Copyright © Ayhan Tuglu, 1996.

Bu çalisma 1996 yilinda Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Isletme Anabilim Dali Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde master tezi olarak kabul edilmistir. Metin scan edilmek suretiyle elektronik ortama aktarilmistir. Bundan dolayi harf hatalari olabilir. Kaynak göstermek suretiyle kullanilmasinda hiç bir sakinca yoktur.

T.C.

MARMARA ÜNIVERSITESI

SOSYAL BILIMLER ENSTITÜSÜ

ISLETME ANABILIM DALI

YÖNETIM VE ORGANIZASYON BILIM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATISMA VE YÖNETIMI

(Yüksek Lisans Tezi)

AYHAN TUGLU

ISTANBUL, 1996

Her seyimi borçlu oldugum aileme,

T.C.

MARMARA ÜNIVERSITESI

SOSYAL BILIMLER ENSTITÜSÜ

ISLETME ANABILIM DALI

YÖNETIM VE ORGANIZASYON BILIM DALI

ÖRGÜTSEL ÇATISMA VE YÖNETIMI

(Yüksek Lisans Tezi)

AYHAN TUGLU

Danisman
Doç.Dr.Inci ARTAN

ISTANBUL, 1996

IÇINDEKILER

TABLOLAR VE SEKILLER LISTESI 8
KISALTMALAR 9
GIRIS 10
ÖNSÖZ 11
ÖZET 12
ÖRGÜTSEL ÇATISMA VE TÜRLERI 13
A.ÇATISMA 13
1. Çatisma Tanimi 13
2. Çatismayla Iliskili Kavramlar 15
3. Örgüt Teorileri ve Çatisma 16
4. Çatismanin Örgüte Etkileri 18
5. Çatismanin Yararlari 19
B.ÇATISMA TÜRLERI 20
1. Fonksiyonel Olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatisma 20
a) Fonksiyonel Olan Çatisma 20
b) Fonksiyonel Olmayan Çatisma 20
2. 0rtaya Çikis Sekline Göre Çatismalar 21
a) Algilanan Çatisma 21
b) Hissedilen Çatisma 21
c) Belirgin (Açik) Çatisma 21
d) Potansiyel Çatisma 21
3. Taraf Olanlara Göre Çatismalar 22
a) Bireysel Çatisma 22
aa) Amaç Çatismasi 22
ab) Rol Çatismasi 24
b) Bireyler Arasi Çatisma 25
c) Bireyler ve Gruplar Arasi çatismalar 26
d) Grup Içi ve Gruplar Arasi Çatisma 27
e) Örgüt Içi Çatismalar 28
ea) Y atay Çatisma 29
eb) Dikey Çatisma 29
ec) Komuta-Kurmay Çatismasi 29
f) Örgütler Arasi Çatisma 31
ÇATISMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER 32
A) ILETISIM FAKTÖRLERI 32
B. YAPISAL (ÖRGÜTSEL) F AKTÖRLER 34
1. Örgütün Büyüklügü 34
2. Is Bölümü ve Uzmanlasma 35
3. Bürokratik Nitelikler 35
4. Yönetim Tarzi 36
5. Örgütsel Degisim ve Gelisimin Etkileri 36
C. YAPlLAN ISLE ILGILI F AKTÖRLER 38
1. Görev Alani Ile IlgIII BelIrsIzlIk 38
2. Is ve YetkI BelIrsIzlIgi 38
3. Kit Kaynaklar Için Rekabet 39

4. Fonksiyonel Bagimlilik 39
5. Ödül Sistemi 40
6. Statü ve Güç 40
7. Karar Verme 41
D. BIREYSEL FAKTÖRLER 42
1. Amaç ve Deger Farkliliklari 42
2. Rol Farkliligi 43
3. Amaçlari Gerçeklestirmek Için Izlenen Yolun Farkliligi 44
4. Örgütü Olusturan Bireyler 44
5. AIgilama Farkliliklari 44
ÇATISMANlN YÖNETIMINDE KULLANILAN YÖNTEMLER ... 46
A. GEÇICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERI 47
1. Kadercilik 47
2. Kaçinma 47
a) Kayitsizlik 47
b) Soyutlanma 48
c) Çekilme 48
3. Güç Kullanma (Zorlama) 48
4. Yatistirma 48
5. Uzlasma 49
a) Pazarlik 49
b) Arabuluculuk (Hakemlik) 50
c) Oylama 50
d) Farkliliklarin Paylasilmasi (Taviz verme) 51
6. Üstün Kararina Birakma 51
B. KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERI 52
1. Kaynaklarm Artirilmasi 52
2. Yapisal Degiskenleri Degistirme 52
3. Gruplar Arasi Takim Kurma Müdahaleleri 52
4. Örgütsel Iliskilerde Degisiklik Yapma 53
5. Örgütsel Ayna Teknigi 54
6. Rol Analiz Teknigi 54
7. Problem Çözme Yöntemi 55
8. Davranis Degistirme 57
ARASTIRMA 59
A. METOD 59
1.Örneklem Grubu 59
2.Ölçüm Aleti 59
I. Demografik Sorular 60
II. Çatismaya Neden Olan Faktörler 60
III. Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonlari 60
IV. Sorun (Problem) Çözme 60
V. Çatisma Ölçegi 60
3. Uygulama 61
4. Istatistik AnaIizi 61
B. BULGULAR 62
1. Demografik Sorular lie Ilgili Bulgular 62
2. Çatismaya Neden Olan Faktörlerle IIgili Bulgular 66

3. Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonlari lie ligili Bulgular 67
4. Sorun Çözme Yöntemi ile Ilgili Bulgular 67
5. Çatisma Ölçegi ile Ilgili Bulgular 68
SONUÇ 70
KAYNAKÇA 71
E K L E R 76

TABLOLAR VE SEKILLER LISTESI

Tablo 1 : Örgütsel Çatisma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklasimlar
Tablo 2: Çözüm Seçeneklerinin Maliyet -Yarar Analizi
Tablo 3 : Deneklerin Üniversitelere göre dagilimlari , kurumda toplam çalisan sayisi ve hiyerarsik kademe sayisi
Tablo 4: Deneklerin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki görevleri ve ögrenim durumlari
Tablo 5: Deneklerin toplam çalisma süreleri ve kurumdaki toplam çalisma süreleri
Tablo 6: Deneklerin yas durumlari ,
Tablo 7: Deneklerin çalistiklari bölümlere göre dagilimlari
Tablo 8: Deneklerin aldiklari egitim ile yaptiklari is arasindaki uygunluk
Tablo 9: Deneklerin yaptiklari isin toplumda sayginligina iliskin görüsleri
Tablo 10: Deneklerin üstündeki yönetim kademelerinin sayisi
Tablo 11 : Çatismaya neden olan faktörler
Tablo 12: Bölümlerin fonksiyonlari
Tablo 13: Sorun çözme
Tablo 14: Çatisma ölçegi
Sekil 1 : Çatisma -Performans iliskisi
Sekil 2: Hayal Kirikligi ve Karsi Koyma Mekanizmalari
Sekil 3: Johari Penceresi
Sekil 4: Iletisim Modeli

KISALTMALAR

I.I.B.F.	:	Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi
I.IT.I.A.	:	Istanbul Iktisadi ve Idari Ilimler Akademisi
I.T.U.	:	Istanbul Teknik Üniversitesi
I.U.	:	Istanbul Üniversitesi
MESS		Metal Egitim Sendikasi
M.U.	:	Marmara Üniversitesi
MPM		Milli Prodüktivite Merkezi
Sür.Yay.	:	Süreli Yayinlar
S.Müdürü	:	Sube Müdürü
TDK	:	Türk Dil Kurumu
Tek.Hiz.	:	Teknik Hizmetler
TODAIE	:	Turkiye ve Orta Dogu Amme Idaresi Enstitüsü
Ü.Diger	:	Üniversite Diger
Ü.Kütp.	:	Üniversite Kütüphanecilik
Y.Lisans	:	Yüksek Lisans

GIRIS

Çalismanin temeli, örgütsel çatisma ve çatismayi azaltmaya yönelik yöntemlerle ilgilidir.

Çatisma, en az iki bireyin var olmasi ile meydana gelen ve bireyler arasindaki her türlü düsünce ve görüs ayriligindan dogan tartismalardir. Bireyler, is ortaminda, aile ortaminda ve bireysel olarak zaman zaman çatisma ortamina düserler. Çünkü, insanlar davranis, ünce, tutum, kisaca bireysel özellikler bakimindan farklilik gösterirler .Bu farkliliklarin sonucunda çatisma kaçinilmaz bir durum alir .Bu asamada çatismanin çikmadan once çözümlenmesi örgüt açisindan olumlu olacaktir .Ancak çatismanin hiç çikmamasi da örgütün etkinlik ve verimliligi açisindan sakincalidir .Çünkü çatismanin olumlu yanlari oldugu gibi olumsuz yanlarida vardir.

Çalisma dört bölümden olusmaktadir. Ilk bölümde çatismanin tanimi ve türleri, ikinci bölümde çatismaya neden olan faktörler, üçünçü bölümde çatismayi çözmeye yönelik yöntemler ve dördüncü bölümde Arastirma ele alinmistir .

ÖNSÖZ

Bu çalismada örgütsel çatisma ve yönetimi üzerinde durulmustur .Çalismada çatisma kavrami, türleri, çatismaya neden olan faktörler ve çatismayi azaltacak yöntemler ele alinmistir.

Genis bir literatür taramasi yapilarak çatisma kavrami incelenmeye çalisilmistir. Daha sonra çatisma kavraminin çalisanlar üzerindeki etkileri ve çatismalardan kaçinmak üzere kullanilan yöntemlerin neler oldugu arastirilmistir. Bu amaçla Istanbul'da bulunan üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon merkezlerinde çalisanlara anketler dagitilarak elde edilen cevaplar degerlendirilmis ve çatisma kavrami bu bulgular isigi altinda açiklanmaya çalisilmistir .

Çalismam sirasinda destegini hiç bir zaman eksik etmeyen danismanim Doç. Dr. Inci Artan'a, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dali'nin degerli ögretim üyelerine, M.Ü.Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Baskani Ayten Koran'a, Ars.Gör. Turgut Ün'e, metin tashihlerini yapan degerli büyügüm Rüstü Aydogan'a, arkadaslarim Recep Bozkurt, Ibrahim Ispir, is arkadaslarima, Ömür Aydogan yardimlarindan dolayi tesekkürü bir borç bilirim.

Ayhan TUGLU
Çapa-IST ANBUL

ÖZET

Arastirmanin konusu, örgütsel çatisma ye çatismayi azaltacak yöntemlerle ilgilidir.

Çatisma, en az iki bireyin var olmasi ile meydana gelen ye bireyler arasindaki her tür düsünce ve görüs ayriligindan dogan tartismadir. Insanin bulundugu her örgüt çatismanin çikmasi kaçinilmazdir. Önemli olan, çatisma çiktiktan sonra degil, çatisma çikmadan önce önlem almaktir. Bu da çatismaya neden olan faktörlerin belirlenip, bu faktörlerin ortadan kaldirilmasiyla olacaktir.

Bu çalismada, örgütsel çatismanin türleri, çatismaya neden olan faktörler ve yöntem üzerinde duru1mustur. Çalisma dört bölümden olusmaktadir. Ilk bölümde çatisman tanim ve türleri, ikinci bölümde çatismaya neden olan faktörler, üçüncü bölüm çatismayi çözmeye yönelik yöntemler ve dördüncü bölümde arastirma yer almaktadir.

Arastirma, Istanbul’da bulunan Üniversitelerin (Bogaziçi, Istanbul, Istanbul Teknik, Koç Marmara, Mimar Sinan ve Yildiz Teknik Üniversitesi) merkez kütüphanelerin de yapilmistir. Arastirma sonucunda elde edilen bulgulardan deneklerin egitim düzeyin yüksekligi ve yas ortalamasinin düsüklügü dikkat çekmektedir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATISMA VE TÜRLERI

A.ÇATISMA

1. Çatisma Tanimi

Çatisma, en az iki insanin var olmasi ile meydana gelen; bu bireyler arasindaki görüs ve düsünce ayriligindan dogan tartisma olarak tanimlanmaktadir (TDK, 1974, s.171). Devellioglu ve Kiliçkin (1975) ise çatismayi bireyler arasi anlasmazlik ve uyusmazlik olarak tanimlamislardir .

Sosyal bir varlik olan insan hem özel hem de is yasaminda diger insanlarla birlikte olmak ve birlikte belli bir amaca dogru çabalamak durumundadir. Iste bu durumda pek çok arkliliklari olan bu insanlarin her zaman ayni düsünmedikleri ve davranmadiklari görülmektedir. Bu nedenle çatisma kaçinilmaz bir olgu olarak karsimiza çikmaktadir. Bunun dogal sonucu olarak da çatisma çok fazla arastirilan bir konu olmus ve bu konuyla, ilgili çalismalar yapanlar da kendi yaklasimlarina, çatismaya bakis açilarina göre tanimlar gelistirerek açiklamaya çalismislardir. Bunlardan bir kaçi asagidadir. Çatisma,"Iki veya daha fazla birey veya grup arasindaki çesitli kaynaklardan dogan anlasmazliktir" (Koçel, 1993,s.395).

Çatisma, "bireyler ve gruplarin birlikte çalisma sorunlarindan kaynaklanan ve normalfaaliyetlerin durmasina veya karismasina neden olan olaylar" olarak tanimlanabilir (Eren, 1993, s.398).

Çatisma; “Ayni seyi elde etmek için farkli grup veya bireylerin birbirini devre disibirakmak veya zayiflatmak amacina yönelik olarak yaptiklari bilinçli mücadele, bir konuda birbirini yadsiyan görüs ve iddialarin meydana getirdigi karsitlik" olarak tanimlanmistir (Demir ve Acar,1992,s. 71-72) .

Pondy ise, örgütsel uyusmazlik isimli makalesinde, çatisma terimini asagidaki anlamlarda kullanmistir: (Pondy,1973,s.362)

a) Kaynaklarin kitligi, politika farkliliklari v .b. gibi ön kosullarin yarattigi karsitlik
b) Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düsmanlik, endise v.b. süreçlerden dogan anlasmazlik,
c) Bireylerin çatisma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayis düzeylerinden kaynaklanan karsitlik.
d) Çatismaci davranislar: Pasif direnisten açik saldirganliga kadar degisen uyumsuzluk , davranislari.
Bir baska tanim da Blakeway tarafindan yapilmis ve düsüncelerini asagidaki sekilde siralamistir: (Pekkaya,1994,s.4-5)

1. Çatisma, yapici veya yikici sonuçlari olabilen dogal bir sürecin sonucudur .
2. Çatisma, bireyler, gruplar, toplumlar, ülkeler arasindaki tüm önemli iliskilerin dogasinda vardir.
3. Çatisma bir çok nedenlerden kaynaklanabilir. Ancak bunun temelinde kisilik ve benlik duygusu yatar .
4. Bireyler problem degildir, bireylerin problemi olabilir.

Bütün bu tanimlardan da anlasilacagi gibi, çatisma insanlarin var oldugu her ortamda ortaya çikar, hem bireyler hem de bireylerin olusturdugu örgütler açisindan yapici ve yikici sonuçlari beraberinde getiren vazgeçilmez bir olgudur .Çok yogun ve devamli

çatisma durumlari bireyleri ve örgütleri is yapamaz, yararsiz hale getirirler. Yoklugu da is yapma ve rekabeti önlemektedir .Bu nedenle diyebiliriz ki belli bir düzeydeki çatisma kisileri motive ettigi için ve is görmede canliligi sagladigi için olmasi istenen bir durumdur .Ayrica hangi düzeyde olursa olsun iyi yönetilen ve yönlendirilen çatismalar da örgütsel etkinlik ve verimliligi artirici yönde etki yaparlar .

2. Çatismayla Iliskili Kavramlar

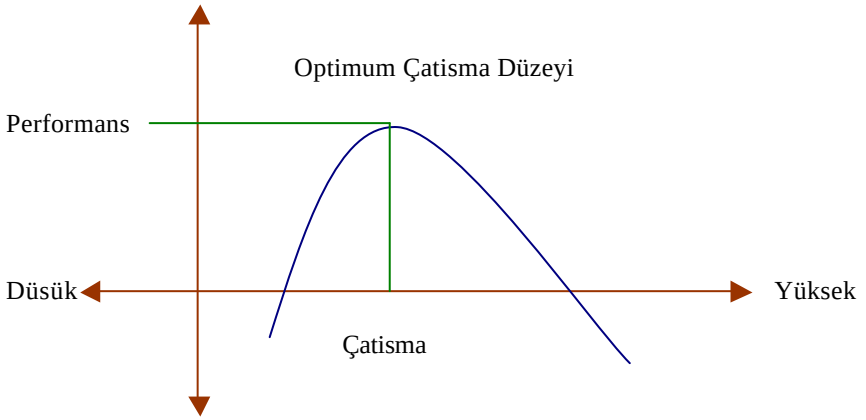
Çatisma ile dogrudan iliskili olarak isbirligi, rekabet ve performans kavramlari gösterebiliriz.

Çatisma-Isbirligi: Isbirligi, iki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaçlara ulasmak için birlikte çalismalaridir (Stoner ,1972,s.345-346). Bireylerin hem isbirligi, hem de çatisma içinde olmalari mümkündür. Belirli amaçlara ulasmak için isbirligi içinde olabilen bireyler, bu amaçlara ulasmak için izleyecekleri rol konusunda görüs ayriligina düsebilirler .Bunun sonucunda da birey ya da gruplar çatisma içine girerler, diyebiliriz.

Çatisma-Rekabet: Rekabet, yarisma halindeki birey ya da gruplarin amaçlari uzlastirmanin mümkün olmadigi, fakat hedefe varma çabalarinda, birinin digerine müdahale edemedigi durumlarda söz konusu olan bir olgudur (Simsek,1987)

Ömegin; iki ayri bölüm ayni amaca ulasmak için birbiriyle rekabet halinde olabilir. Rekabet halindeki birey ya da gruplarin birbirini engelleyici hareketlerde bulunmamalari gereklidir .Eger , birbirini engellemeye çalisirlarsa, birey ya da gruplar arasinda çatismanin çikmasi kaçinilmazdir .

Çatisma-Performans: Çatisma yönetim tarzina bagli olarak, performansi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çatisma örgütte iyi bir sekilde yönetildigi takdirde, motivasyon ve yaraticilik ön plana çikabilir. Eger, örgütte çatisma yoksa, örgüt içinde durgunluk ve rahatlik hakim olacak ve bunun sonucunda da performans düsebilecektir . Çatisma performans arasindaki iliskiyi sekil 1' deki biçimde vermemiz mümkündür. Performansi dengeli bir sekilde tutmak için optimumbir çatisma düzeyi saglanmis olmasi gereklidir .



Sekil l: Çatisma-Performans iliskisi
Kaynak: Köse, 1994, s. 467 .

Çatismanin bu etkisi insanlarin isbirligi içinde belli bir amaç dogrultusunda çalistiklarinda örgütleri yakindan ilgilendirmektedir .Bu nedenle örgüt teorileri ve örgütler üzerine çalisma yapanlar çatisma konusuna ilgi duymus ve çatismanin ne sekilde yönetilecegini arastirmislardir .Bu nedenle çatismanin örgüt teorilerinde ne sekilde ele alinip incelendigini kisaca incelenmekte yarar bulunmaktadir .

3. Örgüt Teorileri ve Çatisma

Tarihsel süreç içinde örgüt teorileri incelendiginde her teorinin çatisma konusuna degindigi ancak yaklasimlarin farkli oldugu gözlenmistir .Örgüt teorilerini çatismayabakis açilarina göre geleneksel, davranissal ve modem yaklasim olarak üç fark1i açidan ele alabiliriz:

a) Geleneksel yaklasim: Klasik örgüt teorisinin çatismaya bakis açisini yansitmaktadir . Bu yaklasima göre, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasinda benzerlik bulunmasi bireyin örgütün istekleri dogrultusunda davranmasini gerektirir .Bu nedenle çatisma istenmeyen bir durumdur .Ortaya çikmasi halinde örgütün etkinligi azalabilir sonuçlari yikicidir. Öyleyse yönetimin görevi örgütü çatismadan arindirmaktir. Sonuçlari kötü olan

çatismadan kaçinmak bunlarin ortaya koyacagi etkileri ortadan kaldirmak gerektigi . savunulur (Korkmaz,1994,s.80). Klasik örgüt teorisinin öncüleri Taylor, Fayol ve Weber 'in örgütsel etkinlik konusundaki varsayimlanna göre bir örgütte görevler, yöntemler, kurallar ve yetki iliskileri açik olarak tanimlanir, çalisan herkes bu tanimlara uygun davranirsa rasyonel bir örgüt yapisi kurulabilir. Böylece çatismalar da ortadan kalkar veya daha bastan önlenebilir .

b) Davranissal yaklasim: Neoklasik örgüt teorisinin çatismaya bakisini içeren bu yaklasima göre; çatismalar, örgütte var olan olgulardir. Örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çikarlari sürekli çatisma halinde bulunan bireylerden veya bunlarin meydana getirdigi gruplardan olusan sosyal bir sistem seklinde gören yaklasim, böyle bir sistemde azaltilabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldirilamayan çatismalann ve çeliskilerin bulunmasilli normal bir durum olarak ifade etmektedir (Simsek,1987 ,s.ll). Ayrica, örgütlerde çok farkli nedenlere bagli olarak,bir takim çatismalarin çikmasi kaçillilmazdir. Davranissal yaklasimi savunanlar, çatismayi kabul etmekle birlikte, geleneksel yaklasimda oldugu gibi, çatismanin çiktigi an ortadan kaldirilmasi, çatismanin çözümlenmesi gerektigini, aksi takdirde kaçinilamaz bir durum alacagi düsüncesini tasimaktadirlar .

c) Modern yaklasimlar: Sistem yaklasimi ve durumsallik yaklasimilli içeren örgüt teorileri çatismayi dogal bir olgu olarak görmektedir ve is basarisi için belli bir düzeyde çatismanin gerekli oldugu görüsÜnü savunmaktadir. Bu yaklasima göre örgütsel etkinlige ulasmak bireylerin yüksek performans göstermesi ve yaraticiliklarini ortaya koymasiyla mümkündür .Bu durumu saglamak için ise belli bir düzeyde çatismanin olmasi gereklidir (Korkmaz,1994,s.81).

Çatismanin düzeyinin az olmasi baska bir deyisle çatismalari ortadan kaldirmak örgütle durgunluga ve verim düsüklügüne neden olabilecektir. Buna karsilik, çok yogun ve sürekli bir çatisma ortami da belirsizlige neden ve çatisan taraflarinin yipranmasina neden olabilecek ve dolayisiyla örgütü olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle çatismanin düzeyi ve yogunlugu çok önemli bir kavram olarak karsimiza çikmaktadir.

Genel olarak, geleneksel yaklasim ile modern yaklasim arasindaki farklari tablo 1' deki gibi gösterebiliriz.

4. Çatismanin Örgüte Etkileri

Örgütlerde ortaya çikan çatismalar olumlu baska bir deyisle performansi ve dolayisiyla örgüt etkinligini artirici sonuçlara neden olurken; diger yandan olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Çatismanin olmadigi veya en aza indirildigi örgütlerde yenilik, degisim, yaraticilik ve basari dogal olarak ortaya çikmamaktadir. Buna karsilik yogun ve sürekli çatismalarin oldugu örgütlerde de kararlarin gecikmesi hatta verilmemesi tavizlerin sorunlari çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle basari olumsuz yönde etkilenebilir.

Geleneksel yaklasim (Klasik ve Neoklasik)	**Modern yaklasim (Etkilesim modeli)**
1.Çatisma kaçinilacak bir durumdur. 2.Çatismanin ortaya çikmasinin en önemli nedeni örgüt yapisinin olusturulmasindaki hatalar ve örgütteki sorunlu kisilerdir. 3.Çatisma,örgütün düzenli biçimde isle-mesini kesintiye ugratir ve amaçlara ulasmayi engeller. 4. Yönetimin temel görevi çatismayi ortadan kaldirmaktir. 5. Örgütün etkin ve verimli olabilmesi için çatisma ortadan kaldirilmalidir.	1.Çatisma kaçinilmaz olarak vardir. 2.Çatisma, örgütsel yapi ve amaçlardaki kaçinilmaz farkliliklar, hat ve kurmay elamanlarinin algi,deger ve sorunlara bakis açilarindaki farkliliklar vb. nedenlerden kaynaklanir. 3. Çatisma, örgütsel basariya katkida bu-lunabilecegi gibi, basarizliga da neden olabilir. 4. Örgütsel amaçlara ulasmak için çatis-malari olumlu bir yône kaydirmak, onlari yöneltmek gerekir. 5. Örgütün amaçlarina ulasabilmesi ve dinamizmini saglamasi için belli bir düzeyde çatisma gereklidir.

Tablo 1 : Örgütsel Çatisma Konusundaki Geleneksel ve Modem Yaklasimlar
Kaynak: Simsek, 1987 , s. 13.

Çatismanin örgüt açisindan olusan yarar ve sakincalarini asagidaki biçimde vermemiz mümkündür .

5. Çatismanin Yararlari

- Çatisma sonucu, önceden olusan anlasmazlik durumu ortadan kaldirilip birlik yeniden saglanabilir .
- Çatisma sonucu,eski liderlerin yetersiz ve etkisiz kalmasiyla, örgüte yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Eski amaçlar yerlerini yeni ve daha uygun amaçlara birakabilir .
- Çatisma halindeki bireyler, durumlarilli daha iyi kavrar ve varliklarillin farkina varabilirler Insan yapisinda bulunan saldirganlik dürtüsü tatmin edilir (Bingöl,1990,s.199).
- Farkli, hatta zit fikirlerin karsilasmasi sonucunda daha üst düzeyde fikirler üretilebilir.
- Örgütsel degisime ve gelismeye yol açabilir .
- Öğrenme özendirilir ve elestiri daha hosgörülü hale getirilebilir (Ertekin,1981,s.480- 481).
- Çatisma için çözüm arama, örgüt yapisinda degisime yol açabilmekte ve amaçlarin, yöntem ve aktivitelerin tekrar gözden geçirilerek iyilesmesine zemin olusturabilir.
- Örgüte büyük zarar verecek bireylerin zamani ve dikkati çekilerek, çalisma arkadaslarina zarar vermeleri engellebilir (Köse,1994,s.464).
- Bireyler arasindaki iliskilerin güçlenmesini saglayabilir .
- Çatisma, hayati monotonluktan kurtararak, merak duygusunu ön plana çikarabilir. Çatismayla basa çikabilme becerileri; bireyin meslek basarisini ve hayatinin kalitesini arttiribilir (Pekkaya,1994,s.8).

b**) Çatismanin Sakincalari**

- Örgütsel çatisma sonucunda, çatisan taraflardan birinin ruh sagligini etkileyecek olumsuz bir durumla karsilasilabilir .
- Taraflari yipratan bir mücadele, is yerinde zamanin, emek ve paranin bosa gitmesine yol açabilir.

- Çatisma, örgütsel amaçlarin sapmasina yol açabilir .
- Çatisma, çatisma içindeki bireylerin ya da gruplarin amaçlarini, örgütün genel amacinin üstünde görmelerine yol açabilir (Kilinç,1985,s.122).
- Koordinasyon bozulup denetim zorlasabilir.
- Bireyler kendilerini daha önemli görmeye baslayabilirler .Bu da çatisma potansiyelini arttirabilir .

B. ÇATISMA TÜRLERI

Yukarida kisaca açiklamaya çalistigimiz çatisma çesitli kaynaklardan ve çesitli nedenlere bagli olarak ortaya çikmakta ve degisik isimler almaktadir. Simdi de bu farkli çatisma türlerini kisaca inceleyelim.

1. Fonksiyonel Olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatisma

a) Fonksiyonel Olan Çatisma

Fonksiyonel çatismalar, örgüt amaçlarinin gerçeklestirilmesine yardimci olan çatismalardir .Bu tfu çatismalar , organizasyonun farkli kisimlarinda bulunan sorunlara isaret eder. Bu sorunlarin, yöneticilerin dikkatine getirilmesini saglar. Ayrica, organizasyona canlilik kazandiracak yeniliklerin ve degisimlerin gerçeklestirilmesini kolaylastirir (Koçel,1993,s.396-397).

b) Fonksiyonel Olmayan Çatisma

Isletmeyi amaçlarina ulasmaktan erteleyen, amaçlari gerçeklestirmeye katkida bulunmayan çatismalardir. Klasik ve neoklasik yaklasimlar bütün çatismalari fonksiyonel olmayan çatismalar olarak ele almislardir .Bu görüslere göre çatismanin varligi formal organizasyon yapisinin yetersizligine isarettir. Modern yaklasima göre de çatismalar fonksiyonel olmayabilir .Ancak bu durum, bütün çatismalar için geçerli degildir (Koçel, 1993,s.396) .

2. 0rtaya Çikis Sekline Göre Çatismalar

a) Algilanan Çatisma

Çatisma, çatisma halindeki bireylerin, birbirlerinin gerçek pozisyonlarini yanlis algilamalari durumunda ortaya çikar (Pondy,1973.s.365).

b) Hissedilen Çatisma

Çatisma halindeki bireylerin, çatismayla ilgili hissettiklerini davranislarini ve sözlerini ifade etmektedir .Hissedilen çatisma, gizli çatisma kaynaklari disindaki nedenlerden de olusabilir (Kilinç,1985,s.112). Bu çatismayi incelemek için çatismanin kisisellesmesinin incelenmesi gereklidir .Pondy'e göre bunun iki temel açiklamasi vardir: (Pondy , 1973,s.366)

Örgütsel ve bireysel gelismenin var olabilmesi ve etkili olabilmesi için gerekli olanlarin birbiriyle tutarsizligi bireyde huzursuzluk yaratmaktadir. Birey tüm benligiyle iliskiye karistigi zaman, çatisma kisisellestirilmektedir. Bu tür çatismanin çözümü duygularla, his ve tutumlarla gerçeklesebilir.

c) Belirgin (Açik) Çatisma

Bu tür çatismada söz ya da davranisa dayali bir çatisma fiilen ortaya çikar (Ertürk,1994,s.127). Çatisma halindeki bireylerden biri diger tarafin amaçlarilli etkileme gücüne sahiptir .Bu tür çatismanin sonucunda, ya bireylerden biri kazanacak digeri kaybedecek ya da iki taraf için orta yol bulunacak ve en az müstereklerde anlasmalari saglanacaktir.

d) Potansiyel Çatisma

Çatismaya her zaman yol açacak bir takim potansiyel nedenler vardir. Kaynak kitligi, bireysel farkliliklar v.b. gibi nedenler zaman zaman çatismaya yol açan zeminleri olustururlar. Bunlari çatismaya neden olan faktörler olarak ele alip incelemeye çalistik.

3. Taraf Olanlara Göre Çatismalar

a) Bireysel Çatisma

Bireysel çatisma; bireyin ne yapacagindan emin olmadigi, ise iliskin çeliskili taleplerle karsi karsiya kaldigi veya yapabildiginden fazlasinin kendisinden istendigi durumlarda ortaya çikan ve bireyi rahatsizliga, kizginliga ve kendini baski altinda hissetmesine sevk eden çatismadir (Koçel,1993,s.397-398).

Örgüt içindeki her birey kendine özgü, farkli ihtiyaç ve tutumlara sahiptir. Birey ihtiyaçlarini elde etmek için bir takim davranislarda bulunur. Bunu asagidaki sekilde ifade edebiliriz.

Ihtiyaçlar → Davranislar → Amaçlar

Birey , davranislarinin sonucunda amacina ulasiyorsa, bireysel gerginlik ortadan kalkar .Eger bunun tersi söz konusu ise, çatisma devam eder. Bireysel çatisma içinde ele alinabilecek önemli bir konu bilissel çeliskidir. Birey, tutum, inanç ve degerlerine aykifl bir durumla karsi karsiya geldiginde ortaya çikan bilissel çeliski, rahatsiz edici bir durum meydana getirir. Birey , bu çeliskiyi ortadan kaldirmak için asagidaki üç yoldan birisine yönelir: (Dökmen, 1994,s.17)

1. Davranis degistirir .
2. Tutumunu degistirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki mevcut bilgisini gelistirir.
3. Psikolojik savunrna mekanizmalarindan birisini kullanir.

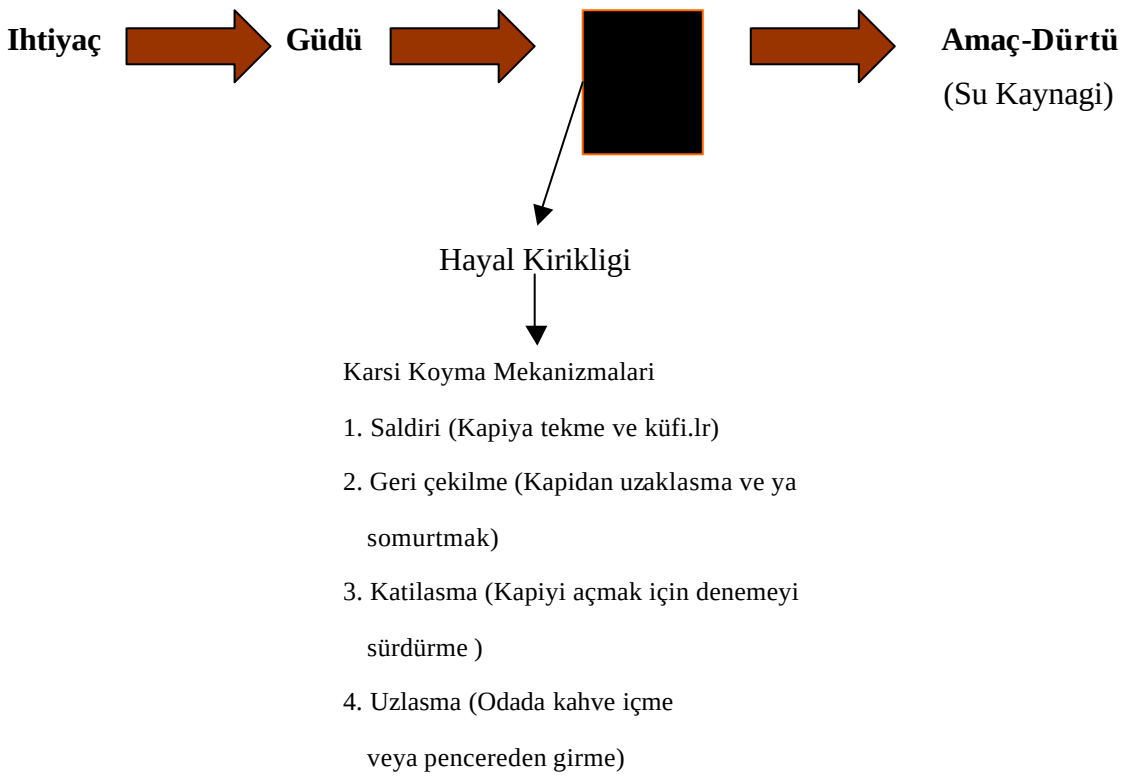
Bireysel çatismaya yol açan diger bir neden de hayal kirikligidir .Bu çatisma, ihtiyaçlar ve ulasilmak istenen amaçlar arasinda engeller var oldugu zaman ortaya çikmaktadir. Amaçlarin hem olumlu hem olumsuz yönleri oldugu gibi, birbirleri ile rekabet eden ve çatisan amaçlarin varligi da söz konusudur (Bumin,1990,s.57). Hayal kirikligina ömek olarak, susayan fakat kapali kapi nedeniyle amacina ulasamayan bir insani verebiliriz (Luthans,1992,s.371). Sekil 2 bu durumu göstermektedir.

aa) Amaç Çatismasi

Amaç çatismasi bahsettigimiz nedenlerin yaninda, örgütte çalisan birey ya da gruplar

arasinda farkli amaçlarin olmasindan da kaynaklanabilir. Amaç çatismasi üç türdür: (Luthans,1977 ,s.388-392)

- **Yaklasma -Yaklasma Çatismasi**: Bireyin iki veya daha fazla altematif arasindan birini seçme durumunda kaldiginda ortaya çikar " Birey iki seçenekten birini seçtikten sonar çatisma durumu ortadan kalkar .
- **Yaklasma-Kaçinma Çatismasi**: Örgüt amaçlarinin birey için hem olumlu hem de olumsuz taraf1ari vardir " Birey , örgüt amaçlarinin gerçeklestirmek için bazen tereddüte düsebilir " Amaca ulasmak için atilan adimlar ve karsilasilan olumsuz durumlar bireysel çatismaya çol açar " .
- **Kaçinma-Kaçinma Çatismasi**: Iki veya daha fazla olumsuz amaçla karsilasildiginda kaçinma-kaçinma tÜfÜnde çatisma olusur. Eger birey, olumsuz amaçlari seçmezse çatisma çözümlenir "



Sekil 2: Hayal Kirikligi ve Karsi Koyma Mekanizmalari

Kaynak: Luthans, 1992, s. 372.

ab) Rol Çatismasi

Rol kavrami bireysel düzey ile toplumsal düzey arasinda bir köprü görevi görmekte ve ; böylece toplumsal yapinin bir takim rol ögelerinden olustugu düsünüldügü gibi,bireylerin davranislari da oynadik1ari rollerin içerdigi beklentilerle açiklanmaktadir (Dogan,i98i,s.482). Rol çatismasi ise; bireyden beklenen ile yaptiklarinin arasinda uyumsuzluk bulunmasi durumunda ortaya çikmaktadir .Rol çatismasina neden olan faktörler ve sonuçlar "rol belirsizligi" konusunda ayrintili olarak ele alinmistir. Rol çatismasini belirleyen faktörleri ise asagidaki sekilde vermemiz mümkündür: (Kilinç,1988,s.106)

- ✍✍Rolün örgütsel sinirlari asmaya baslamasi,
- ✍✍Rolün, yenilik ve yaratici sorun çözümü gerektirici bir özellik tasimasi,

Bölümler arasi iliskiler: Rol yükümlüsü ve diger bireyler arasindaki iliski rol çatismasini etkiler .

Rol çatismasinda, iletisim, bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadir. Ömegin, birey iki kaynaktan gelen baski altinda kalabilir .Bireyden, iki ayri yönetici birbiri ile çelisen isi yapmasini isteyebilir. Bu durumda birey , çatismaya girer

Rol çatismasi türlerini asagidaki sekilde vermemiz mümkündür (Kilinç,1991,s.22).

Birden fazla rol verenden birbiriyle çelisen istekler geldiginde ve bunlar birbiriyle uyumsuz oldugunda ortaya çikar.

Rol verenler arasi rol çatismasi: Bir rol yapan bir rol verenden gelen rol beklentileri ve baskilarinin, bir ya da daha fazla sayidaki rol verenden baski ve beklentileri ile uyumsuz olmalari durumunda ortaya çikar.

Roller arasi çatisma: Bir bireyin ayni anda birbiri ile çelisen farkli rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çikar.

Birey-rol çatismasi: Bu çatisma rol yapan bireyin deger, inanç, gereksinim ve yeteneklerinin rol düzleminin taleplerine uyumsuz oldugu durumda ortaya çikar.

Asiri rol yüklenmesi: Bireye üstlenebileceginden fazla rol yüklenmesi durumunda ortaya çikar.

Düsük rol yüklenmesi: Rolün bireyin kendi kapasitesinin altinda olmasi durumunda ortaya çikar.

Ayrica bireyler, sosyal yasamlarinda ya da isyerlerinde üstlendikleri rollerden dolayi sosyal yasamda ya da isyerlerindeki roller arasinda çatismaya düsebilirler.

b) Bireyler Arasi Çatisma

Bu tür çatisma, daha çok bireysel farklilik (kisilik, deger, tutum, inanç, bilgi v.b.) sonucunda olusan çatismadir. Bu tür yöneticilerin astlarindan role iliskin beklentileri bu çatisma türüne nedendir. Ayrica, bireylerin mensubu olduklari gruplar arasinda ortaya çikan çatismalara bakis tarzlarindan da kaynaklanabilir (Siinsek,1987,s.17). Ayrica bireylerin sahip oldugu amaçlarin ve buna ulasmak için izlenen yolun farkli olmasi da çatismaya neden olabilir. Bireyler arasinda ortaya çikan çatismalarin çogu kisilik çatismalaridir. Bireyin örgüt üyeleri ile olan iliskilerini açiga kavusturmak için, Joseph Luft ve Henry Ingham tarafindan Johari Penceresi modeli gelistirilmistir. Sekil 3 bu modeli göstermektedir .Bu modelin temel özelliklerini asagidaki sekilde verebiliriz: (Genç, 1994,s.83-84)

1. Açik Bölge: Iliskiler açisindan pencerenin en avantajli bölgesidir. Bu bölge, birey hakkinda hem kendisinin hem de baskalarinin bildigi seyleri ifade eder. Adi, soyadi v.b. bilgiler.

2. Yari Açik Bölge: Bireyin kendisi hakkinda bilmedigi, baskalarillin bildigi bilgileri, kapsar.

3. Yari Karanlik Bölge: Sadece birey tarafindan bilinen baskalari tarafindan bilinmeyen özelliklerdir.Yari karanlik bölge yani sirlar bölgesi yöneticilerin en çok zorlandigi bölgedir.

4. Karanlik Bölge: Bireysel iliskilere yansiyan bölgedir. Bireysel iliskiler sirasinda beliren özelliklerdir.

Bireyleri daha iyi anlamak ve tanimak için onlari bütün yönleri ile tanimak gereklidir. Iste burada **Johari penceresi** devreye girmektedir. Insanin maddi dünyasinin yaninda, manevi dünyasinin da belirlenmesi gerekmektedir. Bireyin maddi dünyasinin belirlenmesi kolay olmasina karsin, manevi dünyasini anlamak oldukça zordur. Ancak, bireylerin manevi dünyasina girdikten sonra, onlari anlamaya ve tanimaya baslariz. Bunlarin belirlenmesinden sonra, uygun bir çatisma yöntemi bulmamiz mümkündür.

Bilinen	**1** **Açik Bölge**	**2** **Yari Açik bölge**
Bilinmeyen	3 **Yari Karanlik Bölge**	4 **Karanlik Bölge**

Sekil 3: Johari Penceresi
Kaynak: Genç, 1994, s. 83.

a) Bireyler ve Gruplar Arasi çatismalar

Belli bir amaç dogrultusunda bir araya gelen birden fazla birey gruplari olustururlar . Gruplarin belli bir bütün olusturmasi, tüm bireylerin her zaman hep ayni düsünce ve davranis içinde olmalari oldukça zordur. Bu bireyler zaman zaman farkli davranislar gösterirler, görev bölümü yaparlar, farkli roller içinde olurlar. Bu yapisal özellikler grubun isleyisi üzerinde önemli etki yapar (Freedman, 1989, s.433). Ayrica bireyler grup içinde olmalari nedeniyle digerlerinin davranislarini gözlemleyerek dikkatlerini belirli bir noktadan baska bir noktaya çevirirler. Bireyler zaman zaman grup normlarina ve baskilarina tepki gösterirler .Grup içinde baskalari ile birlikte olma, bireylerin yalnizken oldugundan daha farkli davranmalarina ve düsünmelerine neden olabilir (Freedman, 1989, s.463).

Konuya grup açisindan baktigimizda grup; üyeleri üzerinde davranislarinin degismesini saglayan, tutumlarini güçlendirici veya zayiflatici yönde etkide bulunabilir. Eger bu tutum degisimi grup normu dogrultusundaysa, grup bunu artirici rol oynar. Eger grup normuna ters düsüyorsa, grup bu tutum degisimini engelleyici rol oynar (Kagitçibasi, 1988, s.206).
Grup-birey iliskisine yönelik Arastirmalar ve kuramsal yaklasimlar üç bölüm altinda toplanmistir: (Kagitçibasi,1988, s.201)

Bunlardan birincisi, grup içinde norm gelismesi ve bireyin bu norma uymasi ile ilgili çalismalardir.
Ikinci bölümde, grubun bireyin tutum degisimiyle iliskisi incelenmis, grup, bireyde tutum

degismesi yaratan ya da buna engel olan bir güç olarak incelenmistir.

Üçüncü bölüm arastirmalarda da grubun verimliligi ile bireyin verimliligi karsilastirilmakta ve bireyin verimliligine grubun etkisi incelenmektedir. Bütün bu Arastirmalar grup içinde ve bireyler arasi etkilerinde bireyin önemini vurgulamaktir . Bireysel farkliliklarin grup yapisinda ve normlarinda ne sekilde etkili oldugu ya da nelerden etkilendigi açiklanmaya çalisilmistir. Bu nedenle Arastirmanin sosyo-psikolojik nitelikleri ön plana çikmaktadir. Bireyler ve gruplar arasinda olusan çatisma, daha çok gruplarin norm ve standartlarini bireylere benimsettirmek, kabul ettirmek için bireylere uygulanan baski sonucunda ortaya çikmaktadir. Bunun yaninda, grubun birey üzerinde etkisi olabilecegi gibi, liderlik özelligi güçlü olan bir bireyin grup üzerinde etkisi de söz konusu olabilir. Bireyin ve grubun farkli yaklasimi grup içinde çatisma yaratir (Sabuncuoglu,1982, s.37). Çatisma sonucunda ise; birey ya grup norm ve standartlarini benimser ya da grup disina itilir .

a) Grup Içi ve Gruplar Arasi Çatisma

Grup; "Iki ya da daha fazla bireyin karsilikli etkilesim içinde, belirli bir amaç dogrultusunda ve çesitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldigi; üyeler arasindaki iliskileri düzenleyici biçimsel kurallara,normlara ve bir "biz" bilincine sahip olan sosyal yapi" seklinde tanimlanabilir (Kilinç,1990,s.40). Örgütleri olusturan gruplari biçimsel ve biçimsel olmayan sekilde ikiye ayirabiliriz. Biçimsel gruplar; örgütsel amaçlari gerçeklestirmek üzere yöneticiler tarafindan olusturulan gruplardir. Bu gruplar arasinda emir komuta gruplari ve görev gruplarini sayabiliriz. Biçimsel olmayan gruplar ise; kendiliginden olusan gruplardir. Arkadaslik, menfaat gruplari v .b. gibi biçimsel olmayan gruplara ömektir. Gruplar, örgüt amaçlarina uygun bir sekilde yönlendirildiginde amaçlarin gerçeklesmesi olasiligi artacaktir. Gruplar, amaçlarini gerçeklestirme ve bunu gerçeklestirmek için izlenecek yol konusunda kendi içlerinde olabilecegi gibi, gruplar arasinda da bir takim anlasmazliga düsebilirler. Bu anlasmazlik sonucunda da çatisma, kaçinilmaz bir durum alir .

Grup içi çatisma, örgüt içinde yer alan bireylerle grup arasinda bir anlasmazlik oldugunda ortaya çikmaktadir. Bu çatisma daha çok, bireylerin birbiriyle grup normlari, kurallar ve

rollerinden kaynaklanan olan uyusmazliklari sonucunda ortaya çikan bir çatisma türüdür . Gruplar arasi çatisma ise; iki ya da daha fazla grup arasinda olan çatismalardir. Bu çatismaya neden olan faktörler arasinda; gruplar arasi görev bagimliligi, gruplar arasi rekabet, gruplar arasi farkliliklar ve örgütsel farkliliklar gösterilebilir .

Gruplar arasi iliskiler ve çatisma konusunda yapilan arastirmalar çok eskiye dayanmaktadir. Bu arastirmalar arasinda en önemli olanlari Kurt Lewin ve arkadaslari tarafindan yapilan grup dinamigi ve Hawthome Arastirmalari ile Muzaffer Serif ve arkadaslari tarafindan 1954 yilinda yapilan Robert's Cave (Yaz kampi-izci kampi) gösterilebilir (Tolan, Isen, Batmaz, 1985, s.256-258). Muzaffer Serif ve arkadaslari tarafindan yapilan izci kampi Arastirmasinda; izci grubundaki çocuklari deneye konu olusturmak üzere iki gruba ayirmislar, bunlar arasinda, siddetli rekabeti uyararak gruplarin davranislarinda ortaya çikan degismeleri gözlemlemislerdir .Bu arastirma, rekabet ve çatisma, grup içi ve gruplar arasi iliskiler ile örgütsel davranis, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkileri ortaya koymasi açisindan önemlidir. Muzaffer Serif ve arkadaslarinin çikardigi en önemli sonuç; gruplar arasi çatismanin grup içindeki dayanisma ve etkinligi yükseltmesine karsilik, gruplar arasi iliskileri bozarak tüm örgüllin verimlilik ve etkinligini düsürdügünün vurgulanmasidir .

Gruplar arasi çatisma sonucunda, çatismaya giren gruplarda bir takim degisiklikler meydana gelmektedir (Koçel, 1993, s.362-363). Bu degisiklikler arasinda; grup içi degismeler (grup içi dayanismanin artmasi, bagimliligin vurgulanmasi, liderlik tarzinda degisim), gruplar arasi iliskilerde degismeler (iletisim azalmasi, algi sapmasi) verilebilir.

Gruplar arasi çatismanin olumlu yanlarinin yaninda olumsuz yanlarinin da olmasi muhtemeldir .Eger çatismaya neden olan faktörler iyi incelenirse olumlu sonuçlar daha fazla olabilir .

a) Örgüt Içi Çatismalar

Biçimsel örgütlerde, alt birimler arasinda olusan çatisma Pondy tarafindan üç model de incelenmistir: (Pondy , 1973,s.361-362)

1. Pazarlik modeli: Menfaat gruplari arasindaki iliskilerde pazarlik çatismasi söz konusu olmaktadir. Yönetim-sendika çatismasi ve komuta-kurmay çatismasi bu modele örnek gösterilebilir.

2. Bürokratik model: Ast-üst iliskilerindeki çatismalara, genellikle hiyerarsinin dikey boyutundaki çatismalari ömek olarak gösterebiliriz. Bu model, davranisi denetlemeye yönelik kurumsal yaklasimlarla örgütün söz konusu denetime olan tepkisinin olusturdugu sorunlara yönelir .

3. Sistem modeli: Çalisma iliskileri içinde olan taraflar arasi çatismalar, sistem çatismasi olarak nitelendirilebilir. Ömegin; örgütte olusan koordinasyon sorunlari sistem modeline örnek gösterilebilir. Bu modelleri de içeren örgüt içi çatismalari üç baslik altinda toplamamiz mümkündür:

ea) Yatay Çatisma

Örgüt içinde, ayni hiyerarsi seviyesinde olan bireyler arasinda olan çatismadir (Ertürk,1994, s.127). Ömek olarak, ayni departmanda bulunup, kit kaynaklar için rekabet halindeki bireyleri gösterebiliriz. Bu tür çatismalar daha çok isbirligi ve rekabet konusunda kendini gösterir.

eb) Dikey Çatisma

Dikey çatisma, farkli hiyararsi seviyesinde bulunan ast ile üst arasinda olusan çatismadir. Bu çatisma örgütlerde sürekli ortaya çikan çatismadir. Üstün, astindan bekledigi bir örevi yapmadigi durumda ortaya çikar. Ast da zaman zaman üstünden bekledigi davranislari göremez. Bu durumda üstün istediklerini yerine getirmeme isleri yavaslatma gibi pasif çatisma söz konusu olabiIir .

ec) Komuta-Kurmay Çatismasi

Örgütte yer alan, yetki ve sorumluluk tasiyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasinda olusan çatismadir. Kurmay birimde görev yapan birey konusunda uzmandir, ancak emir-komuta birimi üzerinde yetki sahibi degildir. Emir-komuta birimine yol göstermek ve rapor vermekle görevlidir. Yapilan isle ilgiIi bütün sorumluluk emir-komuta

birimine aittir. Kurmay personel, basarisizliktan sorumlu degildir . Komuta-kurmay personel arasinda olusan çatisma, komuta ve kurmay elemanlar tarafindan farkli nedenlere baglanmistir .Komuta personeline göre, komuta-kurmay çatismasinin temelinde dört neden yatmaktadir: (Simsek,1987 ,s.21)

1. Kurmay elemanlar, sahip olmadiklari bir yetkiyi hem de asiri derecede kullanma egiIimi gösterirler .
2. Kurmay elemanlar tam, dogru ve saglikli öneriler getirmemektedirler.
3. Kurmay elemanlar sahip olduklari bilgi ve uzmanlik güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin destegini saglamakta ve bu destegi çogu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baski araci olarak kullanma yoluna gitmektedirler.
4. Belirli alanlarda uzmanlasmalari sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakis açilarina sahiptirler .

Kurmay personele göre, komuta-kurmay çatismalarinin nedenleri asagidaki sekilde siralanmistir: (Simsek,1987 ,s.22)

1. Komuta elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endisesiyle yeni fikirlere karsi çikarlar.
2. Komuta elemanlar, kurmay elemanlari çekemedikleri için onlardan tam anlamiyla yararlanamamaktadirlar .
3. Komuta elemanlar kurmay elemanlara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlik alanlarina giren konulardaki sorunlara daima hatlarinkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarina sahip olduklarina inanirlar .Bu yüzden bu konulardaki önerileri komuta elemanlari tarafindan desteklenip uygulanmadigi zaman büyük bir kizginlik duyarlar .

A.Barensel'e göre ise, bu çatismanin temelinde asagidaki nedenler yatmaktadir: (Baransel,1993,s.300)

- ✍✍Yüklendigi rollerin farkli olmasi,
- ✍✍Ögrenim ve yetistirme farkliligi,
- ✍✍Kurmaylarin varligini hissettirme arzusu,
- ✍✍Kurmaylarin yetkilerini genisletme egilimi,
- ✍✍Komuta personeli ve yöneticilerinin ücret, terfi ve nakillerinde, kurmay personelin söz sahibi olmasi,
- ✍✍Kurmay personelin üst yönetime yakinligi,

✍✍Kurmaylarin, önerilerinin sonuçlarindan sorumlu olmalari,

a) Örgütler Arasi Çatisma

Açik sistem anlayisi içinde çalisan örgütler , iliskide bulunduklari diger örgütler ile çatisma içine düsebilirler .Örngin, alici firma ile satici firma, sendika ile is letmeler çatisma içine düsebilirler. Bu tür çatismanin yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin gelistirilmesine ve düsük fiyatlarda, birlikte çok kaynak kullanimina yol açacagi Kabul edilmektedir (Simsek, 1987 ,s.19) .

Çatisma türlerinin kisaca anlatildigi bu bölümden sonra, örgütlerde çatismaya nelerin kaynak oldugu, nelerin çatismayi ortaya çikardigi incelenmeye çalisilmistir.

II. BÖLÜM

ÇATISMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

A) ILETISIM FAKTÖRLERI

I1etisim, insan1ari birbirine baglayan ve onlarin sosyal bir grup halinde, ahenkli bir sekilde çalisma1arina zemin o1usturan bir bagdir **(Eren,1993,s.378).** Iletisim, birey ya da örgütlerin hem içinde yer aldiklari toplumsal sistemle, hem de sistemdeki diger birey ve örgütlerle uyumunu ve etkilesimini saglayan temeldir. I1etisim, insan-insan, insan-örgüt örgüt-örgüt ve orgüt-toplumsal sistem iliskisini saglayan araçtir (Türkmen, **1992,s.3).**

Iletisim ile ilgili olarak bir çok model gelistirilmistir. Sekil 4' de ise iletisim modeli ana hatlariyla verilmektedir. Genel olarak iletisim modeli su ögelerden olusmaktadir **(Hicks, 1981** ,s.252-253)

- **Kaynak**: Iletisim sürecinin varolmasi için gerekli olan en az iki kisiden biri kaynaktir. Iletisimin basarisi büyük ölçüde kaynagin bilgi, yetenek ve özelliklerine baglidir.

- **Kodlama**: Zihinsel kavramlarm iletilmesi için, fikirlerin, duygu ve düsüncelerin kodlanmasi ya da bir takim semboller haline getirildigi bir islemden geçirilmesi gereklidir. Kodlamada en çok dil kullanilmaktadir .

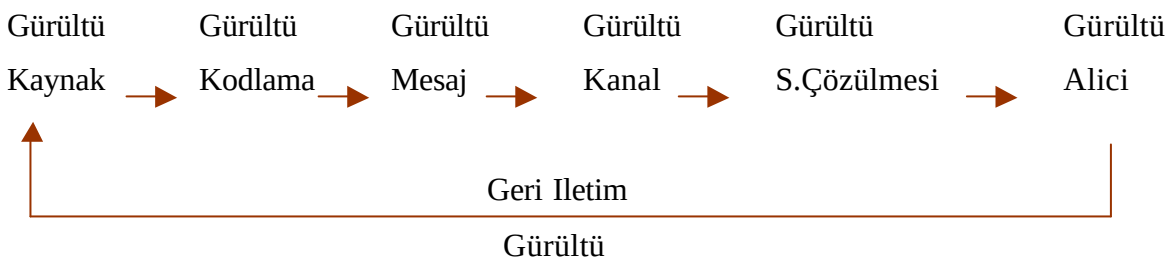
- **Mesaj**: Kaynagin fikir, düsünce ve istegini belirten sembollerdir. Kaynak birey, aliciya ulastirmak istedigi düsüncelerini bu semboller ile ulastirir. Mesajm hem kaynak hem de alici durumundaki kisiler tarafmdan iyi anlasilmasi gerekir. Eger anlasilmamis olursa, hatali iletisim olasiligi artar.

✍✍**Kanal**: Mesajin kaynaktan aliciya gönderildigi ortamdir. Örnegin, yüz yüze görüsmelerde kanal çok kisa ve açik iken, yazili iletisimde kanal uzun ve bir defalik açikliga sahip olabilir. Telefon, faks, bilgisayar kullanilarak yapilan iletisimlerde de kanalda elektronik aletler yer almistir .

✍✍**Alici**: Iletisim modelinin en önemli unsurlarmdan birisi de mesaji alan kisi yani alicidu. Alicinin mesaji tasiyan sembolleri algilamasi ile iletisim modelinin birinci asamasi son bulur.

✍✍**Geri iletim**: Kaynak durumundaki birey, geri iletim sayesinde mesajm alici tarafmdan dogru anlasilip anlasilmadigiiii kontrol edebilir .

✍✍**Gürültü**: Iletisimin sagligini veya kesinligini azaltan her türlü sey gürültü olarak kabul edilebilir. Gürültü, iletisim modelinin herhangi bir asamasmda olusabilir. Iletisim karmasik bir olgudur. Belli bir konuyla ilgilidir. Iletisim modelinde, bireylerin iletisimde bulunduklari konuyla ilgili görüs ve tutumlari devreye girmektedir (Tevruz, 1989, s.86). Kaynaktan çikan mesajm alici tarafindan dogru



Sekil 4: Iletisim Modeli

Kaynak: Hicks, 1981 , s.252.

algilanmamasi iletisim için engel olusturabilir. Mesajin dogru alinip alinmadigini, alicinin geriye gönderdigi sözlü, sözsüz veya yazili mesajla belirleyebiliriz. Eger mesaj eksik ya da yanlis algilanmissa, iletisimde engeller yaratir. Iletisimi kisilik yapisi, egitim, deneyim, baglilik, din, ahlak ölçüleri, politika, yasam standartlari, ise karsi takinilan tutum, kisisel istek ve deger yargilari, kültür düzeyleri, içinde bulunulan duygusal ortam ve aliskanliklar

etkilemektedir. Bireysel farkliliklar, iletisim kanalindaki bozukluklar, yetersiz bilgi alis verisi ve anlam güçlükleri, zaman ve fiziksel kosullar, iletisimde engeller yaratmaktadir (Rue ve Byars, 1986, s.137 .Hicks,1981,s.259).

Iyi bir iletisim modeli, bireyin örgüt amaçlarina yönelmesini saglar. Iletisimdeki engeller ise, amaçlarda farklilasmaya ya da bireyler arasinda gruplasmalara yol açar ve bu gruplasmalar sonucunda da çatisma ortaya çikar (Kaya, 1995,s.123). Iletisimde engeller çogaldikça çatisma da artar. Genel bir ifadeyle, zayif bir iletisim, yanlis iletilen ya da yanlis algilanan mesajlar v.b. gibi faktörlerin varligi çatismaya zemin olusturur.

B. YAPISAL (ÖRGÜTSEL) FAKTÖRLER

1. Örgütün Büyüklügü

Örgütün büyüklügü personel sayisi, alan (cografi alan), mekan büyüklügü v.b. gibi faktörlerle ifade edilebilir. Örgüt büyüdükçe biçimsellik ve karmasiklik artacaktir. Örgütler daha biçimsel yapilar sekline gelirken, is görme yöntemleri degisecek, hiyerarsik kademeler artacak, yeni uzmanliklar, roller ve statüler ortaya çikacaktir. Örgüt büyüdükçe, hedeflerin daha az açik, iliskilerin daha biçimsellesecegi, bireylerin uzmanlik sahasini korumak için gittikçe artan baskilar doguracagi ve bilginin çok sayidaki düzeylerden geçerken iletisim bozuklugu için zemin hazirlanacagi söylenebilir (Vecchio,1991,s.412-413. Tulunay, 1990,s.213).

Örgütlerin büyümesi sonucu, iletisim kanallarinin uzamasi ve kanallarin çogalmasi çatismayi artirici yönde etki yapmaktadir. Ayrica örgütün büyümesi, birincil iliskileri ikincil iliskilere baska bir deyisle dolayli iliskilere dönüstürmektedir. Örgütün büyümesi ve karmasik bir yapiya sahip olmasi örgütsel süreçlerin çalismasini engelleyecegi için, örgütün büyüklügü ile çatisma arasinda dogru oranti oldugu düsünülebilir. Ancak bunun her zaman mümkün oldugunu söylememiz dogru degildir .Y apilan Arastirmalar her iki teoriyi dogrulamaktadir .

1953 yilinda Tennesse Valley Authority'de yapilan bir çalisma, büyük örgütlerde

çatismanin daha fazla oldugunu göstermistir. Arastirmacilar, küçük örgütlerin hedeflere ulasma araçlarinin daha özel, daha açik ve daha belirli oldugunu belirlemislerdir. Hedeflerin açik ve iyi bilinmesi ise karisikligi azaltmaktadir (Tulunay, 1990,s. 211). Bu arastirmanin yani sira, 6 örgütün 250 ayri örgütsel birimi üzerinde yapilan genis bir çalisma, yukaridaki bulgularin tersine büyüklük-çatisma iliskisini desteklememistir. Bu çalisma ile daha önceki çalisma arasindaki temel ayrilik söyle özetlenebilir. Büyüklük, çatismayi canlandirabilmekte fakat çatismanin önemi ve yogunlugu denetimi genellikle güç olan diger degismeler tarafindan etkilenmektedir (Tulunay,1 990,s. 211-212).

2. Is Bölümü ve Uzmanlasma

Örgütler büyüdükçe, çalisan sayisi arttikça, yapilan isler karmasiklastikça, örgüt yapisiyla ilgili bir takim yeni çalismalara gerek duyulur. Tekrarlanan isler tek bir bölüm altinda toplanirken, birbirinden spesifik olarak farkli olan isler ayri bölümlerde ele alinir. Böylece her bölüm belli faaliyeti yapan, uzmanlasan bir bölüm olur. Uzmanlasma sonucunda isler daha çabuk ve daha kaliteli yapilir. (Yozgat, 1989,s. 247).

Is bölümü sonucunda, gruplara ayrilmis personel kendi isini baska grubun isinden daha önemli olarak görmeye baslar .Bölümlere verilen is ne kadar birbirinden farklilastirilabilir ve o bölümde kalis süresi artirilirsa, bölümdeki çalisanlarin dikkati sinirlanir ve kendi isi üzerinde yogunlasir .Her bölüm çalisanlari, kendi bölümünün islerini öncelikle gerçeklestirme amacinda olacagindan, diger bölüm çalisanlariyla aralarinda sorunlar çikabilir .Bölümler kendi uzmanlik alaninda çalisirken diger bölümlerle isbirligi içinde olmalidir. Örgütlerde hiçbir bölüm digerinden soyutlanamaz. Bu nedenle de zaman zaman çatisma çikmasi söz konusudur .

Ayrica, is bölümü sonucunda olusan bölümlerde farkli algilama, farkli degerler ve normlardan dolayi çatisma zemini olusabilir (Ertürk,1994,s. 130).

3. Bürokratik Nitelikler

Bürokrasi; sistemli kurallarla tanimlanmis özelligi olan, islerin bütünlesmis bir hiyerarsi içinde yapildigi örgütlerin yönetim tarzi olarak karsimiza çikar. Biçimsel yetkinin isi

yapan kisiye degil, isi yapmakla yükümlü mevkiye veya bölüme verilmis oldugu, rutin hale gelmis bir yapiyi ifade eder (Hicks, 1981,s.99).

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlasma ve rutinlesme, çatisma ile yakindan ilgilidir (Kilinç,1985,s.114). Örgütlerde uzmanlasma arttikça farkli görüsler, iliskiler, beklentiler olusmakta ve bunun sonucu olarak çatismanin arttigi gözlenmektedir. Görevlerin rutin olmadigi, karmasik oldugu örgütlerde çatisma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin oldugu örgütlerde ise çatisma düzeyi düsüktür.

4. Yönetim Tarzi

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzi vardir. Yöneticiler arasinda organize etme, koordine etme, yürütme, denetleme v .b. gibi konularda farkliliklar ortaya çikabilir (Koçel,1993,s.402). Yöneticiler belirli isleri yaparken degisik yol ve yöntemleri izleyebilirler. Bunun farkli olmasinda ulasilmak istenen amaç, çalisan personel, yönetici ve yönetim tarzi etkili olmaktadir (Hatiboglu, 1977 ,s.672). Yönetici birlikte çalistigi personele ve kuruma uygun bir yönetim tarzi seçmelidir. Yöneticiler yönetim tarzini belirlerken, astlari ile olan bireysel farkliliklari göz önüne almalidirlar .Eger bu farklar üst düzeyde ise, astlarin yönetim tarzina uygun bir sekilde egitimi gerekecektir .

5. Örgütsel Degisim ve Gelisimin Etkileri

Degisim çevrede ortaya çikan gelismelere isletme ve kuruluslarin uyarlanmasidir. Diger bir tanima göre ise; degisim, planli veya plansiz bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamin belli bir durumdan baska bir duruma geçirilmesi olarak tanimlanabilir (Dinçer, 1994,s.8).

Örgütsel degisme ise, örgütün çesitli alt sistem ve unsurlariyla, bunlar arasindaki iliskilerde meydana gelebilecek her türlü degisikligi ifade eder (Dinçer, 1994,s.8). Örgütsel degisim yaraticilik, yenilik yapma, büyüme ve gelisme gibi olay ve olgulari içine alir. Degisimde amaç, degisen iç ve dis çevre kosullarina karsin örgütün etkinlik ve verimliligini artirmak, üyelerin en yüksek doyumunu saglamak ve gelismelerine olanak vererek bir örgütsel yapi kurmaktir. Örgütsel degisimde asil amaç; örgütün hayatta

kalmasi, devami, büyümesi ve gelisimini saglamaktir. Örgütsel degisime neden olan faktörler genel olarak, iletisimdeki aksakliklar, yönetici devri, ise devamsizlik, kapasite kullanimindaki eksiklik, yönetim bilimindeki degisiklikler, örgütün faaliyet alanindaki ekonomik dengesizlikler, Arastirma ve planlama eksikligi, bölümler arasi anlasmazliklar ile örgütün büyümesi v.b. dir (Eren,1986,s.136-137).

Mevcut teknolojinin gelistirilmesi de degisime neden olabilir. Teknolojik degisim, isleri kolaylastirip verimi artirmasina karsin,bazi olumsuzluklari da beraberinde getirmektedir (Yilmaz,1992,s.256). Yeni teknoloji, gerek beseri, gerekse yapisal yönden örgüte uygunsa, büyük çapta degisime gerek yoktur. Ancak, örgüt yetersiz kaliyorsa, büyük oranda degisime gitmesi gerekebilir. Eger örgüt etkinlik ve verimliligini artirmayi hedefliyorsa, teknolojik degisim kaçinilmaz olacaktir.

Gelisimin ise, insan dogasiyla ilgili biyolojik ve psikolojik süreçlerin gelisimasamalarindan olustugunu, her asamanin kendine özgü özellikleri bulundugunu ifade edebiliriz (Cüceloglu,1994,s.118). Örgütsel gelisim; örgütsel degisimin içinde yer alan ve bir bütün olarak örgütün performansini gelistirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Örgütsel gelisimin olabilmesi için üyelerin inanç, tutum ve davranislarini degistirmek, birbiriyle daha etkin haberlesmelerini saglamak, sorunlarini açikça tartisabilecekleri ortami yaratmak gereklidir (Artan,1996,s.116).

Bireylerin degisikliklere ve yeniliklere karsi tutumlari ve bunlara neden olan faktörleri asagidaki sekilde açiklamamiz mümkündür: (Eren, 1986,s.142 -143)

1. Psikolojik faktörler: Degisim ve yeniligin kabulü için is yerinde dogrudan ya da dolayli baskilara karsi gösterilen tepkidir. Baski, endise ve korku isgören üstünde etki yaratabilmektedir .

2. Sosyal faktörler: Bireyin çalistigi grupla ilgilidir. Degisim ve yenilik görüsü, grup normlariyla çatisiyorsa, grup üyeleri buna karsi çikabilir.

3. Bireysel faktörler: Bireyin bilgi, tecrübe gibi özellikle ilgilidir. Eger degisim ve yenilik, bireye ters düserse karsi tutum olusur.

4. Ekonomik faktörler: Degisim ve yenilik sonucunda bireyin karsilabilecegi ekonomik problemler (isten çikma, prim azalmasi) ortaya çikarsa, bireyler degisim ve yenilige tepki

gösterir .

- Degisim ve yenilige neden olan faktörler sonucunda birey su davranislarda bulunabilir:
- Reddetme konusunda birey "ya ben ya da degisim "diye ortaya çikar. Grev, devamsizlik v.b. gibi problemler ortaya çikabilir.
- Direnmede ise, yenilige karsi dogrudan tavir almaktan çok, uygulama asamasinda basarisiz kilma egilimi hakimdir .
- Tahammül etmede ise, personel endiselidir. Ya tam sahip çikmakta ya da bekleyis halindedir.
- Kabul etmede ise olumsuz bir davranis söz konusu degildir.

C. YAPlLAN ISLE ILGILI FAKTÖRLER

1. Görev Alani Ile IlgiIi Belirsizlik

Örgütlerde çatismaya neden olan faktörlerden biri de görev alanlarinin çok iyi belirlenmemis olmasidir. Görev alanlarinin iyi belirlenmemis olmasindan dolayi, yöneticiler görev ve sorumluluklarinin nereden baslayip nereye kadar devam ettigini bilmeyebilirler. Bu durumun iki sonucu olabilir: Bunlardan birincisi; bazi görevlere birden fazla birey sahip çikar ve aralarinda çatisma çikabilir. Ikincisinde ise; bazi görevlere hiç kimse sahip çikmaz ve sonuçta isler aksamaya baslar. Her iki taraf da bu sonuçtan, birbirini sorumlu tutarlar. Bu durumda çatisma kaçinilmaz durum alir(Eren, 1993, s.400).

2. Is ve Yetki Belirsizligi

Örgütsel çatismaya yol açan potansiyel bir neden olarak da is belirsizligini gösterebiliriz. Karmasik yapi ve is tanimlarinin iyi yapilmamasi ya da hiç olmamasi is belirsizligine neden olmakta ve bu da çatismaya yol açmaktadir..

Örgütle, yetki sinirlarinin açik olarak belirlenmemesi, çatismaya yol açmaktadir (Bumin, 1990, s.13-14). Bu çatisma türüne en çok birbirine bagli olan ve yetki sinirinin tam olarak belirlenmedigi durumlarda rastlanmaktadir (Rue ve Byars, 1992,s.408).

Ayrica, örgüte yeni katilan bireyin görevle ilgili sorumluluk ve sinirlari belirlenmedigi

takdirde bu bireylerin çatisma ortamina düstügünü söyleyebiliriz. Bunu engellemek için, is tanimlarinin zaman kosullarina uygun olarak, belli zaman araliklarinda yeniden düzenlenmesi gereklidir .

3. Kit Kaynaklar Için Rekabet

Örgütler sahip oldugu kaynak ve kabiliyetlerini çesitli mamül-pazar bilesimleri arasinda en etkili bir sekilde dagitarak uzun dönemde basarili olmaya ve gelismeye çalisirlar (Dinçer , 1991 ,s.26) .

Örgütler, girdileri çiktilara çevirmek için bir takim faaliyetler içine girerler. Emek, sermaye, hammadde v.b olarak sayabilecegimiz girdiler, yani örgütün kaynaklari örgütün bölümleri arasinda dagitilmaktadir .Bu dagitimin adil olmamasi, bazi bölümlerin daha fazla kaynak kullanmasi, kaynaklar için bölümlerin birbiri ile rekabet halinde olmalarini ortaya çikarir .Bu durum da dogal olarak çatismayi gündeme getirir .Ayrica örgütte kaynaklarin sinirli olmasi, bölümlerin birbirine bagimliligini artirir ve amaçlardaki farklar daha belirgin olmaya baslar (Bumin,1990,s.14). Bunun sonucunda da çatisma kaçinilmaz bir durum alir .

4. Fonksiyonel Bagimlilik

Bireyler bir takim amaçlara ulasmak için, örgütün diger bireyleriyle is birligine girebilirler. Bu is birliginin sonucunda ise, bireyler arasi bagimlilik olusur. Uyguç ve Arbak tarafindan yapilan Arastirma, is bagimliliginin çatismanin kaynagi olduguna iliskin varsayimi destekler niteliktedir. Bu Arastirmada bagimlilik-çatisma sikligi iliskisi arastinlmis ve bireylerin diger bireylere olan bagimliligi arttikça çatismanin sikliginin da arttigi görülmüstür (Uyguç ve Arbak,1993,s.56).

Bölümler ve bireyler birbirine bagli oldugu zaman, fonksiyonel çatisma kaçinilmaz bir hal almaktadir. Bu tür çatisma en çok pazarlama ve üretim bölümleri arasinda olusmaktadir (Luthans,1977 ,s.398). Eger pazarlama bölümü, üretim bölümünden ürünü zamaninda alamiyor veya ürün stoklarda bekliyor ise, iki bölüm arasinda çatisma kaçinilmaz bir durum almaktadir .

Birbirine bagimli bölüm ya da gruplann taleplerindeki artis, taraflarin birbirine baski yapmasina yol açarak uyumsuzluga neden olmakta ve bu bölüm ya da gruplar arasinda çatisma olusmaktadir .

Bagimlilik sonucu olusan diger bir çatisma da, komuta-kurmay çatismasidir (Kilinç, 1985, s.116-117). Kurmay birimi, fikirlerini komuta birimine aktarmakta bazi sorunlarla karsilasabilir .iietisim aksakliklari ya da fikirlerin kabul edilmemesinden dolayi çatisma çikma olasiligi vardir. Fonksiyonel bagimlilik yönetimin davranisina ve tutumuna bagli olarak düsük ya da yüksek olabilir .

Eger bagimlilik halindeki bireylere fazla is, farkli ödül ve zamaninda is verilemiyorsa çatisma kaçinilmaz durum alacaktir .

5. Ödül Sistemi

Çatismanin bir çogunun temelinde bireylerin gösterdikleri basannin ölçüsÜllde düllendirilmemeleri yatmaktadir .Ödüllerin basariya baglanrnasi, bireyleri rekabet içineitmektedir .Bu rekabet ortami, bireyleri duygusal olarak düsmanca bir tutum içine sokmakta, isin içine degerlendirme hatalari, çesitli hile ve kiskançliklarin girmesine, örgüt içinde güçbirliginin yerine gruplarin ortaya çikmasina zemin olusturmaktadir (Eren, 1993, s.400). Bu tür çatismalar çözümlenmedigi takdirde, örgütsel etkinligi etkileyebilecegi söylenebilir .

Örgütsel ödül sistemi, gizli çatismalarin kuvvetlenmesinde ya da yok olmasinda etkilidir (Kilinç,1985,s.115). Ayni özelliklere sahip, iki ya da fazla grup için farkli ödül sistemi uygulaniyor, bunun sonucunda bir grubun kazanci, diger grubun ise kaybi söz konusu oluyorsa, çatisma kaçinilmazdir .

6. Statü ve Güç

Örgütteki bireyler ve gruplar kendi statülerini diger birey ve gruplardan farkli, daha fazla prestijli olarak görebilirler. Ayni sekilde karsilarindaki belirli birey veya gruplari da prestij

sahibi görme söz konusu olabilir. Statü anlayisindaki bu tür farkliliklar algi ve iletisimi etkileyerek çatismaya zemin olusturur (Koçel, 1993,s.401).

Güç ise, karsisindakini etkileme sürecidir .Bu süreçte, bireylerin sahip olduklari nitelikler devreye girmektedir. Örgütteki bireylerin sahip olduklari güçleri genisletmek istemeleri, diger bireylerle çatisma içine girmelerine neden olmaktadir .Örgüt içinde yer alan bazi bölümler, isletmenin faaliyet konusu geregi, diger bölümlerden daha fazla statü ve güce sahip olabilirler .Örnegin, pazarlamaya agirlik veren "bir isletmede, pazarlama bölümü diger bölümlerle ayni statü ve güce sahip gibi görünmesine karsin, diger bölümlerden daha fazla önem kazanmaktadir .Pazarlama bölümünün, diger bölümlerden farkli olarak biçimsel olmayan bir statü ve güce sahip olmasi, örgütteki diger bölümlerle, pazarlama bölümünü çatisma ortamina sürüklemektedir .

7. Karar Verme

Karar verme, herhangi bir problemin çözümüne yönelik altematifler arasindan en uygununu seçme eylemi olarak tanimlanabilir (Genç,1994,s.382). Diger bir tanima göre ise karar verme bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanimlanabilir (Onaran, 1971, s. 77). Karar verme sürecindeki bu faaliyetler; sorunun belirlenmesi, çözümüne yönelik altematiflerin tesbiti ve bunlar arasinda en iyi çözümü saglayacak olanin seçilmesi seklinde siralanabilir .

Bireysel kararlar bireyin hafizasina, bilgisine, deger yargilarina v .b. dayanarak verdigi kararlardir .Örgütsel kararlar ise; tek bir bireye mal edilmeyecek grup kararlari ya da karma kararlar seklinde tanimlanabilir .

Ortak karar vermeden kaynaklanan çatisma, daha çok bireylerin kendi baslarina verdikleri kararlarin birbirinden farkli olmasindan kaynaklanmaktadir (Onaran,1971,s.115). Çatisma, karar verme süreci esnasinda ya da ileriki asamalarda,yani karar verildikten sonra ortaya çikar. Bireyler alinan karari benimsemeyebilirler, kendilerine ters düstügünü düsünebilirler.

D. BIREYSEL FAKTÖRLER

Herhangi bir örgütte çalisan bireyler hemen her yönden birbirinden farklidirlar (Pettas ve Gilliland,1992,s.25). Bireysel özelliklerin yani sira kültürel farkliliklar, aile geçmisleri, egitim düzeyleri, yasam tecrübeleri de bu farklilikta büyük rol oynarlar Bireysel farkliliklarda önemli bir etken kisilik, farkliligidir .

Kisilik, bir dogal ve sosyal ortamda yasayan bireyin dogustan getirdigi, kalitsal nitelikte olan psikolojik, fizik yapisinin getirdigi tepki sekillerinin çevre etkilerine gore gelistirilmis ahenkli ve organik bir bütünüdür (Öztabag, 1970,s.i74). Diger bir tanima göre ise; kisilik, bireyin diger bireylerin yaninda gösterdigi davranis özellikleridir . Psikologlar ise kisiligin, bireyin özel ve ayinci davranislanni içermesi seklinde tanimlamislardir .Özel olmasi bireyin siklikla yaptigi davranislan ya da en tipik davranislarini temsil etmesindendir .Ayirt edici olmasi ise, davranislarin bireyi digerlerinden ayirmasindan dolayidir (Morgan, 1991,s.311).

Farkli çevrelerde yetismis, farkli kisilik yapilarina sahip olan bireyler ayni uyaricilar karsisinda farkli tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilere bireylerin farkli amaç, deger yargisi, tutum, yetenek ve özellikleri neden olmaktadir. Örgütlerde kisilik farkliliklarindan dolayi kisilik çekismeleri olusmaktadir. Kisilik çekismeleri ise, çatisma için potansiyel bir nedendir (Koçel, 1993, s.402). .

Örgütlerde bu farkliliklarin ortaya çikardigi çatismalar ve bunlann nedenleri asagida açiklanmistir:

1. Amaç ve Deger Farkliliklari

Örgütü olusturan bireyler çesitli inanç, tutum, deger ve amaçlara sahiptirler. (Vecchio, 1991,s.413). Bu degerler örgüt degerleri ile benzesmezse bu durumda bireysel çatismanin çikmasi kaçinilmazdir. Ayni sekilde kendi amaçlanni gerçeklestirmek üzere örgütlere gelen bireylerin amaçlari ile örgüt amaçlari da farklilik gösterebilir .Bu durumda da çatisma çikmasi kaçinilmazdir. Amaçlarin gerçeklestirilmesi asamasinda engellerle karsilasan bireyler, bireysel veya bireyler arasi çatismalarla karsi karsiya kalabilir.

Bireylerin ve gruplarin çesitli olay ve durumlan farkli sekilde algilamalari çatismayi yaratan nedenlerdendir (Peker, 1995, s.144.Davis,1982,s.564-565). Gruplari ve bireyleri karsi karsiya getiren bu nedenler arasinda ayrica çalisanlar arasinda dini, sosyal ve ekonomik degerlerdeki farkliliklar yer almaktadir (Pettas ve Gilliland, 1992,s.25).

2. Rol Farkliligi

Rol kavrami, degisik düzeydeki toplumsal olaylari birbirine baglayan, toplumsal bireylerin en temel kavramlarindan bir idir. Bireysel düzey ile toplumsal düzey arasinda bir köprü görevi görmekte; böylece toplumsal yapinin bir takim rol ögelerinden olustugu düsÜllüldügü gibi, bireylerin davranislari da oynadiklari rollerin içerdigi beklentilerle açiklanmaktadir (Dogan,i98i,s.482). Bireylerin rol beklentileri gerçeklesmedigi taktirde bireylerde rol tatminsizligi baslamaktadir. Bunun sonucunda da çatisma ortaya çikmaktadir .

Rol çatismasi, bir rol ve rol yükümlüsüne iliskin beklentilerin uyumsuzlugu, bireylere yüklenebileceklerinden fazla rollerin verilmesi sonucunda ortaya çikmaktadir (Kilinç,i988,s.iO7 .Kilinç,i99i,s.2i). Örgütlerde statü çatismalari, en fazla yas ve kademe bakimindan daha eski olan bireylerin kendilerinden kademe ve yasça küçük olan bireylerin denetimlerine girmesi sonucunda da olusacaktir .Genel olarak rol çatismasinin çikis nedenlerini asagidaki sekilde verebiliriz:

- Toplumsal degisim nedeni ile, geleneksel rolün yani sira, gelismelerin gerektirdigi rolün de ortaya çikmasi,
- Rolün kendisinin rol yükümlülerinin subjektif düsüncelerine göre çelisen gereksinimleri içermesi,
- Toplumsal ya da örgütsel hareketliligin kültürel homojenligini bozarak, bireyleri birbiri ile bagdasmayan rolleri oynamaya zorlamasi,
- Roller zaman içerisinde birbirini izleyici bir tutarlilikta olmamasi ya da degisik rollerin kendi aralarinda uyusmamalari,

Rol tatminsizligi sonucunda asagidaki sonuçlar olusmaktadir:

- Bireyin engellenmeye ugramasi
- Asiri kisisel gerilim (stres)
- Düsük moral ve is tatmini
- Örgütle ve çalisanlarda güven duygusunun azalmasi iletisim güçlükleri

3. Amaçlari Gerçeklestirmek Için Izlenen Yolun Farkliligi

Bireyler amaçlariiii gerçeklestirmek için izleyecekleri yolun tesbiti (neyin once neyin sonra yapilacaginin belirlenmesi) hedefleri gerçeklestirmek için gerekli olan kaynaklarin ve yolun bulunmasi, hedeflerin gerçeklesmesi için kararli olmak ve bunun zaman içinde, esnekligini koruyacak sekilde düzenlenmesi sÜfecinin takip edilmesi gereklidir. Birey, amacina ulasmak için bu süreçten baska yol deneyebilir .Bu degisiklik bireysel ya da bireyler arasi çatismalara yol açabilir .

4. Yükselme Arzusu

Bireyler örgüt içinde yükselmek ve etkili bir konuma gelmek çabasi içindedirler. Örgütlerde yükselme farkli sekillerde olabilir .Ancak hangi yükselme tarzi benimsenirse benimsensin sonuçta yükselecek birey sayisi çok siiiirlidir .Bu da dogal olarak bireyler arasi rekabeti ve dolayisiyla çatismayi ortaya çikarir .

5. Örgütü Olusturan Bireyler

Örgüt, belirlenmis bir amaca ulasmak için bir araya gelmis bireylerden olusur .Bireyler örgüte gelirken kendi kisiliklerini, yasam tarzlarilli v .b.gibi özelliklerini beraberinde getirir. Örgütü olusturan bireylerin hizmet süresi ve örgüte yeni katilan bireylerin örgüte uyum çabalari çatismaya zemin olusturur (Kaya, 1995, s.128-129).

6. AIgilama Farkliliklari

Algilama, çevremizdeki bir çok uyaricidan bazilarilli seçip, bunlari anlamli bir sekilde organize ederek yorumlama ve bu yoruma göre bir sonuca varma sürecidir (Tevruz, 1989, s.94). Çevredeki uyaricilardan gelen mesajlardan hangilerinin seçilecegi, bunlarin nasil organize edilecegi ve bunlarin bireyden bireye farklik gösterecegi için, algilayis

sekillerinde de farklilik olacaktir.

Bireylerin olaylari birbirinden farkli olarak algilamalari, bireylerin farkli davranislara sevk etmektedir. Algi farkliliklari, bireyleri farkli davranislara sevk ettiginden, bu davranislar bir potansiyel çatisma niteligindedir (Koçel, 1993, s.401).

Çatismaya neden olan örgütsel, bireysel faktörlerin bilinmesi, çatismanin çözümünde kullanilacak yöntemlerden hangilerinin uygulanacagina karar vermede önemli bir etkendir. Kisaca degindigimiz çatismaya neden olan faktörlerden sonra simdi de çatismalarin çözümünde kullanilacak yöntemleri inceleyelim.

III. BÖLÜM

ÇATISMANİN YÖNETIMINDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Çatismalarin yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur. Bu yöntemlerden hangisinin kullanilacagi veya hangi yöntemin en iyi oldugunun saptanmasi önemli bir konudur. Çatismanin yönetiminde ya sorun ortaya çiktiktan sonra onu çözmek ya da sorun ortaya çikmadan onu yönlendirmek söz konusu olmaktadir .

Çatismanin yönetiminde kullanilan yöntemlerin bir kisim çatismalari belli bir süre ortadan kaldirir ancak tamamen ortadan kaldirmaz. Digerleri ise çatismalara daha köklü ve kalici çözüm yollari bulduklari için etkileri de daha fazla olabilir .

Çatismanin çözümünde hangi yöntemin kullanilacagi ve karar vermek için çatismanin türü ve çatismaya neden olan faktörlerin neler oldugu iyi bir sekilde arastirilarak, yöneticilerin tarzlari ve çatisma taraflarinin özellikleri belirlenmelidir. Böylece kullanilan yöntemin etkinligi artirilabilir .

A. GEÇICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERI

1. Kadercilik

Kadercilik; insanin kendi disinda belirlenmis olan bir kaderi yasamak zorunda olduguna ve her seyin bütünü ile tanri tarafindan belirlendigine inanan, bu nedenle de insan etkinliklerinde iradenin rolünü kabul etmeyen asiri determinist anlayistir (Demir ve Acar,1992,s.193).

Bu yöntem kaçinilmayan (önlenemeyen) bir çatismanin varliginin kabulü taraflarin hiçbirinin digeri ile uzlasma egiliminde olmamasi ve güç dengelerinin ayni ya da yakin olmasi halinde geçerlidir. Kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadigi gibi,çaresizligin bir sonucunu yansitmaktadir .Bu yöntemde sonuç, oluruna birakilmaktadir (Kilmç, 1986, s.153).

2. Kaçinma

Çatismayi ortadan kaldirmak için kullanilan en dogal yol çatismadan kaçinmadir. Kaçinma, özellikle çatisma taraflarinin rollerini yerine getirmede karsilikli bagimli olmadiklari durumlarda etkin bir yöntemdir (Kilnç,1986, s.153). Bazi bireyler herhangi bir bireyle çatismaya girmemek için bilinçli ya da bilinçsiz çesitli kaçinma davranislarinda bulunurlar .Bireyler ve gruplar arasi çatismalarin ortaya çiktigi durumlarda çatismanin çözümÜllde yapilacak ilk is, bireyler arasi bagimliligi azaltmaktir. Bunu gerçeklestirmek için; kayitsizlik, soyutlanma ve çekilme gibi yöntemler kullanilir.

a) Kayitsizlik

Anlasmanin mümkün olmadigi bir kaçinma seklidir. Karsilikli bagimli olan taraflar bu yöntemde, bagimliliklarin mantigini ve temelini görmek istemezler. Diger tarafla olan farkliliklarin düzenlenmesi için bir neden görmezler. Is birligi için çaba harcarlar ve rekabetçi ortamdan kaçinirlar (Kilinç,1986, s.154).

b) Soyutlanma

Bu yöntemde ise; iliskilerin azaltilmasi ve adeta karsi tarafa bagimliligi gereksiz hale getiren duvarlarin örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi sorununu kendi tanimlayip,ona göre inceler ve karsi tarafi dikkate almaz (Kilinç,1986,s.154).

c) Çekilme

Kaçinmanin en sik görülen yöntemidir. Çatisma ortaminda ya da baski altinda kalan taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatisma ortamindan fiziki olarak kendi sinirlarina çekilmesi söz konusudur .Çekilmede genellikle tehdit duygusu hakimdir (Kilinç, 1986, s.154).

3. Güç Kullanma (Zorlama)

Yötetici tarafindan verilen karar çatismayi çözmekle birlikte çatisma içinde bulunan taraflardan birinin lehine olabilir, diger taraf böyle bir karardan hosnut kalmayabilir. Bunun yanisira taraflarin her ikisi de anlasamayacaklari ancak kabul etmek zorunda kaldiklari bir kararla karsi karsiya kalabilirler.

Bu yöntemin siklikla uygulandigi örgütlerde çalisanlarda motivasyon ve moral düsüklügü ortaya çikacaktir (Koçel,1993,s.405).

Güç kullanma yöntemi örgütlerde çatismayi gideren bir yöntem olmakla birlikte etkisi uzun süreli olmayan bir yöntemdir. çünkü güç kullanma yönteminde davranislarin ortadan kaldirilmasi degil, bastirilmasi söz konusudur .Bastirilan davranislar güç kullanim olmadigi yer ve zamanlarda daha siddetli bir sekilde ortaya çikma egilimindedir .

4. Yatistirma

Çatisma ortaminda bulunan bireylerin birbirinin olumsuz yönlerini görmemezlikten geldigi sadece olumlu yönlerini dikkate aldigi bir çözüm yöntemidir .Bu yöntemin özünde

"Üzerinde anlasabilecegimiz konularda birlik olalim, anlasamadigimiz konulari ise tartismayalim." görüsü yatmaktadir. Çatisma ortaya çiktiginda ise, "sadece herkesin hemfikir oldugu hususlarin tartismaya açilmasi" fikri hakimdir.

Yatistirma yönteminde izlenecek diger yollardan biri üstün, farkli görüslerini astlarin itirazlarina firsat birakmayacak bir beceri ile ortaya koyabilmesidir .Bu sekilde bireylerin sorunlar üzerinde birlesmeleri saglanir. Bir baska yol ise sorunlar ortaya çikmaya basladiginda bu sorunlarla ilgilenen bir komitenin olusturulmasidir. Yatistirma yöntemi daha çok dini, siyasi vb. nedenlerden kaynaklanan çatismalarin çözümünde etkindir (Kilinç, 1986, s.155-156).

5. Uzlasma

Uzlasma yöntemi, çatisma içinde bulunan taraflarin kendi istek ve amaçlarindan fedakarlikta bulunmalarini içerir .Bu yöntemde kazanan veya kaybeden taraf yoktur (Ertürk,1994, s.139). Çatisma içinde bulunan taraflar, verebilecekleri bedelI verIp, alabIlecekleri avantajlari aldiklanna karar verdikleri zaman çatisma çözülmüs ya da suskun hale gelmis olur (Köse,1994, s.470). Uzlasma yöntemi çatismayi tam anlamiyla çözmeyip, taraf1arin belli bir zaman sonra çatisma ortamina girmelerine yol açabilir. Uzlasma yöntemleri arasinda pazarlik, üçüncü tarafin müdahaleleri (arabuluculuk- hakemlik), farkliliklarin paylasilmasi gibi yöntemler vardir. Bu yöntemleri asagidaki sekilde açiklayabiliriz:

a) Pazarlik

Pazarlik sürecinde, çatisma içinde olan taraf1arin ortak bir amaç üzerindeki anlasmazliklari sabit olarak ele alinir ve inandirmaya gitmeden bir uzlasma uygulanir. Bu yöntem, çikar gruplarinin kit kaynaklar için rekabetin sonucunda olusan anlasmazliklarin çözümü ile ilgilidir. Ayrica bu yöntem, açik ya da tiziki çatismalarin kabul edilemeyecegi ve çatismanin mutlaka bir yolla çözülmesinin gerekli oldugu durumlarda kullanilir .Bu çatismanin çözÜmünde çatisma içindeki taraf1ar, görüslerini bildirip uzlasma yoluna giderler. Pazarlik yöntemi, isçi yönetim iliskileri, bütçeleme süreci ve komuta-kurmay anlasmazliklari için uygundur (Pondy, 1973, s.361).

b) Arabuluculuk (Hakemlik)

Arabuluculuk, örgüt veya grup içindeki çatisma durumlarinda, çatismayi kontrol etmek ve çözmek için kullanilan bir müdahale teknigidir (Dinçer,1994,s.217). Bu yöntem bireyler arasi ve gruplar arasi çatismalarin çözümlenmesinde kullanilmaktadir. Bu yöntemde arabulucu, iki veya daha fazla birey arasinda olusan çatismayi çözmeye yardimci olan bireydir. Arabulucu, çatisma içinde bulunan taraf1arin dogru, adil ve uygun olduguna inandiklari bir anlasmaya varmalarina yardimci olur (Pekkaya, 1994, s.17).
Bu yöntemin temel özelligi, çatismaya taraf olanlarin karsilastirilmasidir .Karsilastirma için iki tarafin da olmasi gereklidir. Üçüncü taraf olarak da arabulucu vardir. Arabulucu, çatismanin kaynagini teshis edip çatismanin örgüt içindeki yerini belirlemelidir. Arabuluculuk yönteminde kullanilan birden fazla yol vardir. Ancak genel olarak asagidaki süreç takip edilmektedir: (Dinçer, 1994, s.218-219)

1. Karsilikli olarak iki tarafi da çatismayi çözmeye motive etmek.
2. Her iki tarafin sahip oldugu güçleri dengeli hale getirmek.
3. Her iki tarafi da görüsme yapmaya hazir hale getirmek.
4. Farklilasmayi ortaya çikarmak
5. Bütünlestirmek

Bu yöntemin etkili olmasi için güven ortaminin yaratilmasi, ortak haberlesme sembollerinin kullanilmasi, taraflardaki gerilimin kontrol edilmesi ve ilimli bir yolun seçilmesi gereklidir .

c) Oylama

Oylama yönteminde, çatismaya taraf olanlar, bir topluluk önünde bir araya getirilerek, fikirlerini ayri ayri açiklamalari saglanir .Daha sonraki asamada, çatisma içindeki taraflari dinleyen topluluk arasinda oylama yapilir ve oylamada çogunlugun karari uygulanir.

Yöntemin etkin olabilmesi için, karar verecek toplulugun tarafsiz ve okjektif davranacagina her iki tarafin da inanmasi gereklidir (Ertürk,1994, s.141). Bu yöntem

demokratik olmasina karsin, güçlü olanin zayif olana üstün gelmesi ile azinligi susturabilir. Bu yöntemde de diger yöntemlerde oldugu gibi çatismanin kaynagina inilmez. Bu yüzden çatismanin belli bir süre sonra ortaya çikmasi kaçinilmazdir.

d) Farkliliklarin Paylasilmasi (Taviz verme)

Bu yöntem, geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar farkli hususlarin çatisma halindeki taraflarca paylasilmasina yöneliktir .Diger bir ifade ile, iki zit seçenek arasinda orta yolun bulunmasidir.

Farkliliklarin paylasilmasinda altematifyol olarak, çatisma içinde bulunan taraflarin fiziki olarak birbirinden ayrilmalari, birbiri ile anlasmazlik içinde olan taraflarin rotasyona tabi tutulmasi, taraflarin farkli yöneticiler altinda örgütlenmesi gösterilebilir (Kilinç, 1986,s.157 -158) .

Bu yöntemin sonucunda çatisma içindeki taraflarin galibi veya maglubu yoktur. Taraflarin ne kadar taviz verecekleri güçlerine bagli olarak degisiklik gösterebilir .Bu yöntem de, kesin bir çözüm yöntemi olmayip, çatismanin belli bir süre sonra çikmasini engelleyemez (Koçel, 1993,s.406).

6. Üstün Kararina Birakma

Biçimsel örgütlerde, çatisma içinde bulunan taraflarin sorunu çözmesi için her iki tarafin da üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermesini istemeleri sikça görülen bir durumdur .

Üst tarafindan verilen karar her iki taraf için de uygun olacaktir. Bu yöntem ilk bakista arabuluculuk yöntemi gibi algilanabilir. Ancak,arabuluculuktan ayrilan tarafi kararin baglayici olmasidir. Karar sonucunda bir anlasma olmayabilir. Ancak taraflar karari kabul etmeseler bile ona uyacaklardir .Bu yöntem de çatismanin kaynagina inmez (Kilinç, 1986,s.158) .

B.KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERI

1. Kaynaklarm Artirilmasi

Çatisma kaynagi, kaynak azligina dayandigindan çatisma çözümünde en etkili yol kaynaklarin artirilmasidir .Çünkü, çatisma içinde olan taraflar için doyurucu bir çözümdür. Ancak her zaman geçerli olmayabilir (Bumin, 1990,s.131-132). Bu yöntem dogru zamanda uygulandiginda, etkin sonuçlar vermektedir. Stephen P .Robins'in Ford Motor'da yaptigi Arastirma bunu destekler niteliktedir (Bumin,1990,s.132). Ford Motor'da bosalan müdürlük için üç aday vardi. Kimin bu mevkiye gelecegi Henry Ford lI'nin yetkisi altinda idi. Bu mevkiye gelmek için üç aday rekabet ortamina girmistir. Ford II ise bunu çözmek için üçlü müdürlük yöntemini gelistirmistir .

2. Yapisal Degiskenleri Degistirme

Bu yöntemin temelinde, örgütsel çatismalarin giderilmesinde örgüt yapisinin degistirilmesi yatmaktadir .Örgüt yapisinin degistirilmesinde, çatismanin kaynagina göre, degisik yol ve yöntemler uygulanabilir .Bu yöntemler arasinda; rotasyon, koordinasyonu saglayici mevkiler olusturma, itiraz sistemi gelistirme, grup ya da örgütün sinirlarini genisletme ile çatismanin ortadan kaldirilmasi söz konusudur (Kilmç,1986,s.159).

3.Gruplar Arasi Takim Kurma Müdahaleleri

Gruplar arasi takim kurma, örgüt içinde veya daha fazla grup arasinda birlesme, yönetim birligi yapma ve satin alma gibi konularda örgüt içi ve örgüt disi gruplar arasinda kullanilan bir yöntemdir (Dinçer,1994,s.236). Bu yöntem, gruplar arasi iliskileri iyilestirmek için kullanilir .Bu müdahalede amaç, is iliskileri içinde olan gruplar arasinda etkilesim ve iletisimi artirmak, rekabetin olumsuz fonksiyonlariiii azaltmak ve bagimlilik yerine karsilikli dayanisma fikrinin olusmasini saglamaktir .Bu yöntem asagidaki safhalardan olusmaktadir: (Dinçer , 1994,s.237 -239 .Kilinç, 1990,s.61-63)

1.Ön Hazirlik Safhasi: Toplantiya neden olan problemlerin belirlenmesi, danismanin durumla ilgili bilgiler alarak teshis yapmasi, toplantiya katilacak gruplarin motive edilmesi çalismalarini kapsar. Toplanti tepe yöneticisi tarafindan yürütülür. Grup üyeleri danisman ve tepe yöneticileri fikir birligine vardiktan sonra çalisma baslar . Daha sonra danisman toplantinin amacini ve sürecini anlatir.

2. Danisman gerekli açiklamayi yaptiktan sonra, her grup ayri ayri kendi çalisma odalarina çekilerek üçer liste hazirlar .iik listede kendi gruplari ile ilgili duygu ve düsüncelerini, ikinci listede diger grup hakkindaki algilamalariiii, üçüncü listede ise diger gruplarin kendi grubu hakkindaki görüslerini yazarlar.

3. Gruplar daha sonra birbirlerinin düsüncelerini ögrenmek için bir araya gelirler. Her grup kendi listesini okur.

4. Bütün gruplar tekrar kendi toplanti odalarina dönerler ve öncelikle kendileri ve diger gruplar hakkinda ögrendiklerini tartisirlar .Daha sonra gruplar arasindaki problemleri belirleyip bunlarin çözümlenmesi için gerekli konular bir liste haline getirilir .

5. Daha sonra gruplar ikinci kez bir araya gelir ve listetedeki bilgiler paylasilir, karsilastirma yaptiktan sonra görüsülecek konular hakkinda ortak bir karar verilir. Konular öncelikle önemlerine göre listelenir.

6. Gruplar arasindaki sorunlarin belirlenmesinden sonra çözüm için faaliyet planlari yapilir.

Çözüm safhasi, genellikle danismanin problem çözüm ve teshisi ile ilgili bilgiler vermesi ile baslar .Gruplar kendi çalisma odalarina çekilerek çözüm listeleri hazirlarlar ve bir araya gelerek tartisirlar, çözüm listelerini birlestirdikten sonra, öncelik ve önem sirasina göre listelenir ve çözüm için faaliyet planlari yapilir. Gruplar arasi takim kurma yöntemi, danismanin toplantiyi özetlemesi, elde edilen cevaplarin gruba geri verilmesi ile son bulur.

4. Örgütsel Iliskilerde Degisiklik Yapma

Bu yöntem örgütte, bireyler veya bölümler arasinda iliskilerin yeniden düzenlenmesi esasina dayanir (Öztürk, 1992, s.39). Örgütsel iliskilerde yapilacak degisiklik, çatismanin kaynagina göre farkli olabilir. Degisiklik yapma, is tanimlari, kaynaklarin ayrilmasi, bazi bölümlerin diger bölümlere baglanmasi (Koçel, 1993, s.407), görev, yetki ve

sorumluluklarin yeniden belirlenmesi, rotasyon, yeni bölümlerin olusturulmasi seklinde olabilir (Öztürk, 1992, s.39). Örgütsel iliskilerde degisiklik yapma, bölümler arasinda koordinasyonun etkin hale gelmesini saglar.

5. Örgütsel Ayna Teknigi

Gruplar arasi çatismanin çözümlenmesinde kullanilan bu teknik, örgütsel bir grubun karsilikli iliskili oldugu, diger gruplardan kendisi ile ilgili geri iletim almasi esasina dayanir. Özellikle bir grubun, kendi is basarimi hakkinda çeliskili bilgiler almasi, hak etmediklerini inandiklari acimasiz elestirilerle karsilasmasi, gayretlerinin diger gruplar tarafindan engellenmesinde kullanilan etkin bir tekniktir .Örgütsel ayna teknigi,genellikle örgütsel bir laboratuvar ortaminda yürütülür .Ön hazirlik, laboratuvar toplantisi ve izleme toplantisi seklInde üç safhadan olusur (Kilinç,1990,s.64-65). Bu teknik; ikiden fazla grubu kapsamasi, ev sahibi grubun disinda dIger örgütsel gruplarin tamami yerine, sadece temsilcilerin katiliminin söz konusu oldugundan gruplar arasi takim kurma müdahalelerinde farkli özellik gösterir .

6. Rol Analiz Teknigi

Rol analiz teknigi, grup çalismasinin daha etkili hale getirilmesi için, grup üyeleriin rol beklentilerini ve sorumluluklarini açikliga kavusturulmasi esasina dayanir. Bu teknikte amaç, üyelerin rollerinin tam anlami ile tanimlanmasi, mevcut gruplardaki rol belirsizligi ve rol karmasikliginin önlenmesidir (Dinçer ,1994,s.232). Bu teknik, örgüt gelistirme laboratuvarinda yürütülmek ve uzun bir süre danismanin yardimini almak ön kosulu ile oldukça basarili bir yöntemdir ve bes temel adimdan olusmaktadir: (Kilinç,1988,s.113-114. Dinçer,1994,s.232-234).

1. Rol Analizi: Bir grup üyesi rolünü algiladigi sekilde, rolü ile ilgili görev , sorumluluk ve davranislarini tüm üyelerIn rahatça görebilecegi bir sekilde listeler. Daha sonar grubun, rol yükümlüsünün rolleri ile ilgili açiklamalari üzerinde tatmin olmalarina kadar bu liste üzerinde tartisilarak yeni ilaveler yapilir.
2. Rol yükümlüsünün, düzlemin diger üyelerinden beklentileri: Odak rol yükümlüsünün, rol düzleminin diger üyeleri ile ilgili kendi beklentilerini açiga koymasini içerir. Rol

yükümlüsü rolü ve bu rolü gerçeklestIrmesi üzerinde etkiIi olan rol düzlemini diger üyelerinin, kendi rollerini nasil gerçeklestirmelerini istedIgIne iIiskin düsüncelerini listeler ve bu liste ilk asamada oldugu gibi tartisilir .

3. Rol yükümlüsünden rol beklentileri: Grubun odak rol yükümlüsü ile ilgili beklentilerinin listelenmesini içerir ve listelemeyi tartisma izler.

4. Rol profilinin hazirlanmasi: Ilk üç safliada anlasma sonucunda olusan rollerin özet halinde listelenip profili çikarilir. Çikarilan profil grubun diger üyelerine dagitilir. Her üye, rolün açikliga kavusturulmasiyla ilgili olarak profili tekrar gözden geçirir ve profile son seklini verir. Bu saflia sonucunda olusan rol tanimi, grubun diger her üyesi için ayri ayri rol profilleri yapilincaya kadar devam eder .Grup üyelerinde ya da yapisinda degisiklik oldugunda tekrar gözden geçirilir .

5. Izleme ve degerleme: Beklentiler ve hedeflerde zaman içinde degisme olacagi için,grup üyeleri belli zamanlarda bir araya gelip rol beklentilerini ve rol profilini gözden geçirip, gerekli düzenlemeleri yapmaktadirlar .

Bu teknik, rol çatismasini önleyerek, grup üyelerinin rol sorumluluklarini fikir birligi içinde belirleyerek, karsilikli tatmine ve verime ulasmayi saglamaktadir .

7. Problem Çözme Yöntemi

Problem, teoremler veya kurallar yardimiyla çözülmesi gereken sorunlari ifade eder (Türkçe Sözlük,1988,s.1200). Problem çözme ise; bazi zamanlar içgüdüsü, fakat çogunlukla yaratici düsünce ve muhakemenin içinde yer aldigi çerçeve veya biçimdir (Arik, 1990, s.22). Problem çözme yöntemi, kavram karmasasi, anlam bozukluklari, yanlis ve hatali algilamalar v.b. gibi nedenlerden kaynaklanan çatismanin çözümünde etkindir .Ancak bu yöntem kisa vadeli çatismalar için degil, uzun vadeli çatismalar için daha etkindir .Problem çözme sfuecinde, problemi çözen bireylerin deger yargilari, inançlari, geçmis tecrübeleri, anlama, kavrama ve muhakeme edebilme yetenekleri etkili olmaktadir (Irmis, 1993, s.231-232). Problem çözme sfueci su asamalardan olusmaktadir: (Anthony, 1989, s.241-251)

1. Problemi tanimlamak: Çözümlenmeye çalisilan problem nedir ?

2. Problemle ilgili gerekli tüm bilgileri toplamak: Problem çözmede en önemli adimlardan biri, o problem hakkinda mümkün oldugu kadar çok bilgi toplamaktir .Problemle ilgili

bilgi toplanirken üç alana bakmak gereklidir :

- Olayi çevreleyen gerçekleri tanimlamak,
- Bireylerin problemi anlatirken içinde bulunulan duygusal ortami saptamak,
- Problemle ilgili çözülmüs ömek olup olmadigi, dis çevre ile ilgili inceleme yapmak. Çevrede daha önce böyle olay olmus mu ? Olmussa bunun arastirilmasi,

3. Mantikli varsayimlar .
4. Problem seçeneklerinin gelistirilmesi: Her problemin iki tür çözümü olabilir. Problemi çözebiliriz ya da çözemeyiz. Ancak bunun yaninda problemin birden fazla çözüm yöntemi olabilir. Bu safhada beyin firtinasi etkindir.
5. Çözüm yollari analizi: Her çözüm yolunun maliyeti ve yararlarinin analizi yapilmalidir. Maliyet ve yarar analizine tablo 2 ömek verilebilir .Ancak bazi maliyetlerin belirlenmesi oldukça zordur. Ömegin psikolojik maliyetler ancak moral bozuklugu ve degisiklige karsi gelme ile algilanabilir .
6. Bir çözüm yolunun seçilmesi: Daha önceki asamalar basarili bir sekilde yapilmissa, çözüm yolunun seçilmesi oldukça kolay olacaktir .Ancak, uygulanacak yolun önleyici mi, yoksa giderici mi olduguna bakmak gerekir .
7. Seçilen çözümün uygulanmasi: Eger sorun kagit üzerinde kaliyor ve uygulanmiyorsa, çözüm yolunun hiç bir degeri yoktur .Uygulamaya koymak için, uygulama süreci saptanmali, sorumluluklar dagitilmali ve belli görevler siralanmalidir .Kim, neyi, ne zaman yapacak belirlenmelidir .
8. Izleme, degerlendirme ve uyum saglama: Uygulanan her çözüm seçenegi degerlendirilmelidir. Degerlendirme belli araliklarla ve düzenli olarak yapilmalidir.

Problem çözme teknikleri arasinda; beyin firtinasi, nominal grup teknigi, vizilti gruplai ye kalite çemberleri sayilabilir. Bunlardan hangisinin uygulanacagi örgute ve grup üyelerine göre farklilik gösterebilir.

Çözüm Seçenegi	
Kisa vadeli rnaliyetler	Kisa vadeli yararlar
Parasal:	Parasal:
Psikolojik:	Psikolojik:
Firsat:	Firsat:
Zaman:	Zaman:
Uzun vadeli rnaliyetler	Uzun vadeli yararlar
Parasal:	Parasal:
Psikolojik:	Psikolojik:
Firsat:	Firsat:
Zarnan:	Zaman:

Tablo 2:Çözüm seçeneklerinin maliyet-yarar analizi
Kaynak: Anthony, 1989, *s.246.*

8. Davranis Degistirme

Davranis degistirme; yetersiz veya sorun olan tutum ye davranis1arm belirlenmesi, istenei davranis sekil1erinin tanimlanmasi için gerekli pekistirici1erin kullanilmasina yonelik bi müdahale teknigidir (Dinçer, 1994,s. 188). Davranis degistirme genellikle,orgut mensuplarinin, orgutun kurallarina ye politikalarina uygun yönlendirme ye uyun saglamasinda, bireylerin Orgutle ilgili davrarns ye deger yargilarmin degistirilmesind kullamlir (Ertürk, 1994,s. 141-142). Örgütsel çatismanin önem kazandigi durumlarda catismaya taraf olanlarin davrarnslarinin degistirilmesi gerekli olabilir. Ancak bu yOnten

uzun ve maliyetli olmasina karsin, diger yöntemlere göre daha etkilidir. Sonuçta çatismaya neden olan kaynak ve etkenler de etkilenir (Bumin, 1990, s.139-140). Davranis degisikliginin olabilmesi için, psikolojik iç faktörlerin (duygu, deger, inanç v.b.) degismesi yeterli degildir.Disaridan da çesitli ögrenme yöntemleri ile desteklenmelidir . Bu yöntemler; pekistirme, cezalandirma, söndürme, genelleme, ayirt etme, sekillendirme v.b. gibi yöntemler olabilir .Davranis degistirmede bir çok teknik kullanilmaktadir. Bunlardan en çok kullanilan duyarlilik egitimidir. Duyarlilik egitimi T -Grubu ve laboratuvar egitimi olarak da isimlendirilmektedir .

Duyarlilik egitimi; T -Grubu çalismalari sonucunda gelismistir .Duyarlilik egitimi, insanlarin kendi tecrübe, his, tepki, algi ve davranislariiii inceleyerek fark etmelerini ve bunlarin baskalariiii ne yönde etkiledigini ögrenmelerini saglar .Duyarlilik egitimi arasinda T -Grubu, laboratuvar egitimi, rol oynama, vak' a çalismalari, teknik bilgiler ve grup çalismalari da yer almaktadir .Duyarlilik egitimi bes konu üzerinde grup üyelerinin ögrenmelerini saglar: (Dinçer ,i994,s.26).

1. Grup üyesinin kendisini: Ihtiyaçlar degerler algi ve tutumlari anlamaya çalisir
2. Grubun diger üyelerini: Grubun davranislariiii ve kendilerini nasil etkileyecegini,
3. Grup süreçlerini,
4. Örgütü veya daha genis bir sistemi,
5. Ögrenmeyi ögrenmelerine çalisir .

IV .BÖLÜM

ARASTIRMA

A. METOD

1. Örneklem Grubu

Bu Arastirmaya denek olarak Istanbul ' da egitim veren özel ve kamu üniversitelerinin merkez kütüphanelerinde çalisan personel katilmistir. Örneklem grubunu Bogaziçi, Istanbul Teknik, Istanbul, Koç, Marmara, Mimar Sinan ve Yildiz Teknik Üniversitesi'nin merkez kütüphaneleri olusturmaktadir. Marmara Üniversitesi'nde ise merkez kütüphanenin yani sira, diger birimlerde çalisan kütüphane personelinede anket sorulari dagitilmistir .

2. Ölçüm Aleti

Ölçüm aleti olarak 5 bölümden olusan bir anket uygulanmistir. (Bak. Ek I-V) Bu bes bölümü sirasiyla, kurumda yer alan bölümler ve fonksiyonlari, sorun çözme ve çatisma ölçeginden olusmaktadir .

I.Demografik Sorular

Demografik sorular ek 1 ' debelirtilmis oldugu gibi, deneklerin çalistigi kurum bölümde çalisanlarin sayisi, kurumda çalisanlarin toplam sayisi, ünvan, kurumda çalisilan toplam süre, toplam çalisma süresi, hiyerarjik düzeydeki yönetim kademesi, yas, cinsiyet, medeni durum, ögrenim durumu, alinan egitimin ise uygunlugu ve meslegin toplum tarafindan sayginligi sorularindan olusmaktadir .

II. Çatismaya Neden Olan Faktörler

Çatismaya neden oldugu varsayilan sorular siralanmis ve bunlarin degerlendirilmesi önemli, kararsizim ve önemsiz seklinde olmustur .Ek 2 çatismaya neden olan faktörleri göstermektedir .

III. Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonlari

Bu bölümde, kurunrda yer alan bölümler dört baslik altinda toplanmistir. Anketi cevaplandiran deneklerden bu bölümleri 1 ' den 4 ' e kadar siralamalari istenmistir .Ek 3 bu durumu göstermektedir.

IV. Sorun (Problem) Çözme

Çatismanin çözümlerinden biri olan sorun çözme yöntemi ile ilgili maddeler yer almaktadir. Deneklerden bu maddeleri hiç, nadiren, bazen, oldukça sik ve çok sik seklinde degerlendirmeleri istenmistir. Ek 3-4 bu durumu göstermektedir.

V. Çatisma Ölçegi

Bu ölçek 35 maddelik ifadeden olusmaktadir. Bu ifadelerle deneklerin davranis tarzlari

ögrenilmeye çalisilmistir. Ölçek bes gruba ayrilmistir. Bu gruplar;

1. Grup 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 numarali ifadeler,
2. Grup 2, 7 , 12, 17 , 22, 27 , 32 numarali ifadeler,
3. Grup 3, 8, 13, 18,23, 28, 33 numarali ifadeler,
4. Grup 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 numarali ifadeler,
5. Grup 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 numarali ifadeler,

Daha somaki adimda her grubun kendi arasinda ortalamalari alinmistir. Ek 5-6 bu durumu göstermektedir .

3. Uygulama

Arastirmamizla ilgili kurumlara daha somadan toplanmak üzere 10 ar adet anket dagitilmistir ve agirlikli olarak dagitilmistir. Ancak tatil dönemi ve üst makamlarin ngellemeleri sonucu istenen seviyeye ulasilamamistir .Ancak dagitilan anketlerin % 70 kadari toplanabilmistir .

4. Istatistik AnaIizi

Anketler kodlanarak SPSS programina girilmis ve ölçeklere frekans analizi uygulanmistir

B. BULGULAR

Arastirmamizin temeli, örneklem grubunda yer alan üniversite kütüphanerinde çatismaya yol açan nedenler ve hangi çatisma yöntem ya da yöntemlerinin kullanildigi oldugundan frekans analizleri uygu1anmistir.

1. Demografik Sorular Ile Ilgili Bulgular

Arastirmaya katilanlarin demografik Ozellikleri tablo 3, 4, 5 ye 6'da verilmistir. Deneklerin üniversitelere göre dagilimlari % 6 Bogaziçi, % 16 Istanbul Teknik, % L Istanbul, %18 Koç, %28 Marmara, %16 Mimar Sinan ye % 4 Yildiz Teknik Üniversitesi seklindedir. (Bak .tablo 3)

Hiyerarsik yönetim kademesi ise 4-5 basamaktan o1usmaktadir. (Tablo 3)

Görev dagilimi ise % 72 uzman, % 2 Ars.Gör., % 4 Müdür, % 2 S.Müdürü, % 4 Sef, % Teknisyen, % 8 Memur ve % 4 Hizmetli seklindedir. (Bak. tablo 4)

Arastirmaya katilan denekierin % 62 ' si kadinlardan, % 38 ise erkeklerden olusmaktadir. (Bak.tablo 4)

ÜNIVERSITELER	N	F%	Kurumda toplam çalisan sayisi	Hiyerarsik kademe
Bogaziçi	3	6	60	6
I.T.Ü.	8	16	40	5
Istanbul	6	12	30	7
Koç	9	18	10	3
Marmara	14	28	29	5
M.Sinan	8	16	10	4
Yildiz Teknik	2	4	16	5
TOPLAM	50	**100**	**195**	

Tablo3: Deneklerin Üniversitelere gore dagilimlari, kurumda toplam calisan sayisi ve hiyerarsik kademe sayisi.

Deneklerin büyük bir çogunlugunu ise üniversite ve Y.Lisans mezunlari olusturmaktadir. (%88) (Bak.tablo 4).

Arastirmaya katilan deneklerin % 72'sini uzmanlar teskil etmektedir. (Tablo 4)

		N	F%
Cinsiyet	Kadin	31	62
	Erkek	19	38
Toplam		**50**	**100**
Medeni Durum	Evli	18	36
	Bekar	32	64
	Dul		
Toplam		**50**	**100**
Ögrenim Durumu	Ilk	2	4
	Orta	1	2
	Lise	3	6
	U.KUtp.	27	*54*
	U.Diger	3	6
	Y.Lisans	14	28
Toplam		**50**	**100**
Görev Dagilimi	Uzman	36	72
	Ars.Gör.	1	2
	Müdür	2	4
	S.Müdüru	1	2
	Sef	2	4
	Teknisyen	2	4
	Mernur	4	8
	Hizmetli	2	4
Toplam		**50**	**100**

Tablo 4 Deneklerin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki görevleri ve ögrenim durumlari

Ayrica deneklerin kurumda ortalama calisma süreleri 4.3 yil, toplam çalisma sürelerinin artmasi ise 7.32 yildir. (Tablo *5)*

Toplam Çalisma Süresi	YILLAR	N	F %
	1-5	23	46
	5-10	18	36
	10-15	5	10
	15-20	2	4
	20-25	1	2
	25-30	1	2
Toplam		**50**	**100**
Kurumda t.çalisma süresi	*1-5*	*35*	70
	5-10	10	20
	10-15	*5*	10
Toplam		**50**	**100**

Tablo *5:* Deneklerin toplam çalisma süreleri ve kurumdaki toplam çalisma süreleri

Deneklerin yas ortalamasi 30'dur. (Tablo 6)

Yas	N	F%
23-25	9	18
25-30	26	*52*
30-35	*6*	**12**
35-40	*7*	**14**
40-45	1	2
45-50		
50-55	1	2
Toplam	**50**	**100**

Tablo 6: Deneklerin yas durumlari

Deneklerin % 7'si ise teknik hizmetler bölümünde çalismaktadir. (Tablo 7)

BÖLÜMLER	N	F%
Yönetim	**4**	**8**
Tek.Hiz.	36	72
Sür.Yay.	7	14
Okuyucu Hiz.	3	6
Toplam	**50**	**100**

Tablo 7: Deneklerin çalistiklari Bölümlere Göre Dagilimlari

Arastirmaya katilan bireylere aldiklari egitim düzeyi ile yaptiklari is arasinda uygunluk

soruldugun da ise % 78 evet, %22 hayir cevabi alinmistir. (Tablo 8)

	N	F%
EVET	39	78
HAYIR	11	22
TOPLAM	**50**	**100**

Tablo 8: Denekierin aldiklari egitim ile yaptiklari is arasindaki uygunluk

Ayrica, meslegin toplumda sayginligi varmidir sorusuna ise alinan cevap % 62 evet, % 38 hayir seklindedir. (Tablo 9)

	N	F%
EVET	31	62
HAYIR	19	38
TOPLAM	**50**	**100**

Tablo 9: Deneklerin yaptiklari isin toplumda sayginligina i1iskin görüs1eri

Deneklerin üstündeki yonetim kademesi soruldugunda ise agirligi 4. ye 5. kademelerde toplandigi gözlenmektedir. (Tablo 10)

Yönetim Kademesi	**N**	**F%**
1	1	2
2	3	6
3	5	10
4	20	40

5	19	38
6	1	2
7	1	2
Toplam	**50**	**100**

Tablo 10: Deneklerin Üstündeki Yönetim Kademelerinin Sayisi

2. Çatismaya Neden Olan Faktörlerle IIgili Bulgular

Arastirmaya katilan deneklerin büyük bir çogunlugu Ek 2 ' de belirtilen nedenlerin çatismaya yol açtigi konusunda hem fikirdirler. Tablo 11 çatismaya neden olan faktörlerin önem derecesine göre siralanmis seklini göstermektedir .

	N	**F%**
Üstlerle iletisim sorunu	46	92
Astlarla isbirligi saglama sorunu	45	90
Üstlerle isbirligi saglama sorunu	44	88
Bôllimlerarasi isbirligi saglama sorunu	43	86
Karar vermeden kaynaklanan sorunlar	43	86
Yônetim tarzmdan kaynaklanan sorunlar	41	82
Fonksiyonel bagimliligm yarattigi sorunlar	41	82
Is ve yetki belirsizliginin yarattigi sorunlar	41	82
Astlarla iletisim sorunu	41	82
Bireysel faktörlerden kaynaklanan sorunlar	39	78
Isböllimü ve uzmanlasmanm yarattigi sorunlar	39	78
Örgütsel degisim ve gelisimin etkileri	38	76
Örgüt yapismm büyüklügü	34	68
Statü ve güçten kaynaklanan sorunlar	34	68
Gôrev alani ile ilgili belirsizlik	33	66

Is bagimliligmm yarattigi sorunlar	33	66
Kit kaynaklar için rekabet	33	66
ÖdüI sisteminin yarattigi sorunlar	29	58
Bürokratik nitelikler	29	58

Tablo 11: Çatismaya Neden Olan Faktörler

Tabloda da görüldügü gibi çatismaya neden olan faktörlerin arasinda en önemlisi iletisim faktörleri görülmektedir .

3.Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonlari lie ligili Bulgular

Bu bölümde, ek 3 ‘de belirtilen bölümlerin önem derecesine gore siralanmasi istenmisti. 1 .dereceye göre en önemli bölüm yönetim, 4.derecede ise saglama bölümünün yer aldigi görülmektedir. Tablo 12 bu durumu göstermektedir.

Bölümler	**N**	**F%**
Yönetim	39	78
Tek.Hiz.	*5*	10
Okuyucu Hiz.	3	6
Saglama	2	4
Toplam	***50***	**100**

Tablo 12: Bölümlerin Fonksiyonlari

4. Sorun Çözme Yöntemi ile Ilgili Bulgular

Arastirmaya katilan deneklerin sorun çözme yöntemini cok sik olarak kullanmadiklari

gözlenmektedir. Yogunluk **bazen** ve **oldukca sik** arasinda toplanmistir. Tablo 13 de durumu gostermektedir.

5.Çatisma Ölçegi ile Ilgili Bulgular

Deneklerin verdikleri cevaplara gore davranis tarzlan yatistirci, isbir1igi ve uzastirici özellik tasimaktadir. Tablo 14 bu durumu göstermektedir.

	Hiç		Nadiren		Bazen		O.Sik		c.sik		Toplam	
	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F
Çozürnleyecegirniz sorunlari birlikte saptariz	7	14	2	4	17	34	18	36	6	12	50	100
Tartistigirniz sorunun gerçek sorun olup olmadigini tartisiriz	5	10	8	16	18	36	15	30	4	8	50	100
Sorunu açikca ortaya koruz	4	8	6	12	10	20	21	42	9	18	50	100
Birbirirnize nasil olmaktan çok kötü gercekleri realist bir sekilde açiklarnayi tercih ederiz	3	6	12	24	20	40	11	22	4	8	50	100
Bir tarafin kaybedip digerinin kazanacagi yontemden cok her iki tarat'in kazanmasini isaglayacak yöntemi buluruz	6	12	4	8	17	34	15	30	8	16	50	100
Güç sorunlarin halledilmesine gecmeden önce grup birligini sasIamaya çaIisiriz.	6	12	8	14	14	28	15	30	7	14	50	100
Gunderniacikcaortayakoruz	5	10	4	8	14	28	17	34	10	20	50	100
Desisik gorUs1ere sahip olanlarin kendilerini açikça ye tarn olarak ifade etmelerini tesvik ederiz	4	8	8	16	11	22	19	38	8	16	50	100
Statünun onemini azaltiriz	7	14	14	28	14	28	11	22	4	8	50	100
Fikir birligini saglariz	6	12	4	8	13	26	18	36	9	18	50	100
Tek tek sorunlardan önce ortak sorunlari saptariz	4	8	4	8	18	36	18	36	6	12	50	100

cesitli çozurnierin bulunmasi ye siralanmasi ye bunlarin degerIemesini ayri tutariz	8	16	6	12	15	30	16	32	5	10	50	100
Bütün rnürnkün çozümmleri yaratici bir seki1de arar ye siralariz	9	18	6	12	7	14	20	40	8	16	50	100
Grup fikir birIisine vararnazsa tartiismayi tekrarlariz	7	14	7	14	22	44	11	22	3	6	50	100
Sorunun ifade edilin sek1inle varilan sonucu karsiIa.stirir bunun sonucu gercekten cOztlp cozrnedigini saptariz	7	14	7	14	11	22	19	38	6	12	50	100

Tablo 13: Sorun (Problem) çözme

Tablo 13 de goruldugu gibi sorun çözme yönteminin arastirmaya katilan bireyler tarafindan bazen ve oldukça sik degerlerde toplandigi gorulmektedir.

	1		2		3		4		*5*		
Çatisma Yönetimi	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	To$_I$
Kabuguna çekilen	20.143	40.486	16.286	32.572	6.286	12.572	4,285	*8.57*	3	6	50
Yatistirici	6.143	12.286	9	18	14.7 14	29.428	12.285	24. *57*	6,428	12.856	50
IsbirIigi	3.143	6.286	4	8	13.428	26.856	19	38	10.429	20.858	50
Zorlayici	15.57	31.14	9.57	19.14	19.14	38.28	9.71	19.42	5.71	11.42	50
Uz1a.stirici	8.14	16.28	13.20	26.40	12.14	24.28	*9.85*	19.7	*6.58*	*13.56*	*50*

Tablo 14 : Çatisma ölçegi

SONUÇ

Bu Arastirma, örgütsel çatismanin olumlu/olumsuz yanlarini ve yöntemlerini göstermektedir .

Yapilan arastirmada demografik özellikler dikkate alindiginda deneklerin büyük bir çogunlugunu üniversite ve yüksek lisans mezunlari olusturmaktadir. Bu da egitim düzeyinin yüksekligi ile çatisma arasindaki ters iliskiyi destekler niteliktedir. Yani egitim seviyesi yükseldikçe çatisma düzeyi azalmaktadir. Bireylere egitim düzeyi ile yapilan is arasindaki uyum sorulduguna bu da varsayimi destekler niteliktedir .Ayrica deneklerin yas seviyesinin düsüklügü de dikkat çekmektedir .

Deneklerin büyük bir çogunlugu teknik hizmetler biriminde çalismasina karsilik önemli bölüm olarak yönetim bölümünü göstermislerdir. Bu da bize çatismada yönetimin ne derecede önemli oldugunu göstermektedir. Eger üst yönetim çatismayi zamaninda fark edemiyorsa çatismanin çikmasi kaçinilmazdir. Çatismada önemli olan, çatisma çikmadan önce çözmektir .

Deneklere sorun çözme yöntemini kullanip kullanmadiklari sorulduguna, yogunlugun bazen ve oldukça sik degerlendirmesinde yer aldigi gözlenmektedir .Çatismaya neden olan faktörler sorulduguna ise, yogunlugun iletisim faktörlerinde toplandigi gözlenmektedir . Deneklere çatismada hangi tür davranis sergiledikleri sorulduguna ise, gösterdikleri davranis yatistif1ci, isbirligi ve uzlastirici seklindedir. Bu da bize çatismanin olmadigini göstermektedir.

Arastirmada fazla genelleme yapilamamasinin nedeni, örneklem grubunun yeterli olmamasi gösterilebilir. Eger bundan sonraki arastirmalarda ömeklem grubu daha fazla tutulursa daha geçerli sonuçlarin alinacagi kanisindayim.

KAYNAKÇA

?? Anthony , William P .(1989); Yöneticinizi Siz Yönetin. Istanbul: Ilgi Y ayinlari.

?? Arik, I. Alev (1990); Yaraticilik. Ankara: Kültür Bakanligi Yayinlari.

?? Artan, Inci (!996); "Örgütsel Degisim ve Gelisme ,, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi . ed.Suna Tevruz. Istanbul: Türk Psikologlar Demegi.

?? Baransel, Atilla (1993); Çagdas Yönetim Düsüncesinin Evrimi. 3.bs. Istanbul: I. Ü. Isletme Fakültesi Isletme Iktisadi Enstitüsü.

?? Bingöl, Dursun (1990); Personel Yönetimi ve Beseri iliskiler .Erzurum: Atatürk Üniversitesi Y ayinlari.

?? Bumin, Birol (1990); Isletmelerde Organizasyon Gelistirme ve Çatismanin Yönetimi. Ankara: Gazi Üniversitesi I.I.B.F .Y ayinlari.

?? Cüceloglu, Dogan (1994); Iyi Düsün Iyi Karar Ver: Etkili Yasaman Temel Boyutlari Üzerine Yakup Bey'le Söylesiler .6.bs. Istanbul: Sistem Yayincilik.

?? Davis, Keith (1982); Isletmelerde Insan Davranisi: Örgütsel Davranis .çev.Kemal Tosun. Istanbul: Istanbul Üniversitesi Isletme Fakültesi Y ayinlario

?? Demir, Ömer -Mustafa Acar (1992); Sosyal Bilimler Sözlügü. Istanbul: Agaç Y ayincilik.

?? Develioglu, Ferit -Neval Kiliçkin (1975); En Yeni Büyük Türkçe Sözlük. Istanbul: Rafet Zaimler Y ayinevi.

?? Dinçer, Ömer (1994); Örgüt Gelistirme Teknigi Olarak Duyarlilik Egitimi. Istanbul: Timas Yayinlari.

?? Dinçer, Ömer (1994); Örgüt Gelistirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. Istanbul: Timas Y ayinlari.

?? Dinçer, Ömer (1991); Stratejik Yönetim ve Isletme Politikasi. Istanbul: Timas Y ayinlari.

?? Dogan, Hasan Zafer (1981); "Rol Çatismasi ve Isgören Sorunlari "Yönetim

Psikolojisi II. Ulusal Kongresi.

?? Dökmen, Üstün (1994); Sanatta ve Günlük Yasamda Iietisim Çatismalari ve Empati. Istanbul: Sistem Y ayincilik.

?? Eren, Erol (1985); "Degisim Yönetimi", MESS 1985 Yili Seminerleri. Ankara: MESS Y ayinlari.

?? Eren, Erol (1993); Yönetim ve Organizasyon. Istanbul: Beta Yayinlari.

?? Ertekin,Yücel (1981); "Örgütsel Çatisma" Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumu.

?? Ertekin,Yücel (l993); Stres ve Yönetim. Ankara: TODAIE Yayinlari.

?? Ertürk, Mümin (l994); "Organizasyonlarda Çatisma Nedenleri, Çatismanin Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulamasi" Erciyes Üniversitesi I.I.B.F .Dergisi, S.ll.

?? Freedman, Jonathan L. -David 0. Sears -J .Merrill Carlsmith (l989); Sosyal Psikoloji. (çev.Ali Dönmez). Istanbul: Ara Yayincilik.

?? Genç, Nurullah (l994); "Örgütsel Davranis, Karar Süreci ve Karsilikli Etkilesim", Atatürk Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, c.lü, s.3-4.

?? Genç, Nurullah (1994); Zirveye Götüren Yol Yönetim. Istanbul:Timas Yayinlari.

?? Hançerlioglu, Orhan (l976); Felsefe Ansiklopedisi: Kavram ve Akimlar, 1. Istanbul: Remzi Kitabevi.

?? Hatiboglu, Zeyyat (l977); Isletme Yöneticiliginin Temelleri. Istanbul: Aktif BÜfO Basim Organizasyon Y ayinlari.

?? .Hicks, Herbert -C. Ray Gullett (1981); Organizasyonlar: Teori ve Davranis. (çev.Besim Baykal) Istanbul: I.I.T.I.A.Isletme Bilimleri Enstitüsü Yayinlari.

?? Irmis, Ayse (l993); "Bir Yönetim Teknigi Olarak Problem Çözme Süreci" Atatürk Üniversitesi I.I.B.F. Dergisi, c.lü, s.l-2.

?? Kagitçibasi, Çigdem (l988); Insan ve Insanlar. gözd.geç.7bs. Istanbul: EvrIm BasimYayinlari.

?? Katrinli, Alev Ergenç -Ömür Özmen -N. Timurcanday (1991); "Farkli Örgütsel Çevrelerde Örgüt Y apisi ve Kisilerarasi Tutumlarin Rol Çatismasi ve Rol Belirsizligi Iie Iliskisi ,, .Yirmibirinci Yüzyilin Isiginda Isletmecilik Bilgisi ve Uygulamalari. ed.Cengiz Yilmaz, Hülya Tütek. Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa I.I.B.F. Yayinlari.

?? Kaya, Sidika (1995); "Hastanelerde Örgütsel Çatismanin Nedenleri" Hastene Isletmeciligi : (Seçme Y azilar), derl.Hikmet Seçim. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi.

?? Kilinç, Tanil (1990); ,, Gruplararasi Çatismalarin Çözümüne Yönelik Laboratuvar Yaklasimi ,, I. Ü. Isletme Fakültesi Dergisi, C.19 , S.I-2.

?? Kilinç, Tanil (1986); "Örgütlerde Çatisma : Basa Çikma Yöntemleri ve Yönetimi" . I. Ü. Isletme Fakültesi Dergisi, c.15, s.l.

?? Kilinç, Tanil (1985); "Örgütlerde Çatisma: Maliyeti ve Nedenleri ,, I. Ü. Isletme Fakültesi Dergisi , c. 1 4, s.1 .

?? Kilinç, Tanil (1988); "Örgütlerde Rol Çatismasi ve Belirsizligiyle Basa Çikma Yöntemleri" I. Ü. Isletme Fakültesi Dergisi, c.17, s.2.

?? Kilinç, Tanil (1991 ; "Rol Çatismasini Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satis Elamanlarina Yönelik Sektörel Bir Arastirma", I. Ü. Isletme Fakültesi Dergisi, c.20, s.I-2 .

?? Koçel, Tamer (1993); Isletme Yöneticiligi: Organizasyon ve Davraniso 4.bs. Istanbul: Beta Yayinlari.

?? Korkmaz, Sezer (1994); "Örgütsel Çatisma Yönetimi ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, s..

?? Köse, Sevinç (1992); "Çatisma ve Yönetimi", 2. Yönetim Kongresi. Izmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Isletme Fakültesi Yayinlari.

?? Luthans, Fred (1992); Organizational Behavior. 6th. ed. New York: McGraw Hill, Inc.

?? Luthans, Fred (1977); Organizational Behavior .2nd. ed. Tokyo : McGraw Hill Kogakuska.

?? Morgan, Clifford (1986); Psikolojiye Giris Ders Kitabi.3.bs. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Y ayinlari.

?? Onaran, Oguz (1971); Örgütlerde Karar Verme. Ankara: Ankara Üniversi Siyasal Bilgiler Fakültesi Y ayinlari.

?? Öztebag, Lutfi (1970); Psikolojide Iik Adim. Istanbul: Remzi Kitabevi.

?? ÖztÜrk, Azim (1992); "Örgütlerde Çatisma ve Yönetimi ,, .Isletme Yönetiminde Güncel Konular. Adana: Çukurova Üniversitesi Yayinlari.

?? Peker, Ömer (1995); Yönetimi Gelistirmenin Sürekliligi. Ankara: TODAIE.

?? Pekkaya, F. Banu (1994); Arabulucu Yolu ile Çatismalara çözüm Bulma, Arabuluculuk Egitiminin Okullarda Uygulanmasi ve Bu Egitimin Ögrencilerin Benlik Gelistirmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldirgan Davranislarina ve Algiladiklari Problem Miktarina Etkisi. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler . Enstitüsü Y ayinlanmamis Doktora Tezi)

?? Pettas, William (1992); "Conflict in the Large Academic Library: Friend or Foe ? The Joumal of Academic Librarianship, v .18, n.l.

?? Pondy, Louis R. (1973); "Örgütsel Uyusmazlik: Kavramlar (çev.Bilal Murat Özgüven), Akademi Bursa I.T.I.A. Dergisi, c.lI, n.l.

?? Rue, Leslie W. -Lloyd L.Byars (1992); Management Skills and Application. 6th.ed. Boston : Richard D.Irwin, Inc.

?? Stoner, James A. F. (1978); Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

?? Simsek, M. Serif (1987); "Örgütlerde Çatisma ve Yaraticiligin Yönetimi ,, Atatürk Üniversitesi Isletme Fakültesi Dergisi, c. 7 , s.1-2.

?? Tevruz, Suna (1989); Davranislarimazdan Seçmeler. Istanbul.

?? Tolan, Barlas -Galip Isen -Veysel Batmaz (1985); Toplum ve Ben: Sosyal Psikoloji, 1. Ankara: V Teori.

?? Tulunay, Nihal (1990); Örgüt Içi Çatismalar ve Çatisma Çözüm Yöntemleri ile Ilgili Bir Arastirma. (Istanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y ayinlanmamis Doktora Tezi)

?? Türkmen, Ismail (1992); Etken Iietisim ModelI (Yöneticiler IçIn) Ankara: MPM.

?? Türkçe Sözlük (1974); gözd.geç.6.bs. Ankara: TDK.

?? Türkçe Sözlük (1988). Ankara: TDK.

?? Uyguç, Nermin -Yasemin Arbak (1993); ,, Bagimlilik -Çatisma Sikligi ve Çatisma Çözüm Yöntemleri, Performans Iliskileri ", Dokuz Eylül Üniversitesi I.I.B.F .Dergisi, c.8, s.11.

?? Vecchio, Robert P. (1991); Organizational Behavior. 2nd.ed. Fort Worth: Tlie Dryden Press.

?? Yilmaz, Bülent (1992); ,, Kütüphanecilik Alanindaki Yeni Teknolojilerin Insan Boyutu ,, , Verimlilik Dergisi, S.2.

?? Yozgat, Osman (1989); Isletme Yönetimi. 7.bs. Istanbul: M. Ü. Nihad Sayar Yayin ve Yardim Vakfi Y ayinlari.

E K L E R

Sayin ilgili;

Elinizdeki anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dali'nda, Ayhan Tuglu tarafindan hazirlanan **Örgütsel çatisma ve Yönetimi** isimli yüksek lisans teziyle ilgilidir.

Anket formunun cevaplandirilmasinda gostereceginiz dikkat ye samimiyet arastirmanin tamamlanmasi ye gercegi yansitmasi bakimindan önem tasimaktadir.

Göstereceginiz ilgiden dolayi simdiden tesekkür ederim.

Saygilarimla

Ayhan Tuglu

I.BÖLÜM

1 .Çalistiginiz kurum:

2.BölUmUnUz

3.BölUmUnUzde ça1isan1arin sayis

4.Kurumunuzda ca!isan1arin toplam sayis

5.Kurumdaki Unvaninizs

6.Bu kurumda cahstiginiz toptam sUre

7.Toplam ca1isma sUreniz

8.Kurumunuzun hiyerarsik duzeyinde kac yonetim kademesi varsa, sayisini belirtiniz. (RektOrden sefe kadar)

9.Sizin UstUnUzde kaç yonetim kademesivar

1O.Yasintz

11.Cinsiyetiniz: 0 Erkek 0 Kadin

12.Medeni durumunuz: 0 Evli 0 Bekar 0 Bosanmis

13.Ogrenim durumunuz:

O Ilk ogrenim 0 Orta ogrenim 0 Lise 0 cJniversite

O Meslek Lisesi 0 On Lisans

O DUz Lise 0 Lisans

O KutUphanecilik

O Diger:

O Y.Lisans 0 Doktora

0 KUtüphanecilik 0 Kutuphanecilik

0 Diger 0 Diger

14.Aldiginiz egitim yaptiginiz ise uygun mu?

O Evet 0 Hayir

15.Sizce yaptigmiz isin (meslegin) toplumda sayginligi varmidir?

O Evet 0 Hayir

II.BÖLÜM

Sizce karsi1astiginiz sorunlarin önem derecesi nedir? Uygun gordugunuz seceneklerden birine (x) isareti koyunuz.

	Onemli	**Kararsizim**	**Onemsiz**
1.Ustlerle i1etisim sorunu:	0	0	0
2.Astlarla i!etisim sorunu:	0	0	0
3.Kit kaynakiar için rekabet:	0	0	0
4.Ustlerle isbir1igi saglama sorunu:	0	0	0
5.Astlarla isbir1igi saglama sorunu:	0	0	0
6.Bolumlerarasi isbir1igi saglama sorunu:	0	0	0
7.!s bagimhuiginin yarattigi sorunlar:	0	0	0
8.OdUl sisteminin yarattigi sorunlar:	0	0	0
9.Bürokratik nitelikier:	0	0	0
1O.!s bolumU ye uzrnan1asmanin yarattigi sorunlar:	0	0	0
11 **.ts** ye yetki belirsizliginin yarattigi sorunlar	0	0	0
12.Fonksiyonel bagimuiligin yarattigi sorunlar	0	0	0
13.Statü ye gUçten kaynakianan sorunlar	0	0	0
14.Görev alani ile ilgili belirsizlik	0	0	0
15.Orgut yapisinin buyuklugu:	0	0	0
16.OrgUtsel degisim ye ge1isirnin etkileri:	0	0	0
17.Yonetim tarzindan kaynakianan sorunlar	0	0	0
18.Karar vermeden kaynakianan sorunlar	0	0	0
19.Bireysel faktörlerden kaynakianan sorunlar(Amac,deger,algilama...)	0	0	0
20.Diger			

III. BOLUM

III.BÖLÜM

Her kurumda degisik fonksiyonlari olan bOlumler vardjr.Bazi bOlUmler digerlerine oranla Orgut icinde daha Onemli gorulur.Sizin kurumunuzda boyle bir durum varsa,asagida belirtilen bOlümleri Onem derecesine gore soralayiniz. (En **önemli bölüme 1 derecesi vererek siralayiniz)**

- o Saglama (Tedarik) : (seçim,karar verme,ismarlama,teslim alma vs)
- o Teknik islemler : (Kataloglama,siniflama,konu basligi vs...)
- o Yararlandirma: (Danisma,OdUnç verme vs....)
- o YOnetim

IV. BÖLÜM

1 .cozumleyecegimiz sorunlari birlikte saptariz

2.Tartistigimiz sorunun gercek sorun olup olmadigini belirleriz

3 .Sorunu acikca ortaya koyariz

AnlasmazIiklari çesitli sekilde çözümlerler.Anlasmazligi çözme mekanizmalarindan bin de sorun çozmedir. Burada Ogrenmek istedigimiz, sorun cOzme mekanizmasini ne derecede uyguladiginizdir. LUtfen asagidaki ifadeleri okuyunuz ye uygulama derecesine uygun olana (X) isareti koyunuz.

	Hiç	Nadiren	Bazen	Oldukça Sik	Çok Sik
4.Birbirimize nazik olmaktan cok kötü gercekleri realist bir sekiIde açiklamayi tercih ederiz	0	0	0	0	0
5.Bir tarafin kaybedip digerinin kazanacagi yontemden çok, her iki tarafin kazanmasini saglayacak yöntemi kullaniriz	0	0	0	0	0
6.Guc sorunlarinin halledilmesine geçmeden Önce grup birligini sag!amaya ca1isiriz, ornegin kolay sorunlardan baslariz	0	0	0	0	0
7.GUndemi acikca ortaya koruz	0	0	0	0	0
8.Degisik göruslere sahip olanlarin kendilerini acikca ye tam olarak ifade etmelerini tesvik ederiz	0	0	0	0	0
9.Statunün önemini azaltiriz	0	0	0	0	0
1O.Fikir birligini saglariz	0	0	0	0	0
11 .Tek tek sorunlardan önce ortak sorunlari seceriz	0	0	0	0	0
12.çesit1i cözumlerin bulunmasi ye siralanmasi bunlarin degerlenmesini ayri tutariz	0	0	0	0	0
13.BUtün mumkün çozümleri yaratici bir sekilde arar ye siralariz	0	0	0	0	0
14.Grup fikir birligine varamazsa, tartismayi tekrarlariz	0	0	0	0	0
15.Sorunun ifade edilen sekliy1e varilan sonucu karsilastirir ye bunun sorunu gerçekten çözüp cozmedigini saptariz	0	0	0	0	0

V. BÖLÜM

Asagidaki deyisIer çatismalari cozmek için bazi strateji tanimlari olarak düsünülebilir. DeyisIerin bazilari atasözlerini dile getirmektedir. Her deyisi dikkatle okuyun. Asagidaki olcegi kullanarak her deyisin sizin bir catismadaki davranis tarzinizi hangi olçude temsil ettigini belirtin.

5:Bir catismadaki çok tipik davranis seklim

4:cok sik böyle davranirim

3:Sik sik böyle davranirim

2:Nadiren böyle davranirim

I :Asla böyle davranmam

1. Tartisrnadan geri çekilmek sakinmaktan kolaydir
2. Birisinin senin gibi dusUnmesini saglayamiyorsan, senin gibi davranmasini sagla
3. Tatli dil yilani deliginden cikarir
4. Kolla beni kollayim seni
5. Gelin birlikte düsüneIim

6.Kavgada ilk susan takdire layiktir

7.Guç dogruyu yener

8. Yumusak sOzler yumusak davranislar getirir
9. AzIa yetinmeyen cogu bulamaz

IO.Gercek, cogunlugun fikrinde degil,bilgide yatar

Ii .Kavga edip kaçan,ergec yine kavga eder

I2.Basarili savasci düsmanini kacirir.

I3.Düsmaninizi iyilikle öldürün.

1 4.Adaletli yaklasim tartismayi engeller.

15.Kimsenin nihai bir cevabi yoktur, ancak herkesin katacagi bir seyler vardir

16.Size ters dusen1erden uzak durun.

17.Kazanmaya inanan herkes kazanir.

I 8.GUzel sözlerin degeri cok, bedeli azdir.

19.Dise dis ,goze goz

20.Sadece gercekleri kendi tekelinden cikaran insan, digerlerinin sakiadikiari gercekten yararlanabilir

21 .Hayatinizi zehir edecek kavgaci insanlardan uzak durun

22.Kacmayan kacirir.

23.Tatli sozler ahenk saglar.

24.Hediye arkadishgi pekistirir.

25.catisma1arinizi aciga cikarip onlarla yuz yuze gelirseniz en iyi cozum bulunur

26.çatismay1a basetmenin en iyi yöntemi ondan kacmaktir.

27.Nezaket siddeti yener.

28.Nerede durmak istiyorsan ayagini oraya koy.

29.!stediklerinin bir kismini almak hiç bir sey almamaktan daha iyidir.

30.Durustluk,dogruluk ye guvenle insan daglari devirir.

31 .Ugrunda savasacak kadar degerli hiç bir sey yoktur.

32.Dunyada iki cesit insan vardir: Kazananlar ye kaybedenler.

33.Birisi size tas1a vururs a ona pamukia karsilik ver.

34.Her iki tarafda esit olcude taviz verirse adil bir anIasmaya varilir.

35.Arastira arastira gercege uIasi1ir.