



Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma

Organizational Conflict And Management: A Research in Public Organizations

Batuhan AYAN

Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0002-4105-1723
ayanbatuhan@gmail.com

Ercan YAVUZ

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Ankara, Türkiye

orcid.org/0000-0003-3696-4832
eyavuz@gazi.edu.tr

Özet

Örgütsel çatışma kavramına ilişkin tanımlamalar pek çok araştırmacı tarafından yapılmıştır. Literatürdeki tanımlamalara bakıldığında araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaştığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel çatışmayı çözülmesi gereken bir problem olarak görürken bazıları ise örgütsel verimliliği arttıracak bir fırsat olarak görmektedir. Örgütsel çatışmanı olumlu etkilerinin olabilmesi için çatışmanın iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çatışma yönetiminin başarılı olabilmesi için de çatışmayı etkileyen faktörler ve bireylerin çatışma durumlarında sergiledikleri davranışlar analiz edilmelidir. Bu şekilde başarılı bir örgütsel çatışma yönetimi sağlanabilir. Bu araştırmada Ankara'daki kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel çatışma durumunda yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı sergiledikleri uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleşme ve baskı davranış biçimleri ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Veri toplama tekniği olarak demografik sorular ile Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeğinin A ve C formlarının yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Sonuçlar, demografik özelliklerin personel üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi

Abstract

Definitions related to the concept of organizational conflict have been made by many researchers. Looking at the definitions in the literature, it seems that the researchers approach the topic from different angles. Some researchers view organizational conflict as a problem to be solved, while others view it as an opportunity to increase organizational productivity. In order for the positive effects of organizational conflicts to be possible, the conflicts must be well managed. In order for conflict management to be successful, factors affecting conflict and behaviors exhibited by individuals in conflict situations should be analyzed. Successful organizational conflict management can be achieved in this way. In this research, The relationship between forms of consensus, conformity, avoidance, integration and repression and

demographic variables that individuals exhibit against their managers and colleagues in the event of organizational conflict has been examined. Demographic questionnaire and Rahim's Organizational Conflict Scale A and C forms were used as data collection techniques. The results demonstrate the impact of the demographic characteristics of the staff is very important.

Keywords: *Conflict, Organizational Conflict, Conflict Management*

1. Giriş

Günümüz dünyasında sanayileşmenin etkisiyle pek çok iş kolunda insan faktörünün etkisi azalmıştır. Ancak örgütlerin temel iş gücünü hala insanlar oluşturmaktadır. Hatta çoğu örgütte insan faktörü iş gücünün önemli bir boyutunu oluşturabilmektedir. İnsanın olduğu her ortamda da bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklı çatışmalar olmaktadır. Başka bir deyişle bireysel değerlerin, inanışların, geçmiş yaşantıların, kişiliğin, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıkların olması kaçınılmaz bir olgudur. Bu durum ile birey hayatı boyunca her ortamda karşılaşabilir. Bu nedenle gerek bireysel gerekse örgütsel nedenlerden ötürü örgütsel çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi, işletmelerde de varlığı inkâr edilemeyecek bir kavramdır (Karcıoğlu vd., 2012:78). Çünkü çatışma iş ilişkilerinin (İlban, 2008:3) ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır (Ubawuike vd., 2015: 71). Bireylerin sosyal ve biçimsel ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlıklar, işletme örgütlerinde zamanla örgütsel yaşamı önemli ölçüde etkileyen çatışmalara dönüşmektedir (Öztaş, 2005). Bu çatışmaların, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönetilmeleri gerekir (Yıldızoğlu, 2013:1). Çalışma ortamında meydana gelen çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan birini oluşturur (Tokat, 1999). Çünkü çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludurlar (Yıldızoğlu, 2013:1). Örgütsel çatışmalar nedeniyle yöneticiler, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından mahrum kalmaktadırlar (Güzel, 2010:1). Ancak iyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir (Çağlayan, 2006:3).

Bu araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki uzman – uzman yardımcısı ile müfettiş – müfettiş yardımcısı kadrosunda yer alan personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma ölçeği olarak Rahim'in Örgütsel Çatışma ölçeğinin A ve C formları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 9 farklı kamu kurumunda 496 kişiye anket uygulanmıştır. Bu anketlerin 394'ü üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

2. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çatışma kavramı değişik disiplinlerde ve bilimlerde, değişik yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sözlük anlamı uyuşmazlık, zıtlaşma ve savaş olmasına rağmen çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur. Genel olarak çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir (Ataman, 2002). Kazimoto'ya (2013) göre ise işyeri çatışması, farklı bireylerin veya grupların hedefleri, çıkarları veya değerleri uyuşmazsa ve birbirlerinin hedeflerini bir örgütte gerçekleştirme girişiminde hayal kırıklığına uğradığında oluşan anlaşmazlık varlığı olarak tanımlanır (Longe, 2015:83). Schramm-Nielsen (2002) çatışmayı, taraflardan en az biri tarafından önemli olarak algılanan bir şey hakkında ciddi bir anlaşmazlık ve tartışma hali olarak

tanımlamaktadır (Ojo ve Abolade, 2008:65). Kısacası çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014:758).

Standart karar alma mekanizmalarında bozulma, amaçlarda ve sonuçlarda ortaya çıkan fikir ayrılıkları, ilgi-yöntem ve bakış açısı farklılıkları gibi tanımlamalarla ifade edilen örgütsel çatışma kavramı ise pek çok açıdan belirsizliğini korumaktadır. Tanımlamalardan bir kısmı çatışmayı çözülmesi gereken bir problem ya da barışın bozulması olarak görmekte ve çatışmayı kaynağından hareketle açıklama yoluna gitmektedir (Altan). Bir kısmı da çatışmanın örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır (Robbins, 1990: 411-413). Genel olarak ise örgütsel çatışma örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve örgüt üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz davranışlarıdır (Özgan, 2011:230).

3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

İşletmelerde çalışanlar çoğunlukla değişik çevrelerden geldikleri için birbirlerinden farklı özellikleri taşıyan kişilerdir. Çocukluktaki yetiştirilme tarzı, kültür, sosyalleşme süreci herkesde farklıdır. Buna göre her birey arasında bu nedenlerden doğan farklılıklar, çatışmanın temel bir kaynağını oluşturabilir (Aktaran Çağlayan, 2006:33).

Organizasyonlarda bir çatışmanın hissedilmesi ve algılanması için pek çok neden ve faktör bulunabilir. Çatışmaların anlaşılması, yönetilebilmesi, çözümlenmesi ve de örgütün yararına kullanılabilmesi için çatışmaların nedenlerinin bilinmesi tüm örgütler için kesinlikle büyük öneme sahiptir (Öztaş, 2005). Çünkü çatışmanın nedeni çatışmanın çözümüne giden yol haritasıdır (Şendur, 2006:7). Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arası, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır (Koçel, 2014:766).

Gordon'a (1991) göre çatışma, çatışma için gerekli koşulların var olmasıyla başlar. Zikmann, çoğu büyük çatışmanın nispeten önemsiz konuların ilk belirdiğinde tanımlanamamasından ya da doğru yöntemle çözülmemesinden meydana geldiğini söyler (İlban, 2008:30).

Çatışma nedenlerini bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler ve iletişim problemleri olarak üç gruba ayırarak incelenebilir.

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler arasında kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, statü ve güç farklılıkları, algılama ve yorumlama farklılıkları gibi faktörler yer almaktadır. Bireysel farklılıkların ön planda olduğu faktörler bu grupta yer alabilir.

Yapısal (Örgütsel) Faktörler: Örgütsel faktörler arasında örgüt büyüklüğü, fonksiyonel bağımlılık, ödül sistemlerindeki farklılık, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, örgütsel değişimin etkisi, bürokratik nitelikler, kıt kaynaklar için rekabet, yöneticilik tarzlarındaki farklılıklar, iş bölümünden kaynaklanan farklılıklar, kriz dönemlerinden kaynaklanan farklılıklar, örgüt içi güç mücadeleleri, uzmanlaşma, ortak karar verme, denetim biçimi, yenileşme, norm ve değerler gibi faktörler yer almaktadır. Herhangi bir konudaki örgüt içi işleyiş farklılıklarından doğabilecek çatışma ortamı faktörleri bu grupta yer alabilir.

İletişim Problemleri: İletişim problemleri arasında anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunları, iletişim kanallarındaki bozukluklar gibi problemler

yer almaktadır. Sağlıklı iletişim kurulmasına engel olan her türlü faktör bu grupta yer alabilir.

4. Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışmanın kaçınılmaz olması, yöneticilerin çatışma durumlarıyla başa çıkmak için çeşitli stratejiler kullanmalarını gündeme getirmektedir (İnanlı vd., 2013:277). Çatışma yönetimi, çatışmaların işletme içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı şekilde yönlendirilmesine yönelik çalışmaları içermektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2008:77). Çatışma yönetimiyle ilgili olarak birçok yazar çatışmanın karmaşık doğasını vurgulayarak, örgüt “etkililiğini ve verimliliğini” arttırmada çatışmaların yapıcı bir şekilde kullanılabileceğini, hatta bu nedenle bazı atışmaların teşvik edilebileceği hususlarının önem kazanması dolayısıyla, “çatışma çözümü” yerine “çatışma yönetimi” terimini kullanmayı yeğlemektedir (Özmen, 1997:40-41).

Bireyselleşmenin sonucunda örgütlerde elemanlar arası çatışma önemli bir sorun olmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetimi iş hayatında önemli bir konu olmaktadır (Özdemir ve Özdemir:395). Örgütlerde yöneticilerin yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmektir (Koçel, 2014:770). Bu aşamada, çatışmaların işletmeye ve sisteme zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi gerekir (Topaloğlu ve Avcı, 2008:77). Rahim'e göre (2002), çatışma yönetimi, çatışmanın işlevselliğini en aza indirmek ve bir organizasyonun öğrenmesini ve etkinliğini optimize etmek için yapıcı işlevleri geliştirmek için etkili stratejiler tasarlamayı içerir (Longe, 2015).

Örgütsel çatışma yönetim stratejilerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Kadercilik
- Kaçınma
- Uyma - İtaat Etme
- Güç Kullanımı
- Hükmetme – Üstünlük Kurma
- Taviz verme
- İşbirliği
- Tümleştirme – Bütünleşme
- Uzlaşma
- Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme
- Çoğunluk oyu
- Yatıştırma – Yumuşatma
- Ortak bir düşman bulma
- Meşgul Etme
- Çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması
- İletişimin artırılması
- Kaynakların artırılması

Araştırmada Rahim'in örgütsel çatışma ölçeği kullanılmıştır. Rahim'in örgütsel çatışma ölçeğinde yer alan bütünleşme, uyma, uzlaşma, baskı ve kaçınma stratejileri kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Bütünleşme: Bütünleştirme, tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Koçak ve Başkan, 2013:213). Bütünleşme yaklaşımında yönetici çatışan tarafları bir araya getirerek çatışmanın nedenlerini bulmaları, sorunu tüm ayrıntılarıyla tartışmaları ve çatışmayı çözmeleri için uygun bir ortam hazırlar (Aktaran Yıldızoğlu, 2013:33). Bu tarz, her zaman açıkça anlaşılamayan karmaşık sorunlar için uygundur (Spaho, 2013:113).

Uyma: Uyma, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesini ifade eder (Gürer vd., 2014:444). Bu yöntem, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ile gerçekleşmektedir (Koçak ve Başkan, 2013:213). Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir (Aktaran Karcıoğlu vd., 2012:81).

Baskı (Hükmetme): Hükmetme stratejisinde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu strateji, kazan-kaybet yönelimi ya da çatışmadan kazançlı çıkabilmek için sergilenen zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Rahim, 1992:11).

Hükmetme yaklaşımında kısa sürede bir taraf kazanıp sorun çözülüyor gibi görünse de kaybeden taraf(lar)daki kaybetme duygusu ve 'bitirilmemiş işler' uzun dönemde kişisel ve kurumsal dinamikleri olumsuz etkileyebilmektedir (İnandı vd., 2013:277).

Kaçınma: Kaçınma, çatışan grupların olabildiğince yüz yüze gelmemeleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine açıklamamaları durumudur. İnsanlar dâhil bütün canlıların çatışmayı yok etmedeki en doğal davranışı ondan kaçınmasıdır (Çağlayan, 2006:100). Bu yöntem, sorunlarla ve olumsuz durumlarla karşılaşmak istememe eğilimi ile ortaya çıkabilmektedir (Koçak ve Başkan, 2013:213). Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici çatışmada açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez (Koçel, 2014:772). Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir (Gürer vd., 2014:445). Çatışmadan kaçınma sıklıkla düşmanlığa yol açar ve daha sonra grup için daha büyük sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, çatışma yönetiminde ilk adımlardan birisi çatışma durumunun var olduğunu kabul etmektir, kendiliğinden kaybolmayacağından çatışmayı görmemezlikten gelinmemelidir (Henry, 2009:3).

Uzlaşma: Uzlaşma, taraflar için ortak bir yol bulunarak çatışmayı çözme ve yönetme sürecine denir (Gürer vd., 2014:444). Uzlaşma tarzı, başkalarının ihtiyaçları kadar bireysel hedeflere de odaklanmaktadır (Gross ve Guerrero, 2000:208). Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galip, ne de bir mağlup vardır. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur ve yeterli tatmin sağlayıcı bir karara varılmasına imkan sağlamıştır (Çağlayan, 2006:110).

Uzlaşma stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta derecede ilgi gösterme eğilimindedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin kullanılması

durumunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek uğruna bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır (Güzel, 2010:31-32). Uzlaşmacı kişiler başkaları tarafından işbirliğini teşvik etmek için uzun vadeli bir strateji benimserler (Morita, 2003:6).

Kısacası kaçınma pasif bir stratejidir ve sorunlardan uzak durma ve onları gizleme olarak tanımlanabilir (Spaho, 2013:114). Bu tarzı benimseyen kişiler gerginlik ve hayal kırıklığı yüzünden isteksiz gözükebilir (Morita, 2003:7).

5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel olarak iki amacı bulunmaktadır. Birincisi, Ankara ilinden seçilecek olan kamu kurumlarındaki personelin örgütsel çatışma durumunda sergileyebileceği uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleşme ve baskı çatışma yönetim stratejilerinden hangisini tercih ettiğini araştırmaktır. İkincisi ise bu çatışma yönetim stratejisini tercih eden personelin demografik özelliklerden bilhassa unvanının, yaşının, toplam çalışma süresinin ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisini analiz etmektir.

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki Uzman/Uzman yardımcısı ve Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 9 farklı kamu kurumunda toplam 496 kişiye anket uygulanmış ve 423 kişiden geri dönüş alınmıştır. Dönüş yapılan anketlerden 29 tanesi eksik doldurulması nedeni ile örneklemden çıkarılmıştır. Geriye kalan 394 anket üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

6. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde unvan, çalışma süresi, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, eşinin çalışma durumu ve çocuk sayısını içeren demografik özellikler sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan (Yıldızoğlu, 2013:146) Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeğinin (ROCI II) A ve C formunda yer alan ifadeler kullanılmıştır. Form A 'da personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumlarında nasıl davrandığına yönelik ifadeler yer alırken Form C'de personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında nasıl davrandığına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu formda, çatışma yönetim stratejileri olarak bütünleştirme (1. 4. 5. 12. 22. 23. 28. ifadeler); uyma (2. 10. 11. 13. 19. 24. ifadeler); baskı (8. 9. 18. 21. 25. ifadeler); kaçınma (3. 6. 16. 17. 26. 27. ifadeler), uzlaşma (7. 14. 15. 20. ifadeler) stratejilerine yönelik 28 ifade mevcuttur. Demografik özelliklerle birlikte kişilere 65 ifade yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

7. Güvenirlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Güzel, 2010:56). Güvenirlilik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha (α) değerinin bulunmasıdır. Bu çalışmada anketin güvenirlilik katsayısı (cronbach alfa) 0.906 olarak bulunmuştur. Bu değer anketin güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlilik analizlerinin sonuçları tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1: Rahim örgütsel çatışma ölçeği güvenirlik katsayıları

Ölçeğin Tümü	Bütüleştirme	Uyma	Uzlaşma	Baskı	Kaçınma
0.906	0.756	0.662	0.729	0.829	0.796

Tablo 1'deki verilere göre çalışmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's alfa katsayıları 0.60'dan büyüktür. Bu da ölçeğin alt boyutlarının kabul edilebilir güvenirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

8. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri özetlemek için frekans dağılımından ve anakütleden alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalamadan yararlanılmıştır. Bunların yanında çatışma yönetim stratejileri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için de bağımsız örneklem t testi, tek yönlü anova testi, tamhane testi ve tukey testi analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmaya katılan personelin demografik özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2: Personelin Demografik Özellikleri

	N	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	181	45,9
Erkek	213	54,1
Yaş		
<25	10	2,5
26 – 34	152	38,6
35 – 44	159	40,4
45 – 54	59	15,0
>55	14	3,6
Kurumdaki Çalışma Süresi		
< 1	8	2,0
1 – 5	127	32,2
6 – 10	107	27,2
11 – 15	73	18,5
16 – 20	28	7,1
> 20	51	12,9
Toplam Çalışma Süresi		
< 5	62	15,7
6 – 10	125	31,7
11 – 15	88	22,3
16 – 20	51	12,9
> 20	68	17,3
Unvan		
Uzman	306	77,7
Uzman Yardımcısı	65	16,5
Müfettiş	23	5,8
Öğrenim Durumu		

ÖnLisans	18	4,6
Lisans	273	69,3
Lisans Üstü	103	26,1
Medeni Durum		
Evli	256	65
Bekar	138	35
Eşin Çalışma Durumu		
Çalışıyor	190	48,2
Çalışmıyor	69	17,5
Çocuk Sayısı		
0	55	14,0
1	99	25,1
2	94	23,9
3	22	5,6

Araştırmaya katılan personelin %45,9'u kadın, %54,1'i erkektir. Yaşa göre personelin %2,5'i 25 yaşından küçük, %38,6'sı 26 – 34 yaş arasında, %40,4'ü 35 – 44 yaş arasında, %15,4'ü 44 – 55 yaş arasında ve %3,6'sı 55 yaşından büyüktür. Kurumdaki çalışma süresine göre personelin %2'si 1 yıldan az süredir çalışmakta , %32,2'si 1 – 5 yıl arasında çalışmakta, %27,2'si 6 – 10 yıl arasında çalışmakta, %18,5'i 11 – 15 yıl arasında çalışmakta, %7,1'i 16 – 20 yıl arasında çalışmakta ve %12,9'u 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Toplam çalışma süresine göre personelin %15,7'si 5 yıldan az süredir çalışmakta, %31,7'si 6 – 10 yıl arasında çalışmakta, %22,3'ü 11 – 15 yıl arasında çalışmakta, %12,9'u 16 – 20 yıl arasında çalışmakta ve %17,3'ü 20 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Unvana göre personelin %77,7'si uzman, %16,5'i uzman yardımcısı ve %5,8'i müfettiştir. Öğrenim durumuna göre personelin %4,6'sı önlisans, %69,3'ü lisans ve %26,1'i yüksek lisans mezunudur. Medeni duruma göre personelin %65'i evli ve %35'i bekadır. Evli personelin eşinin çalışma durumuna göre %48,2'sinin eşi çalışıyor, %17,5'inin eşi çalışmamaktadır. Çocuk sayısına göre personelin %14'ünün 0 çocuğu, %25,1'inin 1 çocuğu, %23,9'unun 2 çocuğu ve %5,6'sının 3 çocuğu vardır.

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ve meslektaşları ile ilgili ifadelere verdiği yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Personel ile yönetici arasındaki çatışma yönetim ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde personelin en fazla 12. ifade olan “Yöneticimle bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.” davranışını sergilediği görülmektedir. Personelin en az 9. ifade olan “Kendi lehime karar aldırma için yetkimi kullanırım.” davranışını sergilediği görülmektedir. Bu ve diğer ifadeler genel olarak bakıldığında ise personel ve yöneticileri arasındaki çatışma durumunda en çok bütünleşme stratejisinin, en az baskı stratejisinin tercih edildiği söylenebilir. Personelin birbirleri ile arasındaki çatışma yönetim ifadelerine verilen cevaplar incelendiğinde ise en fazla 12. ifade olan “Meslektaşlarımla bir problemi çözmeye çalışırken tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.” davranışını sergilediği görülmektedir. Personelin en az 11. ifade olan “Meslektaşlarımla isteklerine boyun eğerim.” davranışını sergilediği görülmektedir. Bu ve diğer ifadeler genel olarak bakıldığında ise personel kendi arasındaki çatışma durumunda en çok bütünleşme stratejisinin, en az baskı stratejisinin tercih edildiği söylenebilir.

Demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejilerine etkisi bağımsız örneklem t testi ve anova testi kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 3: Personelin Meslektaş İle Yaşadığı Çatışma Durumunda Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejisine Etkisini Ölçmeye İlişkin Bağımsız Örneklem t testi ve ANOVA Testi Sonuçları

	Bütünleşme	Uyma	Baskı	Kaçınma	Uzlaşma
Unvan	f : 0,336	f : 2,716	f : 2,399	f : 2,688	f : 2,094
	p : 0,715	p : 0,067	p : 0,092	p : 0,069	p : 0,125
Kurumdaki çalışma süresi	f : 1,433	f : 2,503	f : 3,191	f : 1,503	f : 2,049
	p : 0,211	p : 0,030	p : 0,008	p : 0,188	p : 0,071
Toplam çalışma süresi	f : 0,918	f : 1,695	f : 4,016	f : 0,984	f : 2,484
	p : 0,453	p : 0,150	p : 0,003	p : 0,416	p : 0,043
Yaş	f : 0,233	f : 2,357	f : 4,264	f : 0,870	f : 1,923
	p : 0,920	p : 0,053	p : 0,002	p : 0,482	p : 0,106
Cinsiyet	f : 0,001	f : 0,054	f : 0,097	f : 0,690	f : 0,730
	p : 0,913	p : 0,796	p : 0,990	p : 0,004	p : 0,330
Öğrenim Durumu	f : 2,628	f : 0,856	f : 0,675	f : 2,476	f : 2,111
	p : 0,073	p : 0,426	p : 0,510	p : 0,085	p : 0,122
Medeni Durum	f : 0,123	f : 0,504	f : 0,314	f : 0,661	f : 0,154
	p : 0,998	p : 0,238	p : 0,078	p : 0,646	p : 0,218
Çocuk Sayısı	f : 2,568	f : 0,360	f : 2,681	f : 1,476	f : 1,289
	p : 0,038	p : 0,837	p : 0,031	p : 0,209	p : 0,274
Eşin Çalışma Durumu	f : 2,252	f : 0,521	f : 0,430	f : 0,001	f : 3,433
	p : 0,300	p : 0,221	p : 0,513	p : 0,762	p : 0,147

Tablo 3 incelendiğinde personelin meslektaş ile yaşadığı çatışma durumunda tercih ettiği çatışma yönetim stratejileri ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- Unvan ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Kurumdaki çalışma süresi ile bütünleşme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak kurumdaki çalışma süresi ile uyma ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Toplam çalışma süresi ile bütünleşme, uyma ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak toplam çalışma süresi ile baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- Yaş ile bütünleşme, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak yaş ile baskı stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Cinsiyet ile bütünleşme, uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak cinsiyet ile kaçınma stratejisi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Öğrenim durumu ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Medeni durum ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çocuk sayısı ile uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak çocuk sayısı ile bütünleşme ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Eşin çalışma durumu ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4: Personelin Yöneticisi İle Yaşadığı Çatışma Durumunda Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejisine Etkisini Ölçmeye İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA Testi Sonuçları

	Bütünleşme	Uyma	Baskı	Kaçınma	Uzlaşma
Unvan	f : 2,858	f : 3,526	f : 1,030	f : 3,988	f : 2,266
	p : 0,059	p : 0,030	p : 0,358	p : 0,019	p : 0,105
Kurumdaki çalışma süresi	f : 2,530	f : 5,019	f : 3,647	f : 1,760	f : 2,608
	p : 0,029	p : 0,000	p : 0,003	p : 0,120	p : 0,025
Toplam çalışma süresi	f : 0,923	f : 6,070	f : 5,689	f : 2,680	f : 2,190
	p : 0,451	p : 0,000	p : 0,000	p : 0,031	p : 0,069
Yaş	f : 0,761	f : 4,718	f : 5,390	f : 0,784	f : 1,326
	p : 0,551	p : 0,001	p : 0,000	p : 0,536	p : 0,260
Cinsiyet	f : 0,035	f : 0,457	f : 3,824	f : 0,882	f : 0,471
	p : 0,852	p : 0,497	p : 0,051	p : 0,348	p : 0,493
Öğrenim Durumu	f : 0,235	f : 0,112	f : 0,200	f : 3,020	f : 1,285
	p : 0,790	p : 0,894	p : 0,818	p : 0,051	p : 0,278
Medeni Durum	f : 0,521	f : 0,020	f : 1,287	f : 0,599	f : 0,856
	p : 0,858	p : 0,876	p : 0,607	p : 0,872	p : 0,446
Çocuk Sayısı	f : 0,284	f : 0,787	f : 1,107	f : 1,509	f : 1,591
	p : 0,888	p : 0,534	p : 0,535	p : 0,199	p : 0,176
Eşin Çalışma Durumu	f : 3,357	f : 0,002	f : 0,884	f : 0,999	f : 0,307
	p : 0,815	p : 0,479	p : 0,706	p : 0,756	p : 0,487

Tablo 4 incelendiğinde personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda tercih ettiği çatışma yönetim stratejileri ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- Unvan ile bütünleşme, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak unvan ile uyma ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Kurumdaki çalışma süresi ile bütünleşme ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak kurumdaki çalışma süresi ile uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Toplam çalışma süresi ile bütünleşme ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak toplam çalışma süresi ile uyma, baskı ve kaçınma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Yaş ile bütünleşme, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Cinsiyet ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Öğrenim durumu ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Medeni durum ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Çocuk sayısı ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Eşin çalışma durumu ile bütünleşme, uyma, baskı, kaçınma ve uzlaşma stratejileri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

9. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Ankara'daki kamu kurumlarında uzman, uzman yardımcısı, müfettiş ve müfettiş yardımcısı kadrolarında çalışan personelin yöneticileri ve meslektaşları ile yaşadığı çatışmaları çözerken kullandıkları çatışma yönetim stratejileri incelenmiş ve demografik özelliklerin personelin çatışma yönetim stratejisi tercihlerine olan etkisi araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan personelin birbiri (meslektaşları) ile yaşadığı çatışma durumunda çatışma yönetim stratejileri ile öğrenim durumu, medeni durum ve eşin çalışma durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Anlamlı bir farklılığın olmamasını personelin öğrenim düzeyi arasında uçurumları olmaması (%70 lisans mezunu), medeni durum ve eşin çalışma durumunda ise iş yoğunluğu ve gelir düzeyinin ortalamasının üzerinde ve nerede ise denk olması ile açıklanabilir. Uyma stratejisi ile sadece kurumdaki çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Baskı stratejisi ile kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, personelin yaşı ve çocuk sayısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Uzlaşma stratejisi ile sadece toplam çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri ile demografik özellikler arasındaki anlamlı farklılıklar daha çok personelin uzmanlık ve müfettişlik mesleğindeki kıdemi, tecrübesi ve dolayısıyla bilgi seviyesi ile açıklanabilir. Kaçınma stratejisi ile sadece

cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı bir farklılığın olmasını tarafların duygu ve düşüncelerini kendi içlerinde saklayarak birbirini hedef almak istememesi dolayısıyla bayanların erkeklere, erkeklerinde bayanlara karşı iş ahlakına yakışmayacak davranışlardan sakınması ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda çatışma yönetim stratejileri ile cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve eşin çalışma durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Anlamlı bir farklılığın olmamasını tecrübe ve bilgi düzeyini gösteren demografik özellikler dışındaki demografik özelliklerin yönetici ile olan çatışma durumunda çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerinde etkisinin olmaması ile açıklanabilir. Uyma stratejisi ile unvan, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve personelin yaşı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Baskı stratejisi ile kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve personelin yaşı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Uzlaşma stratejisi ile sadece kurumdaki çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Uyma, baskı ve uzlaşma stratejileri ile demografik özellikler arasındaki anlamlı farklılıklar daha çok personelin uzmanlık ve müfettişlik mesleğindeki kıdemi, tecrübesi ve dolayısıyla bilgi seviyesi ile açıklanabilir. Personelin birbiri ile olan çatışma durumunda da tercih edilen çatışma yönetim stratejilerinin benzer olması yönetici ile olan ilişkilerde önemli olanın bilgi ve tecrübe olduğunu göstermektedir. Kaçınma stratejisi ile unvan ve toplam çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Anlamlı bir farklılığın olması yönetici – uzman/müfettiş ve yönetici – uzman/müfettiş yardımcısı arasındaki ilişki farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Yine burada da mesleki tecrübe ve bilginin etkili olduğu söylenebilir.

Anket sorunlarına verilen cevaplar özelinde yapılan incelemelerde, sonuçları bu araştırma ile benzerlik gösteren ve benzerlik göstermeyen araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Şahan'ın (2006) ve Yıldızoğlu'nun (2013) okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmalarda sonuca göre öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla bütünleşme stratejisini kullandığını düşünmektedir. Şahin'in hastanelerde yaptığı araştırmada ise araştırma kapsamına alınan hastanelerde yöneticilerin en çok baskı çatışma yönetim stratejisini kullandığını ifade etmiştir (Şahin vd., 567). Şahan'ın ve Yıldızoğlu'nun yaptığı çalışmaların sonuçları bu araştırma ile benzerlik gösterirken Şahin'in yaptığı çalışmanın sonuçları bu araştırma ile benzerlik göstermemektedir. İlgili araştırmalar incelendiğinde sonuçların farklılık göstermesinin nedeni çalışma yapılan sektör ve/veya ilgili araştırmaya katılan kişilerin eğitim düzeylerindeki farklılıklar olabilir.

Demografik özelliklere göre yapılan incelemelerde; Özmen (1997), Şahan (2006), Şahin, Güzel (2010), Yıldızoğlu (2013) ve diğer araştırmalarda bazı demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerinde etkili olduğu bazı demografik özelliklerin ise çatışma yönetim stratejisi tercihi üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Araştırma yapılan sektöre ve araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerindeki dağılımlara göre sonuçlar farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı çalışmalar bu araştırmayı destekler nitelikte sonuçlar verirken bazı araştırmalar ise desteklememektedir.

Sonuç olarak; demografik özelliklere göre yapılan analizlerde personelin birbiri ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile baskı stratejisi arasında anlamlı bir farklılık varken personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında anlamlı bir

farklılık vardır. Anket sorularına verilen cevaplar özelinde yapılan analizlerde ise personelinin birbirleri ile yaşadığı çatışma durumlarında çoğunlukla bütünleşme stratejisini ve nadiren baskı stratejisinin kullandıkları; yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında ise çoğunlukla bütünleşme, ve nadiren baskı stratejisinin kullandıkları söylenebilir. Bu sonuçlara göre bazı demografik özelliklerin araştırmaya katılan personelin tercih ettiği çatışma yönetim stratejisinde değişiklikler göstermesine neden olduğu söylenebilir.

Kaynakça

- Altan, Y. (tarih yok). Örgütsel Çatışma ve Etkileri.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Gürer, A., Öneren, M., & Bozacı, İ. (2014). Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, Number: 29 , p. 439-455.
- Güzel, H. M. (2010). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Henry, O. (2009). Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance. *Research Journal of Business Management*, 16-24. <http://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2009.16.24> adresinden alındı
- İlban, T. (2008, Haziran). İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, E. (2014). Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- İnandı, Y., Tunç, B., & Gündüz, B. (2013). Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Algıları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 19, Issue 2, pp: 275-294.
- Karcıoğlu, F., & Yakupoğulları, C. (2001). Meslek Yüksekokullarının Örgütsel Çatışma Ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *İkısadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. Cilt:15, Sayı:1-2, s. 229-263.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejilerimin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. 77 - 91 Cilt: 26, Sayı: 1.
- Koçak, S., & Başkan, G. A. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 212-224.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Longe, O. (2015, May 14). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, s. Vol. 6, No. 2; pp 83-92.
- Morita, H. (2003, May). Conflict Management Styles Of Americas And Japanese Within Close Friendships: Differences and Intriguing Similarities, Master's Thesis, University of Hawaii,Hawaii.
- Ojo, O., & Abolade, D. A. (2008). Impact Of Conflict Management On Employees' Performance In A Public Sector Organisation In Nigeria.
- Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (tarih yok). Duygusal Zeka Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik Ve İdari Personel Üzerine Uygulama.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Educational Sciences: Theory & Practice*, s. 229-247.
- Özmen, F. (1997). Fırat Üniversitesinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztaş, U. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ*, s. Cilt 1, Sayı 1, s. 9 - 24.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational Conflict . *The International Journal of Managing Organizational Conflict* , s. Vol. 13, No. 3, pp. 206 - 235.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Robbins, S. (1994). (2004) Çatışmadan Kaynaklanan Etik Sorunlar. <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-caginda-yonetim>. adresinden alındı
- Spaho, K. (2013). *Organizational Communication And Conflict Management*. Management, Vol. 18, pp. 103-118.
- Şahan, İ. (2006). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendur, F. E. (2006). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

- Tokat, B. (1999, Ocak). Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 23 - 40.
- Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. C.13, S.2 s.75-92.
- Tuğlu, A. (1996). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Ubawuike, I. J., Aondoseer, A., & Muhammed, A. K. (2015, December 5). Implications Of Organizational Conflict On Organizational Development: An Overview. 19th International Conference (s. 71-76). Dubai: IRES.
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Organizational Conflict And Management: A Research in Public Organizations

Batuhan AYAN

Gazi University
Institutes of Social Sciences
Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0002-4105-1723
ayanbatuhan@gmail.com

Ercan YAVUZ

Gazi University
Faculty of Tourism
Ankara, Turkey

orcid.org/0000-0003-3696-4832
eyavuz@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

In present world, despite the reduction of the human factor in many business lines by the influence of industrialization, the basic workforce of the organizations constitute people. Even in most organizations, the human factor is an important dimension of the workforce. There are conflicts arising from differences among individuals in every environment where human beings exist. In other words, it is inevitable that conflicts exist as natural consequences of differences in individual values, beliefs, past experiences, personalities, goals and perceptions. With this situation, the individual may encounter in every environment throughout life, and most of the time may be encountered in organizations that have established social relations with others (Öztaş, 2005). These conflicts must be managed effectively in the direction of organizational goals (Yıldızoğlu, 2013:1). Conflicts at various levels in the working environment and their management constitute one of the issues that take managers' time and energy considerably (Tokat, 1999). Because managers are responsible for the effective management of conflicts (Yıldızoğlu, 2013:1). Due to organizational conflicts, managers are deprived of the ability to use effectively and efficiently in the direction of existing organizational and scientific potential organizational goals (Güzel, 2010:1). However, with a good conflict management strategy, positive results can be obtained from conflicts (Çağlayan, 2006:3).

Conceptual Framework

The concept of conflict is defined in different disciplines and sciences, in different forms by different authors. In general, conflict is the struggle within the boundaries between competition and eliminating rivals (Ataman, 2002). According to Kazimoto (2013), workplace conflict is defined as the existence of disagreement that arises when different individuals or groups are disenfranchised in their goal, interests or values and attempting to achieve each other's goals in an organization (Longe, 2015:83). Schramm-Nielsen (2002) describes the conflict as a state of serious disagreement and controversy about something that is perceived as important by at least one of the parties (Ojo and Abolade, 2008:65). Briefly, conflict can be defined as the disagreement arising from various sources between two or more persons or groups (Koçel, 2014:758).

There can be many reasons and factors for perceiving a conflict in organizations. Knowing the causes of the conflicts is definitely a big prelude for all organizations so that conflicts can be understood, managed, resolved and used for the benefit of the

organization (Öztaş, 2005). Because the cause of the conflict is the road map to the solution of the conflict (Sendur, 2006: 7).

The causes of conflict can be examined by dividing three groups as individual factors, structural (organizational) factors and communication problems.

Individual Factors: Individual factors include personality differences, goal differences, status and power differences, and perception and interpretation differences.

Structural Factors: Organizational factors include organizational size, functional dependency, uncertainty of authority and responsibilities, effect of organizational change, competition for scarce resources, differences in management styles, differences due to work division, differences due to crisis periods, organizational power struggle, innovation and so on.

Communication problems: Communication problems include difficulties in understanding, inadequate information exchange, non-listening problems, and communication channel disorders. Any kind of factor that prevents healthy communication can be included in this group.

The inevitability of the conflict makes the managers use various strategies to deal with conflict situations (Inandı and others, 2013:277). Conflict management includes efforts to orient conflicts in ways that increase the productivity of social and formal structures within the organization (Topaloglu and Avci, 2008: 77).

One of the most important tasks of managers in organizations is to resolve, direct and manage conflicts among staff or groups in a way that contributes to organizational goals (Koçel, 2014: 770). In this phase, the conflicts must be managed in such a way as not to cause damage to the system and operation (Topaloğlu and Avci, 2008: 77).

There are many conflict management strategies, but the conflict management strategies in the research are as follows.

Collaborating: Collaborating is a method that is used when the level of consideration of both the self and the counterpart is high (Koçak ve Chairman, 2013: 213). In the approach of collaborating, the manager brings together the conflicting parties, finds the reasons of the conflict, discusses the problem in detail and prepares a suitable environment for solving the conflict (Yıldızoğlu, 2013: 33).

Accommodating: The style of accommodating focuses on individual goals as well as others' needs (Gross ve Guerrero, 2000: 208). This is done by submitting to the other party's requests (Koçak and Chairman, 2013: 213).

Competing: In competing strategy, conflicting parties tend to show a high interest for themselves and a low interest for the other party. This strategy can be described as win-lose orientation or challenging behaviors exhibited by the conflict in order to be profitable (Rahimi, 1992: 11).

Avoiding: Avoiding is that the conflicting groups should not face each other as much as possible and should not explain each other's feelings and thoughts to each other (Çağlayan, 2006:100). This method can occur with the tendency not to encounter problems and adverse situations (Koçak and President, 2013: 213).

Compromising: Compromising is the process of resolving and managing the conflict by finding a common path for the parties (Gürer and Others, 2014: 444). This

method is applicable if both parties are entitled to the views and opinions of the other party other than their opinions and opinions.

Purpose and Method of the Study

The research has two main objectives. The first, to investigate the personnel of the public institutions to be selected from Ankara which conflict management strategies are preferred in case of organizational conflict. Secondly, the analysis of the impact of the demographic characteristics of the personnel who prefer conflict management strategy to the choice of conflict management strategy.

Survey was applied as data collection method. The survey consists of two parts. In the first part demographic characteristics including title, duration of study, age, gender, education status, marital status, partner's working status and number of children were asked. In the second part of the survey, Form A and Form C from Rahim Organizational Conflict Inventory-II were used.

Findings of the Study and Conclusion

A total of 496 people were interviewed in 9 different public institutions and 423 people were returned. 29 of the returned surveys were excluded from the sample with the reason of incomplete filling. The remaining 394 surveys were conducted.

In this study, the reliability coefficient of the questionnaire (cronbach alpha) was found to be 0.906. This value indicates that the reliability of the questionnaire is quite high.

In analyzes based on demographic characteristics, there is a significant difference between occupational experience and age and competing strategy in the case of conflicts where staff live with each other. But there is a significant difference between occupational experience and age, and the strategies of accommodating and competing ion in the case of conflict with the manager of the staff. In the analyzes made by the answers given to the survey statements (Form A and Form C from Rahim Organizational Conflict Inventory-II), it has been seen that the staff often use the strategy of collaborating and rarely use the strategy of competing in situations of conflict with each other and their managers. According to these results, it can be said that the demographic characteristics cause changes in the conflict management strategy preferred by the personnel participating in the survey. We can say that the impact of demographic characteristics on staff is important.