

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN SEKTÖRLERARASI KARŞILAŞTIRILMASI VE ÇORUM ÖRNEĞİ

ÖZET

Çatışma kaçınılmazdır. İnsanların bir arada bulunduğu örgütsel ortamlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışma çıkabilir. Asıl olan çatışmanın olmasından çok, çatışmanın olağan kabul edilmesi ve çatışma kaynaklarının iyi bilinmesidir. Klasik yönetim anlayışı, çatışmayı kabul etmez ve derhal önlenmesi gerektiğini savunur. Modern yönetim anlayışı ise, belli oranda bir çatışmanın olması gerektiğine ve bunun örgütsel dinamizmi artıracığına inanır. Çatışma iyi yönetilebilirse, örgütsel ortamda iş başarımının artmasına katkı sağlayabilir. Bunun için değişik çatışma yönetim modelleri vardır. Söz konusu modellerin etkinliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, örgütsel ortamın koşullarına bağlıdır. Yani koşullara uygun bir veya birkaç çatışma yönetim modelinin bulunması ve uygulanması örgütsel etkinlik açısından önemlidir.

ANAHTAR KELİMELER :

Çatışma Yönetimi, Örgütsel Ortam, Çatışma Yönetim Modelleri

**COMPARISON OF INTERSECTORAL CONFLICT
MANAGEMENT IN ORGANIZATION AND
SAMPLE OF ÇORUM**

ABSTRACT

Conflict is inevitable. There may be conflict due to different reasons in the organizational areas where people are together. In fact the most important thing is conflict to be accepted normal and known the origins of conflict well, not the conflict itself. Classical management disagrees the conflict and claims that it must be prevented immediately. Modern management believes the necessity of a limited conflict and thinks that it will contribute to the organizational dynamism. If conflict is managed well, it can provide the success of business to high up in an organizational area. To achieve this, there are many different conflict management types. The effectiveness of these management modals at situational approach is connected with the conditions of the organizational area. That's to say, it is important for the organizational effectiveness to find and apply one or more suitable conflict management models.

KEYWORDS:

Conflict Management, Organizational Area, Conflict Management Models

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN SEKTÖRLERARASI KARŞILAŞTIRILMASI VE ÇORUM ÖRNEĞİ

İrfan ÇAĞLAR*

1. GİRİŞ

İnsan unsurunun bir arada bulunduğu ve birlikte yaşadığı her ortamda, uyumsuzluk ve anlaşmazlıklara rastlanabilir. Bu demektir ki, örgütsel anlamda çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Zira örgütler, insanların birlikte yaşadıkları ve faaliyette bulundukları sosyo-kültürel ve teknik ortamlardır. Böylesi ortamlarda; bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirirken, diğer birey, grup ya da örgütlerle sürekli bir etkileşim içerisinde bulunurlar. Bu etkileşim sürecinde, taraflar arasında gerçekleştirilen karşılıklı ilişki ve etkileşimde, zaman zaman bazı uyumsuzluklar ve tutarsızlıklar ortaya çıkabilir. İşte ortaya çıkan bu uyumsuzluk ya da tutarsızlıklar zamanla örgütsel çatışmanın kaynağını oluşturabilir (KARİP,2000:1).

Günümüz organizasyonlarında çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok sorun vardır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, çok yönlü ve çok yetenekli insan kaynağı beklentisi, daralan istihdam olanakları, artan iş tatminsizlikleri ve işgücü devir hızı, ücret yetersizlikleri ve azalan sosyal haklar bunlardan bazılarıdır. Örgütsel çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma kaynağı olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, örgütsel bazda çatışmadan daha az etkilenirler. Bunun için yöneticiler; çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma kaynaklarını iyi belirlemek ve çatışma yönetim mo-

* G.Ü. Çorum İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Doç. Dr.)

delleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Yani yöneticiler, çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar.

Örgütsel anlamda çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artırılıp yayılmasına yardımcı olur (EREN,1998:445).

Örgütlerde çatışmayı sıfıra indirmek mümkün olmadığı gibi, gerekli de değildir. Ancak belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın da yöneticisi olmalıdır (ERTÜRK,2000:237).

Bu çalışmada; çatışma yönetimi ile ilgili teorik bilgiler verildikten sonra, çatışmanın tanımı, çatışma olayına bakış açısı, çatışma kaynakları, yöneticilerin çatışma yönetimine inanıp inanmadıkları ve çatışma yönetim modellerinden hangisi veya hangilerini kullandıkları konularında, kamu ve özel sektör yöneticileri bazında karşılaştırmalı olarak bir test yapılacaktır. Ayrıca bazı değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı da ki kare yöntemiyle incelenecektir.

2. ÇATIŞMANIN TANIMI VE YÖNETİMDEKİ YERİ

Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir (KARİP,2000:2). Bu anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasın-

daki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (CARLISLE,1976:434).

Üzerinde durulması ve incelenmesi gereken çatışma, konumuz gereği örgütsel çatışmadır. Çünkü bireysel anlamdaki çatışmaların çoğu, bireylerin hayatlarını sürdürdükleri ve geçimlerini sağladıkları bir örgütsel ortamda söz konusu olur. İnsanların hayatını kuşatan ve onların davranışlarına anlam kazandıran örgütsel ortamlar, aynı zamanda bireysel ya da bireyler arası anlaşmazlıkların da ortaya çıktığı alanlardır. Yani örgütsel ortamlardaki bireysel çatışmalar da bir ölçüde örgütsel çatışmaların başlangıcı olarak kabul edilebilir. O halde çatışmalar örgütsel anlamda ele alınmalı veya tanımlanmalıdır.

Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin yada bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanabilir (CAN,1999:305). Karar mekanizmaları, ancak bir örgütsel ortam için söz konusu olabileceğinden bu tanım, örgütsel anlamda bir çatışma tanımıdır. Bir başka örgütsel çatışma tanımı da şu şekilde yapılabilir. Örgütsel çatışma; örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlıklardır (STONEER ve FREEMAN,1989:391, ŞİMŞEK, AKGEMCİ VE ÇELİK,2001:238, EREN,2001:540).

Ya da örgütsel anlamda çatışma; ulaşılacak amaçlar ya da bu amaçlara ulaşmada uygulanacak yöntemler konusunda anlaşmazlık çıktığında görülen bir durumdur (NEWSTROM ve DAVIS,1993:392). Tanımdan da anlaşılacağı gibi uyuşmazlıktaki referans noktası, amaçlar ve amaçların gerçekleştiriliş biçimindeki anlaşmazlıklardır. Örgütsel ortamda bu tür anlaşmazlıklar her zaman gündeme gelebilir.

Örgütsel ortamda her an ortaya çıkabilecek uyuşmazlık ya da anlaşmazlıklar olarak kabul edilen örgütsel çatışmanın, yönetim içerisinde son derece önemli bir yeri vardır. Çünkü, iyi yönetilebilen bir çatışma, örgütsel başarıyı artırabilir. Bu görüşe göre, çatışma veya işletme için istenmeyen türden etkileşimler, örgütsel değişimin nedeni olabilir. Eğer örgütsel çatışma olmazsa, yapısal statiklik ortaya çıkar. İşletmede örgütsel hareketin azalması kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına, yaratıcılığın zaman içinde yok olmasına yol açabilir. Ancak, çatışmanın bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve planlanması gerekir (ERDOĞAN,1996:219).

İyi planlanan ve kontrol altında tutulan çatışmalar, iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için uzmanlık alanlarının artırılıp yayılmasına yardımcı olur (EREN,1998:445). Çatışma, yönetsel olayın içerisinde doğal olarak bulunan, kaçınılması mümkün olmayan ve iyi yönetildiği takdirde de yönetsel dinamizme ve gelişmeye katkı sağlayan bir olgudur. Bu yönüyle yönetsel faaliyetlerin başarı ya da başarısızlığı üzerinde de doğrudan etkili olan bir durumdur.

3. ÇATIŞMA OLAYINA YÖNETSEL YAKLAŞIM

Örgütsel ortamlar için kaçınılmaz olan çatışma olgusu çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmaktadır. Kapalı sistem anlayışını esas alan ve rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir.

Oysa, modern organizasyon ve yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Açık-sistem anlayışını esas alan bu görüşe göre, esasında, organizasyonun etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (KOÇEL,2001:534).

Örgütsel çatışmaların etkin bir biçimde yönetilmesinde çatışmaya bakış açısının önemi büyüktür. Zira çatışma olgusunu kabul etmeyen bir yönetsel yaklaşımın çatışmanın çözümü için ortaya koyacağı tavrıla çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul eden yaklaşımın tavrı değişik olacaktır. Klasik yönetim anlayışının uzlaşmaz tavrı ile çatışmayı yönetmek ve çatışmadan kaynaklanan sorunları çözmek mümkün değildir. Klasik tavrı çatışmayı çözmek yerine, çatışma kaynaklarının artmasına zemin hazırlar. Modern tavrı ise, çatışmanın çözümünde akıllı ve örgütün menfaatlerini ön plana çıkararak ve uzlaşma kültürünü üreterek, akılcı çözümler üretebilir.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, örgütsel çatışmaya dönük yönetsel yaklaşımların görüşleri ve çözümleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi ifade edilebilir.

Tablo : 1. Örgütsel Çatışma konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1 Çatışma kaçınılabilir	1. Çatışma kaçınılamaz
2. Çatışma; yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; Örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.

3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalamaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak; ŞİMŞEK,2001:276

Tablodan da anlaşılabileceği gibi; klasik yönetim anlayışına göre örgütsel çatışma istenmeyen bir durumdur. Çünkü, örgütün iş başarımını ve performansını olumsuz yönde etkiler. Bu yüzden optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın önlenmesini gerekli kılar. Modern yönetim anlayışına göre ise, çatışma kaçınılmazdır. Hatta optimal düzeyde tutulabilen bir çatışma, makul bir düzeyde denetlenebilen bir çatışma ile mümkün olabilir.

4. ÇATIŞMA NEDENLERİ VEYA KAYNAKLARI

Örgütsel ortamda çatışmaya neden olabilecek veya çatışmanın kaynağı haline gelebilecek pek çok faktör vardır. Bunları bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin kendi içlerinde, bazıları kişiler arası ilişkilerde bazıları ise organizasyon içinde yer alan çeşitli birimlerin ilişkilerinde ortaya çıkar (MILES,1992:121).

Çatışma kaynağı olabilecek ve genellikle kişiler yada gruplar arası ilişkilerde kendini gösteren çatışma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (KOÇEL,2001:538-541, CAN,1999:311-312) :

- 1) İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık,
- 2) Belirli kaynakların paylaşılması,

- 3) Örgütte yer alan kişi yada grupların amaçlarındaki farklılıklar,
- 4) Kişi yada grupların olayları algılama (anlama) farklılıkları,
- 5) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler,
- 6) Haberleşme yetersizlikleri,
- 7) Organizasyondaki kişi yada grupların sahip oldukları statülerini başkalarından farklı yada prestijli görmeleri,
- 8) Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- 9) Örgütteki kişi yada grupların farklı çıkarılara sahip olması,
- 10) Farklı amaç, kişilik, değer yargısı, tutum ve yeteneklerden kaynaklanan kişilik farklılıkları,
- 11) Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- 12) İşçi-İşveren ilişkilerindeki zıtlasmalar,
- 13) Örgüt içi güç odaklarının mücadelesi.

Yukarıda sıralanan hususlar, örgütsel atmosferde pek çok hususun çatışma kaynağı haline dönüşebileceğini göstermektedir. Bunlara daha başka faktörler de eklenebilir. İnsanın olduğu yerde eğer iyi niyet ve uzlaşma kültürü yoksa, herşey çatışma nedeni olabilir. İşte burada yönetime düşen görev, bunları önceden tahmin ederek çatışma kaynağı haline gelmekten çıkarmaktır.

5.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmanın yönetilmesinden kasıt, örgütsel ortamda çatışmanın ortaya çıkarttığı sorunların çözömlenmesidir. Bu sorunların kolaylıkla çözömlenmesi, örgütsel ortamda ortaya çıkması olası sorunların kaynakları itibariyle sınıflandırılmalarının iyi yapılmasına bağılıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (LUTHANS,1992:370-387):

- 1) Fonksiyonel- Fonksiyonel olmayan çatışmalar,

- 2) Tarafları Bakımından Potansiyel-Algılanan-Hissedilen ve Açık çatışmalar,
- 3) Amaç-Rol-Kurumsallaşmış çatışmalar,
- 4) Dikey-Yatay ve Emir-Komuta-Kurmay çatışmaları.

Örgütsel anlamda ve farklı biçimlerde ortaya çıkabilecek çözümlerin sağlanabilmesi, çatışmaların etkin yönetimi ile mümkündür. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü çatışma yönetimi uzun erimli ve çok yönlü müdahaleyi gerektiren bir çözüm sürecidir. Bu süreçte uzun dönemli ve kalıcı çözümler gerektiren müdahalelerin uygun olduğu durumlarda, aceleci başa çıkma yöntemlerine başvurulması eğilimleri artabilmektedir. Bu tür eğilimler sonucu, o an için geçirtilen çatışmalar, gelecekte çok daha zararlı ve şiddetli bir biçimde patlak verecektir. Bu yanılgıya düşmemenin yolu ise, yöneticilerin, sosyal eğilimli kişiler olmasının ve yine çatışmaya yol açan nedenleri çok iyi teşhis etmesinin sağlanması olacaktır (BAYSAL ve TEKARSLAN,1996:332-333).

Çatışmanın etkin yönetimi, çatışmaya bakış açısıyla doğrudan ilgilidir. Bu yüzden çatışma, mutlaka kaçınılması yada kurtulunması gereken bir olgu olarak görülmemelidir. Bilakis çatışma, örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek ve ele alınarak yönetilmesi lazım gereken bir olgu ya da sorun kaynağı olarak kabul edilmelidir (KILIÇ,2001:103). Çatışma böyle görülürse korkulacak bir olgu olmaktan çıkar, bilakis gelişmelerin başlangıç kaynağını oluşturur. Böylece yöneticiler de daha soğuk kanlı çözümler üretebilecek gücü kendilerinde bulmaya başlarlar.

Örgütsel ortamda yöneticilerin çatışmayı yönetmesine yönetim yaklaşımlarının önerileri katkı sağlamaktadır. Tabir yerinde ise bu öneriler çatışma yönetiminde yöneticilere yol göstermekte ve onların teşhis ettikleri sorunların

tedavisinde reçete görevi görmektedir. Bu bağlamda yapısal örgüt ve yönetim kuramları, çatışmayı, yetkeci bir yaklaşımla çözmeyi önerirken; yönetsel örgüt ve yönetim kuramları çatışmayı zorla pazarlıkla ya da yönetsel erki güçlendirerek çözmeyi tavsiye etmektedirler. Davranışsal yönetim kuramları ise, çatışmayı iş görenleri çatışma ile yüz yüze getirerek, ilişkileri geliştirme ve kendilerinin çözmesine olanak sağlama yoluyla çözenin yararlı olacağını savunmaktadırlar. Örgüt ve yönetimin sistem kuramları da çatışmayı, işgörenlerin ortak değerler geliştirerek ve karşılıklı konuşarak çözmelerinden yanadır (BAŞARAN,1992: 273-274).

Çatışma yönetiminden aslında beklenen, insanları güdüleyecek, ancak örgüte ve örgütteki diğer üyelere zarar vermeyecek ölçüde çatışmanın bulunmasını sağlamaktır. Bu tür çatışmalar, ortaya çıktığında; karar verme mekanizmasını, seçenekleri çoğaltarak ve değişen ortama ayak uydurmak için örgüt geliştirme tekniklerine başvurarak çatışmayı örgütün çıkarları doğrultusunda daha etkin bir şekilde yönetebilir (DİNÇER ve FİDAN,1996:358).

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların örgüt çıkarları doğrultusunda yönetilebilmesinde yöneticilerin izleyebileceği başlıca çatışma yönetim modelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (KOÇEL,2001:543-545):

- a) Kaçınma ve bağlanmama (angaje olmama) ya da çatışmayı görmezlikten gelme yöntemi,
- b) Problem çözme yaklaşımı. Yani olayın üzerine gitme. Buna neşterci yaklaşım da denilebilir.
- c) Yumuşatma yaklaşımı. Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak noktalara vurgu yaparak, tarafları yumuşatma yoluna gidilebilir. Örneğin biz bir aileyiz temasının işlenmesi gibi.

d) Güç kullanma yöntemi. Burada “amir bensem benim dediğim olur” yaklaşımı söz konusudur.

e) Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlenerek çatışma kaynağının unutturulması.

f) Taviz verme yaklaşımı. Burada da farklılıkların paylaşılması tavsiye edilir.

g) Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi.

h) Örgütsel ilişkileri değiştirme. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabileceği gibi, kaynakların ayrılması ya da belli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir.

i) Çoğunluk oyu yaklaşımı.

j) Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması. Yani çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin bertaraf edilmesi.

Ayrıca bu çatışma yönetimi modelleri şu hususlarla da desteklenerek daha etkin bir hale getirilebilir. Bunlar (ROBBINS,1988:431-434);

- Örgüt kültürünün değiştirilmesi,
- Etkin iletişim kanallarının kullanımı,
- Başka kurumlardan (birimlerden) eleman transfer edilmesi,
- Reorganizasyona yani yapısal değişiklikleri gidilmesi,
- Ücret artış yönteminin kullanılması ile yarışma ortamının oluşturulması,
- Düşünce konusunda homojeniteye ulaşmış bir örgüt seviyesinde farklı düşünen insanların bulundurulması ve teşvik edilmesi gibi hususlardır.

Yukarıda belirtilen yaklaşımlara uygun hareket edilerek çatışmaların örgütsel ortamlarda daha kolay yönetilebileceği söylenebilir. Ayrıca, durumsallık yaklaşımına uygun olarak, bu modellerin etkinliğinin de örgütün içinde bulun-

duğu durum ve şartlara bağlı olduğu ifade edilmelidir. Yani bazı örgütsel ortamlarda etkili olabilen bir çatışma yönetim modeli, başka bir örgütsel ortamda aynı derecede etkili olamayabilir. Ama yine de bir örgütün çatışmaların çözümünde başvurabileceği yöntemlere uygun olarak hareket etmesi, onun çatışmaların olumsuz etkilerinden daha az etkilenmesine neden olabilir.

6. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BAZINDA KARŞILAŞTIRMALI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada, kamu ve özel sektörde (küçük ve orta boy işletmelerde) toplam 128 yönetici üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Anket çalışmasının amacı; gerek kamu kurumlarında, gerekse özel sektör işletmelerinde yöneticilik yapan elemanların çatışma yönetimine bakış açılarını belirlemek, çatışmayı yönetme noktasındaki farklılıklarını ve benzerliklerini tespit etmek ve çatışma yönetimi konusunda yöneticilerin etkinliklerini arttırmak için öneriler geliştirmektir.

6.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Araştırmanın dayandığı hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

1) Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır.

2) Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır.

3) Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaların çözülebileceğine inançları arasında bir ilişki vardır.

6.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, Çorum'da görev yapan 66 kamu yöneticisi ve 62 özel sektör (KOBİ) işletme yöneticisi olmak üzere toplam 128 yöneticiyi kapsamaktadır.

6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış, kümenin tamamı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmayla ilgili veriyi toplama yöntemi olarak “anket metodu” kullanılmıştır. Veriyi toplamak amacıyla 6 sorudan oluşan anket formları, ilgili yöneticilere birebir uygulanmıştır.

Anket sorularının hazırlanmasında ilgili yöneticilerin görüşlerinden de yararlanılmıştır. Anket uygulaması genel uygulamaya geçilmeden 6 yönetici üzerinde “pilot uygulama testine” tabi tutulmuştur.

Anketlerin geri dönüşüm oranı birebir uygulandığı için %100 olarak belirlenmiştir.

Anket yöntemiyle elde edilen veriler “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir.

7. ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Çorum’da görev yapan kamu ve özel sektör (KOBİ) yöneticilerinin kurumlarında ortaya çıkan çatışmaları nasıl gördüklerini, nasıl tanımladıklarını ve çatışmaya bakış açılarıyla, çözüm tarzlarını belirlemek için 6 sorudan oluşan çatışma yönetimi anketinden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular karşılaştırılmalı tek tablo şeklinde ortaya konacak ve böylece birbirleriyle de karşılaştırmaları sağlanmış olacaktır.

1. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle İlgili Dağılım

Yöneticilerin mesleki branşları ile ilgili dağılım, özel sektör ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler için aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Tablo-1 Özel Sektör ve Kamu Sektörü Yöneticilerin Mesleki Branşlarla İlgili Dağılımı

BRANŞ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) İşletmecilik	32	22	51,6	33,3
b) Mühendislik	30	22	48,4	33,3
c) Diğer	-	22	-	33,4
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablonun incelenmesinde; özel sektörde çalışan yöneticilerin %51,6’sının işletmecilik tahsili yaptığı, %48,4’ ünün ise mühendislikleri bitirdikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan kamuda çalışan yöneticilerin işletmecilik, mühendislik ve diğer alanlara %33,3’ le eşit dağıldığı görülmektedir. Her iki

sektörün dağılımında farklılığın temelini; kamudaki yöneticilerin daha çok alanlarına yönelik olarak atanmaları ve özel sektördeki atamalarda da ehliyetin ön planda tutulması gibi hususların oluşturduğu söylenebilir.

2. Yöneticiler Açısından Örgütsel Çatışmanın Tanımı İle İlgili Dağılım

Örgütsel çatışmayı nasıl tanımladıkları ile ilgili yönetilen soruya kamu ve özel sektör yöneticilerinin verdikleri cevapların dağılımı tabloda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

Tablo-2 Özel ve kamu sektöründeki yöneticilerin çatışmayı tanımlama biçimleri ile ilgili dağılım.

TANIMLAMA	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Çatışma, örgütteki tüm çalışanlar arasındaki uyumsuzluktur.	40	31	64,5	47,0
b) Çatışma, yöneticilerle yönetilenler arasındaki uyumsuzluktur.	22	35	35,5	53,0
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo-2'deki dağılım, özel sektör yöneticileri ile kamu yöneticilerinin çatışmayı tanımlama biçimlerinin farklılaştığını göstermektedir. Zira, kamu yöneticilerinin %47'si çatışmayı daha geniş anlamda ve örgütsel bütünlük çerçevesinde tanımlarken, %53'ü bu olguyu sadece yönetici-yönetilen zıtlaşması olarak görmektedir. Özel sektör yöneticileri ise %64,5'lik bir oranla olaya daha bütünsel anlamda baktıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, özel sektörde patron yönetici ilişkisinin daha pragmatik bir düzeyde kurulduğunun ifadesi olarak değerlendirilebilir.

3. Yöneticilerin Çatışmaya Bakış Açıları İle İlgili Dağılım

Her iki sektörde yer alan yöneticilerin çatışmaya bakış açılarını belirleyen dağılım da tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo-3 Yöneticilerin Çatışmaya Bakış Açılıyla İlgili Dağılım.

BAKIŞ AÇISI	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Çatışma kabul edilemez, önlenmelidir.	31	37	50,0	56,1
b) Çatışma olağandır, iyi yönetilebilirse örgütsel gelişmeye katkı sağlar	31	29	50,0	43,9
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo dağılımında; kamu yöneticilerinin çatışmaya bakış açılarının %56,1’lik oranla klasik yönetim anlayışının çatışmaya bakış açısıyla örtüştüğü, %43,9’luk bir oranın ise, çatışmada modern tavır sergilediği görülmektedir. Özel sektör yöneticilerinin tavırları ise % 50’lik oranda modern-klasik biçimde dağılmaktadır. Bu oranlara bakılarak, özel sektör yöneticilerinin kamuya oranla, modern yaklaşıma daha yatkın oldukları düşünülebilir.

4. Çatışma Nedenleri İle İlgili Dağılım

Sektör yöneticilerine çatışma nedenleri ile ilgili sorulan soruya verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde dağılım göstermiştir.

Tablo-4 Çatışma nedenleri ile ilgili dağılım.

ÇATIŞMA NEDENLERİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Amaç farklılıkları	18	-	29,0	-
b) Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler.	24	18	38,8	27,3
c) Değişimin ön gördüğü yeni nitelik ve yükümlülükler.	20	23	32,2	34,8
d) Hepsi	-	25	-	37,9
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo incelendiğinde; özel sektör yöneticilerinin en fazla çatışma nedeni olarak gördükleri husus, %38,8’le “yönetim alanındaki belirsizlikler” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunu %32,2 ile “değişimin ön gördüğü yeni nitelikler” ve %29’la da “amaç farklılıkları” izlemektedir. Kamuda ise %37,9’la bu faktörlerin hepsi çatışma nedeni olarak kabul edilmekte, %34,8’le de “değişimin öngördüğü yeni nitelik ve yükümlülükler” ikinci ağırlıklı çatışma kaynağı olarak tanımlanmaktadır.

Özel sektör yöneticilerinin “yönetim alanındaki belirsizlikler“ şikkına yoğunlaşmaları normaldir. Çünkü özel sektör işletmelerinde kamuda olduğu kadar bürokratik anlamda işler ve yetki alanları tanımlanmamıştır. Bürokratik katılımda tanımlanması belki de doğru değildir. Zira özel sektör sürekli değişen bir iş ortamında esnek ilişkilere ve faaliyet anlayışına dayanan bir yapıda örgütlenmek durumundadır. Kamu için bu zorunluluk özel sektör kadar değildir. İşte

bu durum, özel sektördeki örgütsel ortamda “yönetim alanı ile ilgili belirsizlikleri” ön plana çıkarmaktadır.

5. Çatışmaların Çözülebileceğine Olan İnançla İlgili Dağılım

Çatışmaların çözülüp çözilemeyeceğine yönelik olarak sorulan soruya yöneticilerin verdikleri cevaplar tabloda gösterildiği gibi şekillenmiştir.

Tablo-5 Çatışmaların Çözülebileceğine Olan İnançla İlgili Dağılım.

ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜLÜP ÇÖZÜLEMEYECEĞİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Evet	31	46	50,0	69,7
b) Kısmen	31	20	50,0	30,3
c) Hayır	-	-	-	-
TOPLAM	62	66	100.0	100.0

Çatışmanın çözülebileceğine inanç noktasında kamu yöneticileri daha umutlu bir tavır sergilemektedirler. Zaten %69,7’lik oran da bunu göstermektedir. Özel sektörde çatışmanın çözülebileceğine kesin inanç ise %50 düzeyinde gerçekleşmektedir. Her iki sektörde de çatışmanın çözilemeyeceğini düşünen yönetici bulunmamaktadır. Burada kamudaki çözüm inancının fazlalığı kamu yönetiminin kendine özgü sistematiğinden kaynaklanabilir. Yani kamudaki yönetici, neşterci yaklaşımı uygulamada özel sektör yöneticisinden daha fazla serbestliğe sahip olabilir. Buna karşılık, özel sektör yöneticileri ise, çatışmayı yönetirken rekabet ortamını ve dinamiklerini hesaba katmak durumundadır.

6. Çatışma Yönetim Modelleri İle İlgili Dağılım

Çatışmanın yönetilmesinde daha çok hangi modeli kullandıkları ile ilgili sorulan sorunun cevapları da şöyle bir dağılım ortaya koymuştur.

Tablo-6 Çatışma yönetim modelleri ile ilgili dağılım.

ÇATIŞMA YÖNETİM MODELLERİ	ADET		ORAN (%)	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu
a) Kaçınma ve karışmama	-	-	-	-
b) Çatışmanın üstüne gitme	24	20	38,7	30,3
c) Dikkatleri başka alana çekme	16	-	25,8	-
d) Çatışmaya taraf olanları değiştirme	-	-	-	-
e) Örgütsel ilişkileri değiştirme	-	14	-	21,2
f) Çatışma kaynağını ortadan kaldırma	22	32	35,5	48,5
TOPLAM	62	66	100,0	100,0

Tablo rakamlarından anlaşılacağı üzere, özel sektör yöneticileri çatışmanın çözümünde %38,7'lik bir oranla, “çatışmanın üstüne gitme” modelini benimsemektedir. Yine %35,5'lik bir oranda “çatışma kaynağının ortadan kaldırılması” yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. %25,8'lik bir kısım ise, çatışmanın çözümünde “dikkatleri başka tarafa çekme” yönetiminin uygun olduğunu ifade etmektedir. Kamu sektöründeki yöneticilerin %48,5'lik bir oranı, “çatışma kaynağının ortadan kaldırılmasını” yeğlemektedir. Kamuda ki %30,3'lük bir oran ise, çatışmanın üstüne gitmeyi etkin bir çözüm olarak kabul etmektedir. Her iki sektörde benzeren tavır, yaklaşık olarak “çatışma kaynağının ortadan kaldırılması”

ve “çatışmanın üstüne gidilmesi” olarak ifade edilebilecek olan, klasik tavidir. Yani neşterci yaklaşım her iki sektördeki yöneticilerin kafasındaki hakim mantık olarak ortaya çıkmaktadır.

7. ELDE EDİLEN BULGULARIN ANALİZİ

Araştırmanın bu kısmına kadar “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak, iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzdeleri biçiminde gösterildiği, “karşılaştırılmalı tablolar” oluşturulmuştur. Şimdi de elde edilen verilerin analizinde, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanacaktır. İlgili analizi yapılan değişkenlerin açıklamaları ise aşağıda gösterildiği gibidir.

7.1. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI TANIMLAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticilerin branşları (meslekleri) ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce Ki Kare uygunluk testi ile analiz edilmiştir.

H_0 : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır.

Hipotezle ilgili olarak “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” tablo-7’de görülmektedir.

Tablo-7 Yöneticilerin Mesleki Branşları ile Örgütsel Çatışmayı Tanımlamaları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLGİLİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları ile Örgütsel Çatışmayı Tanımlamaları İlişkisi	8,089	11,070	3,840	5,990

Analiz sonucunda her iki sektör içinde hesaplanan değer, tablo değerinden büyük çıktığından ($11,070 > 5,990$) ve ($5,990 > 3,840$) H_0 reddedilir. Yani yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmayı tanımlamaları arasında bir ilişki vardır. Yöneticinin işletmeci ya da mühendis olması, örgütsel çatışmayı klasik veya modern anlamda tanımlamasına etki edebilecektir sonucu çıkartılabilir.

7.2. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticilerin mesleki branşlarının onların çatışmayı algılama biçimleri üzerindeki etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünce Ki Kare Uygunluk Testi ile analiz edilmiştir.

H_0 : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır.

Konuyla ilgi olarak “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” tablo-8’de görüldüğü gibi belirlenmiştir.

Tablo-8. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Çatışmaya Bakış Açıları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLGİLİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çatışmaya Bakış Açıları İlişkisi	6,460	14,885	3,840	5,990

Tabloda belirtilen analizde her iki sektör için hesaplanan değer tablo değerinden büyük çıktığından (14,885 > 5,990) ve (6,460 > 3,840) H_0 reddedilir ve H_1 kabul edilir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmaya bakış açıları arasında bir ilişki vardır. Yani yöneticinin işletmeci, mühendis veya başka bir mesleğe sahip olması onun çatışmaya bakış açısını klasik ya da modern anlamda etkileyecektir.

7.3. YÖNETİCİLERİN MESLEKİ BRANŞLARI İLE ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMLENEBİLECEĞİNE İNANÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticilerin ait oldukları mesleki branşları ile, çatışmanın çözülüp çözülemeyeceği noktasındaki inançları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Söz konusu kanaat Ki Kare Uygunluk Testi ile analiz edilmiştir.

H_0 : Yöneticilerin mesleki branşları ile çatışmaların çözümüne ait inançları arasında bir ilişki yoktur.

H₁ : Yöneticilerin mesleki branşları ile örgütsel çatışmanın çözülebileceğine dair inançları arasında bir ilişki vardır.

Bu düşünce ile ilgili olarak yapılan analizde “hesaplanan değer” ve “tablo değeri” rakamları şöyle çıkmıştır.

Tablo-9. Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çalışmanın Çözülebileceğine İnançları Arasındaki İlgili Analizi Sonucu

TEST YAPILAN İLGİLİ ALANLARI	Kİ KARE DEĞERLERİ			
	HESAPLANAN		TABLO	
	ÖZEL	KAMU	ÖZEL	KAMU
Yöneticilerin Mesleki Branşları İle Örgütsel Çatışmanın Yönetilebileceği İlişkisi	4,133	13,920	3,840	5,990

Her iki sektör yöneticilerinin inançlarına yönelik olarak gerçekleştirilen analizde hesaplanan değer rakamları tablo değerlerinden büyük çıkmıştır. Yani sonuç, $(13,920 > 5,990)$ ve $(4,133 > 3,840)$ şeklinde gerçekleşmiştir. Buna göre H_0 reddedilip, H_1 Hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Buradan da, yöneticilerin mesleki branşlarının çatışmanın çözülebileceğine olan inançları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir.

8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çatışma, insan unsurunun birlikte olduğu bir örgütsel ortamda kaçınılmazdır. Günümüz örgütlerinde çatışma kaynağı olabilecek pek çok sorun vardır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik beklentisi, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, daralan istihdam olanakları, örgütsel ortamdan kaynaklanan iş tatminsizlikleri, ücret yetersizlikleri vb. bunlardan bazılarıdır. Bunlara

başka çatışma nedenlerini ya da kaynaklarını eklemek mümkündür. Söz konusu nedenlerin ortaya çıkartabileceği çatışmaların olması normaldir. Önemli olan, onların örgütsel çıkarlar doğrultusunda yönetilebilmeleridir. Bu da çatışmanın etkin tanımına ve optimal biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Örgütsel anlamda ortaya çıkabilecek çatışmalar, örgütsel ortamda bir arada bulunan iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasında çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır.Çatışma, örgütlerde birlikte çalışan kişi ya da grupları kapsadığı gibi, yöneticilerle-yönetilenler arasındaki zıtlaşmaları da kapsar. Hatta bunlara örgütlerle çevre ve müşteriler arasındaki olumsuzluklar da eklenebilir.

Çatışmalar her ne sebeple ortaya çıkarlarsa çıksınlar, yönetilebilecek olgular olarak kabul edilmelidir. Bu kabul, çatışmaların çözümü açısından önemlidir. Zira, çatışmayı kabul etmeyen bir yönetim anlayışı için, çözüme gerek olmadığı gibi, çözüm de yoktur. Oysa, çatışmayı olağan kabul eden bir yönetim anlayışı için çözüm vardır. Çözüm, çatışmanın kabulü noktasından itibaren başlar. Bu da, çatışma dinamiklerinin iyi bilinmesi ve etkin çatışma yönetim modellerinin kullanılmasıyla mümkündür.

Modern yönetim anlayışı, optimal örgütsel iş başarımını ve örgütsel yenilenmeyi çatışmanın bulunmasına bağlar. Tabi ki bu çatışma, yönetilebilir optimal çatışmadır. Çatışma olgusunun optimal ölçülerde tutulması da onun iyi tanımlanmasına, kaynaklarının iyi bilinmesine ve modern çatışma yönetim modeli veya modellerinin kullanılmasına bağlıdır.

Çorum ölçeğinde ve iki farklı sektörde gerçekleştirilen bu çalışmada; sektör yöneticilerinin önemli bir kısmının çatışmayı modern ölçülerde tanımladıkları, çatışmaya bakış açılarının modern yaklaşıma yakın olduğu, çatışmanın

çözümüne önemli ölçülerde inandıkları, yine önemli bir kısmının literatürde yer alan çatışma kaynaklarına işaret ettikleri ve çatışmanın çözümünde modern çatışma yönetim modellerini ön plana çıkarttıkları gözlemlenmiştir. Bu durum Türkiye’de yönetim anlayışının modern formatlar ölçeğinde geliştiği biçiminde yorumlanabilir. Her alanda ciddi yönetim yetmezliklerinin yaşandığı ülkemiz için lokal de olsa sonuçların böyle çıkması kayda değer bir gelişme olarak kabul edilebilir.

Kurumların sorun çözme güçlerinin gelişmesi ve yaratıcılıklarının artması, örgütsel gelişmelerin sağlanması açısından anlamlıdır. Yönetimsel sorunlar aynı zamanda, örgütsel çatışmalar olarak da değerlendirilebilir. Sorun çözme gücü artmış yönetimsel mekanizmalar, çatışmaları daha iyi yönetilebilirler. Bunun için örgütsel ortamlarda tartışma kültürünün ön plana çıkartılması ve üretilmesi gerekir. Öneri sistemine destek verilerek ve bu konuda çalışanlar motive edilerek, özgün fikirlerin geliştirilmesi yada etkili uygulamaların gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Çatışmanın özünde var olan karşıt fikirlerin rekabeti insanların konuya odaklanmasına ve çözüm için çareler aramasına neden olur. Bu durum makro örgütsel düzeyde, örgütün yaratıcılığı olarak ortaya çıkar.

Durağanlık örgütsel ortam için ilk bakışta yakalanan bir istikrar olarak düşünülebilir. Oysa, durağanlık örgütsel anlamda bir katılaşmanın başka bir boyutudur. Örgütsel katılaşma (inertia), gelişmenin ve değişimin önündeki en büyük engeldir. Örgütsel ilişkilerin ve uygulamaların kalıplaşması ve örgütsel esnekliğin ortadan kalkmasıdır. Bu durum zaman içinde örgütü tembelliğe, üretmemeye ve dışarıdaki gelişmelere karşı içine kapanmasına, sonuçta da örgütün rekabet gücünün azalarak örgütsel ortamdan çekilmesine yol açar. Bunun için, optimal çatışma düzeyi sürekli ayakta tutularak, örgütsel gelişme dinamiz-

minin beslenmesi gerekir. Dinamik örgütsel yapının kurulup işlenmesi de yönetsel erkin etkin bir çatışma yönetim modeline sahip olması ile yakından ilgilidir.

KAYNAKÇA

1. BAŞARAN İbrahim Ethem, (1992) Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.
2. BAYSAL CAN Ayşe ve TEKARSLAN Erdal, (1996) İşletmeler için Davranış Bilimleri 2. Baskı; Avcılar Basım-Yayım, İstanbul.
3. CAN Halil, (1999) Organizasyon ve Yönetim, 5. Baskı; Siyasal Yayınevi, Ankara.
4. CARLISLE Howard, (1976) Management; Concepts and Situations, Science Research Associates; Inc, Chigago.
5. DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, (1996) İşletme Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
6. ERDOĞAN İlhan, (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
7. EREN Erol, (1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
8. EREN Erol, (2001) Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 5.Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
9. ERTÜRK Mümin, (2000) İşletme Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
10. KARİP Emin, (2000) Çatışma Yönetimi, 2. Baskı; PeGem Yayıncılık, Ankara.
11. KILIÇ Mustafa, (2001) “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, Yönetim ve

Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınevi, Ankara.

12. KOÇEL Tamer, (2001) İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı; Beta Yayınevi, İstanbul.
13. LUTHANS Fred, (1992) Organizational Behavior, Sixth ed. , McGraw-Hill Book Comp., New York.
14. MILES Robert, (1992) Macro Organizational Behavior, Sixth ed., McGraw-Hill Book Comp., New York.
15. NEWSTROM John W. and DAVIS Keith, (1993) Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill Book Comp., New York.
16. ROBBINS Stephen P., (1988) Management: Concepts and Applications, Second ed., Prentice-Hall Inc. , New Jersey.
17. STONEER James E. and FREEMAN Edward R., (1989) Management Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
18. ŞİMŞEK Şerif M., AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan, (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 2.Baskı; Nobel Yayınevi, Ankara.
19. ŞİMŞEK Şerif M., (2001) Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı; Günay Ofset, Konya.