

ORMAN İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BOLU ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

Metin Eratilla

Bolu Orman Bölge Müdürlüğü Gölyaka Orman İşletme Müdürü

meratilla@hotmail.com

Arş. Gör. Önder KETHÜDA

Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

onderkethuda@duzce.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışanların iş ortamında yaşadıkları çatışma nedenlerini ve yoğunluğunu tespit etmek ve çatışma nedenleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğünde çalışan 335 kişi araştırmanın ana kütesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ana kütesinin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamıştır. Araştırmaya katılma konusunda istekli olan kişilerin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, yaşanan çatışmaların en fazla kişisel farklılıklardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların, iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları çözümleyebilmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma yönetim tarzlarını; en az ise zorlama yönetim tarzını kullandıkları görülmüştür. Çatışma nedenlerinden, iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalarda uyma yönetim tarzı ve yönetimden kaynaklanan çatışmalarda uzlaşma yönetim tarzı kullanılmaktadır. Çalışanların iş yüklerinin artmasıyla genel olarak çatışma yoğunluğunun arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yoğunluğu, Çatışma Yönetim Tarzları, Çatışma Nedenleri, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CAUSES OF CONFLICT AND
CONFLICT MANAGEMENT STYLES AT THE GENERAL DIRECTORATE
OF FORESTRY: AN APPLICATION IN THE BOLU REGIONAL
DIRECTORATE OF FORESTRY**

Abstract

The aim of this study is to determine the causes and the intensity of the conflict and the relationship between the causes of conflict and conflict management styles at the general directorate of forestry. To this aim, the population of the study has been determined 335 employees of the Bolu Regional Directorate of Forestry. Because of the fact that the population is reachable, it has not been used any sampling method. Data has been collected all employees who are willing. Quantitative research method has been used in the study and survey technique has been preferred to collect the research data. The obtained data is analyzed by using SPSS 15.0 program. Also, it has been found that, in order to eliminate the conflicts that is with colleague, employees has been using at most problem-solving and consensus conflict management style; at least forcing conflict management style. In addition, it has been found that to eliminate conflicts that due to colleague, compliance conflict management style is used and due to management, agreement conflict management style is used. Furthermore, it has been found that when the workloads of the employees increase, the intensity of the conflict increases.

Key Words: The Intensity of the Conflict, the Conflict Management Styles, the Causes of the Conflicts, Bolu Regional Directorate of Forestry

1. GİRİŞ

Bazı kamu kurum ve kuruluşları ellerindeki kaynakları etkin kullanamamakta ve dolayısıyla düşük performans göstermektedir (Uryan ve Kaptı, 2011:160). 1980 yılından sonra Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarının özelleştirilmesi yoluna gidilmesinin nedenlerinden bir tanesi de performansı başka bir ifade ile sunulan hizmetin kalitesini artırmaktır (Atay, 2003: 34). Performansının istenilen düzeyde olmayan kamu kurumlarından bir tanesi de Orman İşletmeleri’dir (Yurdakul, 2003). Orman işletmeleri, ülkelerin, doğal, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarına göre biçimlenen ormancılık örgütleridir (Toksoy, 1991: 11). Orman İşletmeleri, ormanların korunması, bakımı, rehabilite edilmesi, geliştirilmesi ve yapılan bu faaliyetlerin sonucu elde edilen orman emvaliyle piyasanın orman emvali ihtiyacını karşılayacak şekilde faaliyet gösterirler (DPT, 2001:5). Orman işletmeleri tarafından gerçekleştirilen ormancılık faaliyeti, orman denilen doğal ve canlı bir sistem kurma, onu işletme amacına uygun yapı kazandırma ve bu yapıyı devam ettirme yönünde gösterilen tutarlı ve uyumlu etkinlikler bütünüdür (Toksoy, 1991:8). Ormancılık, orman kaynaklarından beklentilerini ormancılık ilkeleri doğrultusunda sürekli ve optimal olarak karşılamak amacıyla yapılan biyolojik, teknik, ekonomik, yönetsel, sosyal ve kültürel çalışmaların tümüdür (Kanburoğlu, 2006).

Orman Genel Müdürlüğü’ nün 2012 yılı bütçesi yaklaşık olarak 4 Milyar TL olup yaklaşık olarak 40.000 çalışanı bulunmaktadır (OGM). Orman İşletmeleri, Türkiye yüzölçümünün yaklaşık olarak 1/3 ‘de faaliyet gösteren bir kuruluştur. Ormancılık faaliyetleri teknik, ekonomik, biyolojik, sosyal ve yönetim faaliyetlerinin tümünü kapsayan çok yönlü ve sürdürülebilir etkinliktir. Ormanlarının yaklaşık %99’unun devlet eliyle işletildiği Türkiye’de, ormanlık alan, ülke yüzölçümünün yaklaşık %28’ine (21,2 Milyon Ha) denk gelmektedir (OGM).

Türkiye ormanları, orman işletmeleri ve işletmelerin alt birimleri olan İşletme Şefliklerinin yönetiminde işletilmektedir. Orman İşletme Şefleri olan Orman Mühendisleriyle ilgili yapılan bir çalışmaya göre; bir İşletme Şefinin yapmış olduğu işler sınıflandırılmış ve zamanlarının %73’nü yönetim faaliyetleri, %11 sosyal faaliyetler, %10 teknik faaliyetler, %5 hukuksal faaliyetler, %1 biyolojik etkinliklerin

oluşturduğu tespit edilmiştir (Yurdakul, 2003: 53). Buradan da açık olarak görülmektedir ki esas görevi arazide olması gereken teknik elemanların büyük zamanlarının büroda geçtiği ve verimli bir ormancılık faaliyeti gösteremediği anlaşılmaktadır. Teknik elemanların özellikle böyle yoğun yönetim faaliyetiyle uğraşması, örgüt içi çatışmanın yoğunluğundan veya iyi yönetilmemesinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Yapılan literatür taramalarında, Orman İşletmelerinde çatışma yoğunluğunu ve nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

İnsanların örgütlü bir şekilde çalıştığı tüm işletmelerde, bireyler arasında, bireylerle guruplar arasında veya guruplarla guruplar arasında çatışma kaçınılmaz bir sonuçtur (Akataş, 2003:59). Ancak işletmeler açısından çatışmanın varlığından ziyade, çatışma sürecinin iyi yönetilmesi önem arz etmektedir (Türk ve Süngü, 2004). Bu nedenle işletmelerde etkin ve verimli bir çatışma yönetim süreci göstermek için çatışmanın nedenleri, yoğunluğu ve daha çok hangi birimler arasında olduğunun tespiti, çatışma yönetim sürecinin etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Topçuoğlu, 2008:76). Bu çalışma ile Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanların iş ortamında yaşadıkları çatışma nedenlerini, yoğunluğunu ve çatışma türlerini tespit etmek ve çatışma türleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma öncelikle çatışma nedenleri, yoğunluğu ve yönetim tarzları ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Sonrasında ise, saha çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Ulaşılan sonuçların, Orman İşletmelerinin daha etkin ve verimli çalışmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Çatışma farklı ortamlarda değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı, çatışma kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar yer almaktadır. Üzerinde mutabakat sağlanmış bir tanımı. Bununla birlikte, genel kabul gören tanıma göre, çatışma, iki veya daha fazla kişi veya gurubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbiriyle uyumlu olmaması, olarak tanımlanabilir (Yatkın, 2008: 8). Diğer bir ifadeyle, çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi

içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı, olarak tanımlanabilir (Arslan,2004: 600).

İşletmelerde yaşanan çatışma türleri taraflarına, ortaya çıkış şekillerine, niteliğine ve organizasyon içindeki yerine göre sınıflandırmak mümkündür (Uysal, 2004: 16-18). Bu sınıflandırmalar şu şekildedir;

1-Çatışmaya taraf olanlara göre yapılan sınıflandırma: Birey içi çatışma, bireyler arası çatışma, gurup içi çatışma, guruplar arası çatışma, işletmeler arası çatışma

2-Çatışmanın niteliğine göre yapılan sınıflandırma: İşlevsel çatışma, işlevsel olmayan çatışmalar

3-Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırma: Dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay çatışması

4-Ortaya çıkış şekline göre yapılan sınıflandırma: Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma

İşletmelerdeki çatışmalar birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Literatürde en sık yer verilen çatışma nedenleri; sınırlı kaynakların paylaşımı, görevler arası karşılıklı bağımlılık, iletişime ilişkin nedenler, statü farklılıkları, değişim ve belirsizlik, ödül ve teşvik sistemleri, yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar, organizasyonun büyüklüğü, yönetim biçimindeki farklılıklar, bireyin davranışına ilişkin nedenler olarak sıralanmaktadır (Uysal, 2004; 19).

Örgütlerde çatışmanın rolü hakkında değişik görüşler vardır. Bunlardan, geleneksel görüş çatışmayı işlevsel olmayan ve olumsuz etkilerde bulunan bir durum olarak algılamaktadır(Şamdan,2008: 8).Klasik yaklaşıma göre, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik bulunması bireyin örgütün istekleri doğrultusunda davranmasını gerektirir(Dişbudak,2011: 20).Davranışsalcı görüş olarak isimlendirilen bu klasik görüş,bireyler ve guruplar arasındaki farklılıkların örgütü çatışma ortamına sürüklediğini ve örgüt amaçlarına etkin ve etkili bir şekilde ulaşabilmek için bu durumun istenilmediği belirtmektedir(Şamdan,2008: 9).Bunun tersini söyleyen görüş ise, etkileşimci görüştür. Etkileşimci görüş ise,çatışmanın belli düzeyde yaşanmasının

zorunlu olduğunu savunmakta ve hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde gelişimin sağlanamayacağı savunulmaktadır(Şamdan, 2008: 8-10).Bu yaklaşıma göre çatışma, sosyal sistemler için yararlıdır ve desteklenmelidir ancak, kontrolden çıkmaması için yönetilmesi gerekmektedir(Dişbudak,2011: 21). Bundan hareketle işletmelerdeki çatışmaların işlevsel olma ya da olmama durumuna göre yararlı ya da zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenilebilir. kontrol edilemeyen çatışmaların işletmeye verebileceği zararlar;karar alınmasında gecikmelere neden olama, çatışma nedeniyle aşırı tavizler, örgütün amaçlarından uzaklaşma, işgören devir hızında artma, işgörenlerde motivasyon düşüklüğü, örgütte güven ortamı bozulması ve verimliliğin azalması olarak sıralanabilir (Seval,2006: 252). Bunun yanında, iyi yönetilmesi halinde çatışmanın işgören ve işletme açısından sağlayabileceği başlıca yararlar şu şekildedir (Sarpkaya,2002);

1-Birey çatışmalar aracılığıyla, duygu ve düşüncelerini anlatabilir ve böylece kendini daha rahat hissedebilir. Bu şekilde işletmede daha iyi ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

2-Bireylerin, başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerini, kabul edebilmelerini ve daha az ben merkezli olmalarını sağlayarak psikolojik olgunluk sağlar.

3-Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

Sonuç olarak çatışma, niteliğine ve idare edilme biçimine bağlı olarak, örgütsel performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabildiği söylenebilir (Sarpkaya,2002:421). Bu nedenle günümüz yöneticilerinden ortaya çıkabilecek çatışmaları işletmeye zarar vermeden veya en az zararla çözebilme yetenek ve becerilerine sahip olmaları değil, bu çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek hale dönüştürmeleri beklenmektedir (Topaloğlu, 2011: 253).

Çatışma yönetimi, hem guruplardaki bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarını, hem gurupların performansını ve gurup çıktılarını, hem de örgütsel etkinliği etkilemektedir(Ertürk,2009: 36). Bu nedenden dolayı çatışma yönetim tekniklerinden duruma uygun yönetim tarzının belirlenip etkin bir biçimde kullanmak çok önemlidir.

Çatışma yönetimi, çatışma nedenlerinin belirlenmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğunun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ve uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir(Uysal, 2004: 33).Çatışma sürecinin örgüt amaçlarına ulaşmaya hizmet edecek şekilde dönüştürülmesinde yöneticilere görev düşmektedir. Yöneticilerin, çatışmaların yönetiminde yetersiz kalmamak için, örgüt içinde çatışmanın nedenlerinin neler olduğunu anlamaya çalışmalı ve çatışmayla ilgili ön yargılardan kurtulmalıdır (Mirzeoğlu, 2005). Yöneticiler, örgütlerde çatışmanın varlığından değil, bu sürecin yönetiminden endişe etmelidir.

Yaygın olarak kullanılan çatışma yönetim modellerinden birisi, Rahim (1983) tarafından geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeğidir. Bu modelde çatışma yönetim tarzlarını iki boyutun kombinasyonu olarak sınıflamıştır. Birincisi, kişinin kendi ilgi ve çıkarlarını gerçekleştirme derecesini açıklarken, diğeri ise, başkalarının ihtiyaçlarını dikkate alma derecesini açıklamaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonu olarak elde edilen baş başa çıkma tarzı şunlardır: baskın olma/zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleşmedir(Rahim ve Magner,1995:123).

Örgütlerde çatışma kavramıyla ilgili olarak, hastanelerde örgütsel çatışmanın sebeplerinin teşhisi amacıyla çalışma yapılmış olup, çatışmanın sebepleri kapsamında; iletişim eksikliği, yetki ve sorumluluk düzensizliği, görev tanımlarının yetersizliği, kararlara katılım eksikliği, iş doyumsuzluğu, hizmet içi eğitimin yetersizliği vb. sebepler örgütsel çatışma sebepleri olarak tespit edilmiştir (Arslan,2004). Çatışma kavramıyla ilgili bir diğer çalışma, hastane çalışanlarının yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları örgütsel çatışma nedenlerinin meslek guruplarına göre dağılımı araştırılmış olup, yaşanan çatışma nedenleri ile meslek gurupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (Akça ve Eriğüç, 2006). Çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler kamu ve özel bankalarda çalışan personeller üzerinde uygulama yapılarak araştırılmış, çalışmanın sonucunda, kamu bankalarında meydana gelen çatışmaların yöneticiler tarafından iyi yönetilmediği, özel bankalarda ise çatışmaların çalışanları olumlu etkilediği ve çatışma sürecini yöneticilerin iyi yönetildiği tespit edilmiştir (Dişbudak,2011). Çatışma yönetiminin konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir çalışmada, Turizm sektöründe yaşanan

örgütsel çatışmanın nedenleri ve türü incelenmiştir. Ayrıca çatışma yönetiminde uygulanan stratejilerin, cinsiyet faktörüne, çalışanların eğitim durumlarına, çalışanların pozisyonuna ve departmanına göre istatistiksel anlamda farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (Üngüren, 2008). Otel işletmelerinde çatışma nedenleri ve yönetimi konularında yönetici bakış açısıyla yapılan bir çalışmada, çatışmalara neden olan unsurların daha çok bireysel ve yönetsel unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Çatışma yönetimini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve kapsamlı amaç belirleme, yumuşatma, rekabetçi stratejiler, uzlaşma, yapısal değişkenleri değiştirme, sorun çözme, kaçınma olmak üzere yedi faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerden kapsamlı amaç belirlemenin, diğer dört faktörle de bağlantılı olduğu; buna karşın “kaçınma” ile diğer faktörler arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışma ile çatışmalara uzun vadeli ve kalıcı şekilde üretilen çözümler işletmelere gelecekte yönetsel konularda fayda sağlayacağı, sorunlarda azalma meydana geleceği çalışanlarda ciddiye alındığı izlenimi oluşacaktır (Topaloğlu ve Avcı, 2008). Gönüllü sağlık örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi konusunda çalışma yapılmış olup, ekip içinde çatışma yaşandığı tespit edilmiştir. Gönüllü çalışanlar arasında uzlaşma stili en sık kullanılan yönetim biçimi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca uzlaşmayla iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunurken, Zorlama ve kaçınma ve iş tatmini arasında olumsuz yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Ertürk, 2009). Doğa sporları kulüplerinde çatışmaların nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejilerine yönelik araştırma yapılmış olup, çatışmaların daha çok yönetim kademesinde yaşandığı tespit edilmiştir. Kritik olay analizi tekniğine göre kaçınma yaklaşımı en fazla kullanılan strateji iken, çatışma yönetimi stratejileri ölçeğine göre problem çözme en fazla kullanılan stratejidir. Çatışma çıkmasındaki en önemli neden bireysel sorunlardır. Çatışmanın katılımcıların morallerini olumsuz etkilediği ve performanslarında düşüş yarattığı tespit edilmiştir (Gedikli ve Balcı, 2005). Merkez Bankasında Örgütsel çatışmaların nedenleri ve bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümleyebilmek için kullandıkları yöntemler analiz edilmiş olup, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmaların en fazla yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıktığı, bunu işin yapılma şeklinden kaynaklanan nedenler ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan nedenler izlenmiştir. Çatışmaları çözmek için en fazla problem çözme ve uzlaşma tarzını, en az ise zorlama tarzını kullandıkları görülmüştür (Uysal, 2004). Spor eğitimi veren

yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çalışanlar arasında çatışma çıkması durumunda kullandıkları çatışma yönetim stilini belirlemek ve yönetici-öğretim elemanı görüşlerini karşılaştırmaktır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin çatışma yönetiminde sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları, "problem çözme" ve "uzlaşma" stilleri hakkında öğretim görevlileri ile yöneticiler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bu kurumlarda görev yapan yöneticiler problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları, unvan durumlarının çatışma yönetimi açısından önemli değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile bu kurumlarda çalışan yönetici ve öğretim elemanlarının unvanlarının çatışma yönetim stratejisini etkileyen önemli bir değişken olduğu görülmüştür (Mirzeoğlu, 2005). Yapılan bu açıklamalar paralelinde geliştirilen hipotez ve araştırma soruları aşağıda verilmiştir.

H1: Çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

S1: Çatışma nedenleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

S2: Çatışma yönetim tarzları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Yöneticilerin çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetebilmesi amacıyla çatışma nedenlerini ve bu çatışma nedenlerinin yönetim tarzlarını iyi tespit etmesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan birçok sektörel çalışmada öncelikle çatışma nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra çatışmaların meslek gurupları arasındaki, yönetim kademeleri arasındaki ve demografik özellikler arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. İşletmelerde çatışma nedenleri kadar ve daha önemlisi çatışma yönetim stilleridir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, işletmelerde çalışanların yaşadıkları çatışmalar ile yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu nedenle özellikle yönetici konumunda bulunanların işletmelerinde çatışma sürecini iyi yönetebilmek ve en iyi yönetim tarzını belirleyebilmek için öncelikle işletmede çalışanlar arasındaki çatışma nedenlerini tespit edip bu türlere göre yönetim tarzını belirlemelidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın ana kütleli olarak Bolu Orman Bölge Müdürlüğü' ne bağlı 12 Orman İşletme Müdürlüğü'nde görev yapan teknik elemanlar ve Orman muhafaza memurları seçilmiştir. Bolu Orman Bölge Müdürlüğü'ne bağlı İşletme Müdürlüklerinde 96 Orman Mühendisi ve 239 Orman Muhafaza memuru görev yapmaktadır. Araştırma evreninin, ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamış ve tamsayma gidilmek istenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak posta ile anket tekniği kullanılmış ve 12 İşletme Müdürlüğünden 142 veri alınabilmektedir. Anketlerin yaklaşık olarak % 42 'si geri dönmüştür. Anketlerden 10 adedi eksik ve uygun olmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nedenleri ve ne sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan çatışma yoğunluğu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Uysal'ın(2004) Merkez Bankası'nda yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır (Uysal, 2004: 50). Kullanılan bu ölçek, dereceleme (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Arasıra, 4=Çoğu zaman, 5=Her zaman) ölçeğidir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan ifadeler, çatışmalarla tarafların başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları ölçeğidir. Rahim tarafından geliştirilen ve ROCI-II adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim tarzını ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır (Rahim ve Magner, 1995). Bu ölçek, Uysal (2004) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirliği ispat edilmiştir. Bu 28 ifadeden oluşan 5'li Likert dereceleme ölçeğidir. Çatışma yönetim tarzını ölçmeye yönelik olan bu ölçekte, 7 ifade ile problem çözme tarzı; 6 ifade ile uyma tarzı; 6 ifade ile kaçınma tarzı; 5 ifade ile zorlama tarzı ve 4 ifade ile uzlaşma tarzı ölçülmüştür. Araştırmaya katılanların bu ölçekteki her bir ifadeye katılım düzeyleri sorulmuştur(1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

4. BULGULAR

Araştırmaya katılanların %94,7 'sini erkekler oluşturmakta iken, %5,3' nü bayanlar oluşturmaktadır. Ormancılık faaliyetleri çoğunlukla kırsal kesimde ve dağlık alanlarda

yapıldığından yakın geçmişe kadar bu meslek bayanlar tarafından tercih edilmemektedir. Ancak, günümüzde artık yavaş yavaş bu mesleğe de kadın eli değmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %48,9 teknik eleman olup, %51,1 si Orman muhafaza memurlarıdır. Yaş gurubuna baktığımızda, 18-28 yaş gurubu %12,0; 29-38 yaş gurubu %39,1; 39-48 yaş gurubu %27,8; 49 yaş ve üzeri ise %21,1 oranında olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim durumuna göre % 6,8 İlköğretim; %27,8 Lise ve dengi okul; %14,3 Ön Lisans; %42,1 Lisans ve % 9'unun Yüksek Lisans yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde; 1-5 yıl arası %32,3; 6-10 yıl arası %19,5; 16-20 yıl arası %13,5; 20 yıl ve üzeri %21,8 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılanların çalışma yaşamı ile ilgili durumları incelendiğinde, %67,7'si istek dışı tayine maruz kalmazken, %33,3'ü en az bir defa isteği dışında (Sürgün) tayin edilmiştir. Çalışmaya katılanlardan görevde yükselme kriteri olarak Liyakati kabul edenler %37,8; Amirlere yakın olmayı kabul edenler %13,4; Siyasilere yakın olmayı uygun görenler %43,3 ve sendikalara yakın olmayı uygun görenler %5,5 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %63,9'i esas görevinin dışında bir görev yapmazken, %36,1'inde esas görevinin yanında ikinci görevi bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların %27,1'i ormancılık faaliyetlerinden dolayı yargılanmışken, %72,9'u yargılanmamıştır. Ayrıca katılımcıların %49,6'sı yıllık izinlerini istedikleri miktarda ve zamanda kullanabiliyorlarken, %50,4'ü istediği zaman ve miktarda kullanamamaktadır.

4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada performansı ölçmek için kullanılan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade ettiğini öğrenmek için ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısının pozitif ve 0,6'nın üzerinde olması arzulanır. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı 0,948'dir. Bu değer, ölçeğin çok iyi derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin içsel tutarlılığı yüksektir.

Faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz türüdür, yani k değişkenli bir olayda birbiriyle ilişkili değişkenler bir araya getirilerek, az sayıda ortak,

ilişkisiz değişken bulma yöntemidir (Şengörür, 2001: 416). KMO testi ve Barlet testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygunluk derecesini göstermektedir. KMO testi,örneklem büyüklüğünün ölçütüdür ve 0,60'ın üzerinde olması arzulanır.Araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri," çok iyi" anlamına gelen 0,902'dir.Bu sonuçtan da örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Barlet testi için $p=0,000<0,05$ olduğundan dolayı korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ve faktör analizinin uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada Varimax metoduyla yapılan rotasyon sonucunda, üç faktörden oluşan bir yapının olduğu görülmüştür. Literatürdeki görüşlere baktığımızda, temelde çatışmaların çok fazla nedenden kaynaklandığı, ancak, akranlar arasında temelde çatışmaların işin yapılışı, yönetim kademesindeki kişilerin çeşitli uygulamalarından ve çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir(Uysal, 2004: 52). Üç faktörlü yapı beklentilerimizle uyumlu sonuç vermiştir. Ancak, ölçeğimizin üç maddesi,"İş arkadaşlarımın, özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları (0,425)", "İş arkadaşlarımın söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam(0,415)", "İş arkadaşlarımın bana emir vermeleri (0,410)" düşük değerlerde olması nedeniyle bu maddeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar tablo 3'te görülmektedir

Tablo 1: Çatışma Türlerine ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yüklere	Ortalama	Alfa Sayısı	Açıklanan Varyans
İş Arkadaşlarından Kaynaklanan Nedenler		1,65	0,91	% 20,29
İş arkadaşlarımın bilgisiz olmaları	,820			
İş arkadaşlarımın işlerini zamanında bitirememeleri	,779			
İş arkadaşlarımın sorumluluklarını yerine getirememeleri	,757			
İş arkadaşlarımın iş yapma becerilerinin yetersiz olması	,723			
İş arkadaşlarımın benden daha az iş yapmaları	,629			
İş arkadaşlarımın işlerini düzgün yapmamaları	,610			
İş arkadaşlarımın benden daha az çalışmaları	,602			
İş arkadaşlarımın benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış	,575			

anlamaları				
İş arkadaşlarımızın çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	,437			
Yönetimden Kaynaklanan Nedenler		1,51	0,88	%18,05
Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması	,778			
Bazı iş arkadaşlarıma yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması	,749			
İş arkadaşlarımızın hakettiğinden fazla ödüllendirilmeleri	,739			
İş arkadaşlarımızın ben kıskanmaları	,706			
Konumu (Ünvanı) hazmedememeleri	,667			
Aramızda terfi etme konusunda rekabetin olması	,612			
İş arkadaşlarımızın, benim başarılı olmamı kıskanmaları	,538			
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Nedenler		1,77	0,85	%17,47
Kişiliklerinizin uyuşmaması	,732			
Aramızdaki iletişimin yetersiz olması	,678			
İş arkadaşlarımızın, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları	,671			
İş arkadaşlarımla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız	,647			
İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması	,598			
İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	,566			
İş arkadaşlarımızın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	,561			
İş arkadaşlarımızın özel hayatlarında sorunları olduğu zaman hınçlarını benden almaları	,483			
Görev dağılımı konusunda anlaşamamamız	,482			

Faktör çıkarma metodu: Temel Bileşen Analizi: Döndürme metodu: Verimax
 Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği :%90,2
 P=0,000<0,005; Açıklanan toplam varyans : % 55,805
 Ölçeğin Tamamı için Güvenilirlik Katsayısı: 0,948

Tablodaki ilk 9 madde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan problemlerin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu maddelerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan çatışma düzeyini ölçtüğünü söyleyebiliriz. “İş arkadaşlarımızın bilgisiz olmaları”, “iş arkadaşlarımızın işini zamanında bitirmemeleri” gibi maddeler iş arkadaşları ile ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü” İş arkadaşlarından kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Sonraki 7 madde yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan çatışma düzeyini ölçtüğü söylenebilir.” iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması”,

”bazı iş arkadaşlarıma yöneticiler tarafından imtiyazlar tanınması” gibi maddeler yönetimin bir takım uygulamalarından memnun olmadığını ifade ettiğinden oluşan bu faktörü”Yönetimden kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Son 9 madde insanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan çatışma düzeyini ölçtüğünü söyleyebiliriz. ”kişiliklerimizin uyuşmaması”, ”aramızdaki iletişimin yetersiz olması” gibi maddeler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarla ilgilidir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü”kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler” olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre, belirlenen 3 faktörün kümülatif varyansı %55,805 olarak belirlenmiştir. Başka bir anlatımla, bu üç faktör ölçülmek istenen kavramın(Çatışmanın nedenleri) % 55,805’ ini açıkladığı söylenebilir. Burada, 1.faktör toplam varyansın % 20,289, 2.faktör % 18,047 ve 3. Faktör % 17,469’ unu açıklamaktadır.

4.2. Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeğinin Analizi

Daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış olan ve beş faktörlü modeli(problem çözme,uzlaşma,uyma,zorlama ve kaçınma) desteklenen Rahim Organizational Conflict Inventory-II ölçeği için faktör analizi yapılmamıştır. Çatışma yönetim tarzları açısından ele alınacak değişkenlere göre aralarında farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik bir çalışma amacıyla güvenilirlik katsayılarının yeterliliği incelenmiştir.Bu ölçekle ilgili sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 2: Çatışma Yönetim Tarzlarının Güvenilirlik katsayıları

Boyutlar	Alfa Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma
Problem Çözme	0,894	3,466	0,899
Uzlaşma	0,664	2,926	0,808
Uyma	0,783	2,437	0,765
Kaçınma	0,772	2,709	0,818
Zorlama	0,760	2,407	0,792

Çatışma yönetim tarzı (ÇYT) ölçeğinin bütünü için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,929 olup yüksektir. Bu ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları 0,664 ile 0,894 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi uzlaşma boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0,664 olup düşük bulunmuştur. Çatışma yönetim tarzları açısından ele alınacak değişkenlere göre aralarında farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik böyle bir çalışma için güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir. Çatışma yönetim tarzı ölçeğinin ortalaması 2,772 olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktörlerine baktığımızda en yüksek değeri 3,466 ortalama ile Problem çözme stili; 2,926 ile uzlaşma; 2,709 ile kaçınma; 2,407 ile zorlama ve 2,437 ile en düşük ortalama değeri uyma stilinin aldığı görülmüştür.

4.3. Çatışma Nedenleri ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Burada, önce Çatışma nedenleri ile Çatışma Yönetim Tarzı ölçeklerinin alt boyutlarının ortalamaları ve standart sapmaları değerlendirilecek, daha sonra bu ölçeklerin alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları üzerinde durulacaktır. Tablo 3'te değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Faktörler	Çatışma Yönetim Tarzları				
	Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Zorlama
İş Arkadaşlarından Kaynaklanan	,133	,042	,184*	,125	,154
Yönetimden Kaynaklanan	,069	,182*	,144	,151	,138
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan	,054	,156	,040	,121	,086
Genel çatışma yoğunluğu	,142	,277**	,216*	,223*	,229**

*p<.05 **p<.01

Tablo 1'te faktörlere ilişkin ortalamalara baktığımızda, çatışmanın en fazla kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden (X=1,770) ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bunu, iş arkadaşlarından kaynaklanan nedenler (X=1,646) ve yönetimden

kaynaklanan nedenler ($X=1,507$) izlemektedir.Çalışanların bu çatışma sürecindeki yönetim tarzlarına baktığımızda ise (Tablo-2), en fazla kullanılan problem çözme tarzı ($X=3,466$) olduğu görülmektedir. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma ($X=2,926$),uzlaşmayı, zorlama, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Uyma tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı ($X=2,437$) olduğu görülmektedir.

Çatışma yoğunluğu ve Çatışma Yönetim ölçeklerinin faktörleri arasındaki ilişkiyi değerlendirecek olursak, İş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalar ile uyma tarzı arasında ve Yönetimden kaynaklı çatışmalarla uzlaşma tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki($0,184$) bulunmuştur. Ayrıca Yönetimden kaynaklanan nedenler ile Uzlaşma yönetim tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki($0,182$) görülmektedir.

Çatışma yoğunluğunu bütün olarak düşündüğümüzde, bu ölçek ile uzlaşma tarzı, uyma tarzı, kaçınma tarzı ve zorlama tarzı arasında pozitif yönde zayıf ilişki bulunmuştur. Diğer bir değişle, çalışanlar arasında çatışmalar arttıkça çalışanlar bu çatışmaları yönetim tarzı olarak uyma, uzlaşma, kaçınma ve zorlama tarzını kullanırken problem çözme tarzını kullanmamaktadır. Diğer bir ifade ile, çatışma yoğunluğunun genel olarak artmasına veya azalmasına göre çatışma yönetim tarzlarından olan problem çözmede anlamlı bir değişiklik olmamaktadır, denilebilir.

4.4. Demografik Özelliklere Göre Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları

Araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin olarak demografik ve diğer değişken düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmalarda, cinsiyet,görev,istek dışı tayin,ikinci görev ve ormancılık konularında yargılama değişkenleri için t testi; diğer değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Unvana göre çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı farklar tespit edilememiştir. Görev olarak orman muhafaza memurlarının($X=1,66$) teknik elemanlarından ($X=1,64$)bir miktar daha yoğun çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Görev ünvanıyla çatışma yönetim tarzları arasında da anlamlı fark görülmemiştir.

İstek dışı tayine maruz kalan memurlarla çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. İstek dışı tayin olanlarda çatışma yoğunluğunun farklılık göstermemesi irdelenmesi gereken bir durumdur. İstek dışı tayine maruz kalan çalışan, maruz kaldığı tayinin işletme içi faktörlerden ziyade işletme dışı faktörlere bağladığından iş arkadaşlarıyla çatışma yoğunluğu yönünden farklılık göstermemektedir.

Orman işletmelerinde esas görevinin dışında ikinci görev verilen çalışanlarla ikinci görevi olmayan çalışanlar arasında çatışma yoğunluğu bakımından anlamlı farklar görülmektedir.

Tablo 4: Görev Yüklerine Göre Çatışma Yoğunluğu

	İkinci Görevi Olan		İkinci görevi olmayan		T	Anlamlılık Düzeyi
	X	Sd.	X	Sd		
Çatışma Yoğunluğu	1,78	,51	1,57	,53	2,2*	,029
İş Arkadaşlarından Kaynaklanan	1,80	,65	1,58	,65	1,87	,063
Yönetimden Kaynaklanan	1,57	,53	1,46	,66	,95	,340
Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan	1,91	,58	1,68	,51	2,3*	,019

*P<,05

Esas görevinin dışında ikinci görevi olanlar(X=1,78) ile ikinci görevi olmayanlar(X=1,57) arasında çatışma yoğunluğu bakımından anlamlı farklılık görülmektedir. Yani ikinci görevi olanlar daha yoğun çatışma yaşamaktadır. Bundan hareketle, iş yükünün artmasıyla çatışma yoğunluğunun artacağı çıkarımında bulunulabilir.Ayrıca, Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma yoğunluğui ikinci görevi olanlar (X=1,91) ile ikinci görevi olmayan (X=1,68) arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Yani, ikinci görevi olanlarda kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları daha yoğun yaşadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde, İkinci görev ile çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Araştırmada, çalışanların hizmet yıllarına, eğitim durumlarına, görevde yükselme kriterleri algısına ve yaşlarına göre çatışma nedenlerinin ve çatışma yönetim tarzlarının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletmelerde çok farklı yapı ve karakterde insanların bir arada bulunması çatışmanın belli bir düzeyde yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletme yöneticileri, ortaya çıkabilecek çatışmaları işletmeye zarar vermeden, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde dönüştürerek süreci yönetmelidirler. Bu çalışmada, Orman İşletme Müdürlükleri'nde çalışan Orman Mühendisleri ve Orman Muhafaza Memurlarının yaşadıkları çatışma yoğunluğu, çatışma türleri ve çatışmaları yönetim tarzları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çatışma türleri ile çatışma yönetim tarzları aralarındaki ilişki saptanmak ve demografik özelliklere göre çatışma yönetim tarzlarının ve çatışma yoğunluğunun farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın bulgularından hareketle orman işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun erkekler olduğu görülmektedir. Bu durumun ormancılık faaliyetlerinin ağır arazi şartlarında gerçekleştirildiğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, orman işletmelerinde teknik eleman ve muhafaza memuru olarak çalışanlar, genellikle orta yaşta ve yükseköğretim düzeyinde öğrenim görmüş kişilerdir. Çalışanların önemli bir kısmının 5 yıldan az iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bunda, tecrübeli teknik personelin bölge müdürlüğündeki birimlere terfi ettirilmesinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Bunun bir neticesi olarak, çalışanların ormancılık faaliyetlerinde hata olasılıkları artmaktadır. Çalışanların %27'sinin ormancılık faaliyetlerinden dolayı yargılanmış olmasının bu durumun bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun zorunlu tayine maruz kalmazken, azımsanamayacak kısmı ise, çalışanlar tarafından "sürgün" diye tabir edilen zorunlu tayine maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların azımsanamayacak bir çoğunluğu asli görevinin yanında başka görevler de yüklenmektedir. Bu durumun orman işletmelerindeki iş yoğunluğundan ve personel eksikliğinden kaynaklandığı

düşünülmektedir. Bu iş yoğunluğunun bir diğer sonucu olarak da çalışanların %50'sinin yıllık izinlerini istedikleri tarihlerde kullanamadıkları söylenebilir.

Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı 12 işletme müdürlüğünde personel arası çatışmalarında düşük düzeyde yaşandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada Orman mühendisleri ve Orman muhafaza memurları üzerinde çalışma yapılmıştır. Çalışmaya katılan orman mühendislerinin çoğunluğu işletme şefi olduğundan ve müstakil bir birimin amiri olduğundan bu kesim arasında çatışma yoğunluğunun düşük çıkması beklenen bir durumdur. Ayrıca Orman muhafaza memurları Orman teşkilatında görevde yükselme gibi bir beklentileri olmadığından bu kesim arasında çatışma yoğunluğu derecesinin düşük çıkması beklenen bir durumdur. Orman işletme müdürlüklerinde en çok kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yaşandığı tespit edilmiştir. Bireylerin farklı bir yetiştiriliş tarzına, kültür ve aile geleneklerine sahip olmaları ve farklı sosyalleşme sürecinden geçtiklerinden kişisel farklılıklara sahip olunabilmektedir.

Orman işletme müdürlüklerinde çalışanların çatışma yönetim tarzlarını incelediğimizde; en çok kullanılan yönetim tarzının problem çözme; en az kullanılan çatışma yönetim tarzının zorlama olduğu görülmüştür. Problem çözme yönetim tarzı, taraflar arasında işbirliği ve iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek amacıyla bilgi alış verişiyle taraflar arasında farklılıklar ortaya koymaktadır (Uysal, 2004: 34). Bu sonuçtan anlaşılabilir, orman işletme müdürlüklerinde taraflar bir araya gelerek çatışmanın gerçek nedenlerini irdeler karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim ortamında çatışmaları yönetmektedir.

Çatışma türleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; İş arkadaşlarından kaynaklanan çatışma nedeni ile uyuma arasında ve Yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri ile uzlaşma yönetim tarzı arasında zayıf bir anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunun anlamı iş ortamında iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmalar arttıkça çatışma yönetim tarzı olarak uyuma tarzını kullandığı, yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri arttıkça, uzlaşma yönetim tarzının kullanıldığı görülmektedir.

Görev türleriyle çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit amacıyla yapılan analizlerde; Çatışma yoğunluğu ile ikinci görevi olanlar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. İkinci görevi (İş yükü fazla olanlar)

olanlarda çatışma yoğunluğu ikinci görevi olmayanlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ikinci bir görevi olanlarda kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, ikinci görevi olmayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; ikinci görevi olanlar, iş yükü olmayanlara göre daha fazla çatışma yaşamaktadır. Aynı zamanda iş yükü arttıkça kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma türünün arttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda orman işletmelerinin çalışanlarına asli görevlerinin dışında ikinci bir görev verilmemesi önerilmektedir. Bunun dışında demografik özelliklerle çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Teknikleri, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (3), ss. 55-75.
- Akça, C. ve Erigüç, G.,(2006).Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (2), ss. 126-153.
- Aslan, Ş.,(2004).Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,11, ss. 599-618.
- Atay, F., (2003). Doğal Tekellerde Özelleştirme Sorunu,*Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, 16, ss. 34-38.
- Dişbudak, Ö. (2011).Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği,*Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DPT, (2001). Devlet Planlama Teşkilatı Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Ertürk, E. M.,(2009).Gönüllü Sağlık Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekibine Yönelik Bir Uygulama,*Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gedikli, N. ve Balcı, V.,(2005).Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yöntemi Stratejileri,*Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,3 (1),ss. 35-45.
- Kanburoğlu, Ş.,(2006).Türkiye Orman İşletmeciliğinde Odun Hammaddesi Üretiminde Tahtacıların Rolü,*Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak Kara elmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Mirzeoğlu, N.,(2005).Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3 (2), ss. 51-56.

- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory: Professional Manuel*. Polo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R., (1995). *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model And Its Invariance Across Groups*. *Journal Of Applied Psychology*, 80, ss.122-132.
- Sarpkaya, R.,(2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi Ve Örnek Bir Olay*, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 31,ss. 414-430.
- Seval, H.,(2006). *Çatışmanın Etkileri Ve Yönetimi*, *MANAS Sosyal Bilimler Dergisi*, 15,ss. 245-254.
- Şamdan, A. İ.,(2008). *Örgütsel Çatışma ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şengörür, B.,(2001). *Sakarya Nehri'ne Ait Su Kalite Gözlemlerinin Faktör Analizi*, *Turk J. Environ Sci.*25,ss. 415-425.
<http://journals.tubitak.gov.tr/engineering/issues/muh-01-25-5/muh-25-5-2-0001-6.pdf> Erişim Tarihi: 12.05.2012
- Toksoy, D.,(1991). *Devlet Orman İşletmelerinde Ekonomik Analiz ve Trabzon Devlet Orman İşletmesi Örneği*, *Yüksek Lisans Tezi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). *Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2),ss. 75-92.
- Türk, Z. ve Süngü, A., (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi*, *Mevzuat Dergisi*, 75, ss. 1-13.
- Uryan, Y. ve Kaptı, A., (2011). *Güvenlik Hizmetlerinde Devlet-Özel Sektör İşbirliği: Metodoloji ve Kriterler*. *Polis Bilimleri Dergisi*,13(1), ss. 155-178.

- Uysal, İ.,(2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama,*T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi*,<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>Erişim Tarihi 08.03.2012.
- Üngüren, E.,(2008).Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma,*Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*.1(5),ss. 880-909.
- Yatkın, A.,(2008).Örgütsel Çatışmanın Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Şubat, ss. 6-18.
- Yurdakul, S. (2003). Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdakul, S.,(2003).Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları,*Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.