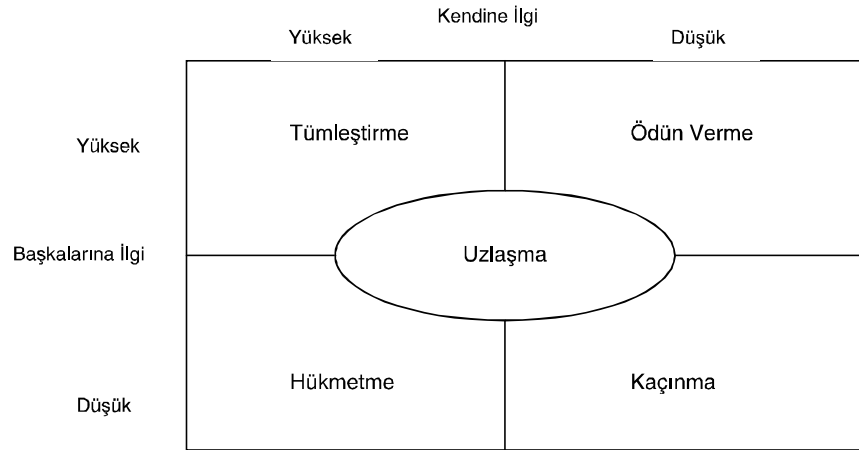
**Şekil 1:** Blake ve Mouton’un Çatışma Yönetimi Biçimleri Ölçeği

**Kaynak:** Blake ve Mouton, 1964: 11

Şekil 1’de görüldüğü gibi yatay eksen üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model, insana ve üretime verilen önemin farklılaştırılmasıyla 81 farklı yönetim biçimi içermekle birlikte, Blake ve Mouton bunlardan sadece beşini tanımlamışlardır: (1, 1) geri çekilme, (1, 9) yumuşatma, (9, 1) baskı yapma, (5, 5) uzlaştırma ve (9, 9) problem çözümü.

Rahim ve Bonoma’nın geliştirdiği ikinci model, “kendine ilgi” ve “başkalarına ilgi” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü gibi bu boyutlar, bireyin çatışma sırasındaki motivasyon yöneliminin bir ifadesidir ve bu iki boyutun birleşimi beş ayrı çatışma yönetimi stili meydana getirmektedir (Rahim ve Magner, 1995: 123). *Tümleştirme yöntemi*, bireyin hem kendisi, hem de başkaları için yüksek düzeyde ilgisini simgeler ve problem çöz-

me olarak da bilinir. *Ödün verme yönteminde* taraflardan birinin, diğer tarafın kurallarına uymak için kendini feda ettiği görülür.



Şekil 2: Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Modeli

Kaynak: Rahim, 1986: 24

*Hükmetme yöntemi*, çatışmalı durumun kazanalım-kaybedin yaklaşımıyla ele alınması ve çatışma durumunda, karşı tarafın kazanmasını engellemek amacıyla baskı yapma yoluna başvurulması olarak ifade edilebilir (Rahim, 1986: 25). *Kaçınma yöntemi*, bireyin gerek kendisi, gerekse başkaları için düşük ilgisini ifade eder (Rahim ve Psenicka, 1989: 35). Kaçınma yöntemini benimseyen bir yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. *Uzlaşma yöntemi*, bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Çatışmayı yönetmekteki en klasik yol olan uzlaşmada, karşılıklı fedakarlık esastır (Rahim, 1986: 25).





**Şekil 3:** Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

**Kaynak:** Thomas ve Ruble, 1977: 145

Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini "işbirliği" ve "çıkarıcılık" olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur. Şekil 3'den de izlenebileceği gibi yatay eksen işbirliğini tanımlar. İşbirliği, aynı zamanda bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini de ifade eder. Dikey eksen de gösterilen çıkarıcılık ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Thomas ve Ruble, 1977: 144).

*İşbirliği stili*, bireyler arası çatışmada kazanalım-kazanın yaklaşımını ve güçlü bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Bu stil, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve çıkarıcı amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar (Thomas ve Ruble, 1977: 144). İşbirlikçi stile sahip bireyler, aşağıdaki karakteristik özelliklere sahiptirler (Hellriegel ve Slocum, 1978: 443):

- Bu kişiler, sorun doğru ve doğal olarak ele alındığında, çok daha iyi ve doğru çözümlerin ortaya konacağını düşünürler.
- Bu kişiler, kendi fikirlerinde açık sözlülük ve dürüstlük gösterirler.
- Bu kişiler, başkaları tarafından dinamik ve yardımcı olarak değerlendirilirler.

*Kaçınma stiline*, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşmaz. Bu stil, çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde tanımlanabilir (Szilagy ve Wallace, 1980: 367; Hellriegel ve Slocum, 1978: 441). Örgütte bireyler bu stili, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından çok az desteklenen bir durumdur (Thomas ve Ruble, 1977: 145). Kaçınma stili kullanan bireylerde görülecek davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978: 441):

- Örgüt içinde uygulanan kurallar varsa, onları örnek gösterirler. Eğer yoksa, diğer bireyleri kendilerinin karar vermeleri konusunda serbest bırakırlar.
- Örgüt içinde, diğer bireylerle tartışma veya anlaşmazlık meydana getirecek konulara girmekten kaçınırlar ve böyle durumlar içine girmezler.
- Çatışma durumunda, anlaşmazlığın önemli olmadığını söyleyip ortamı terk ederler.

*Rekabet stili*, çıkarıcı olan ve işbirliğine yanaşmayan davranışları içerir. Örgüt içindeki çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtır. Rekabet stilini kullanan birey, sonuç ne olursa olsun, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte direnir (Baksı, 1998: 51). Kendi amaçlarını, başkalarının amaçlarını düşünmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil hük-

metme ve güç öğelerini içerir. Böyle bir birey, bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünür (Thomas ve Ruble, 1977: 146). Rekabet stili de, kaçınma stilinde olduğu gibi, bazen kişinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur ve gene aynı şekilde diğer örgüt üyeleri tarafından çok az desteklenen bir durumdur. Rekabet stilini kullanan bireylerin gösterdikleri davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978: 441):

- Bir tartışma anında, karşı taraf beğensin ya da beğenmesin, kendi fikrinin kabul edilmesinde ısrar eder. Görüşüne katılmayan diğer bireylerin, kendisi gibi bir deneyime sahip olduklarında, onu daha iyi anlayacaklarını ve daha olumlu düşüneceklerini savunur.
- Kendi düşüncesinin mantığı ve faydaları konusunda, karşısındaki kişi ve/veya grubu ikna etmek için çaba gösterir.
- Tartışma başladıktan sonra, probleme kendi bulduğu çözüm konusunda ısrarcıdır.

*Uyma stili*, rekabetçi stilin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içerir. Bu stili kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır (Szilagy ve Wallace, 1980: 367). Uyma stili bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir. Uyma stilini kullanan bireyler, diğer bireyler tarafından genellikle desteklenir. Bununla birlikte, bu kişiler, zayıf ve kişiliksiz olarak da değerlendirilir ve aşağıdaki özellikleri gösterirler (Millins, 1989: 448):

- Çatışmaların en iyi, kendi kişisel amaçlarını gözardı ederek ve değer verdiği ilişkileri koruyarak ortadan kaldırılabileceğini savunurlar.
- Durum veya karar diğer bireyleri mutlu edecekse, uyma tarzındaki bireyler de katılırlar.
- Anlaşmazlıkları, onları daha önemsiz göstererek gidermeye çalışırlar.
- Anlaşmazlıkları, aralarındaki farklılıkların önemsiz olduğunu belirterek gidermeye çalışırlar. Daha sonra, kendi fikirlerinin diğer bireylerle uyuşmasını sağlarlar.

*Uzlaşma stili*, orta düzeyde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Rekabet ile uyum arasında yer alan bu yöntemde, karşılıklı fedakarlık söz konusudur. Uzlaşma, tarafların güçleri dengeli ise etkili olabilecek bir yöntemdir. Bu stil, çatışmanın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir (Thomas ve Ruble, 1977: 146). Bu stili kullanan bireyler, aşağıdaki davranış şekillerini gösterirler (Hellriegel ve Slocum, 1978: 442):

- Başkalarının nasıl ve ne düşündüğünü bilmek isterler. Zamanlama uygun olduğunda, ne hissettiklerini ve nerede hatalı olduklarını anlatmaya çalışırlar. Mutlaka ortak bir sonuca ulaşmak gerektiğine inanırlar.
- Kendi düşünceleri sorun çözümünde geçerli sayılmazsa, her iki tarafın da kazanç ve kayıplarını belirtmeyi gerekli görürler.

- Ortak bir çözüme ulaşmak istenirse, kendilerinden taviz vermeye hazırdırlar.
- “Az da olsa birşeyler yemek, aç kalmaktan iyidir” düşüncesiyle farklılıkları ortadan kaldırmaya çalışırlar.

#### 4. Thomas Modeli Kapsamında Adana’da Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Gerçekleştirilen Araştırma

Araştırmanın bu bölümünde Adana’da faaliyet gösteren tekstil ve tekstil hammaddesi üreten işletmelerde gerçekleştirilen ampirik araştırmayla ilgili bilgiler ve bu araştırmadan elde edilen bulgular verilecektir.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı modern yönetim anlayışında, örgüt için gelişmeye yönelik bir fırsat olabileceği düşünülen örgütsel çatışmanın davranışsal boyutlarını ortaya koymaya yönelik olarak Thomas tarafından geliştirilen; çatışma davranışını işbirlikçilik - çıkarıcılık şeklinde iki temel boyutunda inceleyerek bu iki boyut içerisinde rekabet, işbirliği, kaçınma, uzlaşma ve uyum şeklinde oluşabilecek tutumlara göre örgüt üyelerinin çatışmaya yönelik davranışlarını yorumlayan çatışma yönetim stilleri modelini kullanarak tekstil ve tekstil hammaddeleri üreten işletmelerin orta ve üst kademe yöneticilerinin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından örgüt içi çatışmalarda hangi davranış boyutunu ve tutumları benimsediklerini ortaya koymaktır.

##### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Adana ilinde kurulu bulunan, tekstil ve tekstil hammaddeleri üreten 17 işletmede görev yapan 149 üst kademe yöneticisi arasından oransız kademeli tesadüfî örneklem ölçülerine göre seçilen toplam 89 orta ve üst kademe yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0, 95 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin evrendeki değerlerini (+, -) 0, 13 (W) hata ile tahmin edebileceği tespit edilmiştir. Araştırma, 2005 yılı Ocak-Şubat aylarında ilgili işletmelere gidilerek gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Thomas tarafından geliştirilen, toplam onbeş sorudan oluşan ve beşli Likert ölçeğine göre hazırlanan anket kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek için, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış, ayrıca içsel tutarlılık kapsamında düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlara da bakılmış, düşük değere sahip maddenin çıkarılmasının, ilgili maddenin Alpha değerinde artışa neden olmadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen hesaplamalar sonucu ölçek, 0, 78 olarak bulunmuştur. Sübjektif bir değerlendirmeye dayanan yüzeysel geçerlilik ile ilgili araştırma sırasında herhangi bir sorunla karşılaşılması. Diğer geçerlilik boyutları yakınsak ve ayırt edici geçerlilik için betimleyici faktör analizi yapılmış ve bu analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri 0, 69 olarak bulunmuştur.

Ankette yer alan 1, 2, 7. sorular yöneticilerin rekabet davranışına, 3, 5, 9. sorular uzlaşma davranışına, 4, 11, 14. sorular kaçınma davranışına 6, 12, 15. sorular uyum davranışına ve 8, 10, 13. sorular ise işbirliğine uyum davranışına uyum düzeylerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır (bakınız tablo 2). Anket yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak yöneticilere açıklanmış ve bizzat kendileri tarafından doldurulması sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Pocket Program for Social Science) istatistik programında analiz edilmiştir. Analiz de gruplar arasından ki farklılığı ortaya koymaya yönelik olan t testi kullanılmıştır. Analizde yöneticilerin örgütsel çatışmada durumunda ortaya koyacakları davranış ve tutumlar arasındaki farklılık cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından ele alınmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

a) H<sub>1</sub> = Yöneticilerin cinsiyetleri ile örgütsel çatışma durumunda rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliği (çatışma yönetim stilleri) ne yönelik sergiledikleri tutumlar arasında farklılık vardır.

b) H<sub>2</sub> = Yöneticilerin medeni durumları ile örgütsel çatışma durumunda rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliğine yönelik sergiledikleri tutumlar arasında farklılık vardır.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

**Tablo 1:** Yöneticilerin Cinsiyetleri ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Cinsiyet / Medeni durum	Frekans	Yüzde
Erkek	55	61,8
Bayan	34	38,2
Evli	53	59,6
Bekar	36	40,4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %61.8'nin erkek ve %38.2'sinin bayan olduğu görülmektedir. Aynı şekilde bu yöneticilerin %59,6'sı evli, %40.4'ü ise bekarıdır.

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin bana en çok uyuyor dedikleri yargı % 38.2 ile uyma davranışını değerlendiren "karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım" olmuştur. Bunu % 30.3 ile rekabet davranışını değerlendiren "amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım" yargısı olmuştur. Yöneticilerin en yüksek oranda bana hiç uymuyor dedikleri yargı % 19.1 ile kaçınma davranışını değerlendirmeye yönelik olan "bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım" yargısı olurken, rekabet davranışını değerlendirmeye yönelik olan "karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım" kaçınma davranışını değerlendirmeye yönelik olan "farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım", uzlaşma davranışını değerlendirmeye yönelik olan "diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım", "her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım" işbirliği

davranışını değerlendirmeye yönelik olan “sorunun daima doğrudan tartışılması eğilimindeyim” ve “aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım” yargıları hiç cevap verilmeyecek en az hiç uygun görülmemeyen yargılar olmuştur. Rekabet davranışını değerlendirmeye yönelik olan “daima kazanmak için oynarım” ve uyum davranışını değerlendirmeye yönelik olan “bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım” yargıları %28.1 ile en çok, bana uymuyor şeklinde değerlendirilen yargılar olmuştur.

**Tablo 2:** Tekstil Hammaddesi Üreten İşletmelerin Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmada Rekabet, İşbirliği, Kaçınma, Uzlaşma Ve Uyum Tutumlarına Göre Dağılımları

	n %	Bana Hiç Uymuyor	Bana Uymuyor	Karar sızım	Bana Uyumor	Bana Çok Uyumor	Toplam
Amaçlarımı İzlemekte Genellikle Kararlıyım	n %	-	9 10,1	11 12,4	42 47,2	27 30,3	89 100
Daima Kazanmak İçin Oynarım	n %	9 10,1	25 28,1	16 18,0	35 39,3	4 4,5	89 100
Diğerleriyle Alışverişte Bazı İsteklerimden Vazgeçerim	n %	6 6,7	24 27,0	12 13,5	47 52,8	-	89 100
Farklılıkların Her Zaman Endişelenmeye Değmediğine İnanırım	n %	-	3 3,4	9 10,1	75 84,3	2 2,2	89 100
Diğer Kişilerle Orta Noktayı Bulmaya Çalışırım	n %	-	5 5,6	4 4,5	76 85,4	4 4,5	89 100
Pazarlığa Yaklaşımında Karşı Tarafın İsteklerini Göz Önünde Bulundurmaya Çalışırım	n %	3 3,4	19 21,3	17 19,1	33 37,1	17 19,1	89 100
Kendi Durumumun Mantığını Ve Yararlarını Göstermeye Çalışırım	n %	3 3,4	11 12,4	21 23,6	32 36,0	22 24,7	89 100
Sorunun, Daima Doğrudan Olarak Tartışılması Eğilimindeyim	n %	-	2 2,2	17 19,1	64 71,9	6 6,7	89 100
Her İki Tarafın Da Kazanç Ve Kayıplarının Adil Bir Bileşimini Bulmaya Çalışırım	n %	-	4 4,5	11 12,4	67 75,3	7 7,9	89 100
Aramızdaki Farklılıkların Hemen Giderilmesine Çalışırım	n %	-	7 7,9	16 18,0	49 55,1	17 19,1	89 100
Kendimin Sevimsiz Göründüğü Bir Durum Yaratmaktan Kaçınırım	n %	14 15,7	24 27,0	14 15,7	29 32,6	8 9,0	89 100
Karşı Tarafın Duygularını Yatıştırarak İlişkileri Korumaya Çalışırım	n %	1 1,1	18 20,2	13 14,6	33 37,1	24 26,9	89 100
Tüm Konu Ve Kuşakları Hemen Ortaya Koymaya Çalışırım	n %	3 3,4	14 15,7	8 9,0	50 56,2	14 15,7	89 100
Bazen Durumumu Göstermeyerek Tartışma Yaratmaktan Kaçınırım	n %	17 19,1	25 28,1	11 12,4	28 31,5	8 9,0	89 100
Karşımdakinin Duygularını İncitmemeye Çalışırım	n %	3 3,4	6 6,7	2 2,2	44 49,5	34 38,2	89 100

Rekabet davranışını değerlendirmeye yönelik olan “kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım” yargısı % 23, 6 ile en çok kararsız kalınan yargı olurken, üze-

rinde yöneticilerin en az kararsız kaldıkları yargı ise % 2.2 ile uyma davranışını değerlendirmeye yönelik olan “karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım” yargısı olmuştur. Yöneticilerin % 85.4 gibi büyük bir çoğunluğu uzlaşma davranışını değerlendirmeye yönelik olan “diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım” yargısını bana uyuyor şeklinde değerlendirirken, en düşük bana uyuyor olarak değerlendirilen yargı %31.5 ile kaçınma davranışını değerlendirmeye yönelik olan “bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım” olmuştur.

#### 4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

H<sub>1</sub> = Yöneticilerin cinsiyetleri ile örgütsel çatışma durumunda rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliği (çatışma yönetim stilleri modeli) ne yönelik sergiledikleri tutumlar arasında farklılık vardır.

**Tablo 3:** Yöneticilerin Cinsiyet Gruplarına Göre Örgütsel Çatışma Durumunda Çatışma Yönetim Stilleri Modeli Davranışlarına Uyum Düzeyleri

Davranış	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Std Hata Ortalaması
Rekabet	Bayan	34	2,7647	,53516	,09178
	Erkek	55	4,0303	,40202	,05421
Uzlaşma	Bayan	34	3,8333	,27524	,04720
	Erkek	55	3,4970	,55878	,07535
Kaçınma	Bayan	34	3,9216	,47891	,08213
	Erkek	55	2,7576	,64933	,08756
Uyma	Bayan	34	4,5196	,43571	,07472
	Erkek	55	3,3394	,81773	,11026
İşbirliği	Bayan	34	3,8627	,34929	,05990
	Erkek	55	3,7273	,54844	,07395

**Tablo 4:** Yöneticilerin Cinsiyet Grupları ile Çatışma Yönetim Stilleri Modeli Davranışları Arasındaki İlişki İçin “t” Testi

Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi					
Davranışlar	t	Serbestlik derecesi	Anlamlılık Düzeyi	Ortalama Farkları	Std. Hata Farkları
Rekabet	-12,691	87	,000	-1,2656	,09972
Uzlaşma	3,268	87	,002	,3364	,10291
Kaçınma	9,036	87	,000	1,1640	,12882
Uyma	7,752	87	,000	1,1802	,15225
İşbirliği	1,287	87	,202	,1355	,10530

Tablo 4 incelendiğinde % 0.05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin cinsiyetleri ile rekabet, uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışları arasında farklılık bulunurken, işbirliği davranışında

farklılık bulunmamıştır. Hipotezin dayanağını oluşturan davranışların çoğunluğunda anlamlı farklılık bulunduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde ise erkeklerin örgüt içi çatışmalarda baylara göre daha çok rekabet davranışını seçmekte. Bayanlar ise daha çok uzlaşma, kaçınma ve uyma davranışlarını benimsemektedirler. Hem erkek yöneticiler, hem de bayan yöneticiler işbirliğine yönelik davranışta benzer eğilime sahip oldukları görülmektedir.

$H_2$  = Yöneticilerin medeni durumları ile örgütsel çatışma durumunda rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliğine yönelik sergiledikleri tutumlar arasında farklılık vardır.

**Tablo 5:** Yöneticilerin Medeni Durum Gruplarına Göre Örgütsel Çatışma Durumunda Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliği (Çatışma Yönetim Sitilleri Modeli) Davranışlarına Uyum Düzeyleri.

Davranış	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	Std Hata Ortalaması
Rekabet	Evli	53	3,5094	,82328	,11309
	Bekar	36	3,6019	,68461	,11410
Uzlaşma	Evli	53	3,6730	,43111	,05922
	Bekar	36	3,5556	,58009	,09668
Kaçınma	Evli	53	3,2013	,80155	,11010
	Bekar	36	3,2037	,85181	,14197
Uyma	Evli	53	3,7925	,85041	,11681
	Bekar	36	3,7870	,98610	,16435
İşbirliği	Evli	53	3,7233	,45637	,06269
	Bekar	36	3,8611	,51870	,08645

**Tablo 6:** Yöneticilerin Cinsiyet Grupları ile Çatışma Yönetim Sitilleri Modeli Davranışları Arasındaki İlişki İçin "t" Testi

Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi					
Davranışlar	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi	Ortalama Farkları	Std. Hata Farkları
Rekabet	-,555	87	,580	-,0924	,16641
Uzlaşma	1,095	87	,277	,1174	,10722
Kaçınma	-,014	87	,989	-,0024	,17756
Uyma	,028	87	,978	,0054	,19599
İşbirliği	-1,323	87	,189	-,1378	,10419

Tablo 6 incelendiğinde % 0.05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin medeni durumları ile rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyma ve işbirliği davranışları arasında farklılık bulunamamıştır. Buna göre  $H_2$  hipotezi ret,  $H_{2-0}$  hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, yöneticilerin çatışma yönetim sitilleri modelinde ifade edilen davranışları göstermeleri ile evli olup olmama-

ları arasında belirli bir farkın olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile evli ve bekar yöneticiler rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyma ve işbirliğine yönelik davranışları aynı düzeyde benimsemektedirler.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Hiçbir çatışmanın olmadığı örgütlerde yaratıcılık zaman içinde yok olabilmekte, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte ve örgütsel verimlilik azalabilmektedir. Bununla birlikte çok fazla çatışmanın yaşandığı örgütlerde de, örgütsel amaçlardan sapma, tarafları yıpratıcı mücadele ortamının oluşumu ve örgütün varlığını sürdürmesinin tehlikeye düşmesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, yöneticinin hangi çatışmanın işlevsel, hangisinin işlevsel olmadığına karar vererek buna uygun bir rol izlemesidir. Birçok bilim adamı, iyi yönlendirilen bir çatışmanın örgütsel başarıyı artırmakta önemli bir role sahip olduğunu kabul etmektedir (Erdoğan, 1999: 159).

Modern yönetim anlayışı; örgütlerde tek tip davranış oluşturulmasına ve davranış farklılıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik yönetsel yaklaşımların örgütlerde durağanlaşmayı getireceğini bunun da örgütsel gelişmeyi engelleyeceğini ortaya koymuştur. Modern yönetim anlayışına göre etkin bir çatışma yönetiminin örgütlerin gelişmelerinin devamlılığının sağlanmasında önemli bir rolü vardır. Etkin bir çatışma yönetiminin oluşturulabilmesi iş görenlerin tutum ve davranışlarının iyi bir şekilde analizine ve bunlar arasındaki farklılıkların neler olduğunun belirlenmesine bağlıdır. Bu kapsamda iş görenlerin çatışmaya yönelik davranış kalıplarını ve bunların sonucunda oluşacak tutumları ortaya koymaya yönelik olarak Thomas tarafından oluşturulan "Çatışma Yönetim Stilleri Modeli" geliştirilmiştir (Thomas ve Ruble, 1977:145).

Tekstil işletmeleri yöneticilerine yönelik olarak yapılan çalışma kapsamında çatışma yönetim stilleri modelin de belirtilen rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyma davranışlarının iş görenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, işbirliği davranışında ise benzerlik gösterdiği ortaya konulmuştur. Buna göre örgütsel çatışmanın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde çatışmanın nedenleri ve çatışma sırasında iş görenlerin tutumları analiz edilirken iş görenlerin cinsiyetlerinin öncelikle dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü bayanlar örgütsel çatışmalarda daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranışı ve bunlarla bağlantılı tutular geliştirirken, erkekler rekabetçi davranışa yönelmektedir. İşbirliğine yönelik davranışta ise erkek ve bayanların aynı davranış ve tutumları gösterdikleri görülmektedir. Örgütlerinde durağanlaşmayı ortadan kaldırmak ve örgütün gelişmesinin önünü etkin bir çatışma yönetimi ile açmak isteyen yöneticiler uygulayacakları stratejileri belirlerken yukarıda yapılan açıklamaları dikkate almak zorundadırlar.

Örgütsel çatışmanın yönetiminde, birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Hangi çatışmada, hangi yönetimin uygulanacağı, söz konusu çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilmesine



bağlıdır. Yöneticilerin çatışma yönetiminde sergileyecekleri çatışma yönetimi stili, çatışmayı işletme için bir tehlike olmaktan çıkarıp gelişme yönünde bir fırsata dönüştürebilir. Yöneticilerin çatışma yönetiminde unutmamaları gereken konulardan birisi de, çatışmanın kaynağı nerede ise, çözümün de orada olacağıdır. Çatışmayı yönetecek yöneticinin ise; sakin, güler yüzlü, esnek, uzlaşmacı, güçlü, hep kazanma amacında olmayan, sorun çözme becerisi olan ve bu konuda eğitilmiş ve becerili olmasında yarar vardır. Nihayetinde, gerçekleştirilen çalışmanın benzer ölçek kullanılarak başka bölge ve işletmelerde de yapılması, araştırmının geçerlilik ve güvenilirlik boyutlarına katkı sağlayabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- ALAN, Mehmet Emin. (2001), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örnek Olay*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- BAKSI, Hülya. (1998), *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: Bir Seyahat Acentasındaki Yöneticilerin, Çatışma Yollarının, İçinde Buldukları Durumla Uygunluğunun Tespit Edilmesi ve Yönetime Bir Öneri*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhâl. (2000), **Bedenin Dili**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BAYRAK, Coşkun. (1996), *Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6 (1), 17-27.
- BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal. (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım, İstanbul.
- BLAKE, Robert R. ve MOUTON, Jane S. (1964), **Managing Intergroup Conflict Industry**, Gulf Publishing Company, Houston.
- BURKE, Ronald J. (1970), *Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements*, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 5, 393-411.
- CAN, Halil. (1994), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANLI, Ebru. (2001), *Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- COLB, M. Deborah ve BARTUREK, M. Jean. (1992), **Hidden Conflict in Organizations, Uncovering Behind The Scenes Disputes**, Sage Publications, Newbury Park.
- CÜCELOĞLU, Doğan. (1995), **Yeniden İnsan İnsana**, 10. Bası, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- DAVIS, Keith. (1998), **İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**, Küre Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün. (1997), **İletişim Çalışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan. (1997), **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım Yayım, İstanbul.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, Erol. (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin. (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- HELLRIEGEL, Don ve SLOCUM John W. (1978), **Management: Contingency Approaches**, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.  
<http://www.cultsock.ndirect.co.uk/home/cshtml/introductory/sw.html>, 08.01.2005.  
<http://www.mhnet.org/psyhelp/chap13/chap13m.html>, 07.01.2005.
- KAHN, Robert L. ve BOULDING, Elise. (1964), **Power and Conflict in Organizations**, Stanley Horse Ltd., London.
- KILINÇ, Tanıl. (1985), **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XIV (1), 103-124.
- KOÇEL, Tamer. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KORKMAZ, Sezer. (1994), **Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik**, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, (1), 77-94.
- MARKHAM, Ursula. (1996), **Managing Conflict**, Thormsons Publishing Ltd., London.
- MILLINS, Laura J. (1989), **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, Pitman Publishing Company, United Kingdom.
- NEWSTORM, John W. ve DAVIS, Keith. (1993), **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PEKKAYA, Banu. (1994), **Arabulucu Yolu ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Gelişmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi**, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- RAHİM, Afrazur. (1985), **A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations**, **Human Relations**, Vol: 38, 81-89.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. (1986), **Managing Conflict in Organizations**, Praeger Publishers, New York.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve PSENICKA C. (1989), **Integrative and Distribute Dimensions of Styles of Handling Interpersonal Conflict and Bargaining Outcome**, **Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach**, Praeger Publishers, New York.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve MAGNER, Nace R. (1995), **Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and It's Invariance Across Groups**, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 80 (1), 122-132.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve diğ. (1992), **Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations**, **Journal of Business Ethics**, Vol: 11, 412-439.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve diğ. (1999), **An Empirical Study of Stages of Moral Development and Conflict Management Styles**, **The International Journal of Conflict Management**, Vol: 10 (2), 147-163.
- ROBBINS, Stephen P. (1974), **Managing Organizational Conflict**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_. (2001), **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey.

- ROLLINSON, Derek ve diğ. (1998), **Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach**, Longman, Addison Wasley.
- SANDOLE, Dennis ve KELMAN, Herbert. (1993), **Conflict Resolution Theory and Practice Integration and Application**, Manchester University Press, New York.
- STOCKWELL, Ross G. (1997), *Effective Communication in Managing Conflict*, **CMA Magazine**, 71, 6-7.
- STONER, James A.F. (1978), **Management**, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- SZILAGY, Andrew D. ve WALLACE, Marc J. (1980), **Organizational Behavior and Performance**, Second Edition, Goodyear Publishing Company, California.
- ŞİMŞEK, Şerif. (1987), *Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi*, **Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, Cilt: 7, 1.
- TAKAN, Okan M. (1997), *Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması, Stres Nedenleri ve Çözümleri-Bir Araştırma*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TEKARSLAN, Erdal ve diğ. (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, Dönence Basım, İstanbul.
- THOMAS, Kennerth W. ve RUBLE, Thomas L. (1977), *Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior*, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 16, 143-155.
- TJOSVOLD, Dean. (1991), **The Conflict-Positive Organization**, Cameran Publishing, Massachusetts.
- TUĞLU, Ayhan. (1996), *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TULUNAY, Nihal. (1990), *Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma*, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TÜRK DİL KURUMU. (1998), **Türkçe Sözlük**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- TÜRKEL, Asuman U. (2000), **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- USAL, Alparslan ve KUŞLUVAN, Zeynep. (1997), **Davranış Bilimleri**, Barış Yayınları, İzmir.
- WALL, James P. ve CALLISTER, Ronda R. (1995), *Conflict and Its Management*, **Journal of Management**, Vol: 21 (3), 515-558.
- WARE, James P. ve BARNES, Louis. (1983), *Managing Interpersonal Conflict*, **Managing Behavior In Organizations: Text Cases, Readings**, Mc. Graw Hill Inc, 196-209.