

## **ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNE İLİŞKİN TUTUMLAR: KAMU, ÖZEL SEKTÖR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE MUKAYESELİ BİR ARAŞTIRMA**

**Kürşat ÖZDAŞLI**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü Doğu Kampüsü / Isparta  
E-posta: kursad@iibf.sdu.edu.tr

**Ali Murat ALPARSLAN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu  
Bucak/Burdur  
E-posta: alimurat@mehmetakif.edu.tr

### **Özet**

*Çatışma sosyal ortamın gerçeklerinden biridir. Örgütlerin verimli, sağlıklı ve etkin çalışmaları için çatışmaların yönetilmesini zorunludur. Bugün çatışma konusunda çalışma yapan birçok bilim adamının bulunduğu ortak nokta, çatışmanın azından da fazlasından da kaçınılması gerektiğidir. Çatışmaların çok fazla olduğu örgütlerde, örgütsel amaç ve hedeflerden sapma, tarafları yoran rekabet ortamının oluşumu ve örgütün yaşamını sürdürmesinin tehlikeye düşmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın az olduğu veya hiç olmadığı örgütlerde ise, yenilik ve yaratıcılık zaman içerisinde yok olabilmekte, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte ve örgütsel verimlilik azalabilmektedir. Bunun için yöneticiler çatışmaları örgütsel fayda doğrultusunda yönetmelidirler. Ayrıca örgütlerin doğası gereği çatışma yönetimi işletmelerde, kamu örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarında farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda kendisini demokratik veya otokratik olarak tanımlayan yöneticilerde tutum farklılığının sadece yumuşatma stratejisinde olduğu, çatışmaya bakış açısından işletme yöneticilerinin daha çok etkileşimci yaklaşıma kamu yöneticilerinin ise geleneksel yaklaşıma yakın oldukları görülmüştür. Çatışmaya ilişkin azaltma ve teşvik stratejilerinin her ikisinden de bazılarının uygulanmasına olumlu bakılırken, azaltma stratejisinden meşgul etme, kura çekme, kaynakları artırma; teşvik etme stratejilerinden haberleşmede yeni düzenlemelere gidilmesi, rekabetin teşviki ve uygun yönetici seçilmesi gibi stratejiler açısından tutum farklılıkları söz konusudur.*

**Anahtar Kelimeler:** *Çatışma, Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar ve Çatışma Yönetimi Stratejileri*

### **ATTITUDES TO CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A COMPARATIVE RESEARCH ON THE MANAGERS OF PUBLIC, PRIVATE SECTOR AND CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS**

#### **Abstract**

*Conflict is reality in social environment. Management of conflict is essentiality in terms of organizations for working fine and efficiently. The common point of consideration many academicians join is that, both low conflict and high conflict should also be avoided. Problems that, deviating from organizational goals and objectives, creating a competitive environment*

*tired sides and danger of falling about organization's survival arise in organizations which have high conflict. Innovation and creativeness is destroyed, development of personal skills can be slowly and organizational efficiency may decrease in organizations which have low conflict or naught conflict. In addition to, conflict management can be implemented in different ways in private, public organizations and civil society organizations due to the nature of these organizations. In the sense, the aim of this study that trying to determine which strategies managers implement in public, private sector and civil society organizations and whether managers are different in terms of strategies.*

**Key Words:** *Conflict, conflict resolution*

**JEL Classification:** D74, J53, L3

## 1. GİRİŞ

Çatışma bireyler, gruplar, örgütler veya ulusların içinde veya arasında gerçekleşebilen bir sosyal olgudur (Rubin, 1994: 33). Dolayısı ile psikolojinin, sosyolojinin ve hatta yönetim biliminin temel konularından bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çatışma konusu ile ilgili saydığımız bilim dallarında çalışma yapan birçok insanın birbirine benzer ve farklı içeriklere sahip tanımlamalar yaptığını görmekteyiz.

Eren (2001: 540)'e göre çatışma; bir kurumda ki bireyler ve gruplar arasında bir arada çalışmanın getirdiği sorunlardan kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylardır. Stooner ve Freeman (1989, 391)'e göre çatışma, işleri arasında fonksiyonel bağlılık olan birey ya da gruplar arasında farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olma nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Şimşek (2001: 273-274) çatışmayı kurumda iki veya daha fazla kişi ya da grubun arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar da dahil olmak üzere çatışma ile ilgili tanımlamalar genel hatlarıyla incelendiğinde çoğunda, muhalefet, zıtlık, engelleme ifadelerinin yer aldığını, zıtlığa ve çıkar-amaç uyumsuzluğuna sahip iki tarafın olduğu varsayımı görülmektedir. Öte yandan birçok çalışmada çatışmanın gizli ve açık düzeylerde yaşanabilen kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu öne sürülmektedir (Robbins, 1993: 443).

Anlaşmazlık, zıtlığa, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme gibi temel unsurlara sahip olan çatışma ortamında çatışma taraflarının kendi çıkarlarını gerçekleştirme ve kendi görüşünü hâkim kılma peşinde koşması doğal bir durum olarak kabul edilmektedir. (Koçel, 2002: 490).

Çatışma olgusu ile ilgili yönetici tutumları geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımların gerçek hayata yansımaları şeklinde ortaya çıkabilir. Bu üç yaklaşıma göre yönetici tutumları aşağıdaki gibi şekillenebilecektir (Ertürk, 2009: 217-218; Genç, 2007: 272-273; Kılıç, 2007: 106-107; Şimşek, 2001: 274-276.):

- *Geleneksel Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı:* Klasik Yönetim Yaklaşımları çatışmaya arzu edilmeyen bir olgu olarak bakarlar. Örgütün ahengini bozan ve karışıklık meydana getiren çatışma ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alınmalıdır.

- *Davranışsal Yaklaşım:* Çatışma örgütsel hayatta çok sık rastlanan bir durumdur. Örgüt gereksinimleri, çıkarları, amaçları ve beklentileri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde çatışmalar azaltılabildiği kadar azaltılmalıdır. Ancak çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz.
- *Modern veya Etkileşimci Yaklaşım:* Çatışma örgütler açısından kaçınılmaz bir durumdur ve hatta bazen de gereklidir. Çatışmanın azı örgütte atalet, durgunluğa, verim düşüklüğüne ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Çatışmanın şiddetli olması ise, çalışanlar arasındaki işbirliğinin azalmasına, iletişim zafiyetine, karar verme mekanizmasının bozulmasına, işlerin tıkanmasına ve hatta husumet ve düşmanlığa sebep olabilmektedir. O halde yöneticiler her iki durumda da çatışmayı etkin bir şekilde yönetmelidirler.

Çatışmaya ilişkin bu üç tutum alanı neticesinde yöneticilerin çatışmayı yönetmeye yönelik stratejik seçimleri şekillenecektir. Tutumların oluşumunda yöneticilerin sahip olduğu kültür, eğitim düzeyi, kişilik vb. faktörlerin etkisi de göz ardı edilmemekle birlikte kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin kendilerine has amaçları, yapıları ve iklimleri sayesinde yöneticilerinin farklı stratejilerde yoğunlaşması söz konusu olabilir.

Geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın yönetilmesinde; çatışmanın azaltılmasına ilişkin stratejik uygulamalara odaklanırken etkileşimci yaklaşım ise optimal bir düzey de çatışmayı yaşatabilmek için hem azaltılması hem de teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir.

Türkiye’de çatışmanın yönetilmesine ilişkin araştırmalar incelendiğinde genellikle çatışmanın azaltılmasına yönelik stratejilerin hangisinin daha çok kullanıldığına odaklanılarak; İpekgil ve Özveri (1996) tarafından üniversitelerde araştırma görevlileri, Şahin vd. (2006) tarafından hastane örgütleri ve Üngören vd. (2009) tarafından da konaklama işletmeleri üzerinde çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Bununla beraber günümüzde çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde etkileşimci yaklaşımın sergilenmesi gerektiğine dair ortak bir kanaatin olduğu görülmektedir. O halde çatışmayı yönetirken hem çatışmayı azaltma hem de teşvik etmeye dönük stratejilerin kullanılması öngörülmektedir. Aşağıda sırasıyla çatışmayı azaltma ve teşvik etme stratejileri açıklanacaktır (Eren, 2001: 551-555; Kılıç, 2007: 118-120; Şimşek, 2001: 288-292)

### *1. Çatışmayı Azaltma Stratejileri*

*1.1. Güç Kullanma ve Zorlama:* Yönetici güç ve otoritesini kullanarak kendisinin tespit ettiği herhangi bir yolla çatışmayı bitirebilir.

*1.2. Yumuşatma:* Yönetici çatışmaya ilişkin kendi çözümünü dayatmak yerine, çatışmadan vazgeçmeleri için ve çatışmayı bitirmeleri için taraflardan her birini akılcı öneriler sunarak ikna etmeye ve yumuşatmaya çalışabilir.

*1.3. Görmezden Gelme:* Yönetici taraf olmadan, doğrudan çatışmaya müdahale etmeden ve olayları akışına bırakarak çatışmanın bitmesini bekleyebilir.

*1.4. Oylama Yöntemi:* Yönetici çatışma konusunu örgütün diğer üyeleri ile paylaşarak tarafların hangisinin haklı olduğuna ve çözüm yolunun ne olması gerektiğine dair oylama yapmalı. Oylama sonucu hangi taraf ve çözüm yöntemi çok oy alırsa o taraf lehine o yöntem uygulanmalıdır.

*1.5. Hakeme Başvurma:* Yönetici çatışan iki tarafında güvendiği bir kişiyi hakem olarak tayin edebilir, hakem her iki tarafı dinler, çatışma konusunu inceler ve çözümlerle ilgili bir karar verebilir. Taraflar da yöneticinin denetiminde bu karara uyabilir.

*1.6. Sorun Çözme:* Yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirerek sorunun bütün yönleriyle tartışılabilir, konuşulabilir bir ortam oluşturur. Taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını cevaplamak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalarını taraflar belirli bir çözümde birleşinceye kadar devam ettirebilir.

*1.7. Politik Yaklaşma:* Yönetici politik yaklaşarak, tarafların her ikisine de destek vereceğine söz verir. Her iki tarafa verecekleri ödün ve atacakları geri adım neticesinde yeni imkânlar sunacağını garanti eder. Böylece, yeni imkânlar tarafların uzlaşmasını kolaylaştırabilir.

*1.8. Meşgul Etme:* Çatışma taraflarına çok fazla iş yükü verilerek meşgul etmek suretiyle tarafların çatışmaya zaman bulamamaları sağlanabilir.

*1.9. Daha üstün Amaçlar Belirleme:* Çatışan tarafları kendi birey ya da grup amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliği ve fikir birliğini sağlanabilir. Böylece kişisel ve özel amaçların savunuculuğundan vazgeçirme sayesinde çatışma konusu gereksiz hale getirilebilir.

*1.10. Kura Çekme:* Yönetici çatışmanın çözümü için şanslarına ve kaderlerine razı olma yaklaşımı geliştirebilir. Bu nedenle tarafları bir araya getirerek kazananı ve kaybedeni bir kura sonucu belirleyerek çatışmayı bitirebilir.

*1.11. Kaynakları Artırma:* Çatışma konusu kıt maddi ve beşeri kaynakların azlığından kaynaklanıyor ise yönetici bu kaynakları artırarak çatışmayı ortadan kaldıracaktır.

*1.12. Örgütsel Önlemler Alma:* Yönetici çatışma taraflarının görev, yetki ve sorumluluklarını yeniden belirleyip veya görev yerlerini değiştirip karşılıklı ilişkileri azaltarak çatışmayı sonlandırabilir.

## *2. Çatışmayı Teşvik Stratejileri*

*2.1. Dışarıdan Yeni Elemanlar Getirme:* Kurumda durgun ya da hareketsiz bir birim varsa değerleri, eğitimi ve tarzı kurumun normlarından önemli ölçüde farklı olan çalışanlar hiyerarşinin önemli noktalarına getirilerek çatışmalar teşvik edilebilir. Böylece, yaratıcılık ve dinamizm uyandırılabilir.

*2.2. Haberleşmede Yeni Düzenlemeler:* Kurumda ki durgunluğu gidermek için kişiler ve gruplar normal olarak aldıkları haberlerden/iletişimlerden dışlanarak ya da bilgi ağına yeni gruplar eklenerek çatışmalar uyarılabilir.

*2.3. Örgütü Yeniden Yapılandırma:* Kurumdaki durgunluğu gidermek için eski çalışma grupları ve bölümler dağıtılıp yeni üyeler ve sorumluluklar oluşturularak ortaya çıkacak belirsizlikler ve yeniden alışma dönemi sayesinde çatışmaların artırılmasını sağlanabilir.

*2.4. Rekabetin Teşviki:* Kurumda ki durgunluğu gidermek için ikramiye, prim vb. ödüller ortaya konularak rekabet ve kurum üyelerinin üstün gelme çabaları ve dolayısıyla çatışmalar artırılabilir.

*2.5. Uygun yöneticilerin Seçimi:* Ortaya çıkacak karşı görüşlere izin vermeyen otoriter yöneticiler genellikle çalışanları pasifleştirirler. Kurumda ki durgunluğu gidermek için çalışanları ataletten kurtaracak yararlı çatışmaları teşvik edecek uygun yöneticileri seçmek daha iyi olabilir.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızda temel amacımız, işletme, kamu ve sivil toplum örgütleri yöneticilerinin çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin tutumlarının kıyaslamalı olarak tespitidir. Dolayısıyla çatışmayı yönetmek için kullanmayı tercih ettikleri stratejiler de ortaya konulacaktır.

Araştırmamızın özellikle Türkçe çatışma yönetimi literatürüne iki temel katkısı söz konusudur. Bunlardan birincisi araştırmanın ölçeği ile ilgili iken ikincisi örneklem ile ilgilidir. Araştırmamızın ölçeği yukarıda bahsi geçen ülkemizdeki geçmiş çatışma yönetimi araştırmalarının ölçeklerinden farkı olarak çatışmanın teşvikine ilişkin stratejileri de içermektedir. Böylece yöneticilerimizin modern yönetim yaklaşımlarının çatışmaya bakışına ne kadar yakın bir tutuma sahip olduklarını ölçebileceğiz. Araştırmamızda kamu, işletme ve sivil toplum örgütlerinin yöneticilerinin örneklem olarak alınması bize her üç örgüt koşullarının çatışma ile ilgili görüşleri nasıl şekillendirebileceğini görme imkânı verecektir.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını Isparta, Burdur ve Bucak'ta yer alan işletme, kamu ve sivil toplum örgütlerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Belirli bir sektör ve alan seçmeden ulaşılabilen tüm örgütlere ve yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmamıza 100 adet yönetici dahil olmuştur.

Araştırmada üç ana bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma alanları vb. konuları araştıran demografik sorular yer almıştır. İkinci bölümde yöneticilerin klasik, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımların hangisini benimsediklerini ortaya çıkarmak üzere ikili (Katılıyorum-Katılmıyorum) ölçekle üç soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin çatışmayı azaltma ve teşvik etme stratejilerine ilişkin tutumlarını ölçmek üzere 5'li Likert Ölçeği (1. Kesinlikle Katılıyorum 2. Katılıyorum 3. Kararsızım 4. Katılmıyorum 5. Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılarak kapalı uçlu 17 soru kullanılmıştır.

### 2.4. Araştırmanın Bulguları

Veriler SPSS 15.0 programıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları değerlendirilirken öncelikle kullanılan istatistiksel test, ölçme aracındaki (anketteki) soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmedeki homojenliğini ve ölçme aracının güvenilir olup olmadığını ölçmek için kullanılan "Güvenilirlik Analizi"dir. İkincisi, araştırma konumuza ilişkin bir takım yorumlar yapmamıza ve fikri edinmemize yarayacak "Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz"lerdir. Üçüncüsü ise araştırmamıza dahil edilen işletme, kamu ve sivil toplum örgütü yöneticileri arasında herhangi bir anlamlı tutum farkı olup olmadığını ölçmeye yarayan "Kruskal-Wallis H Testi"dir.

#### 2.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonucu

Bilindiği üzere Güvenilirlik Analizi'nde Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibi gerçekleşebilecektir (Akgül, Çevik, 2003:435-436):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir;  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir;  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yapılan analiz sonucunda alfa katsayısı 0,637 olduğu için ölçek güvenilir görünmektedir.

### 2.3.2. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Demografik analiz sonuçlarına göre;

- Araştırmamıza katılan 100 yöneticinin 37'si bayan, 63'ü erkektir.
- Yöneticilerin yaş dağılımına baktığımızda ise 18-25 yaş arası 10 kişi, 26-35 yaş arasında 30 kişi, 36-45 yaş arasında 35 kişi, 46-54 yaş arası 20 kişi ve 55 yaş ve üstü olan 5 kişi bulunmaktadır.
- Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında % 65 gibi büyük bir çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. bu çoğunluğu % 21 ile yüksek lisans ve doktora mezunları, %13 ile lise mezunları ve % 1 ile ilkokul mezunları takip etmektedir.
- Ankete cevap veren yöneticilerin % 40' ı işletme, %38' i kamu ve % 22' si sivil toplum kuruluşlarında (STK) yöneticilik pozisyonundadırlar.
- Buldukları kurum içerisinde çalışma yılları incelendiğinde, 1 yıl ve daha az süredir görev yapanlar % 10, 1-5 yıl arası görev yapanlar % 34 ve 6 yıl ve üstü görev yapanlar ise % 56lık kısmı kaplamaktadırlar.
- Yöneticilerin buldukları kurumlar dahilinde yönetim anlayışları sorulduğunda % 73 yönetici demokratik, %13 yönetici serbestiyetçi ve % 14' ü de otokratik olduklarını yönünde cevap vermişlerdir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %54'ü çatışmanın yıkıcı bir olgu olduğuna ve yöneticinin örgütteki çatışmaları yok etmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak bunun yanında da davranışsal açıdan bakıldığında çatışmanın hayatın bir gerçeği olduğunu, azaltılabileceğini, ancak yok edilemeyeceğini, hatta bazen bu çatışmaların faydalı çözümlere yol açabileceğine inanan yöneticiler % 86 gibi çok yüksek bir oranındadır. Anket sürecinde çatışmanın tanımının hem yazılı hem de sözlü olarak net ve doğru bir şekilde yapılmasına rağmen bu iki yaklaşıma verilen cevaplar çelişkili gözükmektedir. Buradan yapabileceğimiz yorum, yöneticilerin hem çatışmaları yıkıcı bulduğu, yok etmek için çaba gösterdiği hem de yok edilemeyeceğini bazen de yararlı olabileceğini düşünebilecekleridir. Çatışmaya ilişkin üçüncü yaklaşım son yıllarda çatışma yönetimi literatüründe önemli yer kaplayan etkileşimci yaklaşımdır. Etkileşimci yaklaşım açısından sorulan soruya verilen cevap % 56 oranında olumsuzdur. Yani yöneticilerin çoğu, çatışmaların durgun kalan örgütler için gerekli olduğuna, bunun için çatışmaları belli düzeylerde teşvik etmek gerektiğine pek olumlu bakmamaktadırlar. Aslında bu sonuç çatışmanın yıkıcı olduğu görüşü ile de kesişmektedir. Yani, çatışmaya yıkıcı bakanlarla çatışmanın yararlı olmayacağını düşünenlerin oranı neredeyse aynıdır. Kamu, işletme ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında anlamlı bir tutum farkı bulunup bulunmadığı “Kruskal-Wallis H Testi” ile ölçülecektir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin genel anlamda çatışmanın azaltılması ve teşviki ile ilgili stratejilere dönük tutumları aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

**Tablo 1: Yöneticilerin Çatışma Stratejilerine Yönelik Tutumları**

Özellikler	1=Kesinlikle Katılıyorum		2=Katılıyorum		3=Kararsızım		4=Katılmıyorum		5=Kesinlikle Katılmıyorum		Ağırlıklı Ortalama
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
ÇATIŞMAYI AZALTMA STRATEJİLERİ											
1.	27	27	34	34	7	7	26	26	6	6	2,500
2.	36	36	49	49	5	5	6	6	4	4	1,930
3.	5	5	21	21	11	11	40	40	23	23	3,550
4.	9	9	20	20	16	16	41	41	14	14	3,310
5.	11	11	32	32	11	11	31	31	15	15	3,070
6.	30	30	47	47	7	7	12	12	4	4	2,130
7.	10	10	13	13	13	13	39	39	25	25	3,560
8.	9	9	18	18	12	12	45	45	16	16	3,410
9.	24	24	45	45	13	13	12	12	6	6	2,310
10.	6	6	8	8	3	3	29	29	54	54	4,170
11.	9	9	63	63	12	12	12	12	4	4	2,390
12.	9	9	52	52	15	15	21	21	3	3	2,570
ÇATIŞMAYI TEŞVİK STRATEJİLERİ											
1	18	18	38	38	19	19	19	19	6	6	2,570
2	10	10	26	26	23	23	33	33	8	8	3,030
3	6	6	37	37	12	12	38	38	7	7	3,030
4	20	20	59	59	3	3	14	14	4	4	2,230
5	40	40	41	41	7	7	7	7	5	5	1,960

Tabloda görüldüğü üzere, yöneticilerin en olumlu baktıkları çatışma yönetimi stratejileri çatışmayı azaltma stratejilerinden olan “yumuşatma” ve “sorun çözme” stratejileri ve çatışmayı teşvik etme stratejilerinden olan “uygun yöneticilerin seçimi” stratejisidir. Özellikle olumsuz tutuma sahip oldukları stratejiler ise çatışmayı azaltma stratejilerinden olan “kura çekme”, “politik yaklaşma” ve “görmezden gelme” stratejileridir. Elde edilen bu sonuçlar neticesinde yöneticilerin çatışmayı yönetirken azaltma veya teşvik etme boyutundan daha çok ahlaki bir boyutta düşündüklerini yorumlayabiliriz. Gerçekten de “kura çekme”, “politik yaklaşma” ve “görmezden gelme” yaklaşımları kulağa hoş gelmeyen ve ahlaklılığı tartışılır yaklaşımlardır.

Yine aynı şekilde bu stratejiler ile ilgili kamu, işletme ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında herhangi bir tutum farklılığının olup olmadığı “Kruskal-Wallis H Testi” ile ölçülecektir.

### 2.3.3. Tutum Farklılıklarını Ölçen İstatistiksel Analiz Sonuçları

Tutum farklılığı beklenen konulardan bir tanesi, araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim anlayışı tercihi noktasındadır. Kendisini demokratik, otokratik veya serbestiyetçi olarak tanımlayan yöneticilerin çatışmayı yönetme stratejileri bağlamında tek tutum farklılığı ( $X^2 = 7,754$ ,  $\alpha = 0,05$  iken,  $p \leq 0,021$ ) “yumuşatma” stratejisinde görülmüştür. Ortalama farklılıklarına baktığımızda görülmektedir ki, demokratik anlayışa sahip yöneticiler, otokratik anlayışa sahip olanlara (ortalama farkı = -0, 518) kıyasla yumuşatma stratejisine daha olumlu bakmaktadırlar.

Tutum farklılığı beklenen diğer bir konu; kamu, işletme ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında çatışma olgusunun bizzat kendisine ilişkin bakış açılarıdır. Yapılan analiz sonucunda klasik yaklaşım ( $X^2 = 13, 437$ ,  $\alpha = 0,05$  iken,  $p \leq 0,01$ ) ve etkileşimci yaklaşım ( $X^2 = 7,658$ ,  $\alpha = 0,05$  iken,  $p \leq 0,022$ ) açılarından anlamlı tutum farklılığı olduğu görülmüştür. Ortalama farklılıklarına baktığımızda görülmektedir ki, kamuda yöneticilik yapan insanlar işletmelerde yöneticilik yapanlara (ortalama farkı = -0, 41316) kıyasla çatışmaların örgütler için yıkıcı

olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Benzer şekilde, işletme yöneticileri kamu yöneticilerine kıyasla (ortalama farkı = -0, 41316) kurumlar için çatışmanın kaçınılmaz ve hatta bazen de gerekli olduğuna daha fazla inanmaktadırlar.

Kamu, işletme ve sivil toplum kuruluşu yöneticileri arasında tutum farklılığı beklenen diğer bir husus ise, çatışma yönetimi stratejileri konusundadır. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda olduğu gibi görülmektedir.

**Tablo 2.: Çatışma Stratejilerine Dönük Tutum Farklılıkları ve Yönüne İlişkin İstatistiksel Sonuçlar**

Strateji Türü	X <sup>2</sup>	p ≤	Ortalama Farkları
Meşgul Etme	8,047	0,018	Kamu-STK = -0,82775; İşl.-STK= -0,91591
Kura Çekme	8,342	0,015	İşl.-Kamu = -0,79868; İşl.-STK = -0,87045
Kaynakları Artırma	9,625	0,008	Kamu-STK = -0,15550; İşl.-STK = -0,58182; İşl.-Kamu = -0,42632;
Haberleşmede Yeni Düzenlemeler	16,485	0,000	STK-Kamu = -0,83254; İşl.-Kamu = -0,98026; İşl.-STK = -0,14773
Rekabetin Teşviki	6,208	0,045	STK-Kamu = -0,31818; İşl.-Kamu = -0,5000; İşl.-STK = -0,18182
Uygun Yönetici Seçimi	6,807	0,033	STK-Kamu = -0,83493; STK-İşl. = -0,47045; İşl.-Kamu = -0,36447

Bu sonuçları aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz:

- Meşgul etme stratejisi açısından kamu yöneticileri STK yöneticilerine kıyasla daha olumlu bakmaktadırlar. Aynı şekilde işletme yöneticileri de STK yöneticilerine kıyasla meşgul etme stratejisine daha olumlu bakmaktadırlar. Dolayısıyla STK yöneticileri meşgul etme stratejisine en olumlu yaklaşanlardır.
- Kura çekme stratejisi açısından işletme yöneticileri hem kamu hem de STK yöneticileri ile kıyaslandığında bu stratejiyi uygulamaya daha yakın görünmektedirler. Bu sonuç bize işletme yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz daha pratik ve hızlı çözümlere odaklanabildiklerini göstermektedir.
- Kaynakları artırma stratejisine işletme yöneticileri kamu yöneticilerine, kamu yöneticileri de STK yöneticilerine kıyasla daha olumlu bakmaktadırlar. Bu sonuç bize kıt kaynaklara dayalı çatışmaların işletme örgütlerinde daha yoğun görüldüğü izlenimini vermiştir.
- Çatışmayı teşvik eden stratejilerden haberleşmede yeni düzenlenmelere gitme stratejisi işletme yöneticileri tarafından daha fazla kullanılmaya müsait gözükmektedir. Çünkü işletme yöneticilerinin verdiği cevapların ortalamaları hem kamu hem de STK yöneticilerinin verdikleri cevapların ortalamalarından küçüktür. Ancak burada dikkatimizi çeken diğer bir husus STK yöneticileri ile kamu yöneticileri arasındaki ortalama farklılığının ve dolayısı ile tutum farklılığının da çok yüksek olduğudur. Bu nedenle denilebilir ki haberleşmede yeni düzenlemelere giderek çatışmayı teşvik etmek işletme ve STK yöneticileri açısından olumlu bir uygulama iken kamu yöneticileri açısından o derece olumlu karşılanmamaktadır.



- Çatışmayı teşvik eden stratejilerden bir diğeri olan rekabetin teşviki stratejisi işletme yöneticileri açısından diğeri yöneticilere kıyasla daha olumlu karşılanmak ile birlikte STK yöneticilerinin de neredeyse işletme yöneticilerine yakın düzeylerde bu stratejiye olumlu baktıkları görülmektedir. Bu sonuç bize kamu yöneticilerinin rekabetten hoşlanmadıklarını, işletme yöneticilerinin daha çok maddi tatmin, STK yöneticilerinin ise duygusal tatmin arayışından dolayı rekabetten hoşlanabilecekleri izlenimini kazandırmaktadır.
- STK yöneticileri hem işletme hem de kamu yöneticilerine kıyasla çatışmayı teşvik stratejilerinden uygun yönetici seçme stratejisine çok daha olumlu bakmaktadırlar. Çatışmayı azaltma ve teşvik etme stratejileri içerisinde STK yöneticilerinin bu stratejide daha fazla olumlu tutuma sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda STK yöneticilerinin otoriter ve merkezîyetçi tutumları sergilemekten hoşlanmadıkları ve kurumda ki çalışanlara kuruma ve topluma yararlı çalışmalarında liderlik yapılması ve bu doğrultuda çalışanların teşvik edilmesi gerektiğine daha fazla inandıkları yorumu yapılabilir. Böyle bir çalışma ortamının hazırlanması için ilk adım olarak da uygun yöneticileri seçmek söz konusu olabilir.

### 3. SONUÇ

Yapılan araştırma sonucu genel hatlarıyla göz önüne alındığında, araştırmamıza dahil olan yöneticiler bağlamında Türk işletmelerinin yöneticilerinin etkileşimci yaklaşıma, kamu örgütlerinin yöneticilerinin de geleneksel yaklaşıma daha yakın oldukları sonucuna varabiliriz. Tüm yöneticiler açısından ise en çok kullanılan stratejilerin azaltma stratejilerinden olan “yumuşatma” ve “sorun çözme” ve teşvik etme stratejilerinden olan “uygun yöneticilerin seçimi” olduğu görülmektedir. Bu sonuç Türk yöneticilerinin kazan-kazan anlayışına sahip olarak, çözümün içerisine her iki tarafın rızasını da alma taraftarı olduğu izlenimini vermektedir. STK yöneticilerinin “meşgul etme” ve “uygun yönetici seçme” stratejilerine; işletme yöneticilerinin “kura çekme”, “kaynakları artırma”, “haberleşmede yeni düzenlemelere gitme” ve “rekabetin teşviki” stratejilerine; daha olumlu bakmaları söz konusudur.

Etkileşimci yaklaşımın çatışmanın aşırı olduğunda azaltılması veya az olduğunda artırılmasına ilişkin görüşlerini gerçek hayata yansıtmanın zorluğu ortadadır. Elimizde çatışma düzeyinin uygun değerde olup olmadığına dair bir ölçüm aleti olmadığına göre kurumumuz açısından çatışma düzeyinin fonksiyonel olup olmadığını başka bir takım unsurlarla karara bağlayabiliriz. Yöneticiler iş çıktılarını bakarak, sezgilerine güvenerek, tecrübelerine dayanarak ve iş ortamı ile ilgili iyi birer gözlemci olarak iş ortamındaki çatışmaların düzeyinin huzursuz edici seviyede olup olmadıklarına karar vereceklerdir. Bu kararın akabinde eğer iş ortamının huzurunu kaçıran bir çatışma varsa çatışmanın azaltılmasının yolları aranmalıdır.

Çatışmanın teşviki ile ifade edilmek istenen iş ortamında iş çıktılarını artırmaya yönelmiş eylemlerin artırılması olabilir. Yoksa işyerinde çalışanların zıtlaşması ve uyumsuzlaşması hiç kimse tarafından istenecek bir durum olamaz. Bu anlamda, tarafların yani bireyler, gruplar ve hatta bölümlerin çatışması daha çok ve daha güzel üretim, daha iyisini yapabilirim noktasına çekilmelidir. Yani, örgüt içerisindeki çatışmalar, kişisel husumet yerine iş çıktılarının geliştirilmesine yönünde yönetilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Ertürk, Mümin. İşletmelerde jmbvc Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Genç, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- İpekgil, Özlem. ve Onur Özveri, “Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme“, DEÜİİBF Dergisi, C. 11, S. 2, 1996, ss. 93-103.
- Kılıç, Mustafa. “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara, 2007., ss. 103-120.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- Robbins, Stephen P., Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 1993
- Rubin, J. Z., “ Models of Conflict Management”, *Journal of Social Issues* , Cilt:50,no.1, 1994, ss. 33-45 .
- Stoneer, James E. ve R. Edward Freeman, Management, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
- Şahin, Ali, Filiz Tufan Emni ve Ömer Ünsal, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama“ Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Sayı 15, 2006, ss. 553-568.
- Şimşek, M. Şerif. Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2001.
- Üngören, Engin ve Funda Cengiz, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma“, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 8, S. 27, 2009, ss. 36-56.