

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ferhan ÖNAL

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ALGILANAN ETKİNLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA
YÖNETİMİ EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA BELEDİYESİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

İşletme Ana Bilim Dalı
(Alanya İşletme Fakültesi)
Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ferhan ÖNAL

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ALGILANAN ETKİNLİĞİNİN ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMA
YÖNETİMİ EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALANYA BELEDİYESİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı

(Alanya İşletme Fakültesi)

Yönetim ve Organizasyon Programı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2016

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ferhan ÖNAL'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme (Alanya İşletme Fakültesi) Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Hasan DURAN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliğinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Belediyesi Üzerine Bir Uygulama

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 22/07/2016

Mezuniyet Tarihi : 18/08/2016

(İmza)

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliğinin Çalışanların Çatışma Yönetimi Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Belediyesi Üzerine Bir Uygulama" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Ferhan ÖNAL

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
GRAFİKLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
ÖNSÖZ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1 Örgüt Kavramı	3
1.2 İletişim Kavramı	3
1.3 İletişim Süreci ve Ögeleri	6
1.3.1 Gönderici (Kaynak)	8
1.3.2 Mesaj (İleti)	9
1.3.3 Kanal	9
1.3.4 Engel (Parazit- Gürültü)	11
1.3.5 Algı	11
1.3.6 Alıcı	12
1.3.7 Geri Bildirim (Feedback- Dönüt)	13
1.4 Örgütsel İletişim	14
1.4.1 Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı	16
1.4.2 Örgütsel İletişimde Yönetici Rolü	19
1.4.3 Örgütlerde İletişim Türleri	21
1.4.3.1 Yapısal İşleyişi Bakımından İletişim	21
1.4.3.1.1 Biçimsel (Formal) İletişim	21
1.4.3.1.2 Biçimsel Olmayan (Informal- Gayri Resmî) İletişim	23
1.4.3.2 Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim	27
1.4.3.2.1 Dikey İletişim	27
1.4.3.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	27
1.4.3.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	29
1.4.3.2.2 Yatay İletişim	30

1.4.3.2.3 Çapraz İletişim.....	30
1.4.4 Örgütlerde İletişim Şekilleri	31
1.4.4.1 Sözlü İletişim	31
1.4.4.2 Sözsüz İletişim	33
1.4.4.3 Yazılı İletişim.....	34
1.4.5 Örgütlerde İletişim Ağları.....	34
1.4.5.1 Dairesel İletişim Modeli.....	34
1.4.5.2 Zincir İletişim Modeli	35
1.4.5.3 Y İletişim Modeli	36
1.4.5.4 Serbest (Tüm Kanal) İletişim Modeli	36
1.4.5.5 Merkezi (Salkım) İletişim Modeli.....	37
1.4.6 Örgütlerde İletişim Engelleri	38

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1 Çatışma Kavramı	41
2.2 Örgütsel Çatışma Kavramı ve Önemi.....	42
2.3 Örgütsel Çatışma Yönetimi	45
2.4 Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	47
2.4.1 Geleneksel Yaklaşım	47
2.4.2 Davranışsal Yaklaşım	48
2.4.3 Etkileşimci/ Modern Yaklaşım	48
2.5 Örgütsel Çatışma Süreci ve Safhaları.....	49
2.5.1 Çatışma Potansiyelinin Varlığı	50
2.5.2 Çatışma İhtimalinin Algılanması	51
2.5.3 Çatışmanın Hissedilmesi.....	51
2.5.4 Çatışmanın Açığa Çıkması	51
2.6 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri	52
2.7 Çatışma Türleri	55
2.7.1 Bireysel Çatışma	55
2.7.2 Örgütsel Çatışma.....	56
2.7.2.1 İşlevsellik Bakımından Örgütsel Çatışmalar.....	56
2.7.2.1.1 İşlevsel Çatışmalar.....	56
2.7.2.1.2 İşlevsel Olmayan Çatışmalar	56

2.7.2.2 Yönu Bakımından Örgütsel Çatışmalar	57
2.7.2.2.1 Dikey Çatışma (Vertical Conflict).....	57
2.7.2.2.2 Yatay Çatışma (Horizontal Conflict).....	58
2.7.2.2.3 Emir Komuta- Kurmay Çatışması (Line- Staff Conflict).....	58
2.7.2.3 Kaynaklık Edenler Bakımından Örgütsel Çatışmalar	58
2.7.2.3.1 Kişiler Arası Çatışma	59
2.7.2.3.2 Grup İçi Çatışmalar	61
2.7.2.3.3 Kişiler ve Grupların Çatışması	62
2.7.2.3.4 Gruplar Arası Çatışma.....	62
2.7.2.3.5 Örgütler Arası Çatışma.....	63
2.7.2.4 Rol Çatışması (Role Conflict).....	63
2.7.2.5 Amaç Çatışması	64
2.8 Örgütlerde Çatışmanın Olası Sonuçları.....	64
2.8.1 Örgütler Açısından Çatışmanın Olumlu (İşlevsel- Yapıcı) Sonuçları.....	64
2.8.2 Örgütler Açısından Çatışmanın Olumsuz (İşlevsel Olmayan- Yıkıcı) Sonuçları.....	65
2.9 Çatışma Yönetim Tarzları	66
2.9.1 Blake ve Mouton Çatışma Yönetim Tarzları.....	68
2.9.2 Thomas'ın Çatışma Yönetim Tarzları	69
2.9.3 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları.....	73
2.9.3.1 Bütünleştirme (Integrating).....	74
2.9.3.2 Ödün Verme (Obliging)	74
2.9.3.3 Uzlaşma (Compromising)	75
2.9.3.4 Hükmetme (Dominating)	75
2.9.3.5 Kaçınma (Avoiding).....	76
2.10 Çatışma Yönetim Tarzları ile İlgili Yapılan Çalışmalar ve Bulguları.....	78
2.11 Örgütsel İletişim ve Çatışma Yönetim Tarzları.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1 Metodoloji	89
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	89
3.1.2 Araştırmanın Varsayımları	89
3.1.3 Araştırmanın Modeli.....	90
3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri	90

3.1.5 Anket Formu ve Ölçekler	94
3.1.5.1 Demografik Bilgiler	95
3.1.5.2 Örgütsel İletişim Ölçeği	95
3.1.5.3 Örgütsel Çatışma Ölçeği -II	95
3.1.6 Örneklem ve Sınırlılıklar	96
3.2 Bulgular	96
3.2.1 Tanımlayıcı Bulgular	97
3.2.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	100
3.2.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	103
3.2.3.1 Korelasyon Analizi Bulguları	103
3.2.3.2 t-Testi Analizi Bulguları	112
3.2.3.3 ANOVA Analizi Bulguları	116
3.2.3.4 Regresyon Analizi Bulguları.....	119
SONUÇ	122
KAYNAKÇA.....	134
EK 1 – Anket Formu	148
ÖZGEÇMİŞ	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İletişim Süreci Basamakları	7
Şekil 1.2 İletişim Süreçleri	7
Şekil 1.3 Örgütsel İletişimin Üç Ana Amacı	19
Şekil 1.4 Popüler Kullanılan Sözlü Medya Araçlarının Kullanım Önerileri.....	32
Şekil 1.5 Dairesel İletişim Modeli.....	35
Şekil 1.6 Zincir İletişim Modeli	35
Şekil 1.7 Y İletişim Modeli	36
Şekil 1.8 Serbest (Tüm Kanal) İletişim Modeli.....	37
Şekil 1.9 Merkezi (Salkım) İletişim Modeli.....	37
Şekil 2.1 Çatışmanın Miktarı ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki	44
Şekil 2.2 Çatışma Süreci.....	50
Şekil 2.3 Örgütsel Çatışmanın Kaynak Kökenli Sınıflandırılması.....	59
Şekil 2.4 Kişiler Arası Çatışmayı Çözüm Stratejileri.....	60
Şekil 2.5 Pruitt'in Çatışma Yönetim Tarzları Modeli	67
Şekil 2.6 Blake ve Mouton Çatışma Yönetim Tarzları	69
Şekil 2.7 Thomas'ın İki Boyutlu Çatışma Modeli	69
Şekil 2.8 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları	73
Şekil 3.1 Örgütsel İletişim- Çatışma Yönetim Tarzları Modeli	90

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İletişim Kanallarının Avantaj ve Dezavantajları	10
Tablo 1.2 Etkin ve Etkin Olmayan Geri Besleme Özellikleri	13
Tablo 1.3 İletişimin Temel İşlevleri	16
Tablo 1.4 Sözlü ve Sözsüz İletişimin Karşılaştırılması	33
Tablo 1.5 Sözlü ve Yazılı İletişim Türlerinin Avantaj ve Dezavantajları	34
Tablo 1.6 İletişim Ağları ve Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması	38
Tablo 2.1 Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Nedenlerine İlişkin Model	44
Tablo 2.2 Çatışmaya Çözüm ve Çatışmaya Teşvik Uygulamalarının Uygun Olduğu Koşullar	46
Tablo 2.3 Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	49
Tablo 2.4 Thomas'ın Çatışma Yaklaşımının Uygun Olduğu Durumlar	72
Tablo 2.5 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları ve Kullanımı Uygun ve Uygun Olmayan Yerler	77
Tablo 3.1 Yaşla İlgili İstatistikler	97
Tablo 3.2 Örneklemenin Cinsiyete Göre Dağılımı	97
Tablo 3.3 Örneklemenin Medeni Duruma Göre Dağılımı	98
Tablo 3.4 Kurumda Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler	98
Tablo 3.5 Örneklemenin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	98
Tablo 3.6 Örneklemenin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı	99
Tablo 3.7 Örneklemenin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı	100
Tablo 3.8 Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları	101
Tablo 3.9 Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları	102
Tablo 3.10 Biçimsel İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	103
Tablo 3.11 Biçimsel Olmayan İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	105
Tablo 3.12 Yatay İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	106
Tablo 3.13 Dikey İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	108
Tablo 3.14 Yaş ile Örgütsel İletişim Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	109

Tablo 3.15 Yaş ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	110
Tablo 3.16 Çalışma Süresi ile Örgütsel İletişim Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	110
Tablo 3.17 Çalışma Süresi ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	111
Tablo 3.18 Cinsiyet ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin t-Testi Analizi Bulguları.....	112
Tablo 3.19 Cinsiyet ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin t- Testi Analizi Bulguları.....	113
Tablo 3.20 Çalışma Statüsü ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin t-Testi Analizi Bulguları .	114
Tablo 3.21 Çalışma Statüleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin t- Testi Analizi Bulguları	115
Tablo 3.22 Öğrenim Durumu ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	116
Tablo 3.23 Öğrenim Durumu ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları	118
Tablo 3.24 Örgütsel İletişim ile Bütünleştirici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	119
Tablo 3.25 Örgütsel İletişim ile Kaçınmacı Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 3.26 Örgütsel İletişim ile Uzlaşmacı Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 3.27 Örgütsel İletişim ile Hükmedici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	121
Tablo 3.28 Örgütsel İletişim ile Ödün Verici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	121

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	97
Grafik 3.2 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	98
Grafik 3.3 Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	99
Grafik 3.4 Örneklemin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı	99
Grafik 3.5 Örneklemin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı	100

KISALTMALAR LİSTESİ

A.O.	Aritmetik Ortalama
CEO	Chief Executive Officer
çev.	Çeviren, çevirmen
S.S.	Standart Sapma
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve başkaları, ve benzerleri, ve bunun gibi
vd.	Ve devamı
vs.	Ve saire

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacını, örgütsel iletişimin algılanan etkinliği ve çalışanların yöneticileriyle olan çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada ayrıca, çatışma yönetim tarzları ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Çalışmanın örneklemini Antalya'nın Alanya ilçesinde yaşayan toplam 386 Alanya Belediyesi çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak; demografik bilgi formu, örgütsel iletişim ölçeği ve Rahim (1983) tarafından geliştirilen örgütsel çatışma ölçeği- II kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile korelasyon, t- testi, ANOVA ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular, çalışma hipotezlerini büyük ölçüde destekler niteliktedir. Söz konusu bulgulara göre, örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları boyutlarının bazılarında katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları arasında her bir alt boyut kombinasyonu için anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Son olarak da çalışmanın ana amacı üzerine kurulu söz konusu hipotezin bulguları, örgütsel iletişim algısının katılımcıların çatışma yönetim tarzlarını anlamlı derecede etkilediği yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Tarzları

SUMMARY

**THE EFFECT OF PERCEIVED EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION ON EMPLOYEE'S CONFLICT MANAGEMENT TENDENCY:
A CASE STUDY IN ALANYA MUNICIPALITY**

The main purpose of this study is to examine the relationship between perceived effectiveness of organizational communication and conflict management style between subordinates and superiors. At this study, there is also a secondary purpose which is to test the relationship between demographic variables and conflict management style.

386 participants who work at Alanya Municipality compose the sample of this study. As a data collection tool, demographic information form, organizational communication scale and organizational conflict scale (II) that was developed by Rahim (1983) are used. The data collected was subjected to correlation analysis, t-test, ANOVA analysis and regression analysis via SPSS statistical package programme.

At the end of the analysis, it was observed that the results highly support the hypothesis of the study. According to the results, some of the variables of organizational communication and conflict management style indicated meaningful difference with reference to demographic variability of the participants. Besides, meaningful relationships were found for every sub-dimensions combination between the organizational communication and the conflict management style. Finally, the result of the hypothesis which is based on the main purpose of the study, the perceived organizational communication meaningfully influence the conflict management style of the participants.

Keywords: Organizational Communication, Conflict Management, Conflict Management Styles

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez sürecimin başından sonuna kadar, yoğun temposuna rağmen, ilgi, destek ve hoşgörüsünü benden esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU'na en yürekten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, bugüne kadar ve bugünden sonraki eğitim ve öğretim hayatımda benim yanımda olan, bana güvenen, bana destek olan, beni eğiten ve bana öğreten bütün hocalarıma minnettarım.

Bugünlere gelmemde çok büyük emeği olan, maddi ve manevi bütün desteklerini hep yanımda hissettiğim, hayatım boyunca yaşadığım tüm heyecan ve üzüntülerime ortak olan değerli aileme şükranlarımı sunuyorum.

Tez çalışmam boyunca emeği geçen tüm arkadaşlarıma ve hocalarıma, iş yükü olarak çok sıkışık bir dönemde olmalarına rağmen veri toplamama yardımcı olan ve bana destek olan çok sevgili Alanya Belediyesi çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ferhan ÖNAL

Antalya, 2016

GİRİŞ

Bireyler günlük yaşantılarını devam ettirebilmek için toplumla sürekli iç içe ve iletişim halindedir. Bu iletişim her zaman aynı normlar çerçevesinde şekillenmeyebilir; aynı iletişim şekli farklı kişiler tarafından farklı algılanıp yorumlanabilir. Hatta zaman zaman bireyler kendi kendileriyle bile iletişim sorunları yaşayabilirler, kaldı ki bu iletişim sorunları bir grup ya da daha büyük organizasyonlar içerisinde kaçınılmaz olacaktır. O zaman iletişime dayalı daha önemli ve daha büyük problemler meydana gelebilecektir.

Uygun iletişim yöntemi benimsemek ve bunu doğru olarak uygulamak hem kişisel hem de örgütsel yaşantıda çok önemlidir. Özellikle örgütlerde canlı organizmaların kan damarları kadar hayati önem taşımaktadır. Nasıl ki organizmaların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kan damarlarına ve bu damarların taşıdığı kana ihtiyaçları varsa örgütlerde iletişime o denli ihtiyaçları vardır (Subramanian, 2006: 1). Örgütlerde bu kan kadar önemli ihtiyacın sağlıklı bir şekilde dolaşabilmesi için ister üst ister ast olsun ilk önce kendisini, ne söylemek istediğini, nasıl söylemek istediğini bilmeli ve tüm bunlara engel olacak unsurların bilincinde ve empatisinde olmalıdır.

Kişinin bireylerle ya da gruplarla yaşadığı iletişim olarak adlandırılan duygu ve düşünce alışverişinde her iki tarafa bağlı olarak çeşitli anlaşmazlık ve zıtlıklar ortaya çıkabilir. Çatışma olarak adlandırılan bu anlaşmazlık ve zıtlıkların, örgüt için faydalı çıktılar elde edilmesine katkısının büyük olmasının yanı sıra süreklilik ve yoğunluk kazanması halinde başa çıkılmaz bir hal alması da muhtemeldir.

Çatışma ve iletişim kavramlarının birbirleri üzerinde hem neden hem de sonuç etkisine sahip olduğu söylenebilir. Şöyle ki, kişiler veya gruplar arası çatışmalar iletişimin tarzını, türünü, yönünü etkileyebilirken gerçekleşmiş bir iletişim, kişiler veya gruplar arasında yeni çatışmalara sebebiyet verebilir. Çatışma ve iletişimin çok kompleks bir yapıda olması yöneticiler için dikkate alınması ve üzerinde durulması gereken bir konu olma niteliği taşımaktadır. Her ikisinin de etkin yönetilmesinin örgütler için çeşitli faydaları araştırmalarca ortaya çıkarılmıştır. Önemli olan, örgütlerde bu iki unsuru engellemek değil, başarılı bir şekilde yöneterek örgüt ve bireyler için maksimum fayda elde edebilmektir.

Yaygın bir algının aksine çatışmanın yönetimi her zaman çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasını içermez. Bu, bazen çatışma çözümünü yani, çatışmayı taraflar için optimum fayda sağlanacak şekilde en aza indirmeyi veya ortadan kaldırmayı; bazen ise çatışmayı teşvik etmeyi gerekli kılar (Moorhead ve Griffin, 2010). Hiç şüphesiz çatışmanın yönetilmesinde

tarafların sergilemiş oldukları davranış eğilimleri çatışmanın gidişatını ve sonucunu etkileyecek güce sahiptir. Bu araştırma da örgütsel iletişimin, çatışma yönetimi sırasında sergilenecek olan davranış eğilimlerini etkileyecek olması varsayımı üzerine kurulmuştur.

Araştırmanın konusu daha spesifik bir hal alarak astlar tarafından algılanan örgütsel iletişimin üstleriyle olan çatışma yönetim tarzları ilişkisini incelemek üzerine geliştirilmiştir. Araştırma konusunun geliştirilmesinde Alanya Belediyesi bünyesinde yaşanan problemler ile ilgili yapılan ön görüşmeler sonucu elde edilen iletişim ve buna dayalı çatışma sorunu yaşadıkları görüşü etkili olmuş ve konuyla ilgili yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılamamış olması araştırmayı daha cazip hale getirmiştir.

Algılanan örgütsel iletişimin çalışanların yöneticileriyle olan çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini Alanya Belediyesi çalışanları kapsamında inceleyen bu çalışma, üç bölüm halinde geliştirilmiştir.

Birinci bölümde örgütsel iletişim kavramına detaylı bir şekilde yer verilerek örgütsel iletişim kavramı ve boyutları literatür desteğiyle incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel iletişimin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalara bulgularıyla beraber yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel çatışma ve yönetimi kavramlarına ilişkin detaylı tanımlama ve açıklamalara yer verilmiştir. Kavramın ortaya çıkmasını sağlayan araştırmacıların çalışmaları incelenmiş ve konuyla ilgili bulguları ele alınmıştır. Örgütsel çatışma yönetimi kavramının boyutları olan bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve boyutlara ilişkin araştırma ve bulgularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, sınırlılıkları, kapsamı, yöntemi, modeli ve bu model çerçevesinde geliştirilen hipotezlere; akabinde ise bu hipotezleri test edecek analiz bulgu ve değerlendirmelerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1 Örgüt Kavramı

İnsanlar yıllar boyunca birbirlerinin aynı, benzeri ya da çok farklı amaçları gerçekleştirebilmek (kar elde etmek, eğitim öğretim ihtiyaçlarını sağlamak, dinsel gereklilikleri yerine getirmek vs.) için bir araya gelerek örgüt oluştururlar ya da var olan örgütlere üye olurlar. Kişiler amaçlarına ulaşabilmek için örgütlerden yararlanabileceği gibi örgütler de amaçlarına ulaşabilme doğrultusunda insanları aracı olarak kullanırlar.

İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları örgütler günümüze kadar farklı disiplinlerce çalışmalara konu edilmiş ve bu çalışmalar kapsamında örgüte dair çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Hulea'ya (2012: 98) göre örgütler gelişimleri ve gelecekte hayatta kalabilmeleri için sürekli veri toplayıp seçen ve onları kendileri için en yararlı olacak bilgiye dönüştürerek işleyen varlıklar olarak düşünülebilir. Bir başka tanımla örgüt, insanların bir araya gelmesiyle oluşan ve belirli amaçlar doğrultusunda çıktılar elde etmeye yönelik faaliyetleri olan (Aksoy vd., 2008: 71), bilinçli olarak bir araya gelmiş ve bir düzen çerçevesinde işleyen (Tutar, 2003: 15) toplumsal birimler veya toplum kümeleridir (Genç, 2005: 99). Bir işi başarmak için ortak bir çabayla bir araya gelen örgütlerde her bir örgüt üyesinin bu faaliyet bütünü içerisinde belli görev, yetki ve sorumlulukları vardır (Budak ve Budak, 2004: 324).

Örgütler mekanik sistemler gibi pek çok parçalardan oluşmuş sistemlerdir. Çevreden girdi alırlar, onu işlerler ve çevreye çıktı olarak verirler (Genç, 2005: 100). Can'a (2005: 5) göre örgütleri sistem olarak görmenin doğal sonucu, onların durağan özellikleriyle ilgilenmek yerine kişilerin ve grupların karşılıklı ilişkileri ve bu ilişkilerin doğurduğu sorunlarla ilgilenmeyi gerektirir.

1.2 İletişim Kavramı

İnsan hayatı sürekli değişim ve gelişimi gerekli kılar. Bu değişim ve gelişim içerisinde insanlar her an başkalarıyla az ya da çok iletişim kurmak zorundadır. Bunun için birbirleriyle sürekli etkileşim içerisindedirler. İnsan yaşamının her evresinde iletişim vardır. Esasında hayat iletişim üzerine kurulu bir serüvendir. İnsan sessiz kaldığında bile kendi kendine sorular sorar, değerlendirmeler yapar yani, kendisi ile bir iletişim halindedir.

Davis'e (2006: 121) göre iletişim insan davranışlarının bir ürünüdür. İnsan doğduğu andan itibaren çevresini algılamaya başlar, zamanla çevreye ve yeteneklerine bağlı olarak

iletişim gücünü geliştirir. İletişim kurmak her canlıya mahsus olduğu gibi etkili bir iletişimi gerçekleştirmek anlama, gözleme ve uygulamaya dayanan bir yetenektir.

Günümüze kadar pek çok araştırmacı iletişime dair bireysel tanımlamalar yapmış olsalar da hemen hemen hepsi ortak bir görüşü savunmuşlardır. İletişim karşılıklı bir 'anlam transferidir' (O'Rourke, 2004: 22).

İletişim:

- "Bilgi üretme, aktarma, ve anlamlandırma sürecidir" (Dökmen, 1999: 19).
- "Bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir" (Eren,2012: 353).
- "Bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir" (Tutar, 2003: 41).
- "Bilginin gönderici ve alıcı arasındaki değişimi ve örgüt üyeleri arasındaki anlam çıkarımlarıdır" (O' Reilly ve Pondy, 1979; akt: Weick, 1986: 244).
- "Bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır biçimde başka kişilere aktarmasıdır" (Erdoğan, 1991: 278).
- "Yazan ya da konuşan bir kişinin zihnindeki bir fikri diğer kişilere açıklaması ve onları inandırması (ikna etmesi) sürecidir" (Can vd., 2006: 340).
- "Çeşitli amaçlar için insanların tutum ve davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek amacıyla bilgi, duygu, düşünce, fikir, arzu ve isteklerin sözlü ya da sözsüz olarak alıcı ya da alıcılara iletilmesi sürecidir" (Barlı, 2008: 319).
- "Bir insandan diğerine bir amacın transferidir" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 117).
- "Birbirleriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişidir" (Aytürk, 2010: 199).
- "Mesaj (ileti), gönderici (kaynak) ve mesajı alan (alıcı) olmak üzere, üç önemli unsuru olan ve bilgi, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir" (Bolat vd., 2008: 201).
- "İnsanların davranışlarını etkileyebilmek veya da belirli bir sonuç elde edebilmek amacıyla inanç, duygu, düşünce, tutum ve davranışların sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletilmesi sürecidir" (Demirtaş, 2010: 413).
- "Kişiler arasında aynı anlamları çağrıştıran sembollerle duygu, düşünce ve bilgilerin derlenip biriktirilerek aktarılması ve karşılıklı alışverişin zaman ve mekan boyutlarında değişimidir" (Eroğluer, 2011: 301).
- "İnsanın kendini ifade etmesi, tanımlaması ve başkalarını da anlaması ile ilgili süreçtir" (Örücü ve Kıvrak, 2013: 15).

Schermerhorn'a (2010) göre iletişim, kim (kaynak), ne söylüyor (ileti), hangi yolla (kanal), kime (hedef/alıcı) ve hangi sonuçla (geribildirim) sorularına yanıt aramaktır (akt: Bektaş ve Erdem, 2015: 126). Drucker (2005) iletişimi dört temel üzerine oturtmuştur. Bunlar; iletişimin talepleri sağladığı, bilgiden tamamen farklı olduğu ve iletişimin esasında beklenti ve algılama üzerine kurulu olduğudur.

Bir tanımdan ziyade iletişim öğelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Bhattacharyya, 2009: 430):

- İletişim iki yönlü bir süreçtir. Bir gönderici ve bir alıcı içerir. Bu gönderici veya alıcı bir kişi ya da grup olabilir.
- Bütün iletişim bir mesaj taşır. Bu mesaj bir bilgi, direktif, sorgu, düşünce, fikir, opsiyon vs. formunda olabilir.
- İletişim sadece gönderici ya da alıcı arasında ortak bir anlamlandırma olduğu zaman meydana gelir. Bu ortaklık kültür, dil ve çevre gibi faktörleri içerir.
- İletişim alıcıda bir etkileşime yol açabilmelidir.
- İletişim metodu kelimeler yoluyla sözlü; ya da işaretler, jestler, mimikler gibi yollarla sözsüz olabilir.

İletişim dinamik bir olgudur (Erdoğan, 1991: 291). Yeni çevresel olguların ortaya çıkmasıyla yeni kelimeler, yeni söylemler ortaya çıkmıştır. Zamanla bu kelime ve söylemler yerini başkalarına bırakır ve iletişimde yeni kavramlar ortaya çıkar (Tutar, 2003: 45). İletişim sürekli bir yapıdır. Bir mesaj diğerini yaratır ve asla durdurulamayan bir yapıdadır. İletişimin sirküler bir yapısı vardır, çok nadiren tek yönlü işler ve kompleks bir yapıdadır (O' Rourke, 2004: 24).

İletişim insan davranışlarının bir ürünü olmakla birlikte belirli kalıplara bağlıdır (Erdoğan, 1991: 292). Tutar'a (2003: 46) göre bu kalıplar, kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin de kabul etmeleriyle süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan kelimeler, deyimler, işaretler bazen farklı anlamlara gelebilir. Bu kelime, deyim ve işaretler iletişim kalıpları içerisinde anlam bulur.

İletişim, kişinin kendi kendine kurduğu, vücudunun türlü bölgelerine gönderdiği mesajlarla sağladığı içsel iletişim; sözlü ya da yazılı yollarla bir kişiden başka bir kişiye gönderdiği mesajlarla sağladığı kişiler arası iletişim; otoritenin çeşitli katmanları boyunca çeşitli mesaj sistemleri kullanılarak mesajın gönderildiği ve alındığı örgütsel boyutta iletişim ve son olarak da televizyon ya da gazete gibi aynı anda bir çok kişiye ulaşılabilmeyi sağlayan kitlesel ya da kamusal iletişim olmak üzere dört kademededir (O'Rourke, 2004: 25).

Karcıoğlu ve Arun'a (2004: 247) göre iletişimin amacı, kişi yada kişiler arasında bilgi değişimi yaparak anlaşılabilir mesajlar gönderebilmek ve böylece karşı tarafın davranışlarında

değişikliğe yol açabilmektir. Ancak her iletişim sonucunda bu amacı gerçekleştirmek mümkün olmayabilir.

Fitzherbert (2005)'e göre; etkili bir iletişimin tek yolu, ne söylediğiniz ya da iletişime dair ne sergiliyorsanız karşı taraf ya da tarafları bu konuda ikna etmekten geçer. Bunu gerçekleştirmenin dört temel kuralı vardır:

1. Her iletişimin çerçevesi göndericinin neden olduğu beklenti ya da algılamalarla şekillenir.
2. Algı ve beklentiler prestij, çevre ve tutkular yoluyla güçlendirilebilir ya da azaltılabilir.
3. İletişim sadece öğrenmeye ve bilmeye hazır dinleyiciler üzerine inşa edildiği zaman etkili olur.
4. Beyin aldığı bilgilerin çoğunu kendisi için önemli gördüğü takdirde gerçek anlamda algılar.

Patzer (1983) iletişimi gerçekleştiren kişinin (büyük ölçüde kaynak) fiziksel çekiciliğinin iletişimin etkililiğine önemli ölçüde katkı sağladığını belirlemiştir (akt: Fill, 2009: 43).

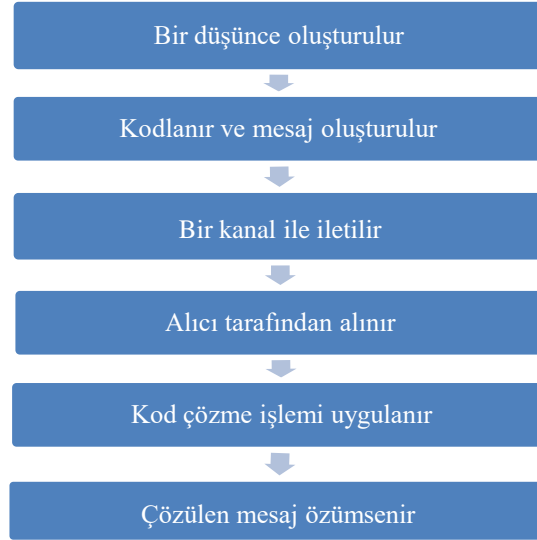
1.3 İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim, çeşitli öğeleri bünyesinde barındıran bir süreci ifade eder. Bu sürecin kaynak, alıcı ve mesaj olmak üzere üç temel bileşeni vardır.

İletişim sürecinde 'kim', 'ne diyor', 'hangi kanalda', 'kime' ve 'hangi etkiyle etkileşim sağlanıyor' gibi beş temel soruya cevap aranır (Davis, 2006: 121).

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere iletişim süreci, bir duygu, düşünce veya bilginin oluşturulması ile başlayarak çözülen mesajın özümsemesiyle sonlanır.

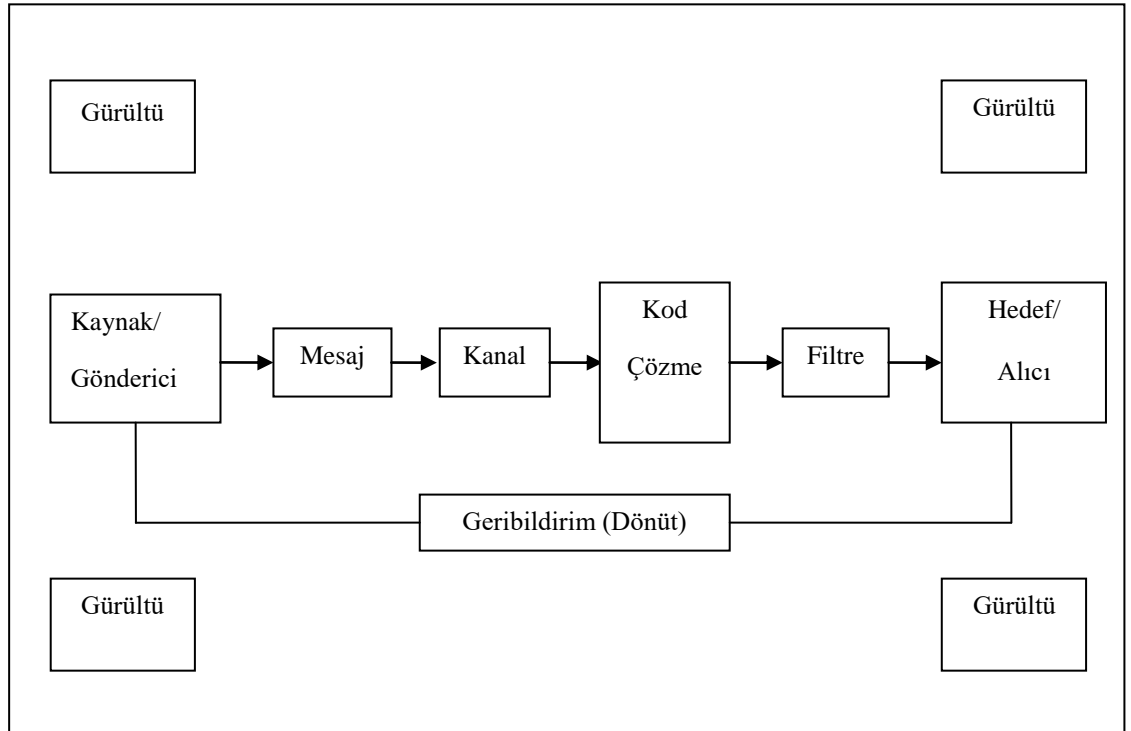
İletişim sürecini oluşturan öğelere farklı araştırmacılar tarafından ekleme ya da çıkarmalar yapılmıştır. İletişim öğeleri gönderi, alıcı, kodlama, kanal, mesaj, kod çözme, gürültü, geri dönüş, algı (filtre) ve çevre koşullarıdır (Moorhead ve Griffin, 2010: 283; Greenberg ve Baron, 2008: 334; Riggio, 2009: 279; Koçel, 2014: 612). Erdoğan (1991: 279) bu süreci sırasıyla gönderilecek fikirler, kodlama, gönderici, mesaj, alıcı, çözümlenme ve fikir olarak belirtmiştir.



Şekil 1.1 İletişim Süreci Basamakları

Kaynak: Erzincanlı, 2008

Basamaklandırılan iletişim sürecinin en genel şekilde şematik olarak ifadesi aşağıdaki gibidir.



Şekil 1.2 İletişim Süreçleri

Kaynak: Mısırlı, 2003: 6

İletişim süreci öğeleri aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır:

1.3.1 Gönderici (Kaynak)

Gönderici, iletişimin kaynağı yani iletişimin başlangıç noktasıdır (Budak ve Budak, 1995: 57) ve sürecin gerçekleşmesi için gerekli olan iki unsurdan biridir. Gönderici, kişi, kişiler, kurum veya kurumlar olabilir (Budak ve Budak, 2004: 493). Gönderici mesajı kendi oluşturabileceği gibi, oluşturulmuş bir mesajı başkalarına da aktarabilir (Işık vd., 2010: 19). Gönderici olmadan iletişim kurulamayacağı gibi iletişimdeki en önemli sorumluluk da göndericiye aittir (Tutar, 2003: 48).

Koçel'e (2014: 613) göre gönderici kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre haber olacak bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder (fikri kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalından mesajı alıcıya gönderir. Bu rakamlara, şekillere vs. dönüştürmeye iletişimde sembol oluşturma denir (Tutar, 2003: 48).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2005: 121) göre etkin bir iletişim için gönderici ilettiği mesajın önemine inanarak bunu belli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır. İyi bir göndericinin, kime ne söylemek istediğini, alıcının ne bilmesi veya ne yapması isteniyor ve bunun için doğru kelimelerin neler olduğunun bilincinde olması gerekmektedir. Tutar'a (2003: 50) göre ise etkin ve eksiksiz bir iletişim için göndericinin ses, yüz, beden ve sözcükler gibi sembolleri etkin biçimde; özellikle dili ilk ve alt anlamlarıyla birlikte etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir.

İletişimin tamlığı mesajın alıcıya ulaşmasına değil, istenen biçimde ulaşmasına bağlıdır. Bir bilginin alıcıya istenen biçimde aktarılabilmesi için kaynak faktörlerinin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 282-283).

Kaynak ve etkin iletişim için kaynağın taşınması gereken özellikler:

- *Kaynak bilgili olmalıdır:* Kaynak bilgisi oranında kodlama, mesajı gönderme gücüne sahip olacaktır.
- *Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır:* Alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin ne anlama geldiğini bilmelidir.
- *Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır:* Kaynak bulunduğu davranış düzlemine uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve gerçekleştirdiği rol davranışı arasında ilişki kurmalıdır.
- *Kaynak tanınmalıdır:* Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise iletişim o ölçüde etkin olacaktır.

1.3.2 Mesaj (İleti)

Mesaj, gönderici ve alıcı olmak üzere her iki taraf açısından bir anlam içeren işaret ve simgelerdir (Bolat vd., 2008: 203). Herhangi bir yerde bir biçimde açığa çıkan bir dizi sözcük veya imgeyi ifade eder. Mesaj göndericinin fikir ve isteklerinin sembollere dönüştürülmüş halidir (Tutar, 2003: 50). Konuşulan ve yazılan kelimeler, jest ve mimikler, çizim ve grafikler kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı içerir (Eren, 2012: 358).

Tutar'a (2003: 50) göre iletişimin ilk algılanan yönü olan mesajın iletişim tür ve etkinliğini belirlemedeki önemi büyüktür yani iletişim yalnızca mesajın yayınlanmasından çok daha fazlasıdır. İletişim olması için mesajın anlaşılması da gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2008: 158).

İletişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için mesajın taşınması gereken özelliklerden bazıları şunlardır:

- Mesaj anlaşılır olmalıdır: Seçilen mesaj en anlaşılır biçimde belirlenmelidir.
- Mesaj açık olmalıdır: Kaynak, gönderdiği mesajla alıcıdan ne beklediğini belirtmelidir.
- İletişim zamanında yapılmalıdır: İletişim mesajın içeriğine uygun zamanlarda etkili olur.
- Mesaj uygun yolu izlemelidir: Uygun yol izlenmediği takdirde mesaj etkinliğini kaybeder.
- Mesaj etki olarak kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir ve bu süreçte yapılan eksiltme ve artırmalarla mesaj etkinliğini kaybedebilir (Erdoğan, 1991: 286-288).
- Mesaj alıcının düşünce, bilgi ve deneyimlerine açık olmalıdır.
- Mesaj alıcının inanç, tutum ve değer yargılarına uygun olmalıdır.
- Mesaj alıcının istek, ihtiyaç ve amaçlarına uygun olmalıdır.
- Mesaj alıcının toplumdaki rol ve konumuna uygun olmalıdır (Tutar, 2003: 51).

1.3.3 Kanal

Eren (2012: 359), kanalı genel bir ifadeyle alıcı ve kaynak arasındaki bağ olarak tanımlamaktadır. Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya gönderilmesinde kullanılan yol veya mesajın gönderildiği ve alındığı ortamdır. Etkin ve verimli bir iletişim için doğru iletişim araçlarından yararlanmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır. Gerek örgütlerde gerekse günlük yaşantıda kullanılan radyo, gazete, televizyon, gazete, dergi, e-mail, dilek ve şikayet kutuları gibi pek çok iletişim kanalından söz edilebilir (Barlı, 2008: 320).

İnsanlar mesajlarını iletirlerken mesajın içeriğine ve şekline göre doğru kanalı kullanmaları önemlidir. Aynı kanal yoluyla iletişim kurmak her zaman sağlıklı ve tam bir iletişimi sağlamaz. Kanalın kullanımında önemli olan maliyet, kayıp, hız ve etki gibi faktörleri göz önünde bulundurarak kaynaktan alıcıya gönderiminin sağlanmasıdır (Gül, 2013: 331; Budak ve Budak, 1995: 59). Tablo 1.1'de bazı kanalların bize sağladığı avantaj ve dezavantajlar sıralanmaktadır. İletişim kurarken zaman, hız gibi faktörlerle birlikte bu avantaj ve dezavantajların göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Tablo 1.1 İletişim Kanallarının Avantaj ve Dezavantajları

Kanal	Avantaj	Dezavantaj
Telefon	Sözlüdür	Daha az kişiseldir
	Soru ve cevaplara izin verir	Konuşma sınırını koymak her zaman mümkün olmayabilir
	Pratiktir	Mesaj yanlış anlaşılabilir
	İki yönlü akış vardır	Zaman uygun olmayabilir
	Anında geri dönüş vardır	
Yüz- yüze iletişim	Görsellik vardır	Zaman uygunsuz olabilir
	Kişisel kontak vardır	Ani düşünceler gerektirir
	Görsel ve açıklama aynı andadır	Konuşma sınırını belirlemek kolay olmayabilir
	Ruhunu ortaya koyabilirsin	Bir kişinin statü ya da gücü diğerini baskı altında bırakabilir
	Anında geri dönüş vardır	
Toplantılar	Görsellik kullanılabilir	Zaman yeterli olmayabilir
	Bir defada birden fazla akla ulaşılabilir	Zaman uygun olmayabilir
	İki yönlü akış vardır	Bir kişi grubu baskı altında bırakabilir
Notlar (Bildiriler)	Kısa ve özdür	Alıcı üzerinde kontrol sağlanamaz
	Bir kayıt söz konusudur	Daha az kişiseldir
	Mesaj önceden düşünülebilir	Tek yönlü akış vardır
	Daha geniş yayılabilir	Geri dönüş gecikebilir
Resmi raporlar	Tam kapsamlıdır	Daha az kişiseldir
	Daha geniş yayılabilir	Okuma esnasında düşünme gerektirebilir
		Dil anlaşılmayabilir
Pahalıdır ve akış tek yönlüdür		
Web tabanlı iletişim	Kullanışlı ve pratiktir	Mesajlara başka insanlar da erişebilir
	Gerçek zamanlı etkileşim vardır	Mesajın akışı üzerinde kontrol güçtür
	Birçok kişiyle aynı anda iletişim kurulabilir	
	Çizgi ve resimlere kolayca ulaşılabilir	
Telekonferans	Seyahat için zaman kazandırır	Kişiler arası kontak yoktur
	Görsellik kullanılabilir	Beyin fırtınası oturumları için iyi değildir
	Gücün etkisini azaltır	Pahalıdır
	Kullanıcının daha iyi hazırlanmasını sağlar	
E- mail	Kullanışlı ve pratiktir	Mesaja aşırı yüklenmeye yol açabilir
	Mesajlar her saatte alınıp gönderilebilir	Sözsüz iletişim yoktur
	Birçok kişiye aynı anda gönderilebilir	Mesajlara başka insanlar da erişebilir

İletişimde her bir duyu organı bir iletişim kanalı işlevi görür (Cüceloğlu, 2002: 55). Sabuncuoğlu ve Tüz (2005: 122) aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın iletişim için daha uygun olduğunu savunurlarken; Budak ve Budak (1995: 59) iletişimde önemli olanın çok fazla kanal kullanımı değil, etkinlik sağlayacak kanal veya kanalların kullanımı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Davis'e (2006: 123) göre mesajın hangi kanalla aktarılacağına seçimi iletişim sonucunu etkilemektedir ancak, literatürde iletişimde kanal seçiminden doğan problemlere pek yer verilmemiştir. Daha çok etkili konuşma ve yazma, kişisel yetenekler gibi iletişim olguları üzerinde durulmuştur (Melcher ve Beller, 1967: 40).

1.3.4 Engel (Parazit- Gürültü)

Engel, etkin bir iletişimin kurulmasını zorlaştıran her türlü faktörü kapsar. Bu, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında, taraflardan biriyle ilgili (Barlı, 2008: 320), istem dışı olarak ortaya çıkar (Gül, 2013: 332). İletişimin doğruluk ve güvenilirliğini azaltan bir unsurdur.

Eren (2012: 360) ve Budak ve Budak'a (1995: 61) göre, anlamın yeterli simgelerle açıklanamaması ve kaynağın kodlama ve anlatma yeteneğinden yoksun olması iletişim sürecinde engel meydana getirmektedir.

İletişim engellerine örnek olarak, ortamın gürültü düzeyinin yüksek olması, iletişim hatlarının zarar görmesi, duyu organlarındaki bozukluklar, ön ve kalıp yargılar, algılama hataları vs. verilebilir. Gürültü, fiziksel koşul kaynaklı olabileceği gibi alıcının kişisel ve duygusal özellikleri ile kod bilgisinden de kaynaklanabilir (Sökmen, 2010: 209).

1.3.5 Algı

Algı, duyu organlarından gelen verilerin (bilgi, uyarı) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesini kapsayan süreci ifade eder (Eren, 2012: 355). Duyu organlarımıza ulaşan kodlanmış mesajlar, algılama olmaksızın tek başlarına bir şey ifade etmezler ve doğru bir şekilde çözülemezler (Sökmen, 2010: 206).

Tutar (2003: 61) iletişimde algının önemine dikkat çekerek etkin bir iletişim sürecinin, gönderici ile alıcının aynı simgelere aynı anlamları vermeleri ve aynı şekilde algılamaları durumunda gerçekleşeceğini belirtmektedir.

Koçel'e (2014: 613) göre algılama esnasında beyin, kişinin içinde bulunduğu durumdan geçmiş yaşamını, beklentilerini, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları kültürel ve sosyal etkileri de hesaba katarak mesaja bir anlam vermektedir. Yine Koçel'e

(2014: 613) göre örneğin, bir üstün astına soru sorması halinde astın algı mekanizması şu şekilde işlemektedir:

- Ast, duyu organları vasıtasıyla soruyu (uyarımı) duyar.
- Soru (uyarı) ast tarafından değerlendirilir.
- Soru (uyarı) ve anlamı daha önceki uygulamalarla karşılaştırılır.
- Ast, soruya cevap vererek ya da cevap vermeyerek kendine göre 'uygun' nitelediği davranışı gösterir.

Nasıl ki alıcı ileticeği mesajı kodlarken daha önceden edindiği bilgileri kullanmakta, bunları kendi amaç, değer ve inançlarına göre yorumlamaktaysa, alıcı da aynı davranışı sergileyecektir (Mısırlı, 2003: 4). Farklı algılamalar, aynı mesajın farklı yorumlanmasına sebep olmaktadır.

Kişilerin algılamadaki farklılıkları dışsal ve içsel olmak üzere iki unsura bağlanabilir. Algılamayı etkileyen dışsal faktörler; benzerlik ve farklılık, sıklık, tekrarlılık, zıtlık, yenilik, yoğunluk, hareketlilik gibi faktörlerdir. Algılamayı etkileyen içsel faktörler; geçmiş tecrübeler, kişilik, alışkanlıklar, ihtiyaçlar, beklenti, arzu ve istekler, değer, tutum ve inançlar, umut, motivasyon (Tutar, 2003: 61), kişinin amaç ve hedefleri, biyolojik ve fiziksel özellikleri (Eren, 2012: 355) gibi faktörlerdir.

1.3.6 Alıcı

Alıcı, iletişim sürecinin son aşamasıdır (Bolat vd., 2008: 204) ve bu, bir kişi olduğu gibi bir grup da olabilir (Gül, 2013: 331; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 122).

Budak ve Budak (1995: 59), alıcının mesajı alarak kodu çözüp göndericinin mesajı yüklediği anlama yakın bir anlam algılaması halinde etkili bir iletişim gerçekleştirileceğini vurgulamışlardır.

İletişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için alıcının taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlardan bazılarını aşağıda ver verilmiştir:

- Alıcı mesajı algılayabilmeli ve buna arzulu olmalıdır: Alıcı gönderilen mesajı algılayabilecek güç, nitelik ve arzuda olmalıdır.
- Alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır: Gerçekleştirilmesi istenen davranış ve konular hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Alıcı seçici olmamalıdır: Mesajların içeriği olanaklar dahilinde bireylere uyum sağlamalı, davranışlarında objektif olmalıdır.
- Alıcı bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir: Alıcının bulunduğu düzlemdeki yerini bilmesi gerekir.

- Alıcı kaynak olma özelliğini taşımalıdır: İletişim dinamik ve sürekli. Zaman zaman alıcı kaynak; kaynak ise alıcı durumuna düşer (Erdoğan, 1991: 284-286).
- Alıcı dinlerken her türlü kalıp yargı, ön yargı ve değerlendirmelerden uzak durmalıdır.
- Göndericiye (kaynak) karşı empati ve sabır göstermelidir (Tutar, 2003: 58).

1.3.7 Geri Bildirim (Feedback- Dönüt)

Geri bildirim, alıcının aldığı mesajla ilgili olarak kaynağa verdiği enformasyondur (Barlı, 2008: 320). Alınan mesajın içeriğine göre olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir davranışı ilerletmekte olduğu yönde destekliyor ve pekiştiriyorsa olumlu geribildirim; göndericiye mesajın amaçlanan şekilde alınmadığını bildiriyorsa olumsuz geri bildirim söz konusudur (Tutar, 2003: 62).

Geri bildirim iletişim sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada roller değişir yani, kaynak alıcı durumuna, alıcı da kaynak durumuna geçer (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 60; Işık vd., 2010: 31).

Davis'e (2006: 124) göre alıcı mesajı alırken kendi inançlarıyla uyumlu olabilmesi için mesaja süslemeler yapabilir ya da mesajın bazı parçalarını görmezden gelebilir. Böylesi durumlar için mesajın her iki yönlü akması şarttır. Gardner ve Winder (1998: 209) de benzer bir görüşle tam ve eksiksiz iletişim için iki yönlü bir iletişim akışının sağlanması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Sağlıklı bir iletişim için her ne kadar geri beslemenin önemine dikkat çekilse de her geri beslemenin etkin ve yararlı olacağı söylenemez. Etkin ve etkin olmayan geri besleme özelliklerine Tablo 1.2' de yer verilmiştir (Koçel, 2014: 621).

Tablo 1.2 Etkin ve Etkin Olmayan Geri Besleme Özellikleri

Etkin Geri Besleme	Etkin Olmayan Geri Besleme
• Kişiye yardımcı olmayı amaçlar	• Kişiyi küçük düşürme ön plandadır
• Belirli ve ayrıntılıdır	• Geneldir
• Bilgi paylaşır, açıklayıcıdır	• Tavsiye vericidir, değerleyicidir
• Konu ile ilgili ve faydalıdır	• İlgisizdir
• Zamanında gelir	• Zamansızdır
• Açık seçiktir	• Anlaşılması güçtür
• Geçerlidir	• Geçerlilikten yoksundur
• Konuyu vurgular	• Kişiyi ve kişiliği vurgular
• Davranış üzerinde durur	• Davranışın nedeni üzerinde durur
• Gözlem ağırlıklıdır	• Tahmin ve yorum ağırlıklıdır
• Kişi böyle bir bilgi bekler. Olumlu tutuma yönelir	• Kişiyi savunmaya yönelir

1.4 Örgütsel İletişim

İşletmeler hızla globalleşen iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmek için sürekli bir değişim süreci yaşamaktadırlar. Söz konusu değişimlere ayak uydurabilmeleri için bilgi ve inovasyon işletmeler için çok önemli hale gelmiştir. Bu bilgi ve inovasyonu sağlayabilmek için sadece örgüt içerisindeki iletişim değil dış faktörlerle (rakipler, çevre..) iletişim de dikkat ve özenle yürütülmelidir.

Hangi amaca hizmet ederse etsin tüm örgütlerde iletişim her birimde ve tüm bireyler arasında gerçekleşmektedir. Çünkü ancak bu şekilde insanlar birbirlerinden ve örgüt faaliyetlerinden haberdar olurlar. Örgütsel iletişim de gerek onu oluşturan çeşitli birimler gerekse çevre arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişi ve birimler arası ilişkilerin kurulmasına fırsat veren bir süreçtir (Sökmen, 2010: 213). Bakan ve Büyükbeşe'ye (2004: 3) göre bu süreç, direkt (sözlü, yazılı ya da sözsüz) kanallardan veya da endirekt (telefon, faks, bilgisayar) yollarla gerçekleşebilir.

Örgütsel iletişimi, örgüt amaçları doğrultusunda işleyişi gerçekleştirmek için gerek örgüt içerisindeki birim ya da bölümler gerekse örgüt ve çevre arasındaki bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan, örgüt sistemlerini entegre eden ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Yüksel, 2008: 135; Mısırlı, 2003: 12).

Koçel'e (2014: 611) göre örgütsel iletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ile personeli arasındaki algı, anlayış, bilgi, veri, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını içermekte olup, bu aktarımlar esnasında kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği; aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini de içinde barındırır. Dolayısıyla iletişim, çok basit görünmesine karşın bünyesinde pek çok potansiyel problem taşıyan çok boyutlu bir süreçtir.

Örgütsel iletişim üzerine geçmişten günümüze farklı birçok yaklaşım geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 127-128). Bunlardan bazıları;

Mekanik Yaklaşım: Bu yaklaşım, iletişim sürecini, mesajın göndericiden alıcıya bir kanal yoluyla transferi olarak yorumlar.

Psikolojik Yaklaşım: Bu yaklaşım, iletişim taraflarının kişisel özelliklerini merkeze alır, bireylerin iletişimlerini mesaj alma ve filtreleme üzerine çalışır.

Sistemik Etkileşim Yaklaşımı: İletişimi bir bütün olarak görür ve bu şekilde değerlendirilmesi gerektiğini savunur.

İşlevsel Yaklaşım: İletişim, kanallar, yön, bozulma, iletişim ağları ve iletişim akışının yoğunluğuyla ilişkili olarak incelenen bir mesaj ağı olarak tanımlanır.

Güzel bir iletişim, küçük ya da büyük her kuruluşun yaşam kaynağıdır. İletişim tüm örgütsel fonksiyonları maksimum düzeyde tutmak için çok önemlidir (Hersey vd., 2008: 242). Bakan ve Büyükbeşe'ye (2004: 3-4) göre örgütsel iletişimin örgüt için sağladığı faydalardan bazıları şunlardır:

- Üstlere karar almada gerekli bilgiyi sunar.
- Alınan kararların astlarca en uygun şekilde anlaşılacak şekilde hayata geçirilmesine kolaylık sağlar.
- İletişim yoluyla astların örgütsel bağlılıkları artırılarak müşteri ilişkilerinde iyileştirilmelere gidilir.
- İletişim yoluyla astların davranış seçenekleri olumlu etkilenecek şekilde örgütsel performans artırılır.
- Çalışanların paylaşım duygularının geliştirilip pekiştirilmesini sağlar.
- İş ortamı kaynaklı baskı, sürtüşme ve çatışmaların azaltılmasını sağlar.
- Örgütsel faaliyetler birlik içerisinde yürütülerek istikrarlı bir ortama süreklilik kazandırılır.
- Değişime karşı olan direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturularak değişime hız kazandırılır.
- İletişim yoluyla hatalar azaltılarak maliyetler düşürülür.
- Örgütsel karlılık ve etkinliği artırır.

Can'a (2006: 342) göre örgütlerde meydana gelen iletişim süreçlerinde duygu, güdülenme, bilgi ve kontrol olmak üzere dört ana işlev vardır. Bu işlevlere Tablo 1.3'de yer verilmiştir.

Örgütsel iletişime dair yapılan tanım ve açıklamalar sonucunda şunları söylemek mümkündür (Atak, 2005: 60):

- Örgütsel iletişim insanları bir araya getiren güçtür. Örneğin, işletme kuracak bir kimsenin kuracağı işle ilgili düşüncelerine ortak ya da katılacak kimseleri bulması gerekir. Bu da etkili bir iletişim gücünü gerektirir.
- Örgütsel iletişim ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların işbirliği ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim örgütün çevresiyle de uyumunu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim yöneticiler tarafından belirlenmiş bir işleyiş olabileceği gibi, örgütteki insanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkabilen yani programlanmamış iletişim paylaşımlarının olabileceği doğal bir görünümü de yansıtır.

Tablo 1.3 İletişimin Temel İşlevleri

İşlevler	Yönelim	Amaçlar	Kuramsal ve Araştırma Kapsamlı Konular
Duygu	Hissetme	Örgütsel rollerin artan kabulü	Tatmin, çatışmanın çözümü, rol tanımı, gerilimin azaltılması
Güdülenme	Etki	Örgütsel amaçlara bağlılık	Güç, otorite, uyma, davranış değişikliği, öğrenme
Bilgi	Teknoloji	Kararlar için gerekli bilginin sağlanması	Karar verme, bilgi işleme süreci, karar teorisi
Kontrol	Yapı	Görevlerin netleştirilmesi, yetki, sorumluluk	Örgütsel tasarım

Örgütsel iletişim sadece örgüt içerisinde cereyan eden iletişimi kapsamaz. Örgütün halkla, devletle, yatırımcılarıyla, müşterileriyle vs. olan iletişimlerini de kapsar. Dolayısıyla işletmenin kendi itibarını, imajını ve prestijini yükseltmeyi amaçlayan her türlü iletişim örgütsel iletişimi kapsar. Bu nedenle örgütsel iletişimin tam ve eksiksiz niteliklere sahip olması yadsınamaz önem taşımaktadır.

Literatürde örgütsel iletişim içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki yönlü incelenmektedir. Her işletmede işletme çevresindeki aktörlere yöneltilmiş dış iletişim ve işletme içi çalışanlara yöneltilmiş iç iletişim gerçekleşmektedir (Spaho, 2013: 103).

İçe Dönük İletişim: Örgüt içerisindeki birimler veya bölümler arasında gerçekleşen iletişimdir. Biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla gerçekleşir. Konuyla ilgili detaylı bilgiye ilerideki sayfalarda yer verilecektir.

Dışa Dönük İletişim: Büyüklüğü ya da varoluş amacı ne olursa olsun bütün örgütler muhataplarına kulak vermeli ve aynı zamanda halkın çeşitlilik ve ihtiyaçlarından doğan beklentileri en iyi şekilde karşılamalıdır (Emanoil vd., 2013: 75). İşletmeler bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için örgüt dışı faktörleri göz önünde bulundurmalı ve dış çevreyle sürekli kontak halinde olmalıdırlar. Bazen de örgütlerde her bireylere farklı görevler verilmesiyle ve bireylerin bu hedefleri gerçekleştirebilmesi suretiyle örgüt dışı iletişim gerçekleşir (Guetzkow, 1957: 380- 381).

Dışa dönük iletişim örgüt içerisindeki örgüt dışına akan iletişimdir. Örgütler dış iletişimlerini sağlıklı hale getirebilmek için formal departmanlar açarlar (Kreitner ve Kinicki, 2008: 416). Greenbaum'a (1972: 39) göre bu iletişim türü halkla ilişkiler, satış pazarlama, müşterilerle, tedarikçilerle ve diğer dış ortaklarla olan her türlü kontak ve haberleşmeyi içerir.

1.4.1 Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütsel hedeflere ulaşabilmede insan kaynağı en önemli faktördür. Örgütlere bakıldığı zaman doğru işe doğru insan alımından yani personel seçiminden başlayarak, eğitim ve oryantasyon programlarında, değerlendirme ve ödüllendirmede, motive etmede vs. yani,

insana dair olan her süreçte iletişim kullanılmaktadır. Bu noktada bireysel ve örgütsel maksimum fayda sağlamak için iletişime fazlaca önem verilmesi gerektiği görülmektedir.

Seyitoğlu (2013: 22) gruplar ve bireylerin örgüte bağlılıklarını iletişim olgusuna dayandırmaktadır. Örgütün tüm üyeleri kendi içlerinde veya örgüt dışından insanlarla etkili iletişim gerçekleştirdiği takdirde işletme, muhtemel daha yüksek performans ve rekabet avantajı elde edecektir. Yöneticiler ve örgüt çalışanları örgüt içerisinde başarısız bir iletişim sergilerlerse örgütsel performans düşecek ve rekabet avantajı kaybedilecektir. Dahası, iletişimdeki eksiklikler insan hayatının bile tehlikeye düşmesine yol açabilir. Örneğin, 1970 lerin sonunda Kanarya adalarından biri olan Tenerife'de pilot ve kontrol kulesinin yanlış veya eksik iletişiminden kaynaklı gerçekleşen uçak kazasında 600 kişi yaşamını yitirmiştir (Jones ve George, 2009: 428).

Araştırmalar örgütlerdeki sorunların iş bilgisi ve temel becerilerden daha çok iletişim tutumlarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Karcıoğlu ve Arun, 2004: 247). Bilgiye odaklı olan günümüz iş yaşamı düşünüldüğünde bireysel düzeyden örgütsel düzeye her seviyedeki ilişkilerde düzenleyici ve belirleyici rol alması itibarıyla iletişime olan ilgi artmaktadır. İletişim her ne kadar bütün sektörler için önemli bir yere sahip olsa da özellikle hizmet yoğun sektörler için daha önemli bir işleve sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2009: 7).

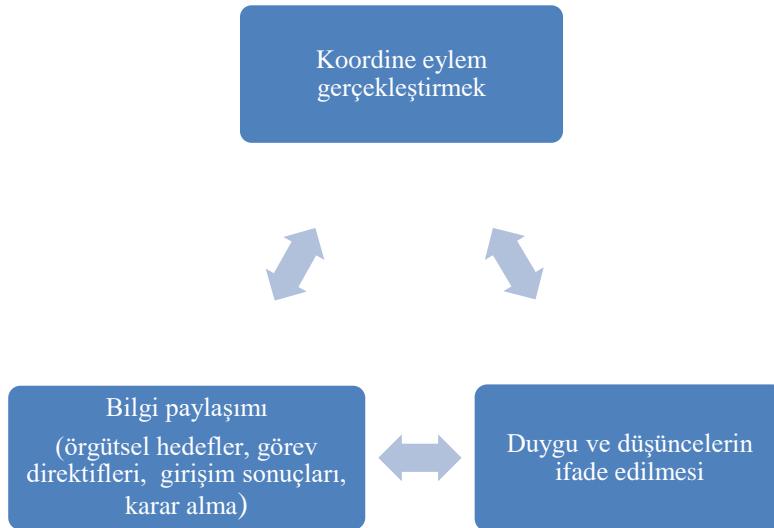
İletişimin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi değişik araştırmalara konu edilmiştir. Yapılan araştırmalarca örgütlerdeki iletişimin örgütsel çıktılar üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi gözlemlenmiş ve örgütleri iletişimi daha etkili hale getirecek unsurları belirlemeye itmiştir.

Örgütlerin, insan kaynaklarını örgütsel hedeflere ulaşabilme doğrultusunda yönlendirebilmesi için çalışanların iş tatmini, motivasyon ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı çabalar göstermesi gerekmektedir. Bakan ve Büyükbeşe (2004) çalışmalarında, bu etkinliklerin gerçekleştirilmesi, örgütteki iç ve dış çatışmaların olumlu yöne sevk edilmesi, hataların minimize edilmesi, güven ortamı oluşturulması, kalite ve karlılık artışı, etkililik, verimlilikte artış ve büyüme için iletişime büyük önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Örgütlerde var olan iletişim ağları, stilleri, boyutları, açık olup olmaması gibi iletişime dair boyutlar ve çalışanların iletişime yönelik algıları, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını, hizmet kalitesini ve örgüte olan güvenini etkileyen unsurlardır. İletişim algısı olumlu yönde yüksek olduğu takdirde çalışanların iş tatmini, örgüte olan bağlılığı, yaptığı hizmetin kalitesi ve örgüte olan güveni olumlu yönde artacaktır (Eroğluer, 2011; Halis, 2000; Karcıoğlu vd., 2009; De Nobile ve McCorbick, 2008; Altunay, 2009; Kırac, 2012; Öztürk, 2014; Eroğluer, 2011; Yıldız ve Bürüngüz, 2013). Erkuş ve Günlü (2009),

sözlü ve sözsüz iletişim becerileri ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişki; Tüzün ve Çağlar (2008) ve Yetim (2010) örgütsel düzeyde gerçekleştirilen iletişimin içeriği ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Örgütlerde yüksek kalitede iletişim verimlilikte artış, işe devamsızlıkta azalma (Clampitt ve Downs, 1993) ve departmanlar arası ilişki iklimini düzenleyici rol üstlenmekle beraber (Küçükyaıcı, 2009) yetersiz iletişim, yönetsel sorunları beraberinde getirmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015).

İşletmelerde iletişimin, çalışanın elde ettiği yapısal bilgiyi etkilediği söylenebilir (Türk, 2009: 91). Ayrıca örgütsel fonksiyonlar içerisinde iletişim; çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için bilgi sağlamak (onlardan beklenen şey ne), iş performansı ile ilgili geri dönüşler, örgütsel hedef ve aktiviteler ile ilgili bilgilendirme, örgütsel sürece katılım ile ilgili fırsatlar (karar alma aktiviteleri gibi), örgütsel ürün veya hizmetlerin değerlendirilmesine ilişkin bilgi (çıkıtlara müşteri reaksiyonu), kişilerarası ilişkiler kurmak ve bunları sürdürmeden doğan fırsatlar sağlar. Bu bağlamda örgütsel iletişimin varlığı (kaynakların optimal kullanılması, olağan bütün alternatiflerin değerlendirilmesi yoluyla) daha iyi örgütsel kararlar almayı sağlarken, aynı zamanda çalışanların entegrasyonu ve örgütsel yeniliklerin yaratılması olasılığında da bir artış sağlar (Hellweg ve Phillips, 1980: 188).

Örgütlerde iletişim etkinliği sağlanarak örgüt yararına pek çok eylem ve çıktı elde edilmek istenmektedir. Bu en genel şekilde tabir edilecek olunursa, örgütsel iletişimin en temel amaçları; koordine (eşgüdüm) sağlamak, duygu ve düşünceleri ifade etmek ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmektir (Şekil 1.3). İletişim, örgütlerde kontrol ve koordinasyona fayda sağlamakla beraber aynı zamanda örgütsel misyonu etkili bir şekilde tamamlamayabilmek için bilgi sağlar (Poole, 1978: 493). İşletmenin amaçlarına ulaşabilmede iletişim, bu amaçların taraflar arasında paylaşımı konusunda işbirliği sağlayıcı ve sürdürücü bir araçtır (Bilgin, 2010: 107; Demirci vd., 2006). Örgütlerde bağlılık ve koordinasyon sağlama, ilişkiler inşa etme, örgütsel kültürün açıklanması, örgütler arası bağlılık, kurum imajını takdim etme, fikir üretimi, değer ve idealleri yükseltmek (Greenberg ve Baron, 2008: 337), kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzene getirmek, örgütsel ve bireysel amaçlar etrafında taraflar arasında bir denge kurabilmek (Budak ve Budak, 1995: 54; Bilgin, 2010: 107), etkili kontrol uygulayabilmek ve motive etmek (Bhattacharyya, 2009: 433) örgütsel iletişimin amaçlarındandır. Ayrıca Gürel'e (2009: 22) göre örgüt içi iletişim, iş süreçlerinin planlaması, üretimin yenilikçi ve maksimum olması, olumlu rekabet, saygı ve güvene dayanan bir iş ortamı sağlayabilmek ve kurum içi aidiyet duygusu yaratabilmek için aracı bir unsurdur.



Şekil 1.3 Örgütsel İletişimin Üç Ana Amacı

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 2010: 279

1.4.2 Örgütsel İletişimde Yönetici Rolü

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin hareketlerini örgütün hedeflerini gerçekleştirecek şekilde eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine edebilmek için örgüt üyeleri tarafından simgenin üretilmesi, iletilmesi ve yorumlanmasıdır (Tutar, 2003: 116). Tanımdan da yola çıkıldığı üzere, örgütlerde iletişimin amacı örgütün amaç ve hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmektir. Yöneticiler bu hedef ve amaçları yerine getirebilmek için plan yaparlar, organize ederler, koordine ederler ve kontrol ederler. Yöneticinin tüm bunları gerçekleştirebilmesi için bilgi almaya ve bilgi vermeye yani, astlarıyla sürekli iletişim halinde olmaya ihtiyacı vardır. Dolayısıyla örgütsel hedef ve amaçları yerine getirebilmek için yöneticilere astlarıyla etkin bir iletişim kurmada büyük bir yetenek ve özveri gerekmektedir.

İşletmelerde iletişimle ilgili tekrarlanan olaylar iletişime yapı, içerik ve yükümlülükler gibi karakteristik bir boyut kazandırır. Örgütsel yapı ve iletişim modeli ile ilgili analiz ve çalışmalar için veri toplamada en uygun ve yararlı birim kişiler arasındaki bireysel ilişkilerdir (Jacobson, 1951: 33). Yönetici bu analiz ve çalışmalar kapsamında bireyler arası ilişkileri analiz edebilecek, düzenleyecek ve koordine edebilecek iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Yine yöneticinin örgütlerde ast, üst ve eylem planındaki personellerden sürekli bilgi alması ve işin yapılması için hangi enformasyona ihtiyaç olduğunun hepsini bilerek iletişime dair sorumluluğu üstlenecek yeterliliğe (Drucker, 2004) ve örgütün yapısı ve çalışanların özellikleri doğrultusunda iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Çünkü, çalışanların yöneticileri ile olan iletişimden duydukları memnuniyet ve algı, çalışma performanslarını direkt olarak etkileyebilecek bir güçtür (Tanrıverdi, 2010: 101-119).

En iyisi olarak bilinen Bernard'ın otorite teorisine göre, yöneticilik fonksiyonu ilk olarak iletişim sistemini geliştirmek ve devam ettirmekle başlar. Bernard'ın otoriter sistem talimatlarına göre (Bernard, 1938; akt: Pietri, 1974: 5);

- İletişim kanalları tam olarak bilinmelidir. Otoritenin açık bir şekilde belirlenmiş çizgisi resmi görevlendirmeler ve örgütsel kartlar kullanılarak alışkanlık halini almalı ve uygulamalar yoluyla geliştirilmelidir.
- Biçimsel (formal) iletişim örgütteki herkes için var olmalıdır.
- İletişim tam hatıyla kullanılmalıdır. İletişim hattını hiçbir şekilde atlamama kuralı iletişimsel çatışmayı önlemek için gereklidir.
- İletişim merkezleri olarak hizmet veren kişiler (görevlendirilmiş komuta ediciler, denetim başları ve yöneticiler) bu konuda yeterli olmalıdırlar.
- Her iletişim doğrulanmalıdır yani, ancak söz konusu yeteneğe sahip olan kişilerin yönetici pozisyonları doldurabileceği bilinmelidir.
- Bir örgütteki otoriter düzeylerin sayısının fazla olması üst seviyeden alt seviyeye akan iletişimin yavaş ve netliğinin daha az olmasına yol açar.

O'Rourke'a (2004: 27-28) göre başarılı bir yöneticinin stratejik iletişimi genellikle 6 basamakta gerçekleşmektedir:

- Öncelikle mesaj örgütün hedef ve stratejilerine bağlanır: Mesajın alıcısı, aracısı ya da amacı ne olursa olsun mesaj tutarlı olmalı ve direkt bir şekilde kurum amacını destekler nitelikte olmalıdır.
- Hedef kitlenin dikkati çekilir: Dikkati çekmek için fizyolojik esaslara ya da temel ihtiyaçlara başvurulur. Bu temel ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini içerir.
- Pozisyon alıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği terimlerle açıklanır: Alıcıların kavrayabileceği, kabul edebilecekleri bir dil kullanılır. Alıcıların kim oldukları, konu hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları, konu hakkında ne hissettikleri ve kültür seviyeleri dikkate alınarak söylenecekler iletilir.
- Alıcılar iletiyi kabul ettikleri ve bunu uyguladıkları takdirde motive edilir.
- Alıcılar karşıt mesaj ve pozisyonlara karşı aşılır: Alıcıları rakiplere karşı yanında tutmak için maddi taahhütlerde bulunmak en etkili yöntemlerden biridir.
- Alıcıların beklentileri yönetilir: İnsanlar hizmet ve ürün kalitesi beklentilerini aşmadığı zaman hayal kırıklıklarına uğrarlar. Bu, iletişimde de bu şekildedir. Her zaman alıcıların beklentileri karşılanmaya ya da daha fazlası yapılmaya çalışılmalıdır.

1.4.3 Örgütlerde İletişim Türleri

Örgütler, gerek iç çevreleriyle gerekse dış çevreleriyle iletişimi farklı yapı ve yönlerle sözlü, sözsüz ya da yazılı biçimde gerçekleştirirler. Tutar (2003: 125) örgütsel iletişimi iletişimin yapısal özelliği ve mesajın akım yönü bakımından iki başlık altında toplamaktadır:

1. Yapısal işleyişi bakımından iletişim

- a) Biçimsel (formal) iletişim
- b) Biçimsel olmayan (doğal, informal) iletişim

2. Mesajın akım yönü bakımından iletişim

- a) Dikey iletişim
 - a. Yukarıdan aşağıya iletişim
 - b. Aşağıdan yukarıya iletişim
- b) Yatay iletişim
- c) Diyagonal (çapraz) iletişim

1.4.3.1 Yapısal İşleyişi Bakımından İletişim

Örgütlerde iletişim yapısal işleyişi bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Her iki iletişim türünün de örgütler için ayrı önemleri vardır. Öyle ki, Greenberg ve Baron'a (2008: 354) göre biçimsel iletişim örgütün iskelet sistemini oluşturan yapıysa, biçimsel olmayan iletişim merkezi sinir sistemini oluşturan yapıdır.

1.4.3.1.1 Biçimsel (Formal) İletişim

Biçimsel iletişim, kasıt, şekil, zaman, yer, kapsam ve mekanizması açısından belli ve tarif edilen yollardan (Koçel, 2014: 618), örgütleyicinin planlamasına bağlı olarak (Tutar, 2003: 174) mesajların alınıp verilmesiyle gerçekleşen iletişimdir. Resmi bir dile sahiptir. Biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak meydana gelen iletişim ilişkilerini içerir. Bu iletişim türü genellikle örgüt kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi şemalandırılır (Bolat vd., 2008: 205). Biçimsel iletişim örgütteki rol, görev, yetki ve sorumlulukların akışının sağlandığı kanallar yoluyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla biçimsel iletişim örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ve örgütsel varlığın devam ettirilebilmesi açısından fazlaca önem arz etmektedir (Gül, 2013: 337).

Biçimsel iletişimde keyfilik söz konusu değildir. Önceden belirlenmiş genel kurallara göre hareket sağlanır. Biçimsel örgütlerde çalışanlar işlerini duygusallıktan uzak bir şekilde tamamıyla biçimsel kurallara göre yürütür. Bu tür örgütlerde yürütülen biçimsel iletişimde

yöneticilerin ve çalışanların uymak zorunda olduğu biçim ve davranışları belirleyen protokol kuralları vardır (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 6).

Örgütlerde var olan biçimsel iletişim, işletme içi dahili yazışma ve memo sistemleri, prosedürler, konferanslar, bildirimler, ilan tahtaları, öneri/ şikayet sistemi, koordinasyon toplantıları, raporlama sistemi, şirket gazetesi/dergisi, emir- talimat verme sistemi, bilgisayara dayalı iletişim, performans değerlendirme toplantılarını kapsar (Koçel, 2014: 618-619; Davis, 1953: 43). Bunların, yani, biçimsel iletişimin amacı, çalışandan beklenenleri netliğe kavuşturmak, çalışanların örgüt hedeflerinin benimsemesini sağlamak (Katz ve Kahn, 1978; akt: Özarallı ve Torun, 2011: 102), örgüt için gerekli olan bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların iş tatmini için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiği zaman yeterli bilgiyi sunmaktır (Tutar, 2003: 125).

Örgütte çeşitli birim ve kişiler arasındaki ilişkiler ya önceden belirlenmiş kanallarla ya da önceden kestirilmemiş doğal kanallarla ortaya çıkar. Biçimsel kanallar, örgüt içi ve dışı her türlü iletişimin sağlanabilmesi için örgüt tarafından belirlenmiş olan kanallardır. Biçimsel olmayan kanallar ise, sosyal grupları birbirine bağlayan yollardır ve önceden belirlenmiş ilişki sonucu değil de kendiliğinden gelişir.

Kandlousi vd. (2010), biçimsel iletişimin örgütlerde üretkenlik ve iş tatminini arttırdığını, koordinasyon giderleri ve çatışmayı azalttığını belirtmişlerdir. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanlara biçimsel yolla elde edilemeyen bilgileri sunmayı ve kendileriyle ilgili konularda etkileşim imkanını sağlamaktadır. Kişiler arası, grup ve örgütsel düzeyde yapılan aynı çalışmada her iki iletişim tarzı da çalışanlar için doyurucu bulunmuş fakat kişilerarası ilişkiler düzeyinde bilgi alışverişine biçimsel olmayan iletişimin, grup ve örgüt düzeyinde bilgi alışverişine ise biçimsel iletişimin daha çok katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Özarallı ve Torun (2011: 102) biçimsel iletişimi, iletilen bilginin doğruluğu açısından üstün bulurlarken biçimsel olmayan iletişimi ise iletilen bilginin hızı yönünden üstün saymaktadırlar. Aynı zamanda Özarallı ve Torun (2011: 102) tarafından biçimsel iletişimin hiyerarşik kademelere bağlı olduğu için esnekliği önlediği düşünülmektedir.

Biçimsel iletişim kararda temele varmak için örgüt üyelerinden karar merkezlerine doğru sağlanmalıdır. Aynı şekilde alınan kararların da etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için karar merciinden örgüt üyelerine doğru bir iletişim kurulmalıdır (Simon, 1950; akt: Harold ve Herbert, 1955: 234). Budak ve Budak'a (2004: 507) göre bu karar verme, koordinasyon ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması, aşağıya ve yukarıya iletişim akışını sağlayan kanalların bilgi akışının kolayca sağlanabileceği şekilde açık ve belirgin olması yoluyla sağlanabilir.

Örgütlerde biçimsel iletişim akışı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere dikey yönde, aynı veya benzer birimler arasında gerçekleşen yatay yönde ve son olarak da farklı birimler arasında çapraz yönde gerçekleşmektedir.

1.4.3.1.2 Biçimsel Olmayan (Informal- Gayri Resmi) İletişim

Çalışanlar resmi iletişim yollarıyla yeterince sağlayamadıkları iletişimi gerçekleştirebilmek için mevcut iletişim ve etkileşimler etrafında resmi olmayan (Atak, 2005: 59), özellikle tarif edilmemiş ve kendiliğinden oluşan (Koçel, 2014: 619) yollar inşa ederler. Bu yollar biçimsel olmayan iletişimi var eder. Biçimsel olmayan iletişim, ister yakın olsun ister olmasın, sosyal veya işle ilgili her türlü iletişimsel ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütleri ve kişileri bir araya getiren bir 'sosyal yapıştırıcı' görevini üstlenir. Biçimsel olmayan iletişimde 'bilişsel otorite'nin daha fazla olması, çalışanların biçimsel olmayan iletişime biçimsel iletişimden daha fazla güven duymalarını sağlar (Holmes ve Marra, 2004; akt: Fay, 2011: 212-213). Biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişime göre daha samimi ve gayri resmi bir dili vardır.

İletişimle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar işletmelerde iletişimin %25-70'inin yüz yüze iletişim yoluyla gerçekleştirildiğini, %88-93'ünün ise planlanmamış, biçimsel olmayan iletişimle gerçekleştirildiğini ortaya çıkarmıştır (Subramanian, 2006: 2). Bir diğer araştırma bulgularına göre ise, işyerinde gerçekleştirilen iletişimin %56'sı biçimsel, %37'si ise biçimsel olmayan yollarla gerçekleşmektedir (Sabau ve Bibu, 2012: 252). Yine bir başka araştırma bulgularına göre, üst düzey yöneticilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgütler için sadece zaman kaybı olduğu ve bu yolla yayılan bilginin dedikodu ve söylenti yaydığını düşündükleri belirlenmiştir (Subramanian, 2006: 2).

Tutar ve Yılmaz (2003: 185-186) örgütlerdeki biçimsel olmayan iletişimlerin başlıca nedenleri olarak şunları varsaymaktadırlar:

- Biçimsel iletişimden kaynaklanan sorunlar: Biçimsel iletişimin iyi örgütlenememesi, yetersiz işlenmesi ve resmi olması, bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada yetersizdir.
- Mesajların filtrelenerek iletilmesi: Sürekli denetlenen mesaj, göndericinin iletişim ihtiyacını karşılamak için yeterli değildir. Bu eksiklik biçimsel olmayan yollarla giderilmeye çalışılır.
- Yöneticilerin davranışı: Otokratik yönetim stiline sahip olan yöneticilerle iletişim kanallarının kapalı veya sınırlı olması biçimsel olmayan iletişim kanallarını tetikler.

Yukarıda nedenleri belirtilen biçimsel olmayan iletişimin bazı fayda ve özellikleri ise şunlardır:

- Örgütlerdeki iletişim yükünün önemli bir kısmını karşılar.
- Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve birlik ruhunun geliştirilmesini sağlar.
- Özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasını sağlar.
- Değişen çevre koşullarına karşın zamanında haber alma ve buna uyum sağlayabilmek için iç yapıda gerekli değişikliklerin devamlı ve etkin şekilde yapılmasını sağlar (Yüksel, 2008: 146).
- Mesajların akış hızı yüksektir.
- Yöneticilere önemli ip uçları verir.
- Biçimsel sistemin taşıyamadığı mesajları taşır.
- Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol üstlenir.
- Mesajların akış yönü kestirilemez.
- Dedikodu türü mesajlar yayılabildiği gibi örgüt hakkındaki "doğrular" da yayılabilir.
- Yönetim tarafından kontrol edilemez ama etkilenebilir.
- Grup dayanışmasını kuvvetlendirir.
- Bir yönetim aracı olarak kullanılabilir (Koçel, 2014: 624).
- Biçimsel iletişimi tamamlayıcı niteliktedir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 190).

Örgütlerde var olan biçimsel olmayan iletişim kanallarının belli başlıları şunlardır (Bektaş ve Erdem, 2015);

Biçimsel Olmayan Gruplar: İnsanlar güvenlik, sosyal ihtiyaçları karşılama, öz saygılarını arttırma, ekonomik ihtiyaçlarını giderme gibi nedenlerle bir araya gelerek gruplar oluştururlar (Barlı, 2008: 412). Örgütlerde gruplar biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde ikiye ayrılır. Biçimsel gruplar, belli bir görevi gerçekleştirmek için örgütsel norm ve kurallara uygun biçimde ortaya çıkan gruplardır. Biçimsel olmayan gruplar ise insanların sosyal ihtiyaçlarından doğan birlikteliklerinden oluşan gruplardır.

Koçel'e (2014: 598) göre bir örgüt içerisinde farklı hedef ve dayanışma içinde bulunan grupların varlığı, yöneticinin etkinliği üzerinde önemli faktör haline gelebilecektir. Yöneticiler de aynı şekilde bir gruba mensup olarak astlarıyla sorun yaşayabilirler. Hatta daha da ileri giderek aşırı biçimde gruplaşmış ve grupların egemenliğine girmiş bir yönetim kademesinde, gruba mensup olmayan bir yöneticinin uzun süre barınması mümkün olmayacaktır.

Biçimsel olmayan gruplaşmalar sırasında meydana gelen ilişkilerde aşk, dostluk, nefret gibi duygusal tepkiler meydana gelir (Bektaş ve Erdem, 2015: 128). Biçimsel olmayan

gruplaşmalar yoluyla birey kültürel, eğitsel, duygusal açıdan paylaşımlarda bulunarak yalnızlıktan kurtulur, yaşama gücü artar ve kendini daha güvende hisseder. Bu yollarla morali yükselen birey örgüt için çabalarını daha da artırır (Barlı, 2008: 412). Memduhoğlu ve Saylık (2012: 7) ise bu gruplaşmaların örgüt içinde faydalı dayanışmalara yol açabileceğinin yanı sıra, grupla olan aşırı samimiyetin örgüt kurallarının ve yöneticilerinin ciddiye alınmaması, kontrolün zayıflaması gibi veya daha farklı disiplin suçlarına da sebebiyet verebileceği düşüncesindedirler.

Yöneticilerin Biçimsel Olmayan Ziyaretleri: İşle ilgili konularda yöneticilerin direkt çalışanların arasına karıştığı bir yaklaşımdır. Otokratik bir yönetimin aksine biçimsel olmayan ziyaretlerde yöneticiler zamanlarının bir kısmını çalışanlarıyla biçimsel olmayan iletişime ayırırlar. Daha samimi bir dili olup belli bir plan dahilinde olmadığı için yöneticiler astlarıyla daha rahat konuşma fırsatı yakalarlar. Yöneticiler aşağıdaki nedenler veya daha fazlası için biçimsel olmayan ziyaretlerde bulunurlar (Luria ve Morag, 2012: 248-249):

- Astlar ve üstler arasında motivasyon artırılarak faaliyetlere katılım teşvik edilir.
- Yöneticiler bu yolla çalışanların da kendilerini ziyaret etmeleri için örtülü teklifte bulunurlar.
- Ast ve üst arasında iletişim için güvene dayalı bir ortam oluşturulur.
- Yöneticiler çalışanların şikayet ve önerilerini toplayarak örgütün nabzını ölçer.
- Yöneticiler astlarını birebir gözleyerek ilk elden bilgi toplamaya çalışır.

Bektaş ve Erdem (2015: 129) yöneticilerin biçimsel olmayan ziyaretlerinin olumlu yönlerinin yanısıra, çalışanların kendilerini sürekli denetleniyor hissetmesiyle motivasyonlarında kırılmaya ve sadece yöneticileri yanlarındayken çalışma zorunluluğu hissetmelerine de neden olabileceği görüşündedirler.

Kurum İçi Sohbetler: İnsanlar sosyal ihtiyaçları gereği birbirleriyle sohbet etmek isterler. Bu sohbetler bazen iş, bazen de bireysel konular hakkında olabilir. Kurum içi sohbetler çalışanlar arasında olabileceği gibi yöneticiler de buna dahil olabilirler. Bu iletişim tekniğinin örgütsel belirsizliği azaltarak sosyal uyumu ve etkileşimi geliştirdiği ortaya çıkmıştır (Brown ve Levinson, 1987; Coupland vd., 1992; Laver, 1975; akt: Fay, 2011: 214). Bunun yanısıra Bektaş ve Erdem'e (2015: 130) göre, dozu kaçırılan kurum içi sohbetler çalışan morallerini bozarak diğer çalışanlara karşı tutumlarında olumsuz yönde bir değişmeye ve boş zaman geçirilerek verimsizliğe neden olabilir.

Dedikodu ve Söylentiler: Dedikodu, günlük yaşantıda uzak kalınamayan, bazen kızılarak yakınılan ama bir şekilde de dahil olunan sosyal ortamı içerir (Erol ve Akyüz, 2015: 149). Dedikodu ve söylenti genellikle insanlar iş ve işyeri üzerinde bilginin çoğunluğunu elde

etmek istediklerinde ortaya çıkmaktadır ve insanlar örgüte karşı bir güvensizlik hissettiklerinde, herhangi bir tehdit ya da örgütsel değişimle karşı karşıya geldiklerinde bu tarz iletişime daha çok kulak asmaktadır. Biçimsel yollarla gerçekleşen iletişime göre daha hızlı yayılır (Kreitner ve Kinicki, 2008: 417). Söylentiye dayalı iletişimin biçimsel olmayan ilişkileri güçlendirmesi ve örgütsel bağlılığı artırması sebebiyle olumlu bir yönü de vardır (Çağlar vd., 2013: 1).

Sosyal Etkinlikler: İnsanların sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmek, bilgi alışverişi sağlamak, eğlenmek, güzel vakit geçirmek, iyi günde de kötü günde de birliktelik mesajları vermek için düzenlenen etkinliklerin bütünüdür (Bektaş ve Erdem, 2015: 134). Tschan vd. (2014: 145) sosyal etkinliklerin çalışanlarda iş tatmini ve motivasyonu artırıcı etkiye sahip olduğu ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler düzenleyerek örgüt performansı için önemli gelişmeler sağladığını belirtirlerken; Bektaş ve Erdem (2015: 134) sosyal etkinliklerin doğru yönetilmediği takdirde örgütle ilgili yalan bilgilerin yayıldığı bir platform olabileceği, üstlerini böyle bir ortamda görmek istemeyen çalışanların sıkılmasına ve baskı altında kalmasına yol açabileceği ya da bu tarz etkinliklerden hoşlanmayanların katılım için zorlanmasının bazı örgütsel bağları zedeleyebileceği görüşündedirler.

Sosyal etkinliklere iş çıkışı veya hafta sonu düzenlenen spor müsabakaları, örgüt içinde veya örgüt dışında gerçekleştirilen doğum günü veya özel gün kutlamaları, piknik, kermes gibi organizasyonlar, çalışanların birbirlerine bayram, taziye ziyaretlerinde bulunması, arkadaşlarının düğün, nişan gibi kutlamalarına katılım gibi örnekler verilebilir.

Biçimsel olmayan iletişim kanallarını daha da çeşitlendirecek olursak şunları örnek gösterebiliriz:

- Farklı departmanlar ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Liyezon olarak tabir edilen iki taraf arasında laf taşıyarak tarafları birbirine bağlamaya çalışan elemanlar (Atak, 2005: 63),
- Şakalar,
- Biçimsel olmayan sanal iletişimler (Bektaş ve Erdem, 2015: 132-133),
- Yöneticilerin açık kapı politikaları.

Biçimsel olmayan iletişim sisteminde yöneticiler olumlu ve olumsuz yönler görebilirler. Bu sistemin yöneticilerin çalışan davranışlarını, tutumlarını, duygularını açığa çıkarması ve faydalı bilginin yayılması gibi olumlu yönleri vardır. Negatif açıdan ise bu iletişim söylenti, güvenilirlik ve doğruluktan uzak bilgiler de içerebilir.

Tutar ve Yılmaz'a (2003: 189-190) göre biçimsel olmayan iletişim yoluyla potansiyel çatışma kaynakları tespit edilerek daha çıkmadan çatışmaya müdahale edilebilir. Bu iletişim

çalışanlara psikolojik doyum sağlarken yöneticilere de gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebileceği bilgiler elde etmeyi sağlayabilir.

1.4.3.2 Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim

Örgütlerde büyüme ve çeşitlenmeyle beraber farklılaşan tüm faktörler gibi iletişim akışında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Örgütlere klasik yaklaşım açısından bakıldığında doğrusal (lineer) iletişimin, neo- klasik ve modern yaklaşımlar açısından bakıldığında yatay ve çapraz iletişimin önem kazandığı görülmektedir (Koçel, 2014: 632).

1.4.3.2.1 Dikey İletişim

Örgütü oluşturan farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında gerçekleştiren iletişimi ifade eder. Doğrusal yönlü olan dikey iletişim aşağı ve yukarı olmak üzere iki yönlü vurgulanır. Genellikle talimatlar yukarıdan aşağıya, bilgiler aşağıdan yukarı yönlü hareket eder (Simpson, 1959: 188).

1.4.3.2.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Örgütün üst kademesinden ast kademelere doğru gerçekleşen iletişimdir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan dilin anlaşılır olması önemlidir. Bu iletişim yönü ile spesifik görev emirleri, talimatlar, örgütsel prosedür ve uygulamalarla ilgili bilgilendirme, amaç ve hedeflerin aktarılması, performans geri bildirimleri örgütün genel ideolojik yapısıyla ilgili bilgi sağlama gibi işlevler yerine getirilir (Barlı, 2008: 324; Hersey vd., 2008: 253).

Yukarıdan aşağıya iletişimi geliştirmek ve gerçekleştirmek için gazete, bülten tahtası, notlar, raporlar, toplantılar, şirket politikası kitapçıkları, magazin, poster gibi medya araçları, internet, intranet ve kapalı devre televizyon yayıncılığı (Barlı, 2008: 324; Sweeney ve McFarlin, 2002: 282), telefon görüşmeleri, el kitapçıkları gibi metotlar kullanılabilir.

International Association of Business Communication and the Firm of Towers tarafından 32.000 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmaya göre Perrin, Forster ve Crosby, Fohrenbach ve Rosenberg aşağıya doğru iletişimin etkin olduğu yerde iş tatmininin de o derece yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre (Baker, 2002: 8);

- İşletmelerin %71'i çalışanlarına doğru bilgi sunmaktadırlar.
- İşletmelerin %65'i çalışanlarına yeterli ve doğru bilgiler vererek onların performanslarının artırılabilceği düşüncesindedirler.
- İşletmelerin %51'i aşağıya doğru iletişimin var olduğu organizasyonların daha samimi olduğunu düşünmektedirler.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin sağladığı örgütsel faydalar;

- Yöneticilere, örgüt stratejilerini, planlarını ve misyonunu astlarına açıklama imkanı ve astların da bu plan, strateji ve misyona uyumunu sağlar.
- Yöneticilere yapılması gereken işlerle ilgili seçenekler sunar.
- Kural, usul ve programları çalışanlara açıklamada yöneticilere yardımcı olur.
- Çalışanlara iş ile ilgili bilgi vererek örgütsel ve bireysel etkinliği artırır.
- Örgütteki işler arasındaki ilişkileri açığa çıkararak çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini eşgüdümlemesine fayda sağlar.
- Astlara örgütün mevcut durumu ve pazar koşulları ile ilgili bilgiler vererek bağlılık ve takım ruhu oluşturulabilir (Can vd., 2006: 351).
- Sürekli gelen bilgi akışı astlarda iş tatmini ve verimlilik sağlar (Sökmen, 2010: 215).

Örgütlerde yukarıdan aşağıya iletişimi yaygınlaştırmak ve güçlendirmek için yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Örgüt içerisinde yöneticinin sergilediği bireysel tutum ve davranışlar, iletişime olan yatkınlık ve yeterliliği iletişim önündeki engeli aşmada en büyük yardımcılarıdır, yöneticinin örgüt içerisinde gerçekleştireceği daha örgütsel boyuttaki uygulamalar da yukarıdan aşağıya iletişimi güçlendirmeye yardımcı olacaktır. Zaman zaman çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini ölçücü nitelikte anketler uygulamak ve yine çalışanların istek, şikayet ve önerilerini ilk ağızdan dile getirmelerini sağlayan açık kapı politikaları geliştirmek, spontane gelişen sorun ya da ihtiyaçları giderici biçimsel olmayan toplantılar düzenlemek, üstlere ulaşmayı daha kolay hale getirecek hiyerarşik kademeleri bir kenara bırakan ya da esneten iletişim kanalları oluşturmak, yukarıdan aşağıya iletişimi güçlendirmek adına yapılabilecek uygulamalara örnek olarak verilebilir.

Yöneticiler, örgütsel iletişimi etkili ve verimli hale getirebilmek için etkili bir iletişim akışının önündeki engelleri anlayarak kendi birimlerindeki iletişim süreçlerini geliştirebilirler (Marx, 2014: 971); ancak, bazen örgütsel iletişimi etkileyen veya engelleyen unsur yöneticinin kendisi olmaktadır. Yöneticinin;

- İletişime karşı olumlu veya olumsuz net karakteristik özellikler beslemesi,
- Fazla iletişim sağlarsa otoriteye meydan okunur korkusunda olması,
- Mevcut iletişim kanallarının iletişim için uygun ve yeterli olduğu düşüncesi,
- Astlarını kendisi için tamamlayıcı bir öge olarak görmemesi,
- Astlarla ilişkilerde bilinçli bir şekilde iletişimden vazgeçirici hareketler sergilemesi,
- Astlarla konuşmak ve iletişim kurmak için yeterli zamanının olmadığını düşünmesi,

- Etkin ve verimli iletişimin örgütler için ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmaması örgütsel iletişimi etkin gerçekleştirmenin önündeki engellerdendir (Bhattacharyya, 2009: 441).

1.4.3.2.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astlardan üstlere doğru gerçekleşen bilgi ve haber akışıdır (Işık vd., 2010: 38). Sözlü ya da yazılı olabilir (Hersey vd., 2008: 253).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim akışı örgüt içerisinde pek çok amaca hizmet eder. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda alınan kararların beklenildiği yön ve etkide olup olmadığını belirlemek amacıyla (Bolat vd., 2008: 206) personel performansı, kararlar ve faaliyetler, örgütsel politika ve faaliyetler hakkında üstlere bilgi sağlayan iletişimdir, yani, yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimin geri bildirimi olarak düşünülebilir (Gül, 2013: 342; Sökmen, 2010: 215). Güncel sorun ve problemlerle ilgili yöneticilere geri bildirim sağlar (Hersey vd., 2008: 253-254).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağladığı diğer örgütsel faydalar;

- Astlar şikayetlerini dile getirerek bu konuda çözüm isteyebilirler.
- Üstlere astların sahip olduğu önemli bilgiler ulaştırılabilir.
- Üstlere işleyişle ilgili düzeltme fırsatları verir.
- Çalışanların kimlik duyguları güçlenerek çatışmalar azalır (Can vd., 2006: 353).
- Astlara kulak verilerek sorunlarının dinlenilmesi yoluyla psikolojik bir doyum sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 135).

Örgütler astları, yukarı yönlü iletişimde, örgütsel adalet ruhuna sahip, içsel motivasyonla ve güçlenmiş bir şekilde iletişim kurmaları için cesaretlendirmelilerdir. Çünkü bu, verimlilik ve müşteri hizmetini artırmak için örgütsel girişimin kilit tamamlayıcısıdır. Örgütler bunun için çalışanlarını tutum ve fikirlerini ölçen anketler, öneri sistemleri, resmi şikayet prosedürleri, açık kapı iletişim politikaları, biçimsel olmayan toplantılar, e-mail vs. yoluyla cesaretlendirebilirler (Kreitner ve Kinicki, 2008: 415).

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim her ne kadar örgütler için oldukça fazla fayda sağlasa da bu yönde iletişimi aksatan veya önleyen bazı örgütsel engeller vardır. Bu engellerden bazıları (Mısırlı, 2003: 14);

- Üst yönetime erişimin kolay olmaması,
- İletişim sürecinde farklılaşan bilgiler,
- Yöneticinin bu iletişim tarzına gösterdiği tutum ve davranış,
- Statüsel farklılıklar,

- İşletmenin sahip olduğu norm ve geleneklerdir.

1.4.3.2.2 Yatay İletişim

Örgütlerin zaman içerisinde büyüyüp genişlemesiyle birimler arası farklılaşmalar ve birim sayısındaki artışlar (Işık vd., 2010: 38), uzmanlık alanlarının fazlalığı, iş bölümleriyle gelen durum ve uzmanlaşma, aynı birimler arasındaki koordinasyonu ve iletişimi daha önemli hale getirmiştir (Mısırlı, 2003: 15; Budak ve Budak, 2004: 510). Yatay iletişim aynı veya benzer birimdekilerin, rutin işler sırasında gerçekleştirdikleri iletişimdir (Bolat vd., 2008: 206). Dikey iletişime göre kullanılan dil daha sıcak ve gayri resmidir. Notlar, raporlar, toplantılar, telefon konuşmaları, e-posta ve diğer biçimsel olmayan yollarla gerçekleşir.

Yatay iletişim dikey iletişime göre daha az biçimseldir. Genellikle problem çözümü ve gruplar arasında iş akışı koordinasyonunu içerir. Çünkü söz konusu iletişimin tarafları daha az kontrol altındadırlar ve bilgi daha hızlı yayılır (Hersey vd., 2008: 254).

Dikey organizasyon modelinin yaratıcısı olarak bilinen H. Fayol, hiyerarşik ilişkilerin ağırlıklı yaşandığı organizasyonlarda iletişim sorunlarının giderek arttığını; buna çözüm olarak da örgütlerde yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Yüksel, 2008: 144). Yatay iletişim, dikey iletişim kanallarına gidilmediğinden zaman kazandırma, birlikte çalışma alışkanlığı (işbirliği) kazandırma ve koordinasyonu etkinleştirme açısından örgütler için oldukça faydalı ve önemli görülmektedir (Gül, 2013: 343; Sökmen, 2010: 215) ancak, yüksek derecede iletişim içerisinde olmaları gereken gruplar arasında problem çıkma ihtimali de yüksektir.

Yatay iletişime, bilgi ve uygulama paylaşımı, iş aktivitelerinde koordine, problem çözümü, tavsiyelerde bulunma ve koçluk, çatışma çözümü, karar almada faydalı bilgi paylaşımı, taraflar arasında duygusal ve sosyal destek ve zaman tasarrufu için başvurulur (Robbins ve Judge, 2008: 161; Hersey vd., 2008: 254; Kreitner ve Kinicki, 2008: 416).

Kişiler görev ve işlerinde uzmanlaştırılarak, bilgi paylaşımını en aza indirmek için kişiler ve iş grupları arasında yarışa teşvik etme yoluyla ve birlik ve beraberliğe destek vermeyen örgütsel kültürle örgütlerde yatay iletişim sekteye uğratılabilir (Kreitner ve Kinicki, 2008: 416).

1.4.3.2.3 Çapraz İletişim

Örgütlerde bazen zaman, para ve emek israfını önlemek için örgütsel hiyerarşi göz ardı edilir (Işık vd., 2010: 39). Bu sebeplerle farklı fonksiyonel yöneticilerin kendi aralarında ya da astlarla gerçekleştirdikleri iletişim çapraz iletişimdir (Can vd., 2006: 354). Genelde matris ve proje esaslı örgütlerde kullanılır (Baker, 2002: 9).

Can ve diğerklerine (2006: 354) göre çapraz iletişim karmaşık ve rekabetçi çevrenin etkisiyle oluşan belirsiz koşullara uygun kullanılabilcek en elverişli iletişim türüdür. En önemli işlevi ise farklı işlevdeki birimleri bir araya getirerek eşgüdüm sağlayabilmesidir. Bu iletişim türüyle farklı bölümdeki kişiler örgütsel verimlilik ve etkililik kapsamında iletişime girerler. Bu, bazı örgütlerde durumsal, bazı örgütlerde süreklidir (Sökmen, 2010: 215).

Çapraz iletişim uzmanlaşmayı ve farklı fonksiyonel birimlerin karşılıklı sorumluluklarını daha iyi kavrayıp yardımlaşmalarını sağlayabilecek nitelikte olmasına karşın örgütlerde çok sık kullanılmamaktadır. Aynı zamanda dikey kanalların sebep olabileceği sakıncaların giderilmesi açısından önemlidir ancak, çok sık kullanıldığı takdirde yetki kargaşasına sebep olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Bolat vd., 2008: 206). Önemli olan acil durumlarda istisnai olarak kullanılması gerektiğinin bilinmesidir (Işık vd., 2010: 39).

Budak ve Budak (2004: 510) çapraz iletişimi güç hale getirmek yerine onun iki koşula bağlı yönetsel bir araç olarak özendirilmesi görüşündedirler. Bu iki koşul aşağıdaki gibi gerçekleştirilir.

- Ast tarafından bağlı olduğu üstünün izni alınmalıdır.
- Her iletişimci bağlı olduğu üstünü çapraz iletişimin sonuçlarından haberdar etmelidir.

Yukarıdaki iki şart gerçekleştirilmiş olursa hem iletişim hattı gereksiz formalitelerden arınmış olur hem de bağlı olunan üst iletişimden haberdar olduğu için bir kuşku ya da huzursuzluk içinde kalmaz.

1.4.4 Örgütlerde İletişim Şekilleri

Örgütlerde kullanılan iletişim şekillerini sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç biçimde inceleyebiliriz.

1.4.4.1 Sözlü İletişim

Sözlü iletişim konuşma dili olarak da adlandırılır. Günün her anında yaptığımız sohbetlerden iş toplantılarına, seminerlerden konferanslara bir çok alanda sözlü iletişimden yararlanır (Mısırlı, 2003: 29). Sözlü iletişim biçimi (sözsüz iletişime göre) birincil iletişim biçimidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 62).

Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki görüşmeler, sözlü brifingler, halka hitaplar, sunumlar, telefon görüşmeleri, eğitim ve oryantasyon programları, resmi konuşma ve komiteler vs., Can vd. (2006: 346) tarafından sözlü yolla gerçekleşen iletişime örnekler olarak verilmiştir.

Sözlü iletişim kanallarından olan yüz yüze iletişim en doğru iletişim şekli olarak algılanabilir fakat bu her zaman doğru değildir. En doğru iletişim şeklini en uygun yolla belirlemek bir yönetim kabiliyetidir (Sweeney ve McFarlin, 2002: 288). Bazı işletmeler şirket çalışanlarıyla yüz yüze iletişime oldukça önem vermektedir. Ancak bu, zaman açısından her zaman etkili bir iletişim tekniği olmayabilir. Şirketler bilgi teknolojisindeki gelişmelerle birlikte yöneticilere yeni alternatif yüz yüze iletişim teknikleri geliştirmektedirler. American Greetings Corp ve Hewlett- Packard gibi birçok şirket yüz yüze iletişimin avantajlarını sağlamak için zamandan ve maliyetten tasarruf ederek video konferans tekniğini kullanmaktadırlar (Jones ve George, 2009: 430).

Sözlü iletişimde verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulup verilen cevaplar kontrol edilebilir, anlaşılmayan konuya anında açıklık getirilebilir ve eş zamanlı geri besleme imkanı vardır (Tutar, 2003: 70). Çabuk, zengin, anında değiştirilebilir ve güçlü olması (Sweeney ve McFarlin, 2002: 275) sözlü iletişimin sağladığı avantajlardandır.

Sözlü iletişimde maksimum etkinliği elde edebilmek için aşağıdaki şekilde belirtilen bazı kullanım tavsiyeleri söz konusudur.

E- Mail	<ul style="list-style-type: none"> • Mesajlar kısa tutulmalıdır • Mesajların sonsuza dek kalacağı unutulmayarak alaycı ve hakaret içeren mesajlardan uzak durulmalıdır • Geleneksel dil bilgisi kuralları ihmal edilmemelidir
Fax	<ul style="list-style-type: none"> • Faxların alınıp alınmadığı telefon aramaları ya da e-maillerle hızlı ve sürekli bir şekilde kontrol edilmelidir • Başkalarının göreceği kişisel ve gizli bilgileri göndermekten kaçınılmalıdır.
Posta	<ul style="list-style-type: none"> • Yazım ve dil bilgisi kuralları doğrulanmalıdır • Anahtar noktalar girişte özetlenmelidir • Uzun bölümler yazmaktan kaçınılmalı; mesaj asıl önemli noktalarla sonlandırılmalıdır
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> • Konuya odaklanılmalı, başka işlerle uğraşmak bırakılmalıdır • Önemli telefon konuşmaları için randevu alınmalıdır • Karşıdaki kişinin konuşmayı sonlandırmadan önce konuşmasına izin verilmelidir
Yüz yüze iletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Tartışmadan uzak durulmalı ve konuya odaklanılmalıdır • Kişinin konuşulanları kulak ardı etmeyeceğine emin olunmalıdır • Buluşmadan önce plan ve konuya dair hazırlıklar yapılmalıdır.

Şekil 1.4 Popüler Kullanılan Sözlü Medya Araçlarının Kullanım Önerileri

Kaynak: Gantenbein, 2002: 18; akt: Greenberg ve Baron, 2008: 337

1.4.4.2 Sözsüz İletişim

Hareketler konuşmaktan daha inandırıcıdır. İnsanlar gerçek düşünce ve hislerini aktarabilmek için vücut dillerine güvenirlir (Mullins, 2007: 230). Öyle ki vücut dilinin insan iletişimi üzerindeki etkisi %60 civarındadır (Erdem, 2013: 58). İnsanların vücutlarının dış dünyaya verdiği sinyallerle varlıklarıyla, kişilikleriyle ilintilendirilen nesnelere, yakın çevreleriyle, giyim ve kuşamlarıyla çevreye verdikleri mesajlar sözsüz iletişimi içerir (Barlı, 2008: 331).

Sözsüz iletişim, yüz ifadeleri, göz kontağı (Tutar, 2003: 73; Sweeney ve McFarlin, 2002: 276), ses ve sesin niteliği, kişinin başkalarıyla olan yakınlık ya da uzaklık mesafesi, kullandığı koku ve parfümler, başkalarına dokunma tarzı, giyimi ve tercih ettiği renkler (Aytürk, 2010: 211), oturma pozisyonu, bir başkasını bekleme süresi (Greenberg ve Baron, 2008: 341), mekan kullanımı (CEO ya da üst düzey yöneticinin ofisinin geniş ve görkemli olması gibi), vücut hareketleri (Moorhead ve Griffin, 2010: 282) ve dil kullanımı (sözcüklerin vurgulu, heyecanlı, renkli ve coşkulu kullanımı) gibi söz veya sözcük gerektirmeyen yollarla iletişim kurmaktır (Tutar, 2003: 73). Moorhead ve Griffin'e (2010: 280-282) göre sözsüz iletişim, yüz ifadeleri ve vücut dili gibi insani öğelerle olduğu gibi ofis dizaynı, mimari yapı gibi çevresel öğelerle de gerçekleştirilebilir.

Dökmen (1999: 34) sözsüz iletişimin iki önemli işlevinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki; yakamıza taktığımız rozetle mesleğimizi, baş hareketimizle bir şeyi onaylayıp onaylamadığımızı ifade etmemiz gibi sözsüz iletişimle birtakım anlamları ifade edebileceğimiz, ikincisi ise; sözlü iletişimin akıcılığına katkıda bulunarak sözlü iletişimi destekleyici niteliğinin olmasıdır.

Sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin birbirlerine karşı avantaj ve dezavantajları vardır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.4) bunlara yer verilmiştir.

Tablo 1.4 Sözlü ve Sözsüz İletişimin Karşılaştırılması

	Sözlü İletişim		Sözsüz İletişim
	Oral yolla iletişim	Yazılı iletişim	
Avantaj	Canlıdır	Daha az yanlış anlaşılma vardır	Oral yolla iletişime uygun sözsüz iletişimle iletişimin etkinliği artar
	Komutaya dikkat çekilir, uyarıcıdır	Açıktır	Mesaj sözsüz iletişimle vurgulanabilir
	Önemsememek zordur		
	Esnektir, uyarlanabilir		
Dezavantaj	Süreksizdir	Çevirilerde kesinlik ve doğruluk azalabilir	Sözsüz iletişimin anlamı evrensel değildir
	Yanlış anlaşılmalara maruz kalınabilir	Esnek değildir Göz ardı etmek daha kolaydır	

1.4.4.3 Yazılı İletişim

Esasında sözlü iletişimin bir parçası olan yazılı iletişimde fikirler yazıyla ifade edilir (Can vd., 2006: 348).

Yazılı iletişim araçları örgütlerde yönetsel faaliyetlerin çoğunluğunu oluşturur. Resmi bir niteliği vardır, bu yüzden de hukuksal belge niteliği taşırlar (Demirtaş, 2010: 417). Bu iletişimde notlar, raporlar, mektuplar, e- mail, genelgeler, uyarı levhaları, dilek ve temenni mektupları, bilgi defterleri, sipariş mektupları, referans mektupları akıl defterleri, posterler, bültenler, toplantı tutanakları, teşekkür, düzeltme ve özür yazıları, tezkip veya onay yazıları, formlar, teklif yazıları, iç yazışmalar, sirküler, tanıtım mektupları, dış yazışmalar ve daha pek çok araçtan söz edilebilir (Mısırlı, 2003: 66-68; Can vd., 2006: 348).

Yazılı iletişim zaman ve mekandaki iletişim sınırlılıklarını geliştirmede en etkili iletişim biçimidir. Sözlü iletişime göre daha güvenilirdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 140) ancak, karşılıklı olarak fikir alışverişine elverişli olmadığı için iletişime engel teşkil eden bir yönü de vardır (Demirtaş, 2010: 417).

Sözlü ve yazılı iletişimin daha ayrıntılı biçimde karşılaştırılmasına Tablo 1.5'te yer verilmiştir.

Tablo 1.5 Sözlü ve Yazılı İletişim Türlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Biçim	Avantajlar	Dezavantajlar
Sözlü	Değişirme ve geri bildirim kolaylığı vardır	Yanlışlık yapma olasılığı görece olarak fazladır
	Zaman ve kullanım kolaylığı vardır	Kalıcılığı yoktur
Yazılı	İletişimin doğru olmasına katkı sağlar	Değişim ve geri bildirim yavaştır
	İletişimin kayıtlı olmasını ve kalıcılığını sağlar	Zaman tüketimi ve zorluğu daha fazladır

Kaynak: Tutar, 2003: 78

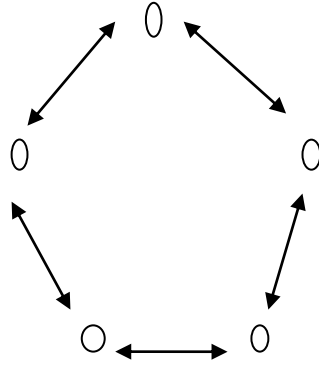
1.4.5 Örgütlerde İletişim Ağları

Örgütlerde hem biçimsel yapı eksikliklerini gidermek için hem de sosyal zorunluluk nedeniyle doğal gruplar ortaya çıkar (Sökmen, 2010: 216). Bu gruplar arası iletişim farklı ağlarla sağlanabilir.

1.4.5.1 Dairesel İletişim Modeli

Dairesel iletişim modelinde iletişim olanakları oldukça fazladır, iletişimi başlatacak olan bir lider yoktur; daha çok eşit statüde olan demokratik gruplar arasında kurulan iletişim modelidir (Ural, 2013: 12). Grupta belirli bir lider olmadığı için grup içerisindeki herhangi bir kişi iletişimi başlatabilir. Genellikle yerinden yönetimlerde uygulanan iletişim modelidir

(Mısırlı, 2003: 16; Budak ve Budak, 2004: 503; Sökmen, 2010: 218). Bu iletişim modelinde çalışanların morali yüksek tutulabilir ancak mesajın doğruluk payı azalır. Karar verme hızı düşüktür (Bolat vd., 2008: 210).



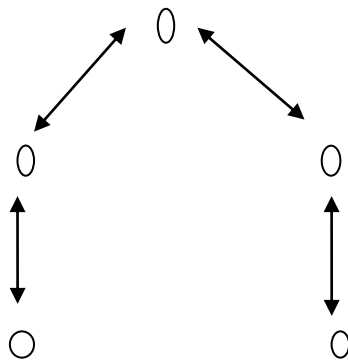
Şekil 1.5 Dairesel İletişim Modeli

Kaynak: Koçel, 2014: 633

1.4.5.2 Zincir İletişim Modeli

İletişimde zincir modelinde, bir dizi insanı dolaşacak biçimde gönderilen mesajlarla kurulan iletişim biçimi kastedilir (Tutar, 2003: 151).

Zincir iletişim modelinde iletişim, grup üyelerinin birbirlerine yakınlık derecesine göre gerçekleşir (Mısırlı, 2003: 16; Bolat vd., 2008: 209). Bu sebeple grubun bazı üyelerinin iletişim sürecine katılmaması olasıdır (Bolat vd., 2008: 209). En ortadaki üyenin daha merkezi bir konumu vardır, bir bakıma grup lideri işlevi görmektedir (Yüksel, 2008: 115). Bu model, dairesel modelin bir uyarlaması olarak biçimlenmiştir. Bunun nedeni, haberleşmenin yoğunluğunu azaltmaktır. Bu modelde mesajların her aktarımı sırasında doğruluğu ve hızı azalır (Tutar, 2003: 151).

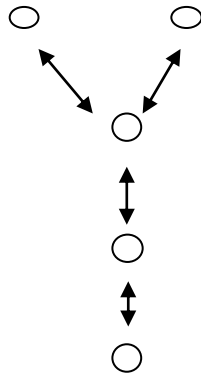


Şekil 1.6 Zincir İletişim Modeli

Kaynak: Koçel, 2014: 633

1.4.5.3 Y İletişim Modeli

Y iletişim modeli merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek iletişim ağı modelidir (Can vd., 2006: 356). Grupta üç ayrı kişiyle iletişim kurabilen tek kişi vardır. Basit problem çözümlerinde hızlı ve doğru karar alınabilirken, karmaşık problemlerde daha yavaş ve yanlış kararlar alınmasına neden olabilir (Yüksel, 2008: 115). Başlangıçta açık ve demokratik bir yapıya sahip görünen bu modelde iletişim daha sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşmektedir (Budak ve Budak, 2004: 502). Gül'e (2013: 346) göre bu iletişim modelinde grup üyeleri zaman içerisinde yetki ve iletişim kontrolünün tek kişide toplanmasından huzursuzluk duyabilirler. Dolayısıyla Y iletişim modelinin grup üyeleri içinde moral düşüklüğü ve tatminsizliğe yol açabileceği söylenebilir.



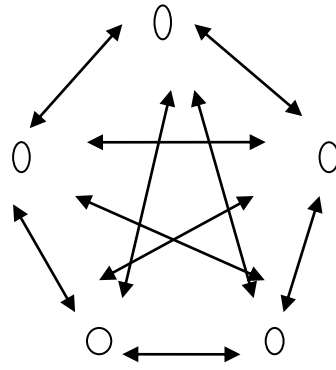
Şekil 1.7 Y İletişim Modeli

Kaynak: Koçel, 2014: 633

1.4.5.4 Serbest (Tüm Kanal) İletişim Modeli

Serbest (tüm kanal) iletişim modeli biçimsel yapının olmadığı veya çok belirleyici olmadığı, amacın çok açık olmadığı veya grup amacı konusunda birtakım tartışmaların olduğu, bilinen bir liderin olmadığı veya değişiklik gösterebildiği gruplarda karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2008: 116).

Serbest modelde iletişimi herhangi biri başlatabilir veya her birey kendi arasında iletişimde bulunabilir (Ural, 2013: 12). Her zaman herkese açıktır ve grup üyeleri hiçbir kısıtlama olmadan birbirleriyle iletişim kurabilirler (Mısırlı, 2003: 17). Diğer modellere göre en demokratik olan iletişim modelidir (Sökmen, 2010: 218).



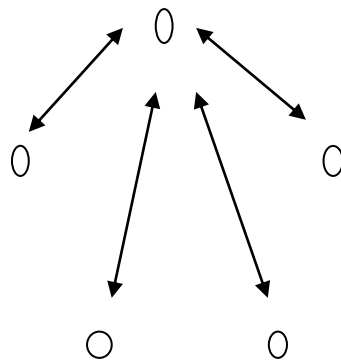
Şekil 1.8 Serbest (Tüm Kanal) İletişim Modeli

Kaynak: Koçel, 2014: 633

1.4.5.5 Merkezi (Salkım) İletişim Modeli

Merkezi (salkım) iletişim modeli otorite ve karar alma gücünün en üst yöneticide toplanılmasını temel alır (Sökmen, 2010: 217). Genellikle geleneksel örgütsel yapılarda kullanılan bu modelde, astlar birbirleriyle haberleşemez ve haberleşme her bir ast ile direkt ilişki içerisinde olan merkezi bir lider tarafından yürütülür (Tutar, 2003: 151).

Merkezi iletişim modeli, üstün iletişim becerisinin yetersiz olduğu durumlarda iletişimin aksaması, bireyler arası iletişim olmadığı için güdülenme sorunları, karmaşık sorunlarda grup üyelerinin katılımına imkan sağlamaması gibi problemleri de beraberinde getirebilir (Bolat vd., 2008: 208; Budak ve Budak, 2004: 502).



Şekil 1.9 Merkezi (Salkım) İletişim Modeli

Kaynak: Koçel, 2014: 633

Örgütsel iletişim ağları bazı örgütsel ölçütler için birbirlerine karşı avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Bu ölçütler, avantaj ve dezavantajlara Tablo 1.6'da yer verilmiştir.

Tablo 1.6 İletişim Ağları ve Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Karşılaştırma Değer Ölçütleri	İletişim Modeli				
	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçel, 2014: 634

1.4.6 Örgütlerde İletişim Engelleri

Örgütsel iletişimde amaç etkililik elde etmek olmakla birlikte buna her zaman ulaşılamaz, çünkü örgütlerde etkili ve tam bir iletişim gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Kişiler arası iletişimler sürekli bilinçli veya bilinçsiz bozulmakta, durdurulmakta veya yanlış yorumlanmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 65-66). Bu bozulma, durdurulma veya yorumlamalar iletişim sürecinin her bir ögesinden kaynaklı olabilir.

Bhattacharyya (2009: 439-440) iletişimi etkileyen unsurları dışsal, örgütsel ya da kişisel kaynaklı olmak üzere üç sınıfta toplamaktadır.

Dışsal engeller mesajın gönderip alınmasını etkileyen çevresel unsurlar olarak değerlendirilebilir. Mekanik kanallardaki arızalar, konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar (Budak ve Budak, 1995: 61), mesajın kötü ifade edilmesi, çeviri hataları, teknik dil kullanılması (Bhattacharyya, 2009: 439-440) ve içinde yaşadığımız kültür, norm ve standartları yansıtan her şey (O'Rourke, 2004: 25) iletişimi engelleyen veya etkileyen dışsal unsurlar olarak karşımıza çıkabilir.

Örgütlerin de kendine has yapı ve özelliklerinden kaynaklanan iletişim engelleri vardır. Bu engeller iletişime etki eden örgütsel kökenli engellerdir. Örgütlerde işlevsel uzmanlaşma, örgütsel politika, kurallar ve düzenler, mevcut örgütsel imkanlar (toplantılar, konferanslar, sosyal ve kültürel buluşmalar, açık kapı sistemleri, şikayet ve öneri kutuları gibi örgütsel iletişime dair atılımlar) (Bhattacharyya, 2009: 440), hiyerarşik yapı, kişinin örgüt içerisindeki seviyesiyle bağıntılı olarak sahip olduğu fiziksel uzaklık, kişinin sahip olduğu statü (Sweeney ve McFarlin, 2002: 290), örgütün sahip olduğu temel fonksiyonlardan kaynaklanan engeller, iletişimi sağlayacak olan örgütsel kanallardan kaynaklanan engeller, zaman baskısı, örgütsel stres (Tutar, 2003: 157-162), iletişim ortamı (Can vd., 2006: 359),

modern örgütlerin sorunlarından olan aşırı bilgi yükleme (Can vd., 2006: 361) örgütsel iletişimin yetersiz ve etkin olmayan biçimde gerçekleşmesine neden olabilmektedir.

Örgütlerde iletişimin kalitesi kaynakların kullanımı, iş yaşam şartları, temel faaliyetlerin verimliliği gibi unsurlardan etkilenebilir (Agarwall vd., 2010: 272) ancak, örgütler de bireylerden oluşan topluluklardır. Dolayısıyla bireyler arası iletişimi etkileyen her unsur örgütsel iletişimi de etkileyebilecek bir tehlikedir.

İletişim basit bir şekilde mesaj gönderip almaktan daha fazlasıdır. Tüm fiziki şartlar sağlansa bile bu etkili bir iletişim için yeterli olmayabilir (O'Rourke, 2004: 25). Çünkü örgütleri oluşturan bireyler veya birimler arasında gönderici tarafından mesaj kodlanırken, alıcı tarafından ise mesaj algılanıp yorumlanırken ortaya çıkabilen kişisel kaynaklı engeller olabilir. İletişimin etkililiği sürecine etki eden unsurlar arasında; kişinin dil ve anlatıma dair yetenekleri, dinleme ve algılama yetersizliği, konuya dair bilgi eksikliği, kültüre dayalı farklılıklar (Tutar, 2003: 91-95), algılamada kişisel özellikler, mesajı hatalı tamamlama, mesajın kişinin inancına uymaması veya fazla uyması, haberin kaynağına olan güvensizlik, özellikle jest ve mimiklerin yol açtığı bilinçsiz bir şekilde iletişim kurma, alıcı ve kaynak arasındaki kişilik uyumsuzluğu (Erdoğan, 1991: 299-302), göndericinin, alıcının ihtiyacının ve iletişimin amacının tam olarak bilincinde olmaması ve mesajı uygun olmayan yollarla, uygun olmayan zaman ve mekanda dile getirmesi (Işıksaçan, 2008: 41), cinsiyete dayalı farklı iletişim stillerine sahip olma, yalan konuşma alışkanlığı gibi kişisel alışkanlıklar (Sweeney ve McFarlin, 2002: 290), gönderici ve alıcının kişilik ve sosyal rollerinin çatışması ve güç mücadelesine dayalı yanlış anlaşılmalarda (Roethlisberger, 1953: 57), kişinin sahip olduğu yaşamışlıklar ve deneyimler, ön yargılar, kalıp yargılar (O'Rourke, 2004: 25), tarafların sahip oldukları kibir ve üstünlük, kendini yeterince ifade edebilme yeteneğinden yoksunluk (Woods ve King, 2002: 201), beklentiler, odaklanamama (Barutçugil, 2006: 115) sayılabilir. Bunlarla beraber davranış kaynaklı hem alıcı hem de göndericiyi etkileyen iletişime engel davranışlar olarak; başkalarının araya girmesine izin vermek, çok fazla ya da çok az konuşmak, genelleme yapmak, başkalarını suçlamak, iğneleyici konuşmak ve anlamış gibi yapmak (Woods ve King, 2002: 206) sayılabilir.

İyi iletişim, gönderici tarafından mesajın kodlanması ve iletilmesini, alıcının ise mesajı çözümlemesi ve geri bildirimini içerir. Örgütlerde ve gruplarda kişiler arası iletişim engellerinin üstesinden gelebilmek adına gönderici ve alıcılar, karşıdaki kişinin perspektifinden bakabilme konusunda hassas olup (Stroh vd., 2002: 185; O'Rourke, 2004: 25) daha aktif dinleyiciler olurlarsa, iletişimi gerçekleştiren kişi mesajı için uygun medya (aracı)

seçerse (Stroh vd., 2002: 185) ve yüz yüze iletişime daha fazla özen gösterirlerse (Sweeney ve McFarlin, 2002: 295) daha başarılı olunabilir.

Örgütlerde iletişime engel bariyerlerin üstesinden gelebilmek için yöneticilerin ve kişilerin iletişim yeteneklerini geliştirebilmek adına programlar düzenlenebilir. Genellikle yukarıya doğru iletişime sağlık kazandıracak bir iletişim hattının kurulması, yine yukarıya doğru iletişimi cesaretlendirmek için öneri sistemlerinin benimsenmesi, dedikodu (söylenti) ya da diğer biçimsel olmayan iletişim mekanizmalarını bastırmak yerine onları meşru kılacak ofis düzenlemeleri ve mobilya sistemleri kullanılabilir (Sweeney ve McFarlin, 2002: 293-295) ancak, örgütlerde iletişimi tamamıyla serbest bırakmak etkili bir iletişim sağlamak anlamına gelmez. Bu, iletişim akışında bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu iletişim akışı kaynaklı sorunları önlemek amacıyla bilgi aktarımında daha seçici davranılması, iletişimi daha etkili hale getirebilir. Bunu sağlarken de yatay iletişimde belli nezaket kuralları, dikey yönlü iletişimdeyse, yukarıya doğru iletişim saygı ve nezaket, aşağıya doğru iletişim ise şefkat ve nezaket kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Örgütlerde kullanılan bilgilerin bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte bilgisayarlarla sağlanması ve yönetim bilgi sistemleriyle iletilmesi iletişim önündeki engelleri kaldırmaya ve iletişimin belli kurallar dahilinde işlemesine yardımcı olur. Bu sayede gerekli bilgilere gerektiği kadar ulaşım sağlanır (Mısırlı, 2003: 20).

Türk'e (2009: 31) göre örgütsel iletişimde kaliteyi arttırmak ve engelleri ortadan kaldırmak için ilk önce yapılması gereken bu engellerin nereden kaynaklandığının bilincinde olmaktır. Bu da denetim yoluyla gerçekleşir. Yöneticiler iletişime dair başarılı bir sistem kurabilmişler ve bunun da denetimini etkin yapıyorlarsa, iletişim kanallarında meydana gelen ufak tıkanma veya sapmalardan haberdar olurlar. Böylece gerekli girişimlerde bulunarak sorunlar ortadan kaldırılır, bilgi akışı hızlı ve doğru bir şekilde sağlanır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

2.1 Çatışma Kavramı

İnsan, yaşamı gereği zamanının büyük bir kısmını sosyal ilişkilerle geçiren sosyal bir varlıktır. Sosyal ilişkiler yürütülürken olayların akışı her zaman tarafların tahmin ettiği veya istediği şekilde ve yönde gerçekleşmeyebilir. Böylece bireyin çevresindeki kişi veya kişilerle çatışma halinde olması olağandır.

Çatışma kavramı zaman zaman rekabet, kavga ve saldırganlık kavramları ile eş anlamda, iş birliği kavramı ile zıt anlamda kullanılmaktadır (Barlı, 2008: 387). Rekabet, aynı amaçla hareket eden kimseler arasındaki çekişme ve yarışı (TDK, 2016) ifade ederken; çatışma kavramı, kişiler ya da gruplar arasında (Moorhead ve Griffin, 2010: 382), bir ya da daha fazla konuda (David, 2009: 266) zıtlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlık olarak tecelli eden interaktif bir süreci (Rahim, 2002: 207) ifade eder. Rekabet, çatışmanın bir nedeni veya sonucu olarak görülebilir. Kavga ve saldırganlık ise çatışmadan farklı olarak gerek kişi gerekse örgütler için fonksiyonel sonucu olmayan bir süreci ifade eder. Çatışma ile genellikle zıt anlamda kullanılan iş birliği ise en genel tanımlamayla, aynı amaç ve çıkar için oluşturulan çalışma ortaklığıdır (TDK, 2016). Özellikle örgütlerde işbirliğinin özendirilmesi örgüte örgütsel verimlilik ve etkinlik sağlanması adına birçok yarar sağlar (Şimşek, 2002: 292).

Yazında yapılan çeşitli tanımlamalara göre, çatışmanın ortaya çıkabilmesi için karşılıklı tarafların var olması gerekmektedir. Çatışma, bireyin bir diğer kişi tarafından işine engel olunduğunu (Thomas, 1992: 265) veya negatif yönde etkilediğini (Robbins ve Judge, 2008: 211) ve diğer tarafın kendisine yönelik uygun olmayan davranışlarda bulunması veya bulunacak olmasını algılaması ile başlayan bir süreci ifade eder (Greenberg ve Baron, 2008: 440). Tarafların birbirleri aleyhinde işler çevirdiğini algılaması ile başlayan çatışma sürecinde anlaşmazlık ve birbirine karşı rahatsızlık hissinin duyulması gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 2010: 382).

Çoğulcu bir varsayımdan ele alınan tanımlamaya göre çatışma, genel anlamda insanın yapısında olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Daha dar bir çerçeveden ise çatışma, sosyal veya biçimsel grupta yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlık veya düşmanlık; ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 386).

Çatışmayı, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucunda da karar verme mekanizmalarında meydana gelen bozukluklar (Can, 2005: 377) olarak da tanımlamak mümkündür.

2.2 Örgütsel Çatışma Kavramı ve Önemi

İşletmeler temel amacı olan kar elde etmek için sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelidir. Günümüz şartlarında bunu elde edebilmek için işletmeler, gerek iç çevresinden gerekse dış çevresinden kaynaklı sorunlara çözüm oluşturabilecek karmaşık bir yapıya bürünmek zorundadırlar. Bu karmaşık yapıyı oluşturan farklılıklarla problemlerin çözümüne daha yaratıcı ve daha gerçekçi alternatifler sunulabilir (Hayes ve Ninemeier, 2009: 16). Buna en büyük referans olarak Ziya Paşa'nın "Hakikat kıvılcımı, fikirlerin çatışmasından doğar" sözü gösterilebilir. Örgütlerdeki bu farklılıklar, insanların yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, yaşadığı veya yaşamış olduğu bölge, cinsel tercihler, sosyo- ekonomik geçmiş, eğitim, tecrübe, fiziksel görünüş, kapasite ve diğer karakteristiklere göre birbirlerinden ayrılması durumudur (Jones ve George, 2009: 97). Örgütlerde bu kadar farklılıkların barınması çatışmaları daha da tetiklemektedir. Farklılıklardan kaynaklanan bu çatışmaların önüne geçebilmek için; insanlar arasındaki farklılıklar 'iyi' ya da 'kötü' olarak değerlendirilmemeli ve farklılıkların üstesinden gelmenin tek bir 'doğru' yolunun olmadığını yöneticiler tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Schmidt ve Tannenbaum, 2006).

Çatışma, bireyler, gruplar, örgütler ve ulusların içerisinde yahut arasında gerçekleşen sosyal bir olgudur (Rubin, 1994: 33). Örgütlerde çatışma, örgütsel yaşamın getirdiği doğal bir sonuçtur ve ne kadar kaçılmak istenirse istensin kaçınılmazdır. İnsanın hem kendisiyle hem de iki veya daha fazla grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklı (Peker ve Aytürk, 2002: 239), hedefine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri (Tutar ve Erdönmez, 2008: 23) olarak tanımlanan çatışma, örgütsel boyutta bireyler ve grupların normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olabilir (Eren, 2003: 609). Örgütsel çatışma kişiler, gruplar veya örgütler (kuruluşlar) arasında çeşitli nedenlerle çıkan anlaşmazlıklardır (Genç, 2005: 252; Bhattacharyya, 2009: 235). Örgütsel çatışma, bağdaştırılmaz ayrılıkları veya uzlaşmaz özellikleri olan çalışanlar ve kümeler arasındaki etkileşim durumu (Tutar ve Erdönmez, 2008: 24) olarak da tanımlanabilir.

Örgütsel yapı, insan, kurallar ve prosedürler, hiyerarşik yapı gibi kaynakların bir arada olduğu ve sürekli gözden geçirilip düzenlendiği sosyal bir yapıdır ki bu yapı, sosyal bir sistem olması nedeniyle kişiler arası, grupların kendi içinde ya da daha farklı gruplar arasında

çatışma çıkmasını kaçınılmaz kılar (Rahim ve Bonoma, 1979: 1328). Örgütler içinde var olan çatışmalara bir ad koymak gerekirse bu;

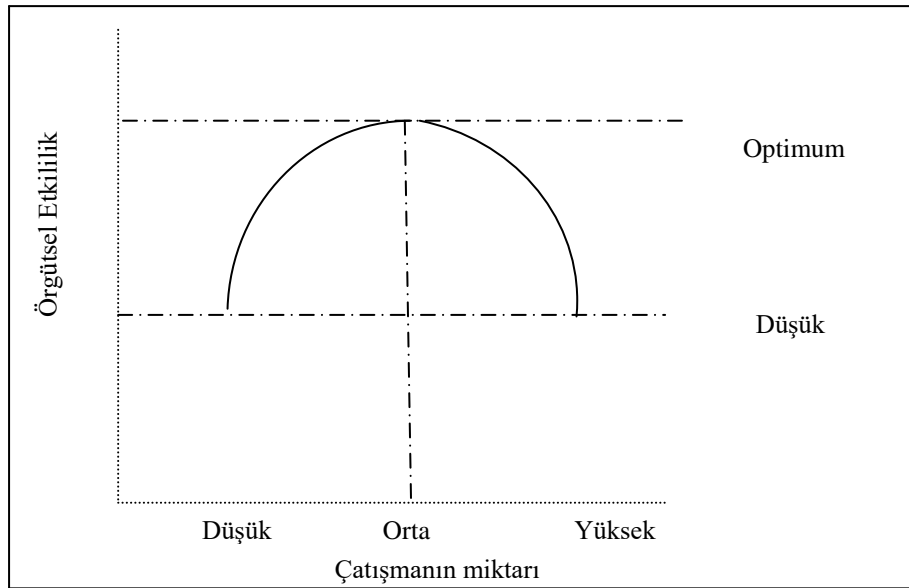
- a) kişiler arası, grupların kendi içinde ya da farklı gruplar arasında var olan çatışmanın miktarını,
- b) örgüt üyelerinin sahip oldukları çatışma yönetim biçimlerini ve
- c) çatışmaya sebebiyet veren kişisel- kültürel ve yapısal faktörleri belirleyerek ve son olarak da
- d) 'a ve c' maddeleri arasında ve 'b ve c' maddeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi yoluyla belirlenebilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1328- 1329).

Çatışma örgütler için her zaman kötü değildir. Çatışmanın yokluğu ilgisizlik ve umursamazlığı işaret ederken (David, 2009: 266), var olması gruba enerji verir ve yöneticilere problemleri tanımaları için yardımcı olur (David, 2009: 266; Mullins, 2007: 95). Çatışma içtenlikle ve yapıcı bir tarzla ele alınırsa amaçlara ulaşmada fayda sağlayabilir (Bhattacharyya, 2009: 235). Çatışmayı kendi başına iyi ya da kötü diye adlandırmak yanlış olacaktır. Bu, ancak çatışmanın performans üzerine etkisine bakılarak değerlendirilebilir (Tutar ve Erdönmez, 2008: 24).

Çatışmanın örgütler için işlevsel bir yönü olduğu söylene de örgütler için yapılan tavsiyelerden çoğu hala çatışmaları minimize etmek yönündedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1324). Örgütlerde çatışmanın çok az olması istenen bir şey olmadığı gibi çok fazla olması da istenmez. Her ikisi de örgüt etkililiği için istenen bir durum değildir. Çatışma miktarının optimum düzeyde olması örgütsel etkililiğin elde edilmesi ve sürdürülebilmesi için önemlidir (Bonoma ve Rahim, 1979: 1325). Şekil 2.1'de çatışmanın miktarı ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki görselleştirilmiştir. Eğer görevler rutin bir şekilde yerine getiriliyorsa çatışmanın minimum noktada tutulması; rutin olmayan görevlendirmeler için ise çatışmanın orta düzeyde tutulması doğru olacaktır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1342).

Örgütlerde aynı nedenlere bağlı farklı çatışmalara rastlanırken, aynı çatışmaların birden fazla ve birbirinden oldukça farklı nedenleri olabilmektedir (Tortop vd., 2007: 258). Örgütlerde çatışmaların pek çok nedenleri vardır. Bunların en temelleri olarak; sosyal bir varlığın tatmin olduğu davranışları sergilerken diğerinin bu davranışlarla ilgili uyumsuz davranışlar sergilemesi, taraflarca tedariği ya da sağlanması az olan kaynaklara karşı ortak arzular beslenmesi, bireylerin, başkalarının davranışlarını yönetmeye çalışan değer ya da davranışlar sergilemesi (Rahim ve Bonoma, 1979: 1323), ortak eylem gerektiren işlerde tarafların kişisel davranışlar sergilemesi, görev ve eylemlere dayalı performansları

gerçekleştirirken tarafların birbirlerine bağlı olmaları (Rahim, 2002: 207) gibi nedenler sıralanabilir.



Şekil 2.1 Çatışmanın Miktarı ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1326

Kilmann ve Thomas (1978) çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan kaynakları ve bireylerin davranışlarına yön veren boyutları olaylar- koşullar, dışsal- içsel kaynaklar olmak üzere dört biçimde sınıflandırarak aşağıdaki gibi kategorize etmiştir.

Tablo 2.1 Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Nedenlerine İlişkin Model

Davranışlar olay ve koşul kaynaklı oluşur..	Olaylar (Süreç)	Koşullar (Yapı)
Bireyin dışında meydana gelen dışsal kaynaklar	<p>Dışsal süreç yaklaşımı- davranış bireyin dışındaki bir olay tarafından şekillenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tehditler • Negatif değerlendirmeler • Hakkına tecavüz edilmesi <p>Müdahale stratejisi: "Etkileşimci yönetim"</p>	<p>Dışsal yapı yaklaşımı- davranış birey dışındaki bir durum tarafından şekillenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal baskı • Çıkarların çatışması • Prosedürler <p>Müdahale stratejisi: "Koşulların değiştirilmesi"</p>
Bireyin içinde meydana gelen içsel kaynaklar	<p>İçsel süreç yaklaşımı- davranış bireyin içsel süreçleri tarafından şekillenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amacına engel olduğu hissi • Stratejiler • Savunma mekanizmaları <p>Müdahale stratejisi: "Bilinçlendirme"</p>	<p>İçsel yapı yaklaşımı- davranış bireylerin içsel koşulları tarafından şekillenmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güdüler • Tutumlar • Beceriler <p>Müdahale stratejisi: "Personel seçim ve eğitimi"</p>

Kaynak: Kilmann ve Thomas, 1978: 62

2.3 Örgütsel Çatışma Yönetimi

Örgütlerde yönetici, "dönen işletme çarkının ses çıkaran dişlerini yağlayan, çarkın ahenkli ve yumuşak bir şekilde dönmesini sağlayan kişidir" (Koçel, 2014: 758). Çatışmalar örgütlerde zaman zaman çarkın ahenkli ve yumuşak şekilde dönmesini engellemektedir. Bu döngüyü engelleyen çatışmalar büyük ölçüde örgütün içerisinde barındırdığı bireylerin kişilik özellikleri, algıları, amaçları, değer yargıları ve kültürlerinden kaynaklı farklılıklardan ileri gelmektedir. Max Weber'in ideal bürokrasi modeline göre, yönetimin temel amaçlarından biri, örgütte var olan davranış farklılıklarını en aza indirerek davranışlarda tek tip düzen sağlamaktır (Can, 2005: 377).

Çatışma yönetimi yöneticilerin özen göstermesi gereken bir olgudur. Öyle ki tahminler bir yöneticinin zamanının ortalama %20'sinin çatışmalarla ilgilenerek geçtiği yönündedir (Thomas ve Schmidt, 1976: 315). Sökmen ve Yazıcıoğlu'na (2005: 19) göre çatışma yönetiminde yöneticilerin sergileyecekleri stil, çatışmayı örgüt için bir tehdit olmaktan çıkartarak gelişme yönünde bir fırsata çevirebilir. Örgütlerde yönetici ister çatışmanın tarafı olsun ister olmasın çatışmayı doğru bir şekilde anlayarak onu örgütsel bir fayda sağlamada araç olarak görmelidir.

Çatışma örgütlerde kaçınılmazdır. Bu yüzden çatışma işlevsel olmayan bir şekilde sonuçlanmasından evvel yönetilmelidir (David, 2009: 266). Çatışma yönetimi, örgütte çeşitli nedenlerden kaynaklı, kişi veya gruplar arasında gerçekleşen çatışmaların örgüte fayda sağlayacak şekilde yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi süreci olup (Saruhan ve Yıldız, 2012: 479); çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını içeren bir olgudur (Budak ve Budak, 2004: 565). Çatışma yönetimi, örgütlerde etkililik ve öğrenmeyi geliştirebilmek adına çatışmanın yapıcı fonksiyonlarını artırıp bozucu fonksiyonlarını minimize etmek için düzenlenen makro düzey stratejileri içerir (Rahim, 2002: 208).

Çatışma yönetimi duruma göre çatışmayı çözmeyi ya da çatışmaya teşvik etmeyi içerir. Çatışmaya teşvik etme yönetici tarafından farklı fikirler elde ederek çatışmanın yapıcı yönünü kullanmayı istemesini içerir (Moorhead ve Griffin, 2010: 390). Çatışma çözümü ise işlevsel olmayan çatışmanın azaltılmasını ya da ortadan kaldırılmasını içerir (Moorhead ve Griffin, 2010: 392; Rahim vd., 1992: 424). Greenberg (2009: 108) çatışma çözümünün en iyi yolu olarak insanlarla olan ilişkileri geliştirmeyi görmektedir. Hangi çatışma yönteminin hangi durumlarda elverişli durumsal özelliklere göre değişkenlik göstermektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 2.2) bu değişkenlerden bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 2.2 Çatışmaya Çözüm ve Çatışmaya Teşvik Uygulamalarının Uygun Olduğu Koşullar

Çatışma Yönetimi	
Çatışmanın çözümünün kullanılması uygun olduğu koşullar	Çatışmaya teşvik etmenin kullanılması uygun olduğu koşullar
Çatışma yıkıcı olduğunda,	Çalışma grupları durağan ve statükolarından memnun olduklarında,
Üretim yönünde bir çaba göstermek yerine çatışma üzerinde çok zaman harcandığında ve	Gruplar arasında konsensusa çok kolay varıldığında,
Çatışmalar örgütsel amaçlar yerine grupsal amaçlara yönelik olduğunda çatışmada çözüme gitmek önerilir.	Gruplar geleneksel fikirleri kabul ettiklerinde ya da kreatif bir düşüncede olmadıklarında ve
	Rekabeti sürdürmeye yönelik örgütsel değişimlerde çatışmayı teşvik etmek önerilir.

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 2010: 390

Rahim ve Bonoma'ya (1979: 1342) göre örgütsel çatışma yönetimi hangi düzeyde (kişiler arası, grup içi, gruplar arası) olursa olsun evvela tespit daha sonra ise müdahaleyi gerektirir. Tespit aşaması örgütsel çatışmanın müdahale gerektirip gerektirmediğini, eğer müdahale gerekliyse bunun şekli ne olmalıdır gibi sorulara cevabı içinde barındıran aşamadır (Rahim, 2002: 206).

Çatışma çözümü için birden fazla yöntem uygulanabilir. Hangi çatışmaya hangi çözümün getirileceği noktasında öncelikle çatışmanın iyi bir şekilde tespit edilmesi sonrasında ise analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmanın analizi kısmında aşağıdaki sorulara cevaplar aranır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 32; Eren, 2012: 572-573):

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
 2. Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
 3. Çatışmayı başlatan ve sürdüren açığa çıkmamış nedenler nelerdir?
 4. Çatışma çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
 5. Çatışmanın büyümesi söz konusu ise buna neler sebep olmuştur?
 6. Çatışmanın çözümü sonucunda tarafların çıkar ve kayıpları neler olacaktır?
 7. Çatışma için birden fazla çözüm var mıdır? Çatışmayı tamamen çözmeden geçici yöntemlerle durum kurtarılabilir mi?
 8. Hakem ya da uzmana başvurmadan örgüt içerisinde bir kişi ile çatışmayı çözmek yeterli olur mu?
 9. Taraflar müdahale edilmeksizin kendi kendilerine çatışmayı çözebilirler mi?
 10. Örgüt çözümünün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Eğer değilse hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çatışmalara müdahale ise;

- a) Rutin olmayan işlerde çatışmaları orta düzeye taşıyıp bunu devam ettirmek,
- b) Örgütün tüm düzeylerinde çatışmanın etkisini azaltmak ve
- c) Örgüt üyelerinin uygun çatışma yönetim tarzlarını seçerek kullanmaları yoluyla çeşitli örgütsel durumlarda etkililik sağlamak amacıyla yapılır (Rahim, 2002: 206).

Çatışmalara iki şekilde müdahale edilebilir. Bunlar davranışsal ve yapısal yaklaşımlara göre farklılaşmaktadır.

Davranışsal yaklaşım, kişiler arası ilişkileri daha etkili hale getirebilmek için örgüt üyelerinin farklı çatışma çözme yöntemlerini öğrenmeleri gerekliliği üzerinde duran yaklaşımdır. Bunu da örgüt üyelerinin kültürlerinde (tutumları, inançları, değerleri, normları vs.) değişim girişimlerinde bulunarak gerçekleştirmek ister (Rahim ve Bonoma, 1979: 1329).

Yapısal yaklaşıma göre; örgütün yapısal dizaynından kaynaklanan çatışmalar daha yeni ve uygun yapısal modeller geliştirilerek etkili bir şekilde yönetilebilir. Ancak yapılan araştırmalar ne mekanistik ne de organik yapının örgüt için en iyi dizayn olduğu sonucuna varamamışlardır. Bu çatışmaya neden olan yapısal faktörler, teknoloji, ödüllendirme sistemleri, kural ve prosedürler, kişilerin farklı şekillerde motive olma yolları, görevlerin yapısı vs. sayılabilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1330).

2.4 Örgütsel Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Aşağıda bu yaklaşımların çatışmaya dair benimsedikleri görüşlere yer verilmiştir.

2.4.1 Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, 1930- 1940 larda hakim olan çatışma yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, çatışma zararlı ve kaçınılması gereken bir olgu olarak görülerek kötü olarak algılanmakta ve şiddet ve tahribat gibi kelimelerle aynı anlamı taşıdığı düşünülmektedir. Çatışma zayıf iletişim, açıklık ve insanlar arasındaki güven eksikliği, çalışanların arzu ve isteklerini karşılamada başarısız olan yöneticilerden kaynaklanan bir sonuç olarak görülmektedir. Görüşe göre, grup ve örgütsel başarının artırılabilmesi için sadece çatışmanın nedenlerine dikkat edilmeli ve giderilmelidir (Robbins ve Judge, 2008: 212). Geleneksel görüşe göre yönetimin birincil görevi bu tür çatışmaları önlemek olmalıdır (Can vd., 2006: 206). Klasik teorisyenlere göre, ilkelere uyulduğu takdirde örgütlerde çatışma yaşanmayacaktır (Koçel, 2014: 757) ve çatışmaya çözüm getirmenin yolu çatışma noktasını bastırmak ya da oradan kaçınmaktan geçmektedir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1329).

Yeniçeri (2009: 82) klasiklerin çatışma konusundaki ortak görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

- Çatışma önlenebilecek bir olgudur.
- Çatışma yönetici hataları ve sabotörlerin yüzünden meydana gelir.
- Çatışma örgüt yapısını bozmakla birlikte performansı engeller ve istikrarsızlığa yol açar.
- Yönetimin asıl görevi çatışmaları yok etmektir.
- Çatışma konusunda otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek gerekir.
- En uygun başarı çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasıyla elde edilir.

2.4.2 Davranışsal Yaklaşım

1940 lardan 1970 lerin ortasına kadar hakim olan çatışma görüşüdür. Davranışsal yaklaşıma göre çatışma, örgütlerin ve grupların doğasında olan bir şeydir. Dolayısıyla çatışmadan kaçınılamaz. Yaklaşıma göre çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz ve bu bazen grup yararına dahi olabilir (Robbins ve Judge, 2008: 212). İnsanların farklılıklarından doğan çatışmalar örgütler için kabul edilebilir bir unsurdur ve yönetim ilkelerine uyulursa bu çatışmalar ortadan kaldırılabilir (Koçel, 2014: 757). Davranışsal yaklaşım teorisyenleri örgütü farklı amaç, değer ve beklentilere sahip insanların oluşturduğu bir sistem olarak kabul etmekte ve çatışmayı da bu sistemin bir sonucu olarak görmektedirler (Can vd., 2006: 206).

Davranışsal yaklaşıma göre çatışmaya çözüm getirmenin yolu, çatışmanın gerçek nedenini belirleyip fonksiyonel çözümlere ulaşarak örgüt üyelerine bütünleştirici ve işbirlikçi davranış stillerini benimsetmekten geçer (Rahim ve Bonoma, 1979: 1329).

2.4.3 Etkileşimci/ Modern Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, değişim ve yeniliğe ilgisiz, durgun ve tepkisiz olmaya eğilimli sakin ve işbirlikçi gruplarda çalışanların çatışmaya teşvik edilmesi; grup liderlerinin çatışmayı kendi kendini eleştirebilen, yaratıcı ve canlı gruplar elde edecek kadar yeterli minimum düzeyde tutması gerektiğini savunur (Robbins ve Judge, 2008: 213). Koçel'e (2014: 757) göre modern yönetim teorisyenleri çatışmaların örgütler için kaçınılmaz olduğu ve bunu tamamen ortadan kaldırmanın da mümkün olmadığını görüşündedirler.

'Etkileşimciler' örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlardır. Ceylan vd. (2000: 44) etkileşimci yaklaşımın temelinde yatan fikirleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- Çatışma örgütü yaşatmak için gerekli bir unsurdur.
- Gerekli olduğu durumlarda yöneticiler çatışmayı teşvik etmelidir.
- Çatışma yönetimi hem çatışmayı azaltıcı hem de çatışmaya teşvik edici olmalıdır.

- Çatışmayı yönetmek yöneticilerin ana sorumluluğudur.

Aşağıda (Tablo 2.3) örgütsel çatışma konusundaki yaklaşımların savundukları genel görüşler karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.3 Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışmadan kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır	Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarısını (performans) engeller	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir
Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar

Kaynak: Şimşek, 2002: 290

2.5 Örgütsel Çatışma Süreci ve Safhaları

Örgütlerde çatışma Robbins'e göre beş aşamada gerçekleşir (Şekil 2.2). Çatışma süreci olarak adlandırılan bu beş aşama çatışmanın başlangıcı için ön koşulların oluşmasıyla çatışmanın sonucuna kadar geçen süreci kapsar. Çatışma süreci dinamik bir olgudur. Yönetimin ve tarafların verdiği tepkilere göre şekillenen çatışma süreci, durumsallık gösteren bir olgudur. Farklı yönetim stratejileri, iletişim teknikleri ve çözüm yolları bu süreci etkileyebilir (Tağraf, 2013: 433).

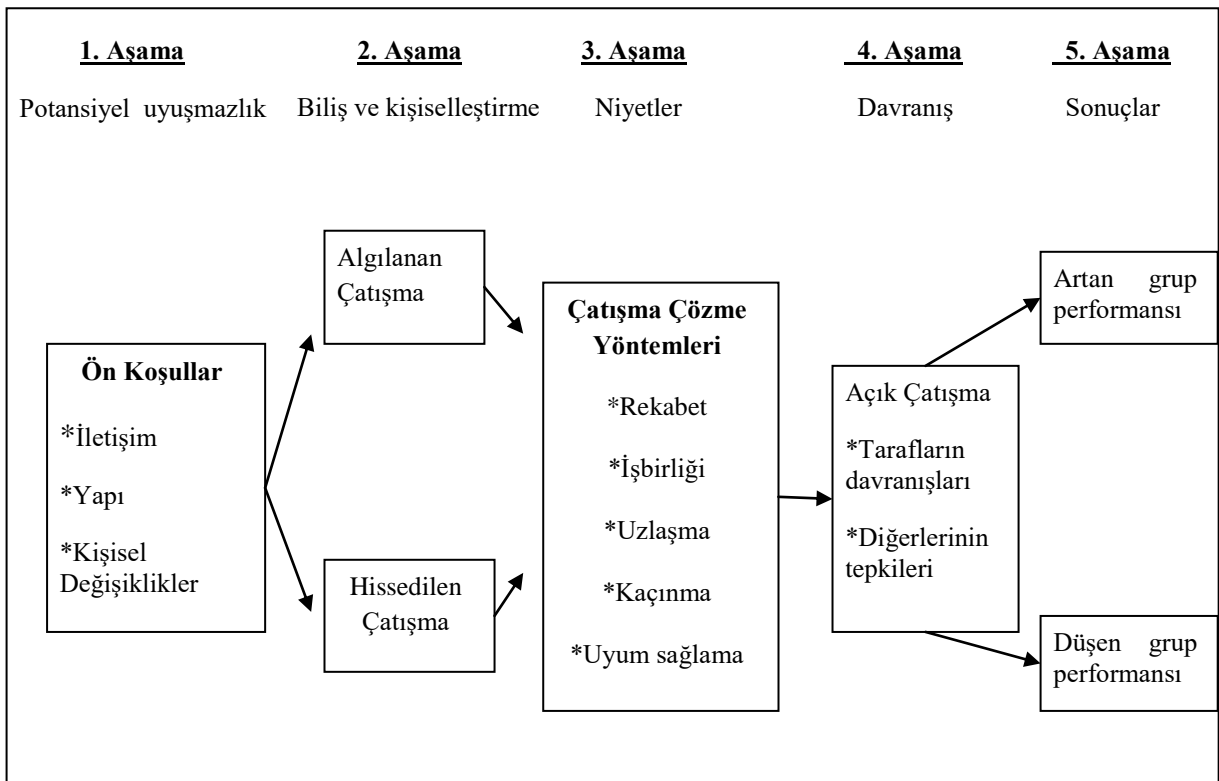
Potansiyel uyuşmazlık adı verilen birinci aşamada çatışmayı doğuracak iletişim, yapı ve kişisel değişkenler gibi ön koşulların varlığı söz konusudur. İletişim nedenleri iletişimin noksan veya sağlıksız olmasından kaynaklı sorunlardır. Yapısal değişkenler daha çok örgütsel boyutta karşımıza çıkan, örgütsel yapının büyüklüğü, iş ve görev yapıları, hiyerarşik yapılar gibi örgütün yapısından kaynaklı olarak çatışmaya ön koşul oluşturan nedenlerdir. Kişisel değişkenler, bireylerin kişilik özellikleri, değer ve tutumları, inançları, amaçları gibi nedenlerin çatışma için ön koşul oluşturmasını içerir. Çatışma sürecinin ikinci aşaması olan biliş ve kişiselleştirmede potansiyel nedenlerin algılanır ve karşı tarafa karşı hislerde (kin, düşmanlık, nefret) bazı değişiklikler yaşanır. Üçüncü aşama olan niyette kişinin karşı tarafa karşı nasıl bir tutum sergileyeceğinin belirlenmesi söz konusudur. Dördüncü aşama olan açık çatışmada taraflar birbirlerine karşı çatışmaya dair davranışlar sergilerler. Son evre olan sonuç

evresinde ise çatışmanın sonucunun grubun performansını artırıcı ya da azaltıcı nitelikte olması beklenir.

Yazında bazı araştırmacılar çatışma sürecini çatışmanın sonucunu da kapsayan bir süreç olarak ele almışlarken bazı araştırmacılar bu sürece çatışmanın sonucunu dahil etmemişlerdir. Çatışma safhalarını potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört aşamada incelemişlerdir.

2.5.1 Çatışma Potansiyelinin Varlığı

Yeniçeri'ye (2009: 42-43) göre örgütlerde potansiyel çatışma unsurları temelde örgütün varoluş gayesinde saklı olmakla birlikte, bütün örgütlerde potansiyel çatışma sebepleri mevcuttur. Örgütlerde potansiyel çatışma sebepleri olarak; tarafların toplam talebinin, örgüte arz edilen kaynaklardan fazla olmasına dayanan *kıt kaynaklar için rekabet*, taraflardan birinin diğerinin kontrolü altına girmeyi kabul edememesine dayanan *bağımsızlık dürtüsü* ve ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için işbirliği yapması gereken durumlarda tarafların bir anlaşmaya varamaması halinde ortaya çıkan *alt grupların amaçlarının farklılaşmasından* kaynaklı olabilir.



Şekil 2.2 Çatışma Süreci

Kaynak: Robbins ve Judge, 2008: 214

2.5.2 Çatışma İhtimalinin Algılanması

Çatışma, mevcut potansiyel çatışma faktörleri mevcut olsa bile bazen algılanmayabilir. İnsanlar farkında olsa da çatışmaları gizli tutabilirler. Örgütlerde çatışmak için birden çok durum olmasına rağmen, bireyler bazen seçici davranarak bunların bazılarını odaklanırlar ve üstesinden gelmeye çalışırlar. Potansiyel çatışma, çatışmaların algılanmasında her zaman öncelik içermez yani, bireyler çatışma olmadığı halde de olayları bazen çatışma varmış gibi algılayabilirler (Ceylan vd., 2000: 41).

2.5.3 Çatışmanın Hissedilmesi

Bir veya birden fazla taraf anlaşmazlık veya yanlış anlamalar sonucu olarak gerginlik ya da kaygı hisseder. İşte bu aşamada çatışma algılanma boyutundan çıkar ve hissedilmeye başlanır (Barlı, 2008: 390). Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ya da olaylar konusundaki hislerini ifade eder. Bu safhada taraflar kızgın, endişeli, kırgın vs. olabilirler ve birbirleri arasında bir çatışma çıkacağını hisseder hale gelebilirler (Koçel, 2014: 760).

Çatışmanın hissedilmesi aşamasında tarafların duygu ve hislerinde değişimler meydana gelerek kırgınlıklar, küslükler, gerilimler (Barlı, 2008: 390), engellemeler, stres ve isteksizlik (Özkalp ve Kirel, 2005: 388) yaşanması muhtemeldir. Çatışmanın bu safhasında tarafların birbirleriyle ilgili tutumları oluşur, netleşir ve kesinleşir (Barlı, 2008: 390).

2.5.4 Çatışmanın Açığa Çıkması

Çatışmanın açığa çıktığı bu safhada çatışmalar belirginleşir ve dışarıdan hissedilir hale gelir. Çatışma bu noktada çok belirgindir ve çatışmanın çözümlenmesi zorlaşabilir (Özkalp ve Kirel, 2005: 388). Ceylan vd.'ne göre (2000: 42) çatışmanın bu aşamasında çatışma halinde olan taraflarda karşılıklı tartışma, ağır dil ve sözler sarf etme, karşı tarafı belirli veri ve bilgilerden mahrum etme, kaba kuvvet kullanma vb. davranışların ortaya çıkması muhtemeldir.

Yukarıda özellikleri verilen safhaları basit bir örnek üzerinde gösterecek olursak bunu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- 1) *Çatışma Potansiyeli*: Birden fazla işletmenin istediği projenin ihaleye çıkarılması ihtimali.
- 2) *Çatışmanın Algılanması*: Rakiplerin bunu fark edip algılamaları.
- 3) *Çatışmanın Hissedilmesi*: Bu durumun rakiplerde gerilim yaratması, duygularda değişim yaşatması.
- 4) *Çatışmanın Açığa Çıkması*: Rakipler arasında tartışmalar, birbirleri aleyhinde girişimlerde bulunma vb. olumsuz davranışlar.

2.6 Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışma alanlarını; örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasındaki çatışma, örgüt içinde farklı gruplar ve bölümler arasında çatışma, biçimsel ve doğal örgüt arasında çatışma ve birey ile iş arasında çatışma (Tutar ve Erdönmez, 2008: 28) olarak sıralayabilirken bunların ortaya çıkış nedenleri çok çeşitli olabilmektedir. Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilmiştir (Tengilimoğlu, 1991; Koçel, 2014; Seval, 2006; Ceylan vd., 2000).

Örgüt Tasarımı: Karmaşık bir yapıya sahip örgütlerde belki de çatışmanın en büyük kaynağı, farklılaştırılmış alt sistem ve alt sistemlerin aktivite, kural ve prosedürlere bütünleşmesini sağlayan mekanizmaların kurulumuyla sonuçlanan insan, görev, teknoloji vs.nin tasarım şeklidir (Kilman ve Rahim (1977a); akt: Rahim, 1979: 759). Örgütlerin tasarımı, kendini oluşturan örgüt üyelerinin algı, hedef, yetenek ve değerlerinde farklılıklara yol açacak, kısıtlamalara zorlayacak yapıda olabilir. Bu da bireyler ve gruplar arasında anlaşmazlık, uyuma dayalı sorunlar ya da farklılaşmalara yol açarak çatışmaya neden olabilir (Rahim, 1979: 759).

İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağımlılık: Örgütler farklı bölümler ya da grupların birbirlerine bağımlı olarak gerçekleştirdikleri işler sonucunda amaç ve hedeflerine ulaşırlar. Bu birbirlerine bağlı birimlerin herhangi birisi yerine getirmesi gereken fonksiyonu zamanında ve tam olarak yerine getirmezse iki bölüm arasında çatışmalar yaşanabilir. Örneğin, örgütün satın alma birimi veya üretim biriminde meydana gelen bir aksaklık pazarlama bölümünün yerine getirmesi gereken bir siparişi geciktirmesine ve sonucunda da muhtemel bir çatışmaya neden olabilir.

Belirli (ortak) Kaynakların Paylaşılması: Amaçları yerine getirebilmek için örgütlerde birden fazla veya her birimin ortak şekilde kullandığı makine, personel, para vb. her türlü materyal birimler arası veya kişiler arası çatışmalara neden olabilme potansiyeline sahiptir.

Koçel'e (2014: 766) göre ortak kaynak kullanımından doğan çatışmalara, uzlaşma, paylaşma kültürünün ve empatisel yaklaşımın olmadığı toplumlarda sıkça rastlanmaktadır.

Amaç Farklılıkları: Gerçekleştirilmek istenen amaç konusunda kişiler ve gruplar arasında farklı görüşler meydana gelebilir. Örneğin, üretim, finans ve halka ilişkiler bölümlerinin amaçları birbirlerinden farklıdır ve bazen bu farklı amaçlar için taraflar birbirleriyle uyuşmazlık haline düşebilirler. Özellikle örgütlerde amaçların net bir biçimde belirlenmemiş olması, örgütlerdeki her birim yönetici ve çalışanların örgüt amaçlarını farklı biçimlerde yorumlamasına neden olacaktır.

Algılama Farklılıkları: Çeşitli kaynaklardan oluşan algı farklılıkları örgütteki kişilerin ve grupların örgütsel amaçları, sorunları ve olayları farklı biçimlerde yorumlamalarına neden olacak; bu da tarafları muhtemel bir çatışmaya sürükleyecektir.

Can (2005: 383) algılamadaki farklılıkların; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamadaki bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölümsel ve kişisel amaçların farklı olmasından, yönetici görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden ve yeniliklerle gelen bilgi ve görüş ayrılıklarından kaynaklı olabileceği görüşündedir.

Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik: Örgütlerde bazen kimin hangi alanda, iş ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olduğu belirsizdir. Bu tarz ortamlar çatışmalar için uygun ortam yaratabilir (Koçel, 2014: 767).

İletişim Noksanlıkları: İletişim her türlü duygu ve düşüncenin kişi ya da kişilere aktarımıdır. Bu aktarım sürecinde meydana gelebilecek eksiklik, fazlalık yahut yanlış anlamalar, ayrıca etkili bir iletişime engel teşkil eden her türlü kişisel, bireysel, semantik ve diğer faktörler çatışma için muhtemel sebeplerdir. Sağlıklı bir iletişimin önündeki her türlü engeller hem bireysel hem de örgütsel çatışmaların temel kaynağını oluşturabilirler.

Woods ve King'e (2002: 250) göre, örgütlerde kimin ne amaçla ne söylediğini anlayamama gibi kargaşalara neden olan teknik dil de bir çatışma nedeni olabilir.

Statü Farklılıkları: Örgütler farklı statüde bireyleri bir arada bulduran yapılardır. Bu bireyler kendi statülerinin diğerlerinin statülerinden daha üstün veya daha düşük olmasına göre farklı algılamalara sahip olabilirler. Bireyler yaş, eğitim, hizmet gibi unsurları dikkate alarak kendilerini daha yüksek statü sahibi olarak görmek isterler. Bu tarz uyumsuzluklardan kaynaklanan çatışmalara örgütlerde sıkça rastlanmaktadır.

Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar: Yönetici ve astları arasında üstün yönetim tarzı ve çalışanın yönetim anlayışı bakımından farklılık arz etmesinden kaynaklı çatışmalardır.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları otoriter yönetim biçimi daha çok hiyerarşik çatışmalara yol açarken, liberal yönetim biçimi ise çalışanlar arasında kişisel çatışmalara neden olmaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2008: 29; Aytürk, 2010: 315).

Çıkar Farklılıkları: Örgüt üyelerinin çalışma karşılığında ücret, prim, ikramiye, ödenek gibi çıkarları vardır. Bireylere göre farklılaşan bu çıkarlar örgütlerde çatışmalara yol açmaktadır.

Kişilik Farklılıkları: Kişiler farklı amaç, değer yargısı, tutum ve özellikleri barındırırlar. Kişilerin sahip oldukları bu farklılıklar diğer birey ya da bireylerin amaçları, değerleri vs. ile ters düşebilir. Bu ters düşmeler çatışmaları beraberinde getirir.

Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler: Özellikle kişilerin değişen koşullar gereği farklı bir kimliğe bürünmesi gerekiyorsa bu, bireyleri çatışmalara sürükleyebilir.

İşçi- İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar: İşçi ve işveren arasındaki kutuplaşma derecesi ne kadar yüksekse ortam o kadar çatışmalara müsait hale gelecektir.

Örgüt İçi Güç Mücadelesi: Örgüt üyelerinin güç alanlarını arttırmak ve farklılaştırmak istemeleri örgütlerde çatışmaları beraberinde getirecektir.

Etkin Bir Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanmaması: Bireylerin performansları sonucu ödüllendirilecek olmaları bireyleri bir rekabet içerisine sokmaktadır. Bu rekabet, bireylerin birbirlerine karşı duygusuz yaklaşımlarına, kıskançlık beslemelerine, birbirlerinin aleyhlerinde tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Bunların aşırı doza kaçması hem örgüte hem bireye zarar verecek çatışmalara neden olabilir.

Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanmaması: Bir işin ve amacın gerçekleştirilmesi ortak bir ekip çalışmasına bağlı olabilir. Ekibi oluşturan bireylerin amaçlarında, değerlerinde, kişiliklerinde farklılıkların olması çalışmanın etkinliğini etkileyebilir.

Örgütün Büyüklüğü: Örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner ve biçimsel olmayan iletişim biçimsel bir hal almaya başlar. Hiyerarşik yapıya bağlı olarak iletişim kanalları sayıca fazlalaşır ve kademeler arasındaki iletişim azalır. Uzmanlaşmalar artarak faaliyete yönelik koordinasyonlar azalır. Ayrıca örgüt büyüklüğüne bağlı olarak örgüt amaçlarından farklı amaçlara sahip biçimsel olmayan gruplar çoğalabilir. Kısaca örgütsel büyüklükle gelen amaç, rol ve ilişkilerin belirsizleşmesi, uzmanlaşma, kompleks iletişim yapısı ve koordinasyon sorunları çatışmalara neden olur (Tengilimoğlu, 1991: 134; Sökmen, 2010: 249).

Değişim ve Belirsizlik: Örgütlerde herhangi bir değişim süreci, yönetimin normale göre daha çok özen göstermesi ve dikkat etmesi gereken bir süreçtir. Örgütü oluşturan bireylerin değişime karşı kendini hazır hissetmemeleri, değişim sonrası oluşacak belirsizlikten çekinmeleri, kişilik yapısı gereği değişime yatkın olmamaları gibi unsurlar bireyleri bireysel olarak ya da biçimsel olmayan gruplar halinde değişime dirence itecektir.

Diğer taraftan, iş görenleri dışlayan biçimde tepeden inme bir değişim çabası örgütsel başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle, herhangi bir değişim söz konusu olduğunda örgüt üyelerinin de katılımı sağlanmalı, ikna edilmeye çalışarak belirsizlikler en aza indirilmeye çalışılmalıdır (Seval, 2006: 250).

Kültürel Farklılıklar: Kültürel farklılıklar çatışmalara neden olabildiği gibi çatışma sürecinin seyrini değiştiren ve süreci önemli derecede etkileyen bir unsurdur.

Kültürel farklılıklar ileri sayfalarda bahsi geçecek olan çatışma yönetim stratejilerini de önemli derecede etkilemektedir. Hofstede'in kültürel boyutlar arasındaki farklılıkları açıklamak için oluşturmuş olduğu yaklaşıma göre bireyselci ve kolektivist özellikler sergileyen toplumların çatışma yönetim stratejileri de bu özelliklere göre farklılık göstermektedir. Bireyselci kültürün ağır bastığı toplumlarda kişiler kendi amaç, istek, ihtiyaç ve başarılarını grup çıkarlarından üstün tuttukları için bu toplumlarda çatışma yönetim stratejisi olarak güç kullanma ya da uyma stratejilerinin uygulandığı; kolektivist kültürün ağır bastığı toplumlarda ise grubun amaç, istek, ihtiyaç ve başarıları bireysel çıkarlardan daha üstün tutulduğu için bu toplumlarda çatışma yönetim stratejisi olarak bütünleşme ve uzlaşma stratejilerinin uygulandığı gözlemlenmiştir (Üngüren, 2008: 889-890).

Yukarıda sayılan nedenlerle birlikte örgütlerdeki çatışmalar, çalışma koşulları, ekonomik faktörler, işçi ve işveren kutuplaşmaları, sendikaların tutum ve davranışları, cinsiyet, önceden var olan çözümlenmemiş çatışmalar (Topaloğlu ve Avcı, 2009: 143), örgüt kültürü, teknolojiye yenilikler, örgüt çevresi, sosyal ve fiziksel yapı (Hatch ve Cunliffe, 2006: 286-287) kaynaklı olarak meydana gelebilir.

2.7 Çatışma Türleri

Çatışmayı bireysel ve örgütsel olmak üzere iki türe ayırabiliriz. Bireysel çatışmayı kişinin kendi kendisiyle çatışması; örgütsel çatışmayı ise işlevsellik bakımından, yönü bakımından, kaynaklık edenler bakımından ve amaç ve rol çatışması olması bakımından sınıflandırabiliriz.

2.7.1 Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma, kişinin kendi kendisiyle çatışma halinde olması durumudur. Kişinin kendisinden beklenen şeyden emin olamadığı, kapasitesini aşan beklentilerin olması, kendi kararsızlıkları gibi nedenlerle ortaya çıkan ve bireyi kızgınlığa, strese sokan çatışmalardır (Barlı, 2008: 394).

Bireysel çatışmanın yaklaşma- yaklaşma, kaçma- kaçma, yaklaşma- kaçma olmak üzere üç türü vardır.

Yaklaşma- yaklaşma çatışmasında birey, kendisine cazip gelen iki seçenek arasında seçim yapmak zorundadır. Bireye sunulan iki iş imkanının her ikisinin de cazip gelmesi bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

Kaçınma- kaçınma çatışmasında, birey kendisi için olumlu olmayan iki seçenek arasında istemeye istemeye bir karar vermek durumundadır. Bireye sunulan her iki görevin de cazip gelmemesi bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

Yaklaşma- kaçınma çatışmasında, bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olması söz konusudur. Bireye sunulan iş imkanının çok iyi ücretli olması ancak, bireyin bu iş için uzun zamanlar ailesinden uzakta kalacak olması bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

2.7.2 Örgütsel Çatışma

2.7.2.1 İşlevsellik Bakımından Örgütsel Çatışmalar

İşlevsellik bakımından çatışmalar, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

2.7.2.1.1 İşlevsel Çatışmalar

İşlevsel çatışmalar örgütlere canlılık kazandırır ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel, 2014: 760). Optimum ayrılıkları belirten ve örgütsel başarıya katkı sağlayan çatışmalardır (Can, 2005: 384). Koçel'e (2014: 760) göre bu çatışmalar bazen sorunlara işaret edebilir ve yöneticinin dikkatinin bu yönde çekilmesini gerektirir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayan farklı kararlar arasında en iyisinin seçimi konusundaki farklılıklar, işletme içi iletişimin iyileştirilmesi yönündeki uygulanan tekniklerde oluşan farklılıklar ve çevreye uyum için alınan önlemler konusundaki farklılıklar işlevsel çatışmaya örneklerdir (Koçel, 2014: 759).

Robbins ve Judge (2008: 213) işlevsel çatışmayı işlevsel olmayan çatışmadan ayıran bir unsur olarak, çatışmanın içeriği ile ilgili görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç tip çatışma tanımlamışlardır.

Görev Çatışması: İşin içerik ve amaçlarıyla ilgilidir (Robbins ve Judge, 2008: 213). Kişisel anlaşmazlıklardan daha çok prosedürlerden kaynaklı olup, çalışanların görevlerine dair bakış açıları, fikir ve yaklaşımlardaki farklılıklarla ortaya çıkar (Gürkan ve Demiralay, 2013: 60).

İlişki Çatışması: Kişilerarası ilişkilere odaklanan bu çatışma kişiler arası sürtüşme ve düşmanlıkları doğasında bulundurur (Robbins ve Judge, 2008: 213).

Süreç Çatışması: İşin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilidir. Verimlilik elde edilebilmesi için süreç çatışmasının düşük düzeyde tutulmasında fayda vardır (Robbins ve Judge, 2008: 213).

2.7.2.1.2 İşlevsel Olmayan Çatışmalar

İşlevsel olmayan çatışmalar örgüte zarar veren ve amaçların başarı ile gerçekleştirilmesini engelleyen çatışmalardır. Örgütleri oluşturan bireyler veya gruplar rekabet ederken örgütün amacını unutarak kısa dönemli bireysel ya da bölümsel amaçları daha üstün tutarlarsa bu tür çatışmalar ortaya çıkar (Can, 2005: 381). Örneğin, halka ilişkiler

bölümünün işletmenin tanınırlığını ve bölümün başarısını arttırmayı hedefleyerek finans bölümünün imkan ve yeterliliklerini göz ardı ederek faaliyetlerini devam ettirmesi halinde iki bölüm arasında meydana gelen çatışma işletmenin zararına olup istenmeyen bir çatışmadır.

Klasik ve neo- klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları işlevsel olmayan çatışmalar yönünde değerlendirmişlerdir. İşlevsel olmayan çatışmalar işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran ve ulaştırmak için bir katkı sağlamayan çatışmalardır. Bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelelerini kuvvetlendiren, motivasyonu zayıflatan her türlü çatışma (Koçel, 2014: 759) işlevsel olmayan çatışmalara örnek olarak verilebilir.

Özkalp ve Kırel (2005: 391) çatışma yaratan olayların tüm koşullarda uygun ve aynı sonuçları vermeyebileceği görüşündedirler yani; bir grupta sağlıklı ve olumlu sonuçlar yaratan bir çatışma, bir başka grup için aynı sonuçları vermeyebilir. İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışma arasında bir kesinlik ya da sınır olmadığı için nasıl belirleneceği önemli bir konudur. Burada önemli olan, grubun göstereceği performanstır. Bu nedenle çatışmanın işlevsel ya da işlevsel olmadığını değerlendirmek için bireylerin tek tek görüşlerini almak yerine, grup üzerindeki etkisini gözlemlemek daha sağlıklı olacaktır.

2.7.2.2 Yönü Bakımından Örgütsel Çatışmalar

Örgütlerde çatışmalar yön bakımından dikey, yatay ve emir komuta- kurmay çatışması olarak gerçekleşmektedir.

2.7.2.2.1 Dikey Çatışma (Vertical Conflict)

Örgütlerde ast ve üstler her zaman her konuda birbirleri ile anlaşamayabilir ve ters düşebilirler. Ast ve üst arasında zaman zaman var olan bu çatışmalar dikey yönlü çatışmaları oluşturur.

Günümüzde astların güçlenmesi, yöneticilerin gücünün azalması, karşılıklı beğenmezlikler ve güvensizlikler, birbirlerine karşı daha yetenekli ve becerikli oldukları görüşleri, üstlerin, astların problemleri ve sorunları konusunda aldırış etmemesi (Aytürk, 2010: 316), üstlerin astlara fazla baskı yapmaları, zorlamaları, azarlamaları (Özkalp ve Kırel, 2005: 400), ödül ve güç çekişmeleri, iletişimdeki yetersizlik, amaçtaki farklılıklar, performanstaki düşüklükler (Sökmen, 2010: 255), üstlerin sorumluluk almaktan kaçınmaları ve yeteri kadar yönetsel bilgi ve beceriye sahip olmamaları örgütlerde dikey yönlü gerçekleşen çatışmalara yol açabilir.

2.7.2.2.2 Yatay Çatışma (Horizontal Conflict)

Yatay çatışma, aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişiler veya gruplar arasında çıkan çatışmalardır. Amaçlardaki, algılamalardaki farklılıklar, kişi veya grupların sürekli rekabet halinde olmaları gibi nedenler birimler arası çatışmalara neden olabilir. Bu çatışma genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve gruplar arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucunda yıkıcı bir çatışmaya dönüşebilir. İyi yönetildiği takdirde örgüte dinamizm kazandırmak gibi işlevsel bir yönü vardır (Seval, 2006: 249).

Genellikle örgütlerde yatay çatışmalara neden olarak eş düzeyde bulunan birimlerin ve servislerin yöneticilerinin rekabet halinde olmasını gören Tutar ve Erdönmez'e (2008: 26) göre, eş düzeyde bulunan birimlerin ve servislerin yöneticileri, terfi etmek ya da kendi bölüm ve işinin önemini kabul ettirmek için çabalar sarfetmektedirler. Bu, hem astları hem de üstleri rahatsız eden bir durum olacak ve tarafları çatışmalara sürükleyecektir.

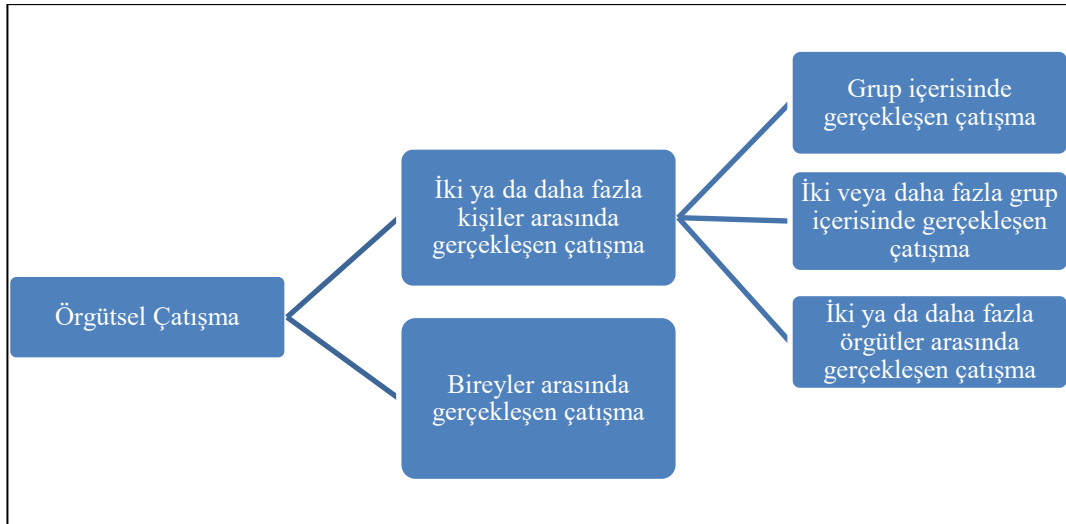
2.7.2.2.3 Emir Komuta- Kurmay Çatışması (Line- Staff Conflict)

Emir komuta ve kurmay çatışmaları genellikle otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde emir komuta ve kurmay ilişkileri şu şekilde işler: Örgütlerin çoğu komuta bölümlerine yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri işletmenin mal ve hizmetlerinin bütünü veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Genellikle teknik bilgi için başvuru kurmay yöneticiler ise kontrol ve bazı süreçlere tavsiye amacıyla bulunurlar. Örgütlerde bu yönlü çatışmalar, komuta yöneticilerinin, kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini sarstığını; kurmay yöneticilerin ise komuta yöneticilerinin gölgesinde kaldıklarını düşündükleri zaman (Özkalp ve Kırel, 2005: 401), tarafların yetki alanları iyi belirlenmediği zaman ve kurmay personellerin geliştirdikleri önerilerin uygulamaya konulabilmesi için komuta personellere fikirlerini zorla kabul ettirmeye kalkmaları halinde meydana gelmektedir (Seval, 2006: 249). Ayrıca Sökmen'e (2010: 255) göre, bazen kendisini uzman sayan veya bilemediğini sorduğunda yetkisinin azalacağını düşünen yöneticiler, uzmanların görüşlerini benimsemek istemediklerinde, bazen de kurmaylar kendilerini üstün görerek yöneticilere karıştıklarında da bu tarz çatışmalar meydana gelmektedir.

2.7.2.3 Kaynaklık Edenler Bakımından Örgütsel Çatışmalar

Çatışmaya kaynaklık edenler bakımından örgütsel çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar, kişiler ve grupların çatışması, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir. (Şekil 2.3)



Şekil 2.3 Örgütsel Çatışmanın Kaynak Kökenli Sınıflandırılması

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1324

2.7.2.3.1 Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası çatışma, iki ya da daha fazla kişinin çeşitli sebeplerden dolayı anlaşmazlık ve uyuşmazlığa düşmesidir. Bu çatışma birbirine kenetlenmiş halde gizli süregelmiş bir dizi uyuşmazlığın sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kişiler arasında birdenbire meydana gelen bir çatışmaya rastlamak hemen hemen imkansızdır. Birdenbire meydana gelen çatışmalar geçici bir sınırlılığı yansıtır ve böylesi çatışmayı durdurmak daha kolaydır (Tengilimoğlu, 1991: 130).

Örgütlerde yaşanan uyumsuzluklar genellikle örgüt üyelerinin uzmanlık ve ilgi alanına girmeyen ve değerlerine ters düşen görevlere sahip olmasından ve kişisel beklentilerinin büründüğü rol ile ondan beklenen örgütsel rol arasında uyumsuzluk olmasından kaynaklanmaktadır. Kişiler arası çatışmaların başlıca nedeni yapısal olmakla beraber, kişiler arası çatışmaları çözebilmek için çatışma kaynağının tanımlanması ve kişinin örgütsel rolünün iyi belirlenmesi gerekir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1330). Kişisel farklılıklar, bilgi eksikliği, rol uyumsuzlukları, çevresel stres, algılama ve amaçtaki farklılıklar, değer ve tutumlar, kişilik uyumsuzlukları ve rekabet kişiler arası çatışmalara neden olabilmekle birlikte (Luthans, 2008: 260; Bhattacharyya, 2009: 237; Moorhead ve Griffin, 2010: 384), Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışma nedenlerini beş temele dayandırmışlardır. Bunlar (Rahim ve Bonoma, 1979: 1330-1331):

Yanlış Görevlendirme ve Taraflar Arası Amaç Ayrılığı: Eğer kişi uygun uzmanlık ve yeteneklerine ters düşen işlerle görevlendirilirse örgüt içerisinde arzu edilmeyen çatışmalar yaşanabilecektir.

Kişinin Kapasitesine Uygun Olmayan Örgütsel Talepler: Eğer kişiden istenenler kişinin kapasitesini (yetenekler, rolden beklentiler, işe olan bağlılık) aşarsa kişisel çatışmalar meydana gelecektir.

Örgüt Yapısı: Örgütlerdeki mekanik ve organik yanlış yapılanmalar ciddi anlamda çatışmalara yol açacaktır.

Amirlerin Stilleri: Bu, rol çatışmalarının en büyük yaratıcısıdır.

Kişinin Sahip Olduğu Pozisyon: Genellikle usta başlarının maruz kaldığı, üstler ve astları olmak üzere her iki tarafın da tatmin edici davranışlar takınması gerektiren rol çatışmaları buna en iyi örnektir. Buna bir diğer örnek de, örgüt içi ve örgüt dışı arasında denge sağlamak zorunda kalarak rol çatışması yaşayan satış personelleridir.

Kişilerarası çatışmada bireylerin çatışmaya dair dört çözüm stratejisi vardır (Şekil 2.4) Bunlar (Tengilimoğlu, 1991: 136-138):

Kaybedelim- Kaybedin Stratejisi: Bireyin kendi durumunun daha kötüye gideceğini anladığı zaman seçtiği çatışma çözüm stratejisidir.

Kaybedelim- Kazanın Stratejisi: Kişi ileri bir zamanda karşılığını göreceği ümidiyle kaybetmede bir fayda görür ve yenilgiyi kabul eder.

Kazanalım- Kaybedin Stratejisi: Daha çok rekabet yoğun toplumlarda bu stratejiye sıkça rastlanır. Taraflardan biri karşı tarafın yenilmesini içtenlikle isteyerek elindeki güçleri en iyi biçimde kullanır.

Kazanalım- Kazanın Stratejisi: Enerji ve yaratıcılık karşı tarafa zarar vermeye değil de sorunların çözümüne yönelik harcanır. Bu çatışma stratejisinin temeli katılımlı yönetimden geçer. Bu stratejide kişiler örgütsel amaçlarla bireysel amaçları arasındaki ilişkinin farkındadırlar.

	Kaybet	Ben İstiyorum Sen	Kazan
Kaybet	1. Kaybedeyim- Kaybet	2. Kaybedeyim- Kazan	
Ben İstiyorum			
Kazan	3. Kazanayım- Kaybet	4. Kazanayım- Kazan	

Şekil 2.4 Kişiler Arası Çatışmayı Çözüm Stratejileri

Kaynak: Tengilimoğlu, 1991: 137

2.7.2.3.2 Grup İçi Çatışmalar

Grup içerisinde yaşanan çatışmalar grubu oluşturan bireylerin farklılaşan amaç, işlev ve aktivitelerinden kaynaklanan farklılıklar ve uyumsuzlukları içerir. Bu çatışmaların birden çok nedeni vardır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1332). Aşağıda bunlardan bazılarına yer verilmiştir.

Liderlik Stili: Lider, grup içerisindeki çatışmanın miktarını ve grup üyelerinin çatışma stillerini büyük ölçüde etkileyebilecek olan kişidir. Bazı liderlik stilleri grup içerisindeki çatışmalara çözüm getirebileceği gibi, liderin sahip olduğu stil grup içerisinde çatışmalara neden olabilir. Liderlik stili grup içerisindeki çatışmayı etkileyen görev yapısı, örgütlerin danışmacı ve katılımcı yapıya sahip olması gibi değişkenleri etkileyebilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1333).

Görev Yapısı: Görevin basit ya da karmaşık olmasını ifade eder (Rahim ve Bonoma, 1979: 1333). Basit görevler hedeflerin daha açık ve net şekilde belirli olması nedeniyle çatışmaları azaltıcı bir unsur olabileceği gibi görev tanımlamaları iyi yapılamayan karmaşık yapılar grubu çatışmalara daha meyilli hale getirir.

Grup Kompozisyonu ve Büyüklüğü: Gruplar çok çeşitli kişisel stiller, davranışlar, ilgiler, değerler ve bakış açılarını bir arada barındırırlar. Bu farklılıklar grup içerisinde kişisel çatışmalara yol açarak ortak bir sinerji oluşturmayı engelleyecektir. Aynı zamanda grubun büyüklüğü de grup içerisindeki süreç ve çatışmaları etkileyebilecek bir unsurdur. Grup büyüdükçe çatışma potansiyeli de o doğrultuda artacaktır. Büyük gruplar alt grupları kendilerine biçimsel olmayan lider seçmeye iter. Esas lider daha direktif ve yapısal bir yaklaşımı takip etmediği müddetçe bu alt gruplar kendi aralarında çatışmayı tetiklerler (Rahim ve Bonoma, 1979: 1333).

Bağlılık ve Grupsal Düşünme: Bir grubun en büyük yükümlülüğü bireyin düşüncelerinin grubu oluşturan diğer bireylerin düşüncelerine uygun olmaya zorlanmasıdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1334).

Dışsal Tehditler: Grup üyelerini geçici olarak da olsa kişisel farklılıkları görmeksizin düşmana karşı birlik olmaya iten unsurlardır. Eğer bir grup başka bir gruba karşı çatışma içerisindeyse grup üyeleri kendi aralarındaki çatışmaları azaltırlar (Rahim ve Bonoma, 1979: 1334).

Çatışmanın Sonuçları: Grup içerisindeki çatışmayı etkileyen bir diğer unsur, çatışma sonrasında grubun kaybetmiş ya da kazanmış olmasıdır. Çatışma sonrası kaybeden grup gerginlik yaşayabilir ve strateji veya bileşimlerini tekrar gözden geçirme ihtiyacı duyar.

Kazanan grupta ise çatışmalar azaltılarak grup bütünlüğünde artış sağlanmak amaçlanır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1334).

2.7.2.3.3 Kişiler ve Grupların Çatışması

Kişinin mensubu olduğu ya da olmadığı gruplarla çatışma yaşamasıdır.

Genellikle bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması (Koçel, 2014: 762), grubun demokratik bir yapıya sahip olmaması, tolerans sınırlarının dar olması, çıkar ve menfaat sağlama isteği (Barlı, 2008: 394) gibi nedenlerle kişiler ve gruplar arası çatışmalar yaşanabilir.

2.7.2.3.4 Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma, örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Örgüt mensubu olan iki farklı grup arasında yaşanan çatışmalardır. Yöneticiler de çatışan grubun mensubu olabileceği için bu tarz çatışmaların yönetimi yöneticiler için zor olabilir (Koçel, 2014: 763). Barlı (2008: 395) gruplar arası çatışmalara, sendika ve yönetim arasında, sendikaların kendi aralarında ve işletme içinde var olan çeşitli birimler arasında meydana gelen çatışmaları örnek vermektedir.

Gruplar arası çatışmalar, iki veya daha fazla grup arasında otorite, bölge ve kaynağa dayalı sorunların yaşanmasıdır. Bu tarz çatışmalar görevlerin farklılaştırılması, çapraz gruplar arasındaki kültür farklılıkları, ortak bir karar verme zorunluluğu (Rahim ve Bonoma, 1979: 1336), görev bağlılığı, statü mücadeleleri (Luthans, 2008: 261), gruplar arasındaki amaç farklılıkları (Bhattacharyya, 2009: 23), algı farklılıkları, diğer grup hakkındaki kalıp yargılar, gruplar arası iletişimin azalması (Stroh vd., 2002: 124) ve sorumlulukların belirsizliği (Üngüren vd., 2009: 52) gibi nedenlerden kaynaklı olsa da gruplar arası çatışmaların kaynaklandığı en büyük beş neden şunlardır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1337):

Sistem Farklılıkları: Karmaşık örgütler amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmek için farklı alt sistemler geliştirirler. Bu farklı alt sistemler de farklı fonksiyonlar, amaçlar, normlar, güç ve statüler içerirler (Rahim ve Bonoma, 1979: 1337). Bu sistemsel farklılıklar gruplar arası çatışmalara kaynaklık edebilmektedir.

Görev Bağımsızlığı: Gruplar arası çatışmalar genelde büyük grubu oluşturan bağımsızlıkların etkin yönetilememesinden kaynaklanır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1337).

Kıt Kaynaklara Bağımlılık: Bir örgütün alt sistemleri amaçlarını yerine getirebilmek için genellikle ortak kaynaklara, materyallere ya da maddi olmayan diğer kaynaklarla birbirlerine bağlıdırlar (Rahim ve Bonoma, 1979: 1337). Bu kıt kaynakları zaman, para, beşeri sermaye, bilgisayar donanım ve yazılımı gibi somut kaynaklar oluşturabilir (der Wagen, 2007: 207).

Yargısal Belirsizlik: İki veya daha fazla alt sistemlerle birbirlerine bağlı olan sistemler arasında mülkiyet, yetki ve sorumluluğun üzerine yargı her zaman açıkça belirlenmemiştir. (Rahim ve Bonoma, 1979: 1337). Bu belirsizlikler tarafları çatışmaya sürükleyebilmektedir.

Otoriteyle Olan Bilgi Ayrımı: Örgütlerde çalışanlar kendi görüşlerinin kabul görmesini beklerler ancak bazen, otorite çalışanın önemli bulduğu bu bilgiyi çok gerekli bulmaz. Bu 'asimetrik dayanışma' otorite ve alt birim personeli arasındaki en büyük çatışma kaynağıdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1338).

Gruplar arası çatışmanın gruplar için farklı sonuçları vardır. Bazı gruplarda dayanışmayı arttırarak bir diğerine üstün gelme çabasıyla üretim hedefinin üstüne çıkma çabası (Şimşek, 2002: 296), gruba bağlılık ve sadakat arttırarak görevlere daha fazla odaklanma sağlarken bazı gruplarda tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine, daha saldırgan davranışlar sergilemelerine ve sürekli iletişimi azaltmalarına neden olabilmektedir (Can vd., 2006: 214).

2.7.2.3.5 Örgütler Arası Çatışma

Örgütün kendi dışındaki örgütlerle çatışması söz konusudur.

Ekonomik sistem içerisinde açık sistem olan örgütlerin birbirleriyle çatışma halinde olmaları kaçınılmazdır. Çatışmaya dair literatürde örgütler arası çatışmaların nedenlerinden daha çok çatışmaya dair çözüm yolları üzerinde durulmuş ve kimin ne kadar kazanacağı belirlenen pazarlık yöntemi temel yaklaşım olarak önerilmiştir. Bu yaklaşımın çok temel iki sorusu 'taraflar arasında ne tür bir koalisyon oluşturulabilir' ve 'pazarlığın sonuçları ne olabilir'dir (Can, 2005: 386). Şimşek (2002: 297) bu tür çatışmaların, kaliteli ve yeni ürünlerin, teknoloji ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte etkin kaynak kullanımına yol açabileceği görüşündedir.

2.7.2.4 Rol Çatışması (Role Conflict)

Luthans'a (2008: 258) göre rol, belirli normlar doğrultusunda kişinin bazı beklentilerin olduğu pozisyonda olmasıdır. Bireyin üstlendiği rolle ilgili kendi beklentileri olmakla beraber, bireyin çevresindeki unsurların da (meslektaşlar, üstler, astlar, müşteriler vs.) bireyin üstlendiği rol ve kendisiyle ilgili beklentileri vardır. İşte bu beklentiler ve algılamaların ters düşmesi durumunda taraflar arasında çatışmalar meydana gelir (Barlı, 2008: 392).

Mullins'e (2007: 317-318) göre rol çatışmaları rol tanımlarının eksik veya yetersiz oluşu ya da rolün bireyin kişiliğiyle çatışan nitelikte olmasından kaynaklı olabilir ve genel olarak rol uyumsuzluğu, rol belirsizliği, fazla veya az rol yükü gibi role dayalı terimleri içerisinde barındırır.

2.7.2.5 Amaç Çatışması

Amaç çatışması Tağraf (2013: 443) tarafından farklı yönetim birimlerinin, yönetim kademelerinin veya da yöneticilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda anlaşmazlık ve uyumsuzluk içine düşmelerinden kaynaklanan çatışma olarak tanımlanmakla beraber, amaç çatışması aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan tarafların amaçlarının farklı olmasının yanı sıra örgütsel amaçlarla söz konusu bireyin ve grupların amaçlarının uyuşmamasından da kaynaklanan çatışmalardır (Tengilimoğlu vd., 2008: 241). Amaçlar konusundaki çatışmalar ne kadar azaltılabilirse ve örgütün amaçları ile uyum sağlanabilirse örgütsel iş başarımı ve etkinlik o derece artacaktır (Şimşek, 2002: 298).

2.8 Örgütlerde Çatışmanın Olası Sonuçları

Çatışmanın sonuçları, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çatışma, duruma göre örgütler için yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Gönül, 2013: 20). Aşağıda çatışmanın olası yapıcı ve yıkıcı sonuçları sıralanmıştır.

2.8.1 Örgütler Açısından Çatışmanın Olumlu (İşlevsel- Yapıcı) Sonuçları

Örgütlerde çatışmaların meydana gelmesinin olumlu sonuçlarından aşağıda liste halinde bahsedilebilmiştir.

- Çatışma, çeşitli fikirlerin tartışılması ve ortaya çıkmasına neden olabileceği için karar verme sürecinde örgütler için faydalı olabilir.
- Çatışma çözüm süreci, örgütler açısından olumlu yönde bir değişim için uyaran vazifesi görür.
- Çatışma çözüm süreci esnasındaki arayışlar yenilik ve değişimleri beraberinde getirebilir.
- Değişim ve yeniliğe dair kararlar tarafların tartışmaları sonucu ortaya çıktığından kabulü daha kolay olur.
- Çatışma çözüm süreci ve çatışmalar insanları problem çözmeye yöneltir.
- Çatışmalar bireylere kendi yaptıklarını ve pozisyonlarını sorgulama imkanı sağlar.
- Çatışma sonucunda mevcut liderlik tarzının eksiklikleri açığa çıkartılarak sisteme yeni liderlik tarzı getirilebilir.
- Rekabetin getirdiği çatışmalar sayesinde daha çok çaba ve üretim artışı sağlanır.
- Çatışmayla gelen taraflar arası yakınlaşmalar olabilir.
- Çatışmalar bir görevi başarabilmek için gerekli enerji ve motivasyonu sağlar (Barlı, 2008: 400-401).

- Bireyler kendi görevlerine ilişkin bilgilerini arttırmaları. Çünkü çatışmalar, bireyleri kendi görüşlerini açıklayıcı ve destekleyici fikirleri ortaya çıkarmaya zorlar.
- Bireyler kendi varlıklarını daha iyi fark etmeye başlarlar.
- Çatışma, bireylerin kendi yetenek ve kapasitelerini sorgulamasına yardımcı olur.
- Çatışma sayesinde bireyler güdülenerek örgütteki tembellik ortadan kaldırılır.
- Çatışma sonrası örgüt havasında iyileşme olabilir.
- Çatışma sayesinde örgüt sorunları su yüzüne çıkarılır ve ilgililerin dikkatinin bu yöne çekilmesi sağlanır.
- Örgüt içerisinde yetki dağılımı dengelenir (Tengilimoğlu, 1991: 131).
- Bireylerin sorun çözme yetenekleri gelişir (Tutar ve Erdönmez, 2008: 31).
- Bireylerin başkalarının bakış açılarını ve düşüncelerini dinleyebilme, kabul edebilme ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olacak psikolojik olgunluğa erişimi sağlar.
- Örgüt içerisindeki monotonluk azalır (Tengilimoğlu vd., 2008: 234).
- Sorunlar açık olarak güvenli bir şekilde dile getirilir (Sims, 2002; akt: Üngüren, 2008: 885).

2.8.2 Örgütler Açısından Çatışmanın Olumsuz (İşlevsel Olmayan- Yıkıcı) Sonuçları

Örgütlerde çatışmalar olumlu sonuçlar doğurabildiği gibi aşağıdaki gibi ciddi sorunlara da neden olabilir.

- Çatışmalar, para ve zaman gibi kaynakların örgüt amaçlarından ziyade boşa harcanmasına yol açabilir.
- Örgütteki çatışmalar çalışanların psikolojilerini olumsuz etkileyebilir.
- Şiddetli boyuttaki inanç ve fikir çatışmaları gerilim ve endişeye neden olabilir.
- Çatışmalar tarafların zihinsel ve bedensel sağlığına zarar verebilir.
- Çatışmalar, düşmanlık hissi besleme ve saldırgan davranışlara yol açabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını örgütsel amaçlardan daha üstün görmelerine neden olabilir (Barlı, 2008: 401).
- Çatışma örgütlerde iş için harcanması gereken enerjiyi başka yönlere çekebilir.
- Çatışma örgütte moral düzeyini düşürebilir.
- Çatışma birey ve gruplar arasında kutuplaşmalar yaratabilir.
- Çatışma kuşku ve güvensizlik yaratarak verimliliği düşürebilir.
- İşlevsel olmayan çatışma ile takım çalışması yerine karşı koyma gelişebilir.
- İş gören devir hızı yükselebilir (Tutar ve Erdönmez, 2008: 31).

- Çatışma olumsuz bir çalışma ortamı yaratabilir.
- Örgütün kapasitesi düşürülerek maliyetler yükselir, pazar payı düşebilir (Sims, 2002; akt: Üngüren, 2008: 885).

2.9 Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetim tarzları adına günümüze değin farklı çalışmalar yapılarak konuya dair modellemeler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki sosyal durumları, işbirlikçi ve rekabetçi olmak üzere iki stilde inceleyen Deutsch'un (1949; 1990) çalışmasıdır.

Deutsch'un (1949: 131-132) modeline göre iş birliğine dayanan sosyal durumlarda kişilerin ya da alt birimlerin amaçları birbirlerini destekleyen bir şekilde bağlıdır yani bir kişinin amacını gerçekleştirmesi bir diğerrinin amacını gerçekleştirmesine bağlıdır.

Rekabete dayanan sosyal durumlardaysa, kişilerin ya da alt birimlerin amaçları birbirlerini engelleyen bir şekilde bağlıdır yani bir kişinin amacını gerçekleştirmesi bir diğerrinin amacını gerçekleştirememesine bağlıdır (Deutsch, 1949: 132). İş birliği ve rekabete dayanan sosyal durumlarda bu özellikler gereği, iş birliğinin olduğu durumlarda yardımcı, rekabetin olduğu durumlardaysa manipüle edici davranışlar sergilenmesi beklenir.

Deutsch'un (1949) önerdiği modelin ardından yapılan çalışmalarla çatışma yönetim tarzları çeşitlendirilmeye başlanmıştır. Putnam ve Wilson 1982 yılında yaptıkları çalışmalarında çatışma yönetim tarzlarını; yüzleşmeden kaçınma, çözüm odaklılık ve kontrol olmak üzere üç yöntemle incelemişlerdir (Rahim, 1995: 123).

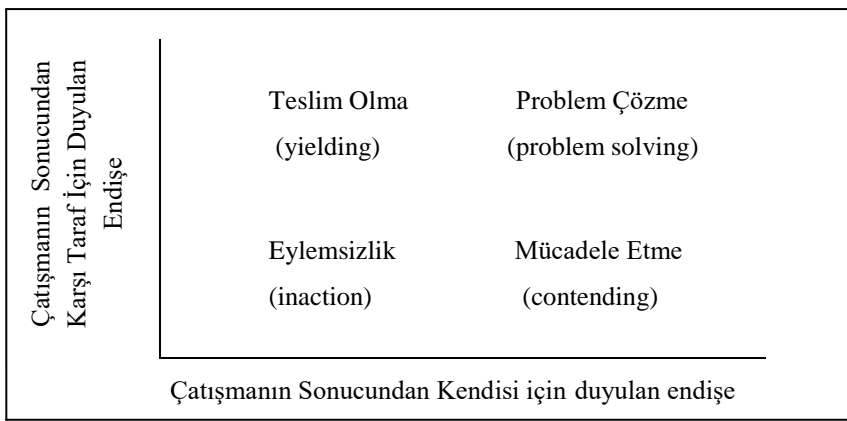
Putnam ve Wilson'dan (1982) akt Gönül'e (2003: 23) göre yüzleşmeden kaçınma, çatışmanın yönetimi için dolaylı bir yaklaşım olup çatışmada bu yöntemi benimseyenler farklılıkları göz önüne almadan anlaşmazlık ve uyumsuzluklardan kaçınırlar. Çözüm odaklı yaklaşımda ise çatışmanın yönetimi için doğrudan bir etkileşim vardır. Çatışmaya neden olan tarafların isteklerinin entegrasyonu, kabullenilmesi veya da uzlaşılması ile çatışma sona erdirilir. Son olarak kontrol odaklı yaklaşımda da çözüm odaklı yaklaşımda olduğu gibi doğrudan bir etkileşim söz konusudur. Bu yöntemde farklı olarak, çatışma tarafları iletişimin kontrolünü ellerinde tutarak kendi konularını savunmayı amaçlarlar.

Putnam ve Wilson'un çatışma yönetim tarzlarına göre, yüzleşmeden kaçınma yönteminde her iki tarafın kaybetmesi, çözüm odaklı yöntemde taraflardan her ikisinin kazancı ve son olarak da kontrol yöntemindeyse, çatışma taraflardan birinin kazancı, diğerrinin ise kaybı ile sonuçlanır (Putnam ve Wilson, 1982; akt: Gönül, 2013: 23).

Pruitt (1983) çalışmasında Deutsch (1949) ve Putnam ve Wilson'dan (1982) farklı olarak çatışma yönetim tarzlarında benimsenebilecek olan dört farklı yöntemden bahsetmiştir.

Bunlar; problem çözüme, mücadele etme, teslim olma ve eylemsizliktir. Pruitt (1983) bu dört yöntemi çatışmaya taraf olan kişi ve kişinin kendisi açısından çatışmanın nasıl sonuçlanmasından duyulan endişeye göre iki boyutta incelemiştir. (Şekil 2.5)

Pruitt (1983) tarafından geliştirilen modele göre, teslim olma tarzında kişinin kendisi için olan taleplerinden vazgeçerek çatışmanın karşı taraf için olumlu bir şekilde sonuçlanması arzulanır. Eylemsizlik tarzında her iki taraf için de bir talep söz konusu değildir. Problem çözme tarzında her iki taraf için de çatışmanın olumlu sonuçlanması için bir istek ve uzlaşma söz konusudur. Son olarak mücadele etme tarzı da kişinin kendi çıkarları doğrultusunda karşı tarafa karşı bir ikna etme politikası izlemesidir.



Şekil 2.5 Pruitt'in Çatışma Yönetim Tarzları Modeli

Kaynak: Pruitt, 1983: 173

Kişiler arası çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili günümüze kadar çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Günümüzde genel olarak kabul gören çatışma yönetim tarzlarıyla ilgili ilk olarak yapılan sınıflandırma Mary Follett'in 1940 larda yaptığı sınıflandırmadır. Klasik düşüncenin hakim olduğu o yıllarda Follett'in düşüncesi günümüz modern düşüncesini yansıtmaktadır. Çatışmanın ne olduğu ve nasıl çözüldüğüne dikkat çeken Follett'e göre çatışma, farklı düşünceleri, farklı fikirleri vurgulamaktadır ve bu farklılıklardan kaçınmak mümkün olmadığı için bunlar kullanılmalıdır. Ancak çatışmanın ne zaman kullanılacağı ve ne zaman düzeltilmesi gerektiği iyi bir şekilde hesaplanmalıdır (Can vd., 2006: 218). Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme Follett'in belirlediği çatışma yönetim tarzlarıdır. Araştırmacının çatışma yönetim tarzlarına göre çatışma, hükmetme, uzlaşma ve bütünleşmenin yanı sıra kaçınma ve bastırma gibi ikincil yöntemlerle de çözülebilmektedir (Gönül, 2013: 25).

Follett tarafından geliştirilen çatışma yönetim tarzlarından ilki olan hükmetme, anlık olan durumlar söz konusu olursa çatışma çözmek için en kolay yollardan bir tanesidir. Bu stil uzun dönemde genelde kötü sonuçlar vermektedir. Savaşlar bunun en güzel örneği olarak verilebilir (Metcalf ve Urwick, 1942: 2).

Follett'in çatışma yönetim tarzlarından ikincisi olan uzlaşma, çatışmanın yaratacak olduğu kesintilerin önüne geçmek amacıyla konuşma veya barışma yoluyla çatışmaya son verdiği yöntemdir. Sendikalar tarafından sıkça kullanılır (Metcalf ve Urwick, 1942: 2).

Üçüncü çatışma yönetim tarzı olan bütünleşme, her iki taraf için de tatmin edici sonuçlar elde edilecek yeni pencereler açmakla beraber en etkili yöntem olarak kabul edilmiştir (Metcalf ve Urwick, 1942: 8).

2.9.1 Blake ve Mouton Çatışma Yönetim Tarzları

Çatışma yönetim tarzlarının günümüzdeki kabul gören şeklini almasındaki en büyük katkılardan biri Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında yapılmıştır. Blake ve Mouton (1970: 418) çıktığı odaklı ve insana odaklı olmak üzere iki boyutta geliştirdikleri yönetim ızgarası modelinde her iki boyut için birden dokuzaya kadar numaralandırmalar yapmış ve bunlardan toplamda 81 farklı kombinasyon elde ederek yöneticilerin tutum ve davranışlarını açıklamışlardır. Yapılan bu yönetim ızgarasında farklı yönetim şekillerine karşılık yöneticilerin benimsedikleri farklı çatışma yönetim tarzları vardır. (Şekil 2.6) Bu çatışma yönetim tarzları zorlama, geri çekilme, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözme olarak belirlenmiştir (Rahim, 1983: 368).

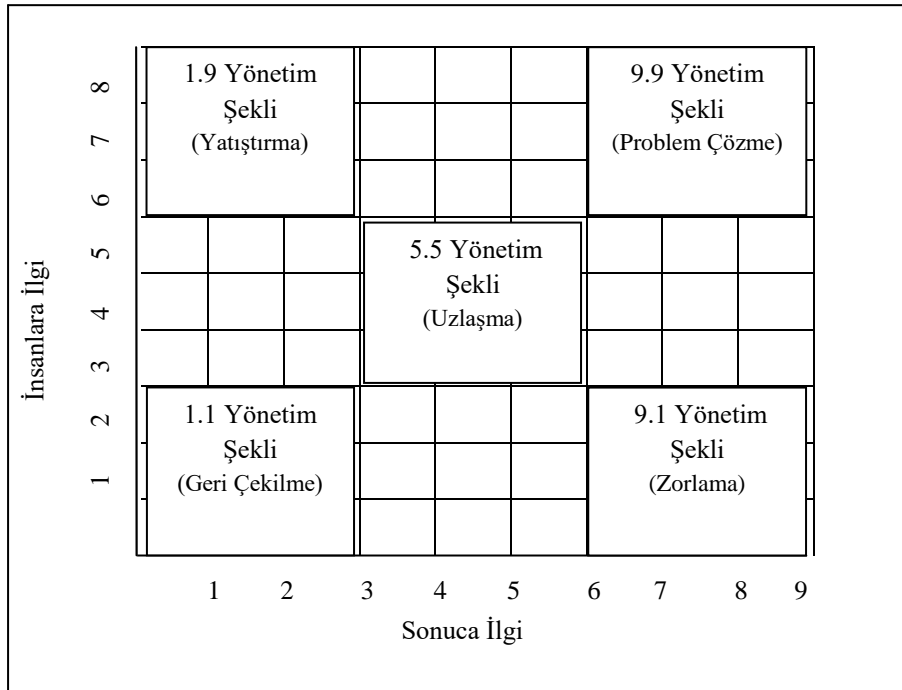
9.1 yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde lider davranışında insan kavramı pek önemsenmezken, sonuca verilen önem en yüksek seviyededir. Üst kademenin ortak görüşüyle kararlar alınırken, çalışanların 'neden' diye bile sormasına fırsat verilmeyen yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklini benimseyen yöneticilerin çatışma durumunda izleyeceği tarz zorlamadır. Otoriteye saygı yoluyla çatışmaların önüne geçilmeye çalışılır (Blake ve Mouton, 1970: 418-419).

1.9 yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde çatışmalar göz ardı edilerek çalışanlar yatıştırılmaya; böylece örgütlerde harmoni ve barış elde edilmeye çalışılır (Blake ve Mouton, 1970: 418). Yöneticilerin konuşmaya çalışarak 'kaderlerimiz birleşik', 'bir aile gibiyiz' sözleri yatıştırma stratejisiyle ilgilidir (Koçel, 2014: 773).

9.9 yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde çatışmalar problem çözme yoluna gidilerek çözümlenmeye çalışılır. Burada yönetici konuyla ilgili farklı görüşlere başvurarak objektif bir çözüme gitmeyi amaçlar (Blake ve Mouton, 1970: 418).

5.5 yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde üretim ve çalışanlar arasında bir denge sağlanmak istenir. Pazarlık ve uzlaşma yoluyla orta bir yol belirlenmeye çalışılır. Kimsenin kazanması ya da kaybetmesi amaçlanmayan bu tarzda çatışmaya çözüm getirmek yerine onu daha uygun bir hale getirmek amaçlanır (Blake ve Mouton, 1970: 418).

1.1 yönetim şeklinin benimsendiği örgütlerde her iki taraf için de bir tarafsızlık söz konusudur. Bu yönetim şeklinde yöneticinin tarzı olası çatışmalardan kendini geri çekmektir. Bu yöntemle her iki taraf da çatışmadan kaçınarak örgütteki varlıklarını devam ettirmeyi arzularlar (Blake ve Mouton, 1970: 422).

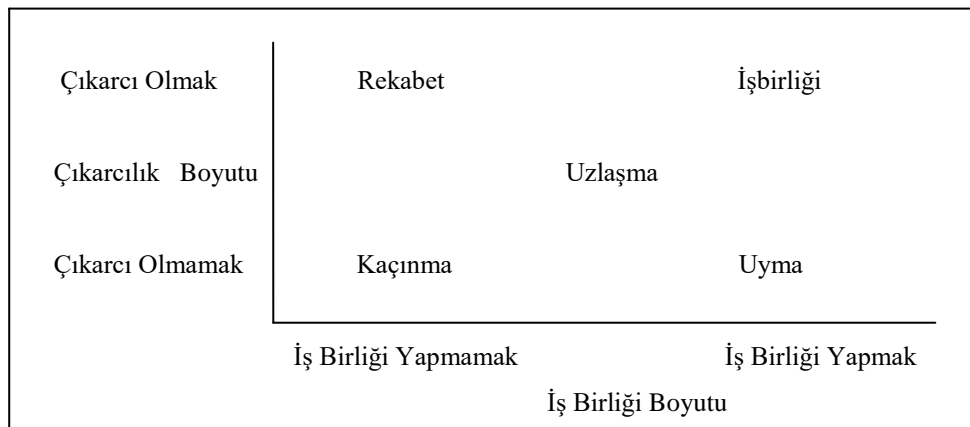


Şekil 2.6 Blake ve Mouton Çatışma Yönetim Tarzları

Kaynak: Blake ve Mouton, 1970: 418'den derlenmiştir

2.9.2 Thomas'ın Çatışma Yönetim Tarzları

Blake ve Mouton (1964) tarafından geliştirilen modelden daha sonra Thomas (1976) Blake ve Mouton tarafından geliştirilen modeli iki farklı eksenle (çıkarıcılık ve işbirliği) yeniden yorumlamışlardır (Thomas ve Kilmann, 1978: 1139; Thomas, 1992: 266).



Şekil 2.7 Thomas'ın İki Boyutlu Çatışma Modeli

Kaynak: Thomas ve Ruble, 1976: 145

Şekil (2.7) de görüldüğü gibi Thomas beş farklı çatışma yönetim tarzını iş birliği ve çıkarıcılık olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Thomas ve Ruble'nin (1976: 144) modeline göre işbirliği boyutu (yatay eksen) çatışmaya taraf olan diğerlerinin isteklerini tatmin etme, çıkarıcılık boyutu (dikey eksen) ise kişinin kendi isteklerini tatmin etme girişimlerini içermektedir.

Rekabetçi tarz, taraflardan birinin çatışmanın kendi tarafından kazançla sonuçlanmasını isteyerek çatışmaya otoriter bir şekilde yön vermek istediği tarzdır. Örgütte kendisinin kazanarak diğer tarafın kaybetmesi arzulanır. Bu tarz zaman zaman kişinin amaçlarını gerçekleştirmesine destekçi bir tarz olduğu gibi çatışmaya taraf diğer kişi veya gruplar için oldukça az desteklenen bir çatışma yönetim tarzıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 10).

Rekabet tarzını benimseyen bireylerin sergilemiş oldukları bazı davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978; akt: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 10):

- Çatışma sırasında karşı tarafın beğenip beğenmemesini dikkate almadan kendi fikrinin kabul edilmesi yönünde ısrarcı davranışlar sergilerler. Fikrini benimsemeyen diğer bireylerin kendisini anlamaları ve olumlu düşünceleri için yeterli deneyime sahip olmadıklarını düşünürler.
- Kendi düşüncesini mantıklı ve faydalı bularak çatışmanın diğer taraf ya da taraflarını buna ikna etmeye çalışırlar.
- Çatışma başladıktan sonra, soruna kendi bulduğu çözümün doğruluğu konusunda ısrarcı davranırlar.

İşbirliği tarzı 'problem çözme' tarzı olarak da belirlenmiştir (Thomas ve Ruble, 1976: 145). Bu tarz, kişinin hem kendi isteklerini tatmin etme hem de diğer kişi ya da kişilerin isteklerini tatmin etme arzusunda olan kişilerin benimsediği tarzıdır. Çatışma sonucunda her iki tarafın da kazançlı çıkması beklenir. Woods ve King'e (2002: 252) göre bu tarz uygun koşullar oluştuğunda en iyi çatışma yönetim tarzıdır.

İşbirliği tarzını benimseyen bireylerin sergilemiş oldukları bazı davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978; akt: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9).

- Çatışmada işbirliğini benimseyen kişiler, sorunun doğal ve doğru bir şekilde ele alınmasıyla çatışmaya daha doğru çözümlerin getirilebileceğini savunurlar.
- Bu kişiler kendi fikirlerini açıkça ve dürüstçe ifade ederler.
- Bu kişiler başkalarının dinamik ve yardımcı olarak algılanırlar.

Thomas'ın modeline göre **uzlaşma** tarzı, hem kişinin kendisi açısından (çıkarıcı), hem de diğer taraf ya da taraflar açısından (işbirliği) orta düzeyde davranışlar sergilemesini

varsayar. Her iki taraf da ortak bir uzlaşmaya varabilmek adına bazı isteklerinden vazgeçerler (Gönül, 2013: 27). Karşı tarafla iyi ilişkileri gelecekte de devam ettirmek isteniyorsa bu uygulanabilecek en iyi tarzdır (Woods ve King, 2002: 253).

Uzlaşma tarzını kullanan bireylerin sergilemiş oldukları bazı davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978; akt: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 10-11):

- Diğerlerinin nasıl ve ne düşündüklerini önemserler. Eğer zaman uygunsa ne hissettiklerini ve hatayı nerede yaptıklarını anlatmaya çalışırlar. Ortak bir sonuca mutlaka varmak isterler.
- Eğer sorun çözümü için kendi düşünceleri yetersizse her iki taraf için kazanç ve kayıpları net bir şekilde belirlemeyi gerekli bulurlar.
- Eğer ortak bir çözüme varılacaksa kendilerinden taviz verebilirler.
- Az da olsa bir şeyler yemenin aç kalmaktan iyi olacağını düşünerek farklılıkları yok etmeye çalışırlar.

Hem iş birliği hem de çıkarıcılık boyutunun düşük olduğu **kaçınma** tarzında her iki taraf için de bir isteksizlik söz konusudur. Bu tarz, örgütteki bireyler tarafından örgüt içi düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezden gelerek çatışmadan uzak ve tarafsız kalmak için kullanılır. Bu yaklaşım bazen çatışmayı çözümlenmeye yardımcı olurken bazen de çatışmayı daha da artırıcı hale getirerek her iki taraf için de olumsuz bir şekilde sonuçlanmasına neden olabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9). Bu yöntem basit düzeyli çatışmaların çözümünde etkili olabilecekken daha önemli ve derin çatışmalarda sorunun büyümesine yol açabilir (Barlı, 2008: 402).

Kaçınma tarzını kullanan bireylerin sergilemiş oldukları bazı davranış özellikleri şunlardır (Hellriegel ve Slocum, 1978; akt: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9):

- Örgüt içerisinde mevcut kurallar varsa onları örnek gösterirler, eğer mevcut kural ve uygulamalar yoksa karar verme konusunda diğer kişileri serbest bırakırlar.
- Örgütte diğer bireylerle herhangi bir tartışma ve anlaşmazlığa girmedikleri gibi uzak da kalırlar.
- Herhangi bir çatışma durumunda çatışmanın önemli olmadığını söyleyerek ortamdan uzaklaşırlar.

Son olarak da iş birliği boyutunun yüksek, çıkarıcılık boyutunun düşük olduğu **uyma** tarzında kişi, kendi isteklerinden ödün vererek karşı tarafın isteklerini tatmin ve temin etmeye çalışır. Uyma tarzı çatışmaya geçici bir çözüm getirmek gerekiyorsa işbirliğinden daha uygun bir tarzdır (Woods ve King, 2002: 252). Uyma tarzı, özellikle güç mesafesi aralığının yüksek

olduğu toplumlarda alt pozisyonlarla üst pozisyonlar arasında gerçekleşen çatışmalarda astların üstlere karşı uyguladığı çatışma yönetim stratejisidir (Üngüren, 2008: 891).

Çatışmalarda uyma tarzını benimseyen kişiler zayıf, kişilikten yoksun olarak değerlendirilir ve genelde sergiledikleri davranışlar şunlardır (Millins, 1989; akt: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 10).

- En iyi çatışma çözme davranışının bireysel amaçları görmezden gelerek değer verdiği kişilerle ilişkileri iyi tutmak olduğunu savunurlar.
- Bu bireyler bir durum veya karara katılıp katılmamayı başkalarının mutluluğuna bakarak karar verirler.
- Çatışmaları aralarındaki farklılıkları önemsiz gördüklerini belirterek çözmeye çalışırlar ve kendi fikirlerini diğer bireylerin fikirleriyle uyuşturmaya çalışırlar.
- Çatışmaları önemsizmiş gibi göstererek çözüm getirmeye çalışırlar.

Her çatışma yönetim tarzı her çatışma için işlevsel sonuçlar doğurmayabilir. Yukarıda özellikleri açıklanan Thomas'ın çatışma yönetim tarzlarında hangi tarzın hangi durumlar için elverişli olduğuna Tablo 2.4'te yer verilmiştir.

Tablo 2.4 Thomas'ın Çatışma Yaklaşımının Uygun Olduğu Durumlar

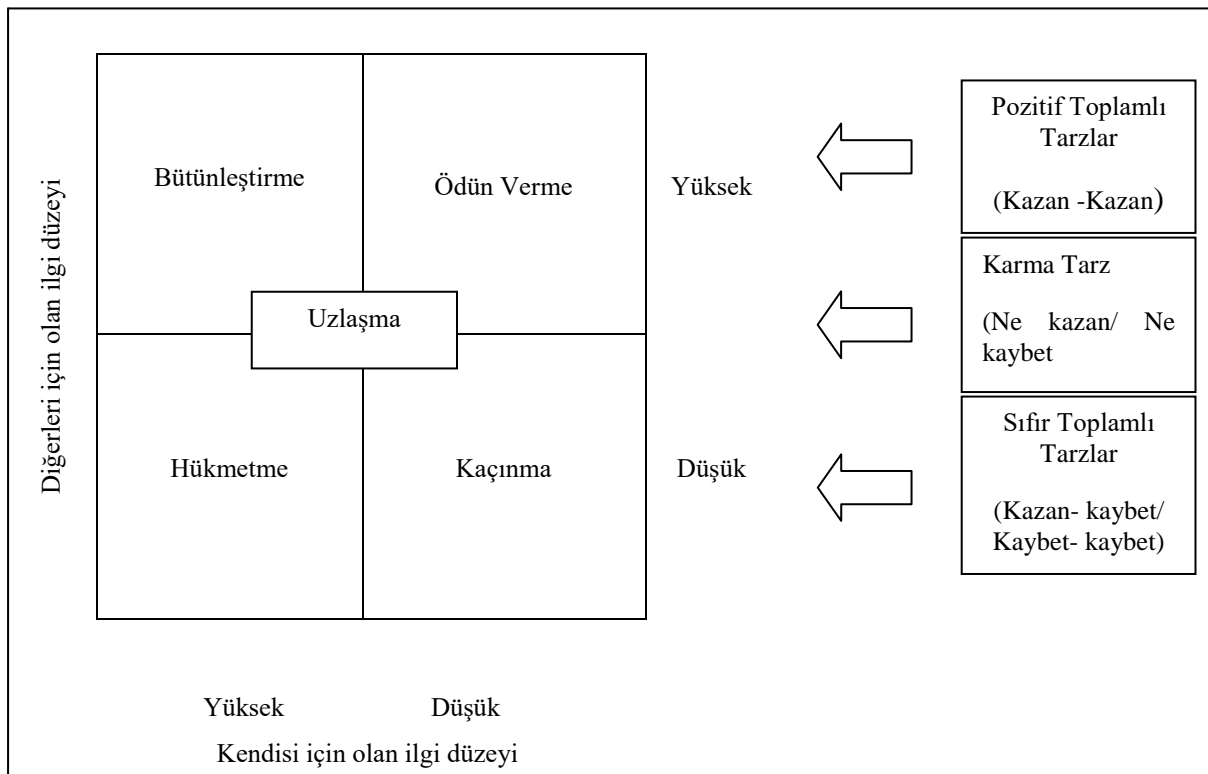
Çatışma Yönetim Tarzları	Uygun Durum
Rekabet Etme	Kesin ve hızlı hareket etmek hayati derecede önem taşıdığı anda
	Önemli konularda istenmeyen kararları uygulamak gerektiğinde
	Örgüt refahı için hayati önem taşıyan noktalarda haklı olunduğu bilindiğinde
	Rekabetçi olmayan davranışların avantajlarından faydalanan bireylere karşı
İşbirliği	Uzlaşmanın her iki taraf için de önemli olduğu durumlarda
	Karşı tarafın amacının ne olduğu tam olarak öğrenildiğinde
	Farklı bakış açılarına sahip insanlardan yeni bakış açıları kazanabilmek için
	İlgileri bir noktada birleştirerek bağlılık elde edebilmek için
Uzlaşma	Duyguları kullanarak çalışmak için
	Amaçlar önemli fakat iddiacı şekilde çaba sarf etmek gereksiz ise
	Tarafların eşit güce sahip olması durumunda
	Karmaşık konulara geçici çözümler elde etmek için
	Zaman sınırlıysa geçici çözümler elde etmek için
Kaçınma	Uyum ya da rekabet başarısız ise
	Konu önemsiz ise ya da birden çok önemli konu aynı anda baskı oluşturduğunda
	Kendi ilgilerini tatmin etme şansı olmadığında
	Potansiyel kayıpların yararlarından daha fazla olması durumunda
	İnsanları rahatlatmak ve yeni bakış açısı kazandırmak istediğinde
	Bilgi toplamak, bir an evvel karar almanın yerine geçtiğinde
	Başkaları çatışmayı daha etkili çözebileceği durumlarda
Konular başka konuların uzantısı olarak görüldüğünde	
Uyma	Konular diğerleri için daha önemli olduğunda
	İleride karşılaşılabilecek durumlar için kredi oluşturmak istendiğinde
	Kaybederken, kayıpları en aza indirebilmek için
	Kararlılık ve uyum özellikle önemli ise
	Çalışanlara hatalarından ders çıkarmalarını sağlamak için.

2.9.3 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları

Blake ve Mouton (1964) ve Thomas'ın (1976) çalışmalarından sonra Rahim ve Bonoma (1979); Rahim (1983) çatışma yönetim tarzları adına beş yöntem belirlemiştir. Geliştirmiş oldukları bu model hem bireyler arasındaki çatışma yönetiminde, hem de astlar ve üstler arasında çatışma yönetiminde olmak üzere üç formda geliştirilmiştir.

Rahim ve Bonoma (1979: 1327) geliştirdikleri model için iki boyut ve beş farklı tarz belirlemiştir. Bu boyutlar kişinin kendisine yönelik olan ilgisi ve başkalarına yönelik olan ilgisidir. Bu iki boyutun farklı kombinasyonlarından belirlediği beş tarz ise bütünleştirme (integrating), hükmetme (dominating), ödün verme (obliging), kaçınma (avoiding) ve uzlaşma (compromising) dır. (Şekil 2.8)

Şekilde (Şekil 2.8) olduğu gibi uzlaşmacı tarz karma stil; bütünleştirme ve ödün verme pozitif toplamı; hükmetme ve kaçınma ise sıfır toplamı olmak üzere üç boyutta yeniden sınıflandırılabilir. Stratejik tartışmalar genellikle pozitif toplamı (bütünleştirici ve ödün verme) tarzlarla ele alınırsa daha faydalı; tartışma gereksiz ise sıfır toplamı (hükmetme ve kaçınma) tarzlar yoluyla çözülmesi daha faydalı olacaktır. Uzlaşmacı (karma) tarz ile bir çok yönetsel tartışmalar çözülebilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327-1328).



Şekil 2.8 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979: 1327

2.9.3.1 Bütünleştirme (Integrating)

Bütünleştirici tarz, kişinin kendisine olduğu kadar çatışmaya taraf olan diğer kişi ya da kişilere olan ilgisinin yüksek olduğu tarzdır. Bu tarzda her iki çatışma tarafıyla ilgili kabul edilebilir bir işbirliği elde edilmesi amaçlanır (Rahim vd., 1999: 158; Rahim ve Magner, 1995: 123). Her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm elde edebilmek adına bilgi değiş tokuşu ve farklılıkların ayrıntılı incelenmesini kapsayan bu tarz, çatışmalara daha yaratıcı çözümler getirebilmek için problem çözümünü içerir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326). Problem çözmeye açık bir şekilde çatışmanın üzerine gidilmesi söz konusudur (Koçel, 2014: 772). Bütünleştirme yöntemi doğru soruna doğru çözüm ile ilgilidir. Her iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm elde edebilmek için açıklık, bilgi paylaşımı, alternatiflerin araştırılması, farklılıkların incelenmesini içerir (Rahim, 2002: 218). Bütünleştirme, empatinin hakim olduğu ve açık iletişimin var olduğu demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan- kazan ilkesine dayanır (Üngüren, 2008: 891).

Araştırmalara bakıldığında diğerlerine kıyasla problem çözme ya da bütünleştirici çatışma yönetim tarzının -eğer yeterli zaman varsa- daha etkili çatışma çözdüğü söylenebilir (Rahim vd., 1999: 155; Rahim, 2002: 218). Bütünleştirme tarzı farklı alt sistemlerin gerçekleştirdiği aktivitelerde bir bütünlük sağlamak adına diğer tarzlardan daha etkilidir (Lawrence ve Lorsch, 1967: 47).

Bütünleştirme tarzı, daha karmaşık ya da stratejik konulara çözümler getirebilmede, örgütün amaç ve politikalarını belirlemede ve uzun vadeli planları gerçekleştirebilmede farklı yetenek ve bilgileri bir araya getirerek taraflar arasında sinerji oluşturduğu için etkili bir tarzdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1326; Rahim, 2002: 218; Üngüren, 2008: 891).

2.9.3.2 Ödün Verme (Obliging)

Ödün verme, kişinin kendini göz ardı ettiği, çatışmada kendisi için düşük, çatışmanın diğer tarafı için yüksek endişe duyduğu tarzdır. Burada kişi karşı tarafı tatmin edebilmek için farklılıkları azaltarak ortak noktaları ve işbirliğini vurgulamaya çalışır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327; Rahim vd., 1999: 158; Rahim ve Magner, 1995: 123).

Ödün verme tarzı, kişi kendisinin yanlış düşündüğünü, sorunun diğer taraf için daha önemli olduğunu, kendisinin pes etmesinin diğer tarafın geleceğinde önemli bir yere sahip olacağını düşündüğü zamanlarda veya da taraflardan birinin ihtiyacı olduğu zaman karşı taraftan fayda göreceği umuduyla çatışmayı pes ederek sonlandırmasında kullanılabilir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327; Rahim, 2002: 220).

2.9.3.3 Uzlaşma (Compromising)

Uzlaşma tarzı, kişinin hem kendisi hem de çatışmanın diğer tarafı için orta düzeyde endişesini; taraflar için ortak kabul edilebilir sonuçlar için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesini içerir (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327; Rahim vd., 1999: 159; Rahim ve Magner, 1995: 123). Bu tarzda çatışmanın açık ve kesin bir galibi ve mağlubu yoktur. Hangi tarafın ne kadar taviz vereceği tarafların nispi güçlerine bağlıdır (Koçel, 2014: 774).

Uzlaşma tarzı, çatışmanın konusu her iki taraf için de özel içerik içeriyorsa ya da her iki taraf eşit güce sahipse yararlıdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Taraflar arasında bir konsensusa varmak imkansızsa, karmaşık problemlere geçici çözümler gerekiyorsa, diğer tüm tarzlar denenmiş ancak etkili olmayan sonuçlar elde ediliyorsa ve uzun süren çatışmalardan kaçınılmak isteniyorsa uzlaşma tarzı elverişlidir (Rahim, 2002: 220). Ancak problem çözümü gibi geniş bir süreci gerektiren karmaşık sorunlarda uygun bir yöntem olmadığı gibi taraflardan birisi daha güçlü ise ve karşı tarafın çatışma pozisyonunun doğru olduğu düşünülürse uzlaşma yöntemi çatışma çözümünde uygun değildir (Rahim, 2002: 221).

2.9.3.4 Hükmetme (Dominating)

Hükmetme tarzı, kişinin kendisi için yüksek, çatışmaya taraf olan diğer kişi ya da kişiler için düşük endişesini içerir. Bu tarzda kişi amacına ulaşabilmek adına karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini hesaba katmaksızın her şeyini ortaya koyar (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Hükmetme, kazan- kaybet ilkesine dayalı, yıkıcı etkisi bulunan, kişisel çıkarların hedeflenerek işbirliğini reddeden bir stratejidir (Rahim vd., 1999: 158; Rahim ve Magner, 1995: 123; Üngüren, 2008: 891).

Sorun önemsiz ya da soruna dair hızlı bir karar alınması gerekiyorsa hükmetme tarzı elverişli (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327); ancak, iyi bir karar alabilmek adına yeteri kadar zaman yoksa ve sorun fazlasıyla karmaşıkta bu tarz, çatışma çözümede elverişli değildir (Rahim, 2002: 220). Yöneticiler bu tarzı rutin konularda; ast kendine haddinden fazla güveniyorsa ve astın teknik kararlar verme konusunda bir uzmanlığı yoksa kullanabilirler. Aynı zamanda örgütlerde sık kullanılmayan uygulamalarda da etkilidir. Çatışma tarafları eşit güce sahipse hükmetme tarzı -taraflar, arasında çatışma yönetim eğilimlerini değiştirmelerse- bir çıkmaza neden olabilir (Rahim, 2002: 220). Bu stratejinin uygulandığı taraflar arasında gerginlik artırılarak saldırgan davranışlar ve sabotajlara rastlanabilir (Üngüren, 2008: 891).

2.9.3.5 Kaçınma (Avoiding)

Kaçınma tarzı, kişinin hem kendisine hem de çatışmanın diğer tarafına karşı düşük ilgisini içerir. Bu geri çekilme ya da 'görmedim, duymadım, söylemedim' taktiğiyle ilişkilendirilebilir (Rahim vd., 1999: 159; Rahim ve Magner, 1995: 123). Kendini geri çekmekle ilgili olan kaçınma tarzında kişi ne kendini ne de diğer tarafı tatmin etmeye çalışır.

Kaçınma tarzı sorun önemsizse veya karşı tarafla karşı karşıya gelmemenin faydası çatışmanın çözümünden daha faydalıysa yararlı bir tarzdır (Rahim ve Bonoma, 1979: 1327). Bu tarz önemsiz ve küçük sorunlarla uğraşmak için elverişli bir yöntem olduğu gibi karmaşık bir probleme etkili bir şekilde çözüm getirebilmek için problem çözümü öncesi ortalığı sakinleştirmek için de kullanılabilir olan tarzdır. Bu eğer ki sorun taraflar için önem teşkil ediyorsa ve beklemeden direkt harekete geçilmesi gereken bir karar vermek gerekiyorsa elverişli değildir (Rahim, 2002: 220). Kısa vadede etkili olsa da uzun vadede örgütsel etkinliği azaltıcı rol üstlenir (Koçel, 2014: 772).

Yukarıda özellikleri açıklanan Rahim ve Bonoma'nın çatışma çözümleme tarzlarından hangi tarzın hangi durumlarda elverişli olduğuna Tablo 2.5'te yer verilmiştir.

Tablo 2.5 Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetim Tarzları ve Kullanımı Uygun ve Uygun Olmayan Yerler

Çatışma Tarzı	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	Karmaşık sorunlar varsa,	Görev ya da problemler basitse,
	Daha iyi çözümler için fikir sentezleri gerekiyorsa,	Acil bir şekilde karar vermek gerekiyorsa,
	Başarılı bir uygulama için tarafların bağlılığına ihtiyaç varsa,	Diğer taraflar sonuç konusunda endişe duymuyorsa ve
	Problem çözümü için yeterli zaman varsa,	Diğer taraflar konuya dair yetenekten yoksunsa bütünleştirme tarzı uygun bir yöntem değildir.
	Taraflardan biri tek başına problem çözemeyecekse ve	
Farklı taraflar tarafından elde tutulan kaynaklar problem çözümünde ortak kullanılacaksa bütünleştirme tarzı uygun bir yöntemdir.		
Ödün Verme	Haksız olduğuna inanıyorsan,	Sorun senin için önemliyse,
	Sorun diğer taraf için daha önemliyse,	Haklı olduğuna inanıyorsan ve
	Gelecekte karşı taraftan elde edeceğin bir şey için çatışmadan vazgeçmeye istekliysen,	Diğer taraf haksızsa veya etik davranmıyorsa ödün verme tarzı uygun bir yöntem değildir.
	Zayıf bir pozisyondaysan ve	
Karşı tarafla ilişkiyi korumak önemliyse ödün verme tarzı uygun bir yöntemdir.		
Kaçınma	Sorun önemsizse,	Sorun senin için önemliyse,
	Karşı tarafla karşı karşıya gelmenin çatışmanın çözümünden daha fazla işlevsizlik etkisi varsa ve	Karar vermek senin sorumluluğun altındaysa,
	Çatışmaya 'soğutucu' bir periyot gerekiyorsa kaçınma tarzı uygun bir yöntemdir.	Taraflar sorunu ertelemek değil de hemen çözüme ulaştırmak niyetindeyse ve Çabuk ve hazır bir itina gerekiyorsa kaçınma tarzı uygun bir yöntem değildir.
Uzlaşma	Tarafların amaçları daha özelse,	Taraflardan biri daha güçlüyse ve Problem bir süreç gerektirecek kadar karmaşıkta uzlaşma tarzı uygun bir yöntem değildir.
	Taraflar eşit güce sahipse,	
	Konsensusa varılamıyorsa,	
	Bütünleştirme ya da hükmetme tarzı başarısız sonuçlandıysa ve Karmaşık problemlere geçici çözümler gerekiyorsa uzlaşma tarzı uygun bir yöntemdir.	
Hükmetme	Hızlı karar vermek gerekiyorsa,	Sorun karmaşıkta,
	Fazla iddialı astların üstesinden gelinecekse,	Taraflar eşit güce sahipse,
	Diğer tarafın sakıncalı kararı size pahalıya mal olacaksa,	Kararın hemen verilmesi gerekmiyorsa ve
	Teknik kararlar alabilmek için astlar yeteri kadar uzmanlığa sahip değilse ve sorun senin için önemliyse hükmetme tarzı uygun bir yöntemdir.	Astlar üst derece yeterliliğe sahipse hükmetme tarzı uygun bir yöntem değildir.

2.10 Çatışma Yönetim Tarzları ile İlgili Yapılan Çalışmalar ve Bulguları

Fırat ve İnönü üniversitelerinde çalışmalarını sürdüren akademisyenlerin bazı demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı) çatışma yönetim tarzlarını araştırmasına konu edinen Özmen (1997), söz konusu araştırmada medeni durum değişkenine göre gruplar arasında evli denek grubunda hükmetme tarzının daha yüksek olması yönünde istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde etmiştir. Bir diğer değişken olan hizmet yılına göre ise, 6- 20 yıl arasında çalışan akademisyenlerin hükmetme tarzına daha yatkın oldukları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çetin ve Hacıfazlıoğlu (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre, vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha çok rekabetçi tarza meyilli oldukları saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Erol (2009), söz konusu araştırmanın bulgularına göre; yöneticilerin sergiledikleri bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma tarzları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki saptarken; hükmetme tarzı ile olumlu yönde bir ilişki saptamıştır. Yöneticilerin uyguladığı en fazla stres yaratan çatışma tarzı olarak hükmetme, en az stres yaratan çatışma tarzı olarak ise uzlaşma belirlenmiştir. Yine okul yöneticileri üzerine yapılan benzer bir araştırmaya göre ise okul yöneticilerinin kaygı düzeyleri ile çatışma yönetim tarzları arasında güçlü bir ilişkinin var olmadığı saptanmıştır (Karabulut, 2015). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmacı olan Atay'ın (2014) demografik bulgularına göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin kullanmış oldukları çatışma yönetim tarzlarının kendileri üzerinde daha çok stres yarattığını düşünmektedirler. Ayrıca yöneticilerin sergilediği hükmetme tarzı çalışanlar üzerinde daha fazla stres yaratmaktadır.

Literatürde liderlik ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara sıkça rastlanmaktadır. Liderin gücü ve çatışma yönetim tarzlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerine etkisini inceleyen Cenkçi'nin (2013) araştırma bulgularına göre; liderin işbirlikçi ve hükmedici çatışma yönetim tarzları çalışanların davranışsal uyumunu pozitif yönde etkilerken kaçınmacı ve hükmedici tarzlar tutumsal uyuma negatif yönde etki etmektedir. İşbirlikçi tarzın özgecilik davranışına pozitif yönde; işbirlikçi ve hükmedici tarzların çalışanların sivil erdem davranışlarına olumlu yönde; hükmedici tarzın ise centilmenlik davranışını negatif yönde etkilediği yine söz konusu araştırmanın bulgularındandır. Erkılnç (2011) ve Garcia (2004) transformasyonel (dönüşümcü) liderlik ve çatışma yönetim tarzlarını inceleyen çalışmalarının bulgularına göre; transformasyonel

(dönüşümcü) liderlik çatışma yönetim tarzını etkilemektedir ve bunlardan da bütünleştirici ve uzlaşmacı tarzlar çatışmayı çözüme daha başarılı olan yöntemlerdir. Çatışma yönetim tarzları ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmacı olan Çürük'e (2014) göre, bütünleştirme tarzı dönüşümcü liderler; ödün verme ve hükmetme tarzı etkileşimci liderler; kaçınma tarzı dönüşümcü ve etkileşimci liderler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarıken uzlaşma tarzı lider türleri tarafından tercih edilmeyen bir çatışma yönetim tarzı olarak belirlenmiştir. Yine yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik ile bütünleştirme ve uyma tarzı arasında pozitif yönlü; kaçınma ve hükmetme tarzı ile negatif yönlü bir ilişki elde edilirken uzlaşma tarzı ile hiçbir ilişki elde edilememiştir. Etkileşimci liderlik stili ile çatışma yönetim tarzlarından sadece uzlaşma tarzı ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Geçmez, 2009). Baltacı (2013) da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının algılanan boyutu ile çatışma yönetim tarzları arasında yüksek düzeyde ilişki tespit etmiştir. Araştırmaya katılanlara göre, yöneticiler dönüşümcü lider olarak algılanıyorsa daha çok, bütünleştirme, uyma ve uzlaşmayı; etkileşimci lider olarak algılanıyorsa büyük ölçüde hükmetme tarzını kullanmakta ve kaçınma tarzından ise büyük ölçüde kaçınmaktadırlar. Çalışanların öz liderlik algılarıyla yöneticilerinin çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen Demiröz (2015), çalışma bulgularına göre, çalışanların demografik özelliklerinden olan cinsiyet ve eğitim durumu çatışma yönetim tarzı algılarını etkilemekte, yaş ve medeni durum etkilememektedir. Ayrıca öz liderlik alt boyutları ile çatışma yönetim tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler mevcuttur.

İşgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıkları ile çatışma yönetim tarzlarını konu edinen Kimball'ın (2004) çalışma bulgularına göre bireylerin duygusal bağlılıkları ile bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Uslu (2015) çatışma yönetim tarzları ve işten ayrılma niyeti ilişkisini araştıran yaptığı çalışmada, cinsiyet baz alınarak yapılan analiz sonuçlarında kontrol ve işbirliği boyutlarında; yaş ve çalışma süreleri baz alınarak yapılan analiz sonuçlarında kaçınma ve işbirliği boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulmuştur. Ancak çalışma bulgularına göre çatışma ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çatışma yönetim tarzları ile örgüt iklimi ilişkisini inceleyen Çatakdere (2014), okul müdürlerinin iletişim becerilerinde artış oldukça çatışma yönetim tarzları algısında da pozitif yönlü bir artış olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarının, başarılarının astlar tarafından algılanışında örgütsel iklimin pozitif

doğrultuda bir artış gösterdiği; hükmetme ve kaçınma tarzlarının yöneticilerin örgütsel iklimi yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma bulgularına göre, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme tarzları ile örgüt ikliminin alt boyutlarından moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme arasında pozitif yönlü; çözümlenme, engellenme ve yüksekte bakma boyutları ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine devam eden araştırma bulgularına göre, hükmetme tarzı ile çözümlenme, engellenme ve yüksekte bakma boyutları ile pozitif yönlü; moral, işe dönüklük, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ile arasında ise negatif yönlü; kaçınma tarzı ile anlayış gösterme, moral ve işe dönüklük arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir (Tanrıverdi, 2008).

Trudel (2009) çatışma yönetim tarzlarını iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel değişkenler açısından incelemiştir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre, bütünleştirme çatışma yönetim tarzını benimseyenler iş performanslarını daha iyi algılama ve daha az kaba davranışlar sergileme eğilimindedirler. Ayrıca bütünleştirme tarzını benimseyen bireylerin örgütsel bağlılıkları daha fazla ve işten ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Hükmetme çatışma yönetimi tarzını benimseyenler, iş performanslarını daha düşük algılama ve daha çok kaba davranışlar sergileme eğilimindedirler. Örgüte olan bağlılıkları düşük ve işten ayrılma olasılıkları daha yüksektir.

Literatürde duygusal zeka ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiye sıkça yer verilmiştir. Duygusal zeka ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen Mert'in (2015) bulgularına göre, duygusal zekanın iyimserlik boyutu ile uyma, hükmetme ve uzlaşma; duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutları ile bütünleştirme tarzı arasında anlamlı ve pozitif; duyguların değerlendirilmesi boyutu ile kaçınma tarzı arasında ise negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler arasındaki ilişkilere göre, uzlaşma boyutu ile cinsiyet; kaçınma boyutu ile çalışma süresi; bütünleştirme ve uzlaşma boyutları ile ise çalışılan bölüm arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Duygusal zekayı farklı boyutlarla ele alan Akgül (2011), duygusal zeka boyutları (kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma, genel ruh durumu) ile çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve uyma arasında pozitif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki; kaçınma tarzı ile duygusal zeka boyutları arasında ise negatif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Buğa (2010) duygusal zeka düzeyi yüksek öğretmenlerin çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme, uzlaşma ve uymayı duygusal zeka düzeyi düşük

öğretmenlere göre daha çok kullandıklarını, ayrıca 'uyma' çatışma yönetim tarzının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Güney (2009), yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile uzlaşma, bütünleştirme, problem çözmeye yönelik çatışma yönetim tarzları arasında pozitif yönlü; kaçınma tarzı ile negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde etmiştir. Yedikardaşlar (2009) ise diğer çalışma bulguları ile benzer şekilde hemşirelerin duygusal zeka puanlarıyla çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme, uyma, hükmetme ve uzlaşma tarzları arasında anlamlı ve aynı yönlü; kaçınma yönetim tarzı ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Beş faktör kişilik özellikleri ile benimsenen çatışma yönetim tarzlarını inceleyen araştırma bulgularından bazıları şöyledir: Okul yöneticilerinin yumuşakbaşlılık/ geçimlilik, özenetim/ sorumluluk, gelişime açıklık ve dışadönüklük boyutlarına dair taşıdıkları olumlu özellikler arttıkça bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme tarzı artmakta, duygusal tutarsızlık boyutuna dair aldıkları puan azaldıkça bütünleştirme tarzını kullanma dereceleri artmaktadır (Yıldızoğlu, 2013). Antonioni (1998) ve Yürür'ün (2009) bu konudaki çalışmalarında ortak bir bulgudan söz edilebilir. Söz konusu araştırmaların bulgularına göre, kişilik özelliklerinden olan dışadönüklülük, sorumluluk ve açıklık ile bütünleştirme yönetim tarzı arasında olumlu; geçimlilik ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri ile kaçınma yönetim tarzı arasında olumlu; açıklık kişilik özelliği ile kaçınma yönetim tarzı arasında olumsuz; geçimlilik kişilik özelliği ile hükmetme yönetim tarzı ile olumsuz yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Ayrıca yüzleşme tarzının dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık kişilik özellikleri ile olumlu; kişiliğin duygusal dengesizlik boyutuyla ise olumsuz yönlü bir ilişkisi vardır (Moberg, 1998; Moberg, 2001).

Çatışma yönetim tarzları ile A- tipi kişilik, kontrol odağı ve özgeci davranış ilişkisini inceleyen Gönül (2013), A- tipi kişiliğin alt boyutlarından bazıları ile bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma yönetim tarzları; kontrol odağı ile hükmetme ve kaçınma yönetim tarzları; özgeciliğin alt boyutlarından bazıları ile ise bütünleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma tarzları arasında bir ilişki saptamıştır.

Ayers'in (1999) örgütsel yapı ve iş tasarımıyla çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma bulgularına göre, örgütsel yapıya karşı olan memnuniyetteki artış kaçınma yaklaşımını azaltmakta, iş tasarımı ile ilgili memnuniyet düzeyindeki artış da çözüm odaklı yaklaşımları tetiklemektedir.

Okul'un (2011) kurum kültürünün çatışma yönetim tarzlarına etkisini inceleyen çalışma bulgularına göre, kurum kültürünün alt boyutlarından olan şebekeleşmiş kurum kültürü uzlaştırma yönetim tarzını; topluluksal kurum kültürü bütünleştirme, uzlaştırma ve

kaçınma yönetim tarzlarını; bölümlenmiş kurum kültürü uzlaştırma ve kaçınma yönetim tarzlarını; kar amacı güden kurum kültürü bütünleştirme, ödün verme, uzlaştırma ve kaçınma yönetim tarzlarını; sosyalleşme boyutu bütünleştirme, uzlaştırma ve kaçınma yönetim tarzlarını; dayanışma boyutu da bütünleştirme, ödün verme, uzlaştırma ve kaçınma yönetim tarzlarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Değirmenci'nin (2008) örgüt kültürü ve çatışma yönetimi ilişkisini inceleyen araştırma bulgularına göre, esnek bir kültüre sahip örgütler problem çözme ve uzlaşma tarzlarını benimsemekte; statükocu kültüre sahip örgütler de uzlaşma, yumuşatma ve kaçınma tarzlarını benimsemektedirler.

Karaosmanoğlu (2012), çatışma yönetim tarzları ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucunda, çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirmenin bilgi paylaşımının tüm boyutlarını (bilgi paylaşımına yönelik davranış, niyet, paylaşılan ortak amaçlar ve kimlik) pozitif doğrultuda etkilediği sonucuna varmıştır.

Eskici (2005) çatışma yönetim tarzları ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, iş doyumu boyutlarından iş arkadaşları boyutu hariç diğer tüm boyutların (yönetim biçimi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, fiziksel ortam, ücret ve personel) çatışma yönetim tarzları ile arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını saptamıştır. Özdemir'in (2008) çatışma yönetim tarzlarının iş tatminine etkisini incelediği çalışma bulgularına göre, çatışma yönetim tarzlarından kaçınma, zorlama ve problem çözme ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkiden söz edilebilir. Üngüren vd., (2009) tarafından çatışma yönetim tarzları ile iş tatmini ilişkisi incelenen araştırma bulgularına göre ise iş tatmini yüksek bireylerin, kişinin hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye odaklandığı yapıcı çatışma yönetim tarzlarını; iş tatmini düşük olan bireylerin ise, kişinin kendi isteklerini yerine getirmeye odaklandığı yıkıcı çatışma yönetim tarzlarını tercih ettikleri sonucu elde edilmiştir.

Demirkaya (2012), okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzları ile iletişim tarzlarına yönelik algılarını inceleyen araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin hizmet yılına göre bilgi sağlayıcı ve değerlendirici iletişim algıları anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin kullanmış olduğu hükmetme ve kaçınma yönetim tarzları ile bilgi sağlayıcı, değerlendirici, eğitici, etkileyici iletişim tarzları algıları arasında negatif yönde; uyma ve uzlaşma çatışma yönetim tarzı algı puan ortalamaları ile bilgi sağlayıcı, değerlendirici, eğitici ve etkileyici iletişim tarzları algı puan ortalamaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Buraya kadar ilgili literatür incelendiğinde, çatışma yönetim tarzlarının bazı demografik, bireysel ve örgütsel değişkenler açısından incelendiği görülmektedir. Çatışma

yönetim tarzlarının bu değişkenlerle incelenmesi, çatışmanın hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde işlevsel etkilerini ortaya çıkarabilmede önem arz etmektedir.

Çatışma yönetim tarzları ve örgütsel iletişim gerek yurt içinde gerekse yurt dışında farklı çalışmalara konu edinilse de örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları ilişkisinin incelendiği çalışmalara rastlanılamamıştır. Hangi sektörde ve hangi birimde olursa olsun üstlerin veya astların hem çatışma yönetimine olan yaklaşımları hem de algılanan örgütsel iletişim etkinliği düzeylerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle bu yönlü yapılan çalışmalar gereksinim duyulan çalışmalardır.

İlerleyen bölümde çatışmanın amacını oluşturan bireysel değişkenler ve örgütsel bir değişken olan iletişim ile örgütsel çatışma yönetim tarzları ilişkisi incelenecek ve konuya dair bulgulara yer verilecektir.

2.11 Örgütsel İletişim ve Çatışma Yönetim Tarzları

Örgütlerde farklılıklar iyi olarak ele alınmadığında ve çözümlenmediğinde çatışmaya dönüşürler. Örgütlerde kişiler, gruplar veya birimler arasındaki çatışmalar etkin bir iletişim sayesinde giderilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 167).

Örgütlerde gerek aynı hiyerarşik birimler gerekse farklı hiyerarşik birimler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar büyük ölçüde taraflar arasındaki iletişim yetersizliğinden yahut iletişimin kalitesizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu anlaşmazlıkların giderilebilmesinde gerek yöneticilerle, gerek çalışanlarla, gerekse tüm örgütle iletişimin etkili ve sağlıklı bir biçimde akışını sağlayabilmek önemlidir.

İletişim örgütleri daha yaşanabilir hale getirir ve bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onları belirsizliklerden kurtarır; böylece, örgütlerde çatışmalar iletişim yoluyla büyük ölçüde önlenir (Akın, 1998: 87). İletişimin sağlıklı bir biçimde işlemesi çeşitli yanlış anlama ve değerlendirme ve bunun sonucunda da çeşitli saldırganlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlıklara yol açacaktır.

Taraflar arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığa dayanan çatışmalar artarken iletişim zaman zaman tamamen işlevini yitirmektedir. İletişim çatışmalar açısından iki nedenle önem taşımaktadır (Can vd., 2006: 222). Bunlardan ilki iletişimin çatışmaları engellemeleri açısından önem taşımasıdır. Örgüt içerisinde iletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi yanlış algılamalara neden olabilmektedir.

İletişimin çatışma yönetimine ikinci katkısı ise çatışmalar ortaya çıktıktan sonra çözüm aşamasında olacaktır. Karşı tarafın bakış açısını, güdülenme durumunu, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma noktasında iletişim kullanılarak çatışma çözme sürecine katkı

sağlanacaktır. Çatışmanın işlevsel bir şekilde sonuçlanabilmesi için tarafların açık bir iletişim kurmaları önemlidir.

Araştırma, yukarıda bahsi geçen iki katkının yanısıra örgütsel boyutta ele alınan iletişimin, bireylerin çatışma yönetim tarzları üzerinde etkili olduğu varsayımı üzerine kurulmaktadır.

Biçimsel iletişim kasıt, şekil, zaman, yer ve kapsam açısından belli ve tarif edilen yollarla (Koçel, 2014: 618), örgütleyicinin planlamasına bağlı olarak (Tutar, 2003: 174), duygusallık ve keyfilikten uzak (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 6), mesajların alınıp verilmesiyle gerçekleştirilir.

Örgütlerde biçimsel iletişim, ilgililere gerektiği zaman yeterli bilgiyi sunmak, gerekli olan bilgi ve anlayışı sağlamak (Tutar, 2003: 125), çalışandan bekleneni netliğe kavuşturmak (Katz ve Kahn, 1978; akt: Özarallı ve Torun, 2011: 102) ve örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla rol, görev, yetki ve sorumlulukların akışının sağlandığı kanallar yoluyla gerçekleştirilir (Gül, 2013: 337).

Örgütlerde çeşitli birim ve kişiler arasındaki ilişkiler ya biçimsel kanallarla ya da önceden kestirilememiş, doğal, yani biçimsel olmayan kanallarla gerçekleştirilmektedir. Oldukça sınırlı olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda genellikle biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim birlikte ele alınarak örgütsel veya bireysel çıktı veya çıktılar üzerindeki etkileri incelenmektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimi, yönetici ve kuruma olan güven açısından inceleyen Özarallı ve Torun (2011), biçimsel iletişim tarzı ile yönetici ve kuruma güven arasında olumlu; biçimsel olmayan iletişim ile yönetici ve kuruma güven arasında olumsuz bir ilişki olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Kandlousi vd. (2010) biçimsel iletişimin örgütlerde üretkenlik ve iş tatminini arttırdığını, koordinasyon giderleri ve çatışmayı azalttığını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmanın bulgularına göre, kişiler arası ilişkiler düzeyinde bilgi alışverişine biçimsel olmayan iletişimin, grup ve örgüt düzeyinde bilgi alışverişine ise biçimsel iletişimin daha çok katkıda bulunduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerde biçimsel iletişim, iletilen bilginin doğruluğu açısından önem taşırken; biçimsel olmayan iletişim iletilen bilginin hızı yönünden üstünlüğe sahiptir (Özarallı ve Torun, 2011).

Yukarıdaki bilgi ve bulgulardan yola çıkarak örgütlerdeki biçimsel iletişim algısının çalışanların çatışma yönetim tarzları üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Biçimsel iletişimin daha çok çıktı odaklı, belli bir form çerçevesinde, duygusallıktan ve keyfilikten uzak olması ve tarafları resmi şekilde bir araya getirmesi niteliği taşımasının, tarafları empatiden uzaklaştırarak her birinin kendi isteklerini yerine getirmeye odaklandığı yönetim tarzlarını benimsemeye iteceği varsayılmaktadır. Ancak biçimsel

iletişimin resmi nitelik taşıyan yapısı ve akışının çalışanlarda üretkenlik ve iş tatminini arttırdığı, çatışmaları ise azalttığı literatürde elde edilen bulgular arasındadır. Buradan, Üngüren vd.'nin (2009) iş tatmini yüksek bireylerin hem kendi hem de karşı tarafın isteklerini yerine getirmeye odaklandığı çatışma yönetim tarzlarını benimsediği yönündeki bulguları ve Özdemir'in (2008) iş tatmini yüksek bireylerin, çatışma yönetim tarzlarından kaçınma, zorlama ve problem çözme ile aralarında olumlu bir ilişki saptadığı araştırmaları göz önünde bulundurularak, biçimsel iletişim ile çatışma yönetim tarzları arasında dolaylı bir ilişki de kurulabilmektedir. Ayrıca biçimsel iletişimin iletilen bilginin doğruluğu açısından bir üstünlüğe sahip olduğu görüşünün tarafların inanç ve güven duygusunu geliştirdiği, dolayısıyla çalışanların çatışma yönetiminde karşı tarafı önemseyen yönde çatışma eğilimleri sergilemeleri üzerinde bir etkiye sahip olabileceği varsayılmaktadır.

Holmes ve Marra'dan (2004) akt Fay'a (2011: 212-213) göre biçimsel olmayan iletişim, ister yakın olsun ister olmasın, sosyal veya işle ilgili her türlü iletişim ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütleri ve kişileri bir araya getiren bir 'sosyal yapıştırıcı' görevini üstlenmektedir. Biçimsel iletişime göre daha samimi ve gayri resmi bir dili vardır.

Biçimsel olmayan iletişim örgütlerde önemli bir fonksiyona sahiptir. Yüksel (2008: 146), biçimsel olmayan iletişimin örgütlerde örgütü oluşturan bireylerin moralinin yükselmesini ve birlik ruhunun geliştirilmesini, dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasını sağladığını belirtmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin aynı zamanda örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol üstlendiği ve grup dayanışmasını kuvvetlendirdiği söylenebilir (Koçel, 2014: 624). Kandlousi vd. (2010) biçimsel olmayan iletişimin çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda daha fazla iletişim imkanı sağladığı ve biçimsel yollarla elde edilemeyen bilgilere biçimsel olmayan yollarla erişme fırsatı sağladığını belirtmektedirler. Kirkhaug (2010), örgüt üyelerinin, ihtiyaçlarını karşılaması açısından biçimsel olmayan ve yatay iletişimden, biçimsel ve dikey iletişime oranla daha fazla memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur. Green ve Brock (2005) biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişime göre örgüt üyelerine uzlaşma, görüş paylaşımı, yakınlık ve duygusal destek sağladığını belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda biçimsel olmayan iletişimin taraflara işbirliği, empati, saygı, dayanışma gibi nitelikler kazandırarak bireyleri, karşı tarafın da isteklerini yerine getirmeye odaklandığı bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma gibi çatışma yönetim tarzlarını benimsemeye iteceği varsayılmaktadır.

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim farklı kanallarla sağlanmaktadır. Bu kanalların ilkinin biçimsel olmayan gruplaşmalar olduğu söylenebilir. Barlı (2008: 412), biçimsel olmayan gruplaşmaların, bireyi yalnızlıktan kurtardığı, bireyin yaşama gücünü arttırdığı ve

dolayısıyla bireyin örgüt için çabalarını daha da arttırdığını savunurken; Memduhoğlu ve Saylık (2012: 7) biçimsel olmayan gruplaşmaların işlevsel rollerinin yanısıra, biçimsel olmayan grupta olan aşırı samimiyetin örgüt kurallarının ve yöneticilerin ciddiye alınmaması, kontrolün zayıflaması ve diğer farklı disiplin suçlarına da sebebiyet verebileceği görüşündedirler. Bu görüşlere dayanarak, biçimsel olmayan gruplaşmalar yoluyla gerçekleşen biçimsel olmayan iletişimin tarafların kendi isteklerini yerine getirmeye odaklandığı çatışma yönetim tarzlarına daha fazla önem vereceği varsayımı elde edilebilir.

Örgütlerde bir diğer biçimsel olmayan iletişim kanalını ast ve üstleri gayri resmi bir araya getiren yöneticilerin biçimsel olmayan ziyaretleri oluşturmaktadır. Bu iletişim yoluyla astlar ve üstler daha rahat konuşma fırsatı yakalarlar. Bektaş ve Erdem'e (2015: 129) göre bu ziyaretler çalışanlarda motivasyonu arttırabilecekken, çalışanların sürekli kendilerini denetleniyor hissetmeleri motivasyonlarının kırılmasına da yol açabilecektir. Dolayısıyla bu iletişim kanalı, taraflarda her iki tarafın da isteklerinin yerine getirileceği çatışma yönetim tarzı sergileme eğilimlerini tetiklerken bunun tam tersinin olması da muhtemel bir varsayımdır.

Kurum içi sohbetler yoluyla gerçekleştirilen biçimsel olmayan iletişimin örgütsel belirsizliği azaltarak sosyal uyum ve etkileşimi geliştirdiği (Brown ve Levinson, 1987; Coupland vd., 1992; Laver, 1975; akt: Fay, 2011: 214); sosyal ihtiyaçları tatmin etmek, bilgi alışverişi sağlamak, eğlenmek, güzel vakit geçirmek, iyi günde de kötü günde de birliktelik mesajları vermek için düzenlenen (Bektaş ve Erdem, 2015: 134) spor müsabakaları, doğum günü veya özel gün kutlamaları, piknik, kermes gibi sosyal etkinlikler yoluyla gerçekleştirilen biçimsel olmayan iletişimin ise çalışanlar arasında iyi ilişkiler düzenleyerek iş tatmini ve motivasyonu artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir (Tschan vd., 2014: 145). Bu kanallarla sağlanan iletişim yoluyla taraflarda empati, dayanışma, işbirliği becerileri geliştirilerek çalışanları, kendi isteklerini yerine getirmeyi arzuladığı gibi karşı tarafın da isteklerini yerine getirmeye odaklandığı bütünleştirme, ödün verme gibi çatışma yönetim tarzlarını benimsemeye iteceği varsayılmaktadır.

Örgütlerde dikey iletişim örgütü oluşturan farklı hiyerarşik kademedeki astlar ve üstler arasında gerçekleştirilen iletişimi ifade eder ve aşağı ve yukarı yönlü olmak üzere iki yönlü vurgulanır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticiler astlarına görevleriyle ilgili özel direktifler, talimatlar, astların ihtiyaçlarına göre açıklayıcı politika ve amaçlar, performanslar hakkında geri dönüşler ve örgütün genel ideolojik yapısıyla ilgili bilgiler sağlarlar (Hersey vd., 2008: 253).

Perrin, Forster ve Crosby, Foehrebach ve Rosenberg'den akt Baker'e (2002: 8) göre, aşağıya doğru iletişim iş tatminini arttırıcı bir unsurdur. Ayrıca yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen iletişimle örgütün mevcut durumu ile ilgili bilgiler verilerek bağlılık ve takım ruhu oluşturulabilir (Can vd., 2006: 351) ve sürekli gelen bilgi akışı ile astlarda iş tatmini ve verimlilik sağlanabilir (Sökmen, 2010: 215). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimle sağlanan bağlılık, takım ruhu, iş tatmini gibi unsurların, çalışanları, çatışma yönetim tarzlarında kendi tarafının olduğu gibi yöneticilerinin de isteklerini yerine getirmeye odaklandığı tarzları benimsemeye iteceği varsayılmaktadır. Nitekim, Kimball'in (2004) elde ettiği araştırma bulgularına göre, bireylerin duygusal bağlılıkları ile bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. İş tatmini ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki olduğunu saptayan Özdemir (2008) ve Üngüren vd.'nin (2009) bulguları bu varsayımı dolaylı şekilde destekler niteliktedir.

Yukarıdaki varsayımın aksine yöneticinin, iletişime karşı net karakteristik özellikler beslemesi, otoriteye meydan okunur korkusuyla iletişimden kaçması, yeni iletişim kanallarına açık olmaması, astlarını kendisi için tamamlayıcı bir öge olarak görmemesi ve astlarıyla iletişim kurmak için yeterli zamanının olmadığı düşüncesine sahip olması (Bhattacharyya, 2009: 441) gibi iletişime dair olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesinin astları kendi isteklerini yerine getirmeye odaklı çatışma yönetim tarzları sergilemeye iteceği varsayılmaktadır.

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişimin de yukarıdan aşağıya iletişimde olduğu gibi sağladığı örgütsel faydalardan söz edilebilir. Aşağıdan yukarıya iletişim yoluyla çalışanların kimlik duygularının güçlenerek çatışmaların azaltılması (Can vd., 2006: 353) ve üstlerin çalışanlara kulak vererek dinlemesi yoluyla çalışanlarda psikolojik doyumun sağlanması bu faydaların en önemlilerindedir. Çalışanlarda bu yolla güven ve adalet duyguları da geliştirilebilmesi muhtemeldir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimle sağlanan bu örgütsel faydalar yoluyla çalışanların çatışma yönetim tarzlarında kendi tarafı olduğu gibi karşı tarafın da isteklerini yerine getirmeye odaklandığı tarzları benimseyeceği varsayılmaktadır.

Üst yönetime erişimin kolay olmaması, yöneticinin aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen iletişim akışına gösterdiği olumsuz tutum ve davranış gibi aşağıdan yukarı doğru iletişim akışını engelleyen veya sabote eden unsurların (Mısırlı, 2003: 14) çalışanların çatışma yönetim tarzlarını etkileyeceği düşünülmektedir.

Yatay iletişim aynı veya benzer birimdekilerin rutin işler sırasında gerçekleştirdikleri iletişimdir (Bolat vd., 2008: 206). Dikey iletişime göre kullanılan dil daha sıcak ve gayri resmidir.

Yatay iletişim dikey iletişime göre daha az biçimseldir. Hersey vd.'ne (2008: 254) göre bu iletişim, taraflar daha az kontrol altında olduklarından ve bilgi daha hızlı yayıldığından genellikle problem çözümü ve gruplar arasında iş koordinasyonunu içermektedir. Yatay iletişim dikey iletişim kanallarına gidilmediğinden zaman kazandırma, birlikte çalışma alışkanlığı (işbirliği) kazandırma ve koordinasyonu etkinleştirme açısından örgütler için önemli görülmektedir (Gül, 2013: 343; Sökmen, 2010: 215).

Örgütlerde yatay iletişime, çalışanlar arasında bilgi ve uygulama paylaşımı, iş aktivitelerinde koordine, problem çözümü, tavsiyelerde bulunma ve koçluk, karar almada faydalı bilgi paylaşımı, taraflar arasında duygusal ve sosyal destek ve zaman tasarrufu için başvurulmaktadır (Robbins ve Judge, 2008: 161; Hersey vd., 2008: 254; Kreitner ve Kinicki, 2008: 416).

Çalışanlar, aynı veya benzer birimdeki arkadaşlarıyla yöneticileriyle geçirdiklerinden daha fazla zaman geçirmekte ve iletişim kurmaktadırlar. Bu yatay yönde gerçekleştirilen iletişim yoluyla bilgi akışının daha hızlı olması, işbirliği, bilgi ve uygulama paylaşımı, problem çözümü, tavsiyelerde bulunma, duygusal ve sosyal destek sağlama gibi edimlerin olması, bunların niteliği ve bunlardan sağlanan doyumun, çalışanların üstleriyle olan çatışma yönetim tarzlarını etkilediği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1 Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların ortaya koydukları çatışma yönetim tarzlarının belirlenen örgütsel iletişim boyutları altında incelenmesine yönelik araştırmanın; amacı ve kapsamı, varsayımları, modeli, veri toplama yöntemleri, örnekleme ve sınırlılıkları ve verilerin analizleri ile birlikte araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacını, örgütlerde gerçekleşen iletişimin çalışanlar tarafından algılanma biçiminin yöneticileri ile olan olası çatışma durumlarında benimsedikleri çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisini ortaya koymak oluşturmaktadır. Diğer bir amaç ise, çalışanların çatışma yönetim tarzları ve algılanan iletişimin bazı demografik değişkenlere göre değerlendirilmesini incelemektir.

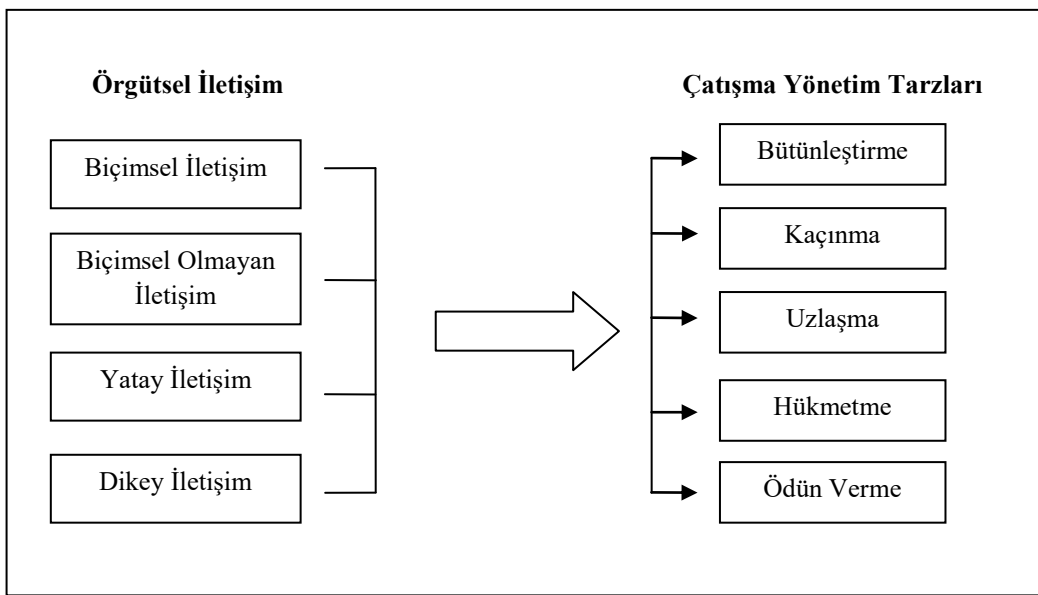
Literatürde örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzlarını araştıran bağımsız çok sayıda çalışma olsa da, örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları ilişkisinin birlikte incelendiği çalışmalara rastlanılamamıştır. Bu nedenle, bu çalışma örgütsel iletişimin çatışma yönetim tarzları üzerine etkisini incelemek üzere tasarlanmış ve bir kamu kuruluşu olan Alanya Belediye'sinde çalışanların iletişim ve çatışma yönetim tarzları incelenmiştir.

3.1.2 Araştırmanın Varsayımları

Örgütlerde gerek çalışanlar arasında gerekse yöneticilerle biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla gerçekleştirilen iletişim yoluyla çalışanlar arasında bilgi alışverişi sağlanmaktadır. İletişim sürecinde taraflar arasında dikey ve yatay yönde gerçekleşen iletişimin eksik, fazla, yahut niteliksiz olması; iletişimin biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla gerçekleştirilmesi gibi iletişime dair unsurların çalışanların çatışma yönetim tarzları üzerinde farklılıklar yaratacağı varsayılmaktadır. Aynı zamanda bir takım demografik değişkenlere göre örgütlerdeki iletişimin algılanması ve çatışma yönetim tarzları üzerinde farklılıklar olacağı araştırmanın bir diğer varsayımını oluşturmaktadır.

3.1.3 Araştırmanın Modeli

Yukarıda açıklanan varsayımlara dayanarak Şekil 3.1'de görülen araştırma modeli geliştirilmiştir. Modele göre, bağımsız değişkenimizi oluşturan örgütsel iletişimin, bağımlı değişkenimizi oluşturan çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan, biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, yatay iletişim ve dikey iletişim olmak üzere örgütsel iletişime dair dört alt boyut geliştirilmiş ve bunlar, bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme olan çatışma yönetim tarzlarının beş alt boyutu ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 3.1 Örgütsel İletişim- Çatışma Yönetim Tarzları Modeli

3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{1b}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{1c}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{1d}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{1e}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{2a}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{2b}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda kaçınımacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{2c}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{2d}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{2e}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3a}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3b}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda kaçınımacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3c}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3d}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3e}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{4a}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{4b}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda kaçınımacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{4c}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{4d}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{4e}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{5a}: Çalışanların bütünleştirici yönde çatışma yönetimi eğilimi sergilemeleri, örgütsel iletişim algılarından etkilenmektedir.

H_{5b}: Çalışanların kaçınımacı yönde çatışma yönetimi eğilimi sergilemeleri, örgütsel iletişim algılarından etkilenmektedir.

H_{5c}: Çalışanların uzlaşmacı yönde çatışma yönetimi eğilimi sergilemeleri, örgütsel iletişim algılarından etkilenmektedir.

H_{5d}: Çalışanların hükmedici yönde çatışma yönetimi eğilimi sergilemeleri, örgütsel iletişim algılarından etkilenmektedir.

H_{5e}: Çalışanların ödün verici yönde çatışma yönetimi eğilimi sergilemeleri, örgütsel iletişim algılarından etkilenmektedir.

H_{6a}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H_{6b}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H_{6c}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H_{6d}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H_{7a}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{7b}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{7c}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{7d}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{7e}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{8a}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{8b}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{8c}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{8d}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{9a}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{9b}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{9c}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{9d}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{9e}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri çalışma statülerine göre farklılaşmaktadır.

H_{10a}: Çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{10b}: Çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{10c}: Çalışanların yatay iletişime yönelik algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{10d}: Çalışanların dikey iletişime yönelik algıları öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{11a}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{11b}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{11c}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{11d}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{11e}: Çalışanların yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{12a}: Çalışanların yaşları ile biçimsel iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{12b}: Çalışanların yaşları ile biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{12c}: Çalışanların yaşları ile yatay iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{12d}: Çalışanların yaşları ile dikey iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{13a}: Çalışanların yaşları ile yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{13b}: Çalışanların yaşları ile yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{13c}: Çalışanların yaşları ile yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{13d}: Çalışanların yaşları ile yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{13e}: Çalışanların yaşları ile yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{14a}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile biçimsel iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{14b}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{14c}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile yatay iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{14d}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile dikey iletişime yönelik algıları arasında bir ilişki vardır.

H_{15a}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri yöneticilerle çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{15b}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri yöneticilerle çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{15c}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri yöneticilerle çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{15d}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri yöneticilerle çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H_{15e}: Çalışanların kurumda çalışma süreleri yöneticilerle çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

3.1.5 Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmada hipotezleri test edebilmek adına oluşturulan değişkenlerden bir anket formu düzenlenmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel iletişim ile ilgili literatür incelemesi ve uzman görüşlerine başvurularda çeşitli sorular hazırlanmıştır. Bağımlı değişken olan çatışma yönetim tarzları ölçeği Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve sıkça kullanılan Örgütsel Çatışma Ölçeği- II'nin (The Rahim Organizational Conflict Inventory- II) tamamı kullanılarak oluşturulmuştur. Ayrıca bireylerin kişisel bilgilerini toplamak amacıyla 'Demografik Bilgiler' başlığı altında çeşitli metrik ve kategorik sorular hazırlanmıştır. Kullanılan anket formu EK'te yer almaktadır.

3.1.5.1 Demografik Bilgiler

Anketin bu kısmında araştırmacı tarafından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin test edilmesi için bilgi toplamak amacıyla demografik bilgilerle ilgili sorulara yer verilmiştir. Demografik bilgiler başlığı altında yaş, cinsiyet, medeni durum, örgütte çalışma süresi, öğrenim durumu, çalışma statüsü ve gelir düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgilerden çalışan yaşları, cinsiyetleri, örgütte çalışma süreleri, çalışma statüleri ve öğrenim durumları ölçümlenmeye uygun bulunarak hipotezlerin testinde faydalanılmıştır. Analiz aşamasında öğrenim durumları ve çalışma statüleri ile ilgili araştırmanın amacına uygun olarak bazı düzenlemeler yapılmıştır. Öğrenim durumlarında ön lisans, lisans ve lisans üstü olan öğrenim düzeyleri tek bir grup haline getirilerek 'üniversite mezunları' olarak kategorize edilmiştir. Çalışma statüleri de öğrenim durumuna benzer şekilde, taşeron, sözleşmeli, daimi işçi ve diğer statüler olarak sınıflandırılan gruplar tek bir grup haline getirilerek 'diğer çalışma statüleri' şeklinde sınıflandırılmıştır.

3.1.5.2 Örgütsel İletişim Ölçeği

Bağımsız değişken olan örgütsel iletişim ölçeği araştırmacı tarafından literatür incelemesi ve uzman görüşlerine başvurulması yoluyla oluşturulmuştur. Anket 30 maddeden oluşmakta ve 4 alt boyutu ölçmektedir. Söz konusu ölçeğin 6 maddesi biçimsel iletişimi (2., 6., 15., 17., 24., 25.), 8 maddesi biçimsel olmayan iletişimi (4., 7., 10., 12., 14., 18., 22., 30.), 7 maddesi yatay iletişimi (1., 5., 9., 13., 19., 21., 27.) ve 9 maddesi (3., 8., 11., 16., 20., 23., 26., 28., 29.) de dikey iletişimi ölçmek amaçlıdır. Ölçeekte 19. soru analiz aşamasında ters kodlanarak araştırmaya uygun hale getirilmiştir.

Örgütsel iletişim ölçeği 5 dereceli (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi ölçek üzerinden puanlanmaktadır.

Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri biçimsel iletişim için .76, biçimsel olmayan iletişim için .79, yatay iletişim için .76 ve dikey iletişim için .91 olarak bulunmuştur.

3.1.5.3 Örgütsel Çatışma Ölçeği -II

Örgütsel Çatışma Ölçeği- II, 1983 yılında Rahim tarafından çatışma yönetim tarzlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin A, B ve C olmak üzere üç ayrı formu bulunmaktadır. A formu astlarla olan, B formu aynı hiyerarşide bulunanlarla olan ve son olarak da C formu ise yöneticilerle yaşanan çatışmaları ölçümlemeye yöneliktir. Çalışmada söz konusu ölçeğin C formu kullanılmıştır.

Örgütsel Çatışma Ölçeği- II, 28 maddeden oluşmakta ve 5 alt boyutu ölçmektedir. Söz konusu ölçeğin 7 maddesi bütünleştirme tarzını (36., 37., 42., 43., 46., 47., 54.), 6 maddesi kaçınma tarzını (31., 40., 45., 48., 50., 56.), 4 maddesi uzlaşma tarzını (34., 41., 49., 55.), 5 maddesi hükmetme tarzını (32., 35., 39., 51., 57.) ve son olarak da 6 maddesi (33., 38., 44., 52., 53., 58.) ödün verme tarzını ölçmek amaçlıdır. Ölçekte ters kodlanan madde yoktur.

Örgütsel çatışma ölçeği 5 dereceli (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi ölçek üzerinden puanlanmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlaması Gönül (2013) tarafından yapılmış ve söz konusu araştırmada Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme için sırasıyla; .81, .76, .56, .76, .58 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri ise bütünleştirme için .86, kaçınma için .68, uzlaşma için .61, hükmetme için .71, ödün verme için .71 olarak bulunmuştur.

3.1.6 Örneklem ve Sınırlılıklar

Araştırmamızın örneklemini Alanya Belediye'si çalışanları oluşturmaktadır. Bu amaçla ilk önce yöneticilerle bir ön görüşme yapılmış ve araştırmanın amacı anlatılmıştır. Gerekli yönetim desteği sağlanarak dağıtılan toplam sekiz yüz elli (850) anket formundan, dört yüz otuz dört (434) tanesinin geri dönüşü sağlanmış olup, kırk sekiz (48) tane anket formunun eksik veya hatalı olmasından dolayı üç yüz seksen altı (386) tane anket formu araştırmanın analizleri için kullanılmıştır.

Araştırmamızın başlıca sınırlılıkları şöyle sıralanabilir:

1. Araştırma, Alanya Belediyesi çalışanlarıyla sınırlı olup, bulguları da benzer koşullarda görev yapan kamu kuruluşları çalışanları için genelleştirilebilecektir.
2. Araştırma, iletişim ve çatışma yönetim tarzları kapsamlarında incelenmiştir.
3. Araştırmada elde edilen veriler, kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.
4. Değişkenlere dair literatür incelemesi yapılırken, değişkenlerin her ikisinin de geniş konular ve boyutlar içeriyor olması nedeniyle seçilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır.

3.2 Bulgular

Aşağıda, hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla uyguladığımız anketimizden elde edilen verilerin çeşitli istatistiksel yöntemlerle elde edilen sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.1 Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde, Alanya Belediyesi'nde çalışanların demografik bilgilerini oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, öğrenim durumu, çalışma statüsü ve gelir düzeyi bilgilerine yer verilecektir.

Tablo 3.1'e bakıldığında, araştırmaya katılan 27 çalışanın yaşını belirtmekten kaçındığı, kalan 359 çalışanın ise yaş ortalamasının 37,92 ve standart sapmasının da 8,97 olduğu görülmektedir.

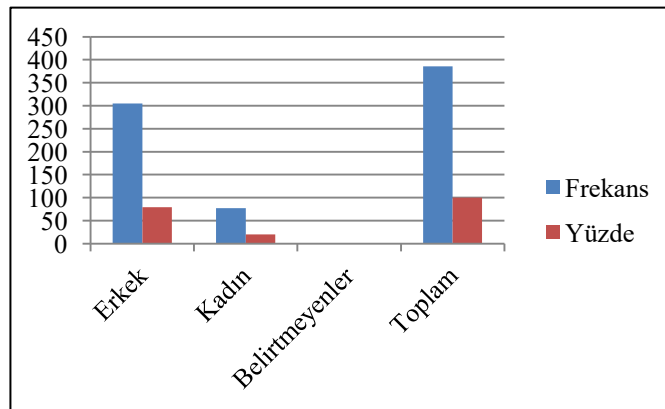
Tablo 3.1 Yaşla İlgili İstatistikler

N	A. O.	S. S.
359	37,92	8,97

Örnekleme oluşturan çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında Tablo 3.2'deki frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların 305'inin (%79) erkek, 77'sinin (%19,9) kadın olduğu; ayrıca araştırmaya katılan 4 çalışanın (%1) da cinsiyetini belirtmekten kaçındığı görülmektedir.

Tablo 3.2 Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	305	79
Kadın	77	19,9
Cinsiyetini Belirtmeyenler	4	1
Toplam	386	100

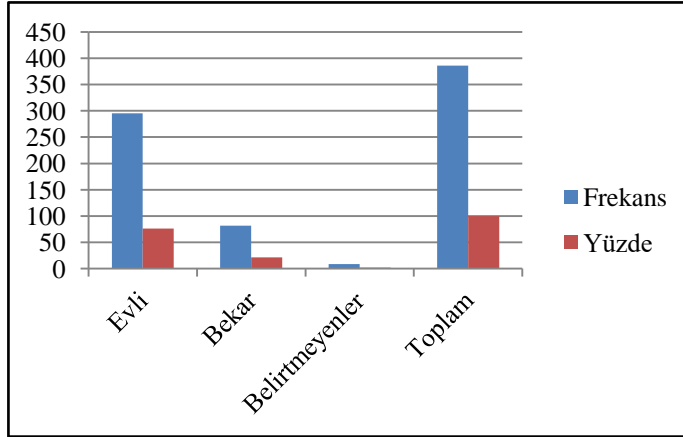


Grafik 3.1 Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

Örnekleme oluşturan çalışanların medeni durum dağılımına bakıldığında Tablo 3.3'teki frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların 295'inin (%76,4) evli, 82'sinin (%21,2) bekar olduğu; ayrıca araştırmaya katılan 9 çalışanın (%2,3) da medeni durumunu belirtmekten kaçındığı görülmektedir.

Tablo 3.3 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	295	76,4
Bekar	82	21,2
Medeni Durumunu Belirtmeyenler	9	2,3
Toplam	386	100

**Grafik 3.2 Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Tablo 3.4' e bakıldığında, araştırmaya katılan 40 çalışanın kurumda çalışma süresini belirtmekten kaçındığı, kalan 346 çalışanın ise kurumda çalışma süresi ortalamasının 8,12 yıl ve standart sapmasının da 7,45 olduğu görülmektedir.

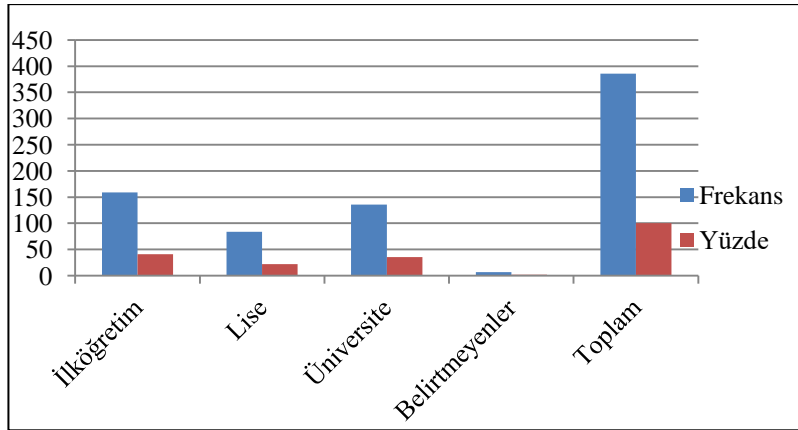
Tablo 3.4 Kurumda Çalışma Süresi ile İlgili İstatistikler

N	A. O.	S. S.
346	8,12	7,45

Örneklemini oluşturan çalışanların öğrenim durumu dağılımına bakıldığında Tablo 3.5'teki frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların 159'unun (%41,2) ilköğretim, 84'ünün (%21,8) lise, 136'sının (%35,2) üniversite mezunu olduğu; ayrıca araştırmaya katılan 7 çalışanın (%1,8) da öğrenim durumunu belirtmekten kaçındığı görülmektedir.

Tablo 3.5 Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	159	41,2
Lise	84	21,8
Üniversite	136	35,2
Öğrenim Durumunu Belirtmeyenler	7	1,8
Toplam	386	100

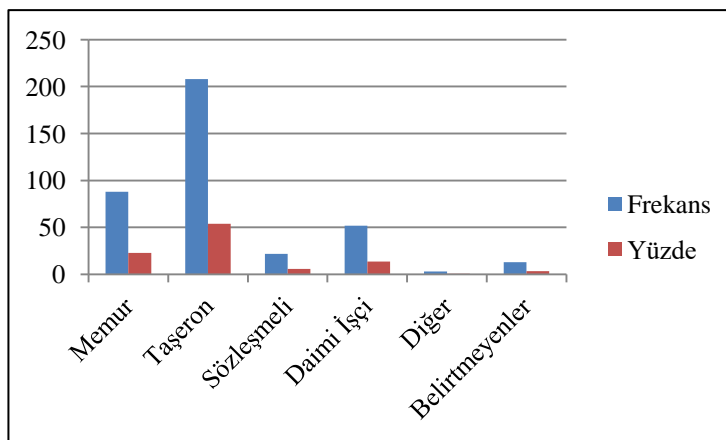


Grafik 3.3 Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Örnekleme oluşturan çalışanların statü dağılımına bakıldığında Tablo 3.6'daki frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların 88'inin (%22,8) memur, 208'inin (%53,9) taşeron işçi, 22'sinin (%5,7) sözleşmeli işçi, 52'sinin (%13,5) daimi işçi, 3'ünün (%0,8) diğer statülerde çalıştığı; ayrıca araştırmaya katılan 13 çalışanın (%3,4) da çalışma statüsünü belirtmekten kaçındığı görülmektedir.

Tablo 3.6 Örneklemin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

Çalışma Statüsü	Frekans	Yüzde
Memur	88	22,8
Taşeron İşçi	208	53,9
Sözleşmeli İşçi	22	5,7
Daimi İşçi	52	13,5
Diğer	3	0,8
Çalışma Statüsünü Belirtmeyenler	13	3,4
Toplam	386	100

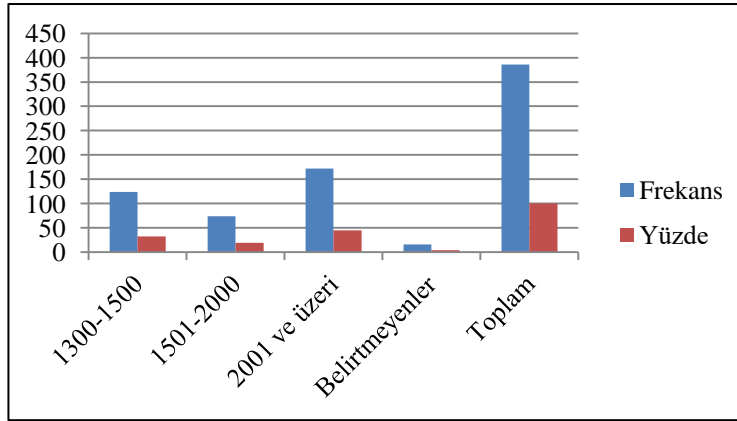


Grafik 3.4 Örneklemin Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

Örnekleme oluşturan çalışanların gelir düzeyi bakıldığında Tablo 3.7'deki frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların 124'ünün (%32,1) Türk Lirası bazında 1300-1500, 74'ünün (%19,2) 1501-2000, 172'sinin (%44,6) 2001 ve üzeri gelir düzeyi olduğu; ayrıca araştırmaya katılan 16 çalışanın (%4,1) da gelir düzeyini belirtmekten kaçındığı görülmektedir.

Tablo 3.7 Örneklemin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

Gelir Düzeyi (TL)	Frekans	Yüzde
1300-1500	124	32,1
1501-2000	74	19,2
2001 ve üzeri	172	44,6
Gelir Düzeyini Belirtmeyenler	16	4,1
Toplam	386	100



Grafik 3.5 Örneklemin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

3.2.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Örgütsel iletişime dair boyutların ve maddelerin aritmetik ortalamalarına Tablo 3.8'de yer verilmiştir. Tabloya göre, her bir örgütsel iletişim boyutuna bakıldığında Alanya Belediyesi çalışanlarının orta düzey bir iletişim algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu algıda en yüksek ortalama 3,92 ile dikey iletişime aitken, en düşük ortalama ise 3,66 ile biçimsel olmayan iletişim algısı oluşturmaktadır.

Tablo 3.8 Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları

Biçimsel İletişim	Aritmetik Ortalama
2. Belediyemizde haftanın belirli günlerinde toplantılar düzenlenerek çalışanlar bilgilendirilmektedir.	3,56
6. Amirime gün sonunda işimle ilgili sözlü veya yazılı raporlar sunarım.	3,70
15. Amirimden aldığım sürekli emirlerle işimi daha doğru yapmaktayım.	4,05
17. İşimle ilgili neleri, nasıl yapacağım bana önceden net olarak bildirilir.	3,94
24. Belediyemizde şikayetlerimizi iletebileceğimiz bir sistem mevcuttur.	3,65
25. Amirimin bize karşı üslubu resmidir.	3,62
Biçimsel Olmayan İletişim	
4. İş arkadaşlarımla iş yeri haricinde de vakit geçiririz.	3,77
7. Belediyemizde çalışanların özel günlerine (taziye, düğün, nişan, bayram ziyareti) katılmamız özendirilir.	3,87
10. Amirim bizimle işle ilgili olmayan konularda da konuşur.	3,76
12. Amirim herhangi bir sorun karşısında bizlere küçük toplantılar yapar.	4,11
14. Bölümümün üst düzey yöneticilerine istediğim zaman ulaşırım.	3,95
18. Çalışanların iş yeri dışında da bir araya gelebileceği spor müsabakaları yapılmaktadır.	2,99
22. İş yerimizdeki sorunları arkadaşlarımla bir araya gelerek çözmeye çalışırız.	3,85
30. Çalışanların iş yeri dışında da bir araya gelebileceği piknik gibi organizasyonlar düzenlenmektedir.	3,00
Yatay İletişim	
1. Arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.	4,36
5. İş arkadaşlarımla fikir ve önerilerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	4,05
9. İhtiyaç duyduğum her bilgiyi arkadaşlarımdan temin edebilirim.	3,95
13. İşimle ilgili bir sorun oluştuğu zaman arkadaşlarım çözmek için yol gösterirler.	3,99
19. İşimde iş arkadaşlarımla iletişimsizlikten doğan gecikmeler yaşamaktayım.	2,50
21. İş arkadaşlarım işimle ilgili değişikliklerden beni zamanında haberdar eder.	3,91
27. Bir sorun oluştuğu zaman iş arkadaşlarımla ortak bir çözüm bulmaya çalışırız.	3,97
Dikey İletişim	
3. Amirim çalışanlarıyla iletişim kurarken herkese eşit muamele gösterir.	4,03
8. Amirim işle ilgili sorunların çözümünde bize yol gösterir.	4,11
11. Amirim işimle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.	4,10
16. Amirim fikir ve önerilerini bizimle paylaşır.	4,01
20. İşimle ilgili olmayan konularda amirimle rahatça konuşabilirim.	3,91
23. Amirim bir karar vermeden önce benim de fikrimi alır.	3,25
26. İşimi ilgilendiren konularda amirimle rahatça konuşabilirim.	4,11
28. Amirim görevim ile ilgili her türlü değişiklikten beni zamanında haberdar eder.	3,93
29. Amirim başarılı işler yaptığımda beni takdir eder.	3,84

Tablo 3.9'da örgütsel çatışma yönetimi ölçeği boyutlarının ve maddelerinin aritmetik ortalamalarına yer verilmiştir. Söz konusu tabloya göre, Alanya Belediyesi çalışanlarının çatışma yönetimi tarzlarından sırasıyla en fazla bütünleştirme ve uzlaşma davranışı; en az ise

hükmetme davranışı sergilemeye eğilimli oldukları görülmektedir. Bu tespit, kamu sektöründe çalışanların üstleriyle karşı karşıya gelerek ters düşmekten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.9 Örgütsel Çatışma Ölçeğine İlişkin Analiz Bulguları

Bütünleştirme	Aritmetik Ortalama	
36. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	3,98	
37. Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	4,23	
42. Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için amirlerimle çalışmaya çaba gösteririm.	4,14	
43. Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri amirlerimle birlikte ele almaya çalışırım.	4,09	4,11
46. Görüşlerimi amirlerimin görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	4,04	
47. Sorunların her ikimizin de beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için amirimle birlikte çalışırım.	4,07	
54. Sorunları birlikte çözebilmek için amirlerimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	4,24	
Kaçınma		
31. Amirlerimle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	2,83	
40. İnciten duygulara yol açmamak için amirlerimle anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	3,65	
45. Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve amirlerimle olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	3,36	3,41
48. Genellikle amirlerimle görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan kaçınırım.	2,98	
50. Amirlerimle anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	3,77	
56. Amirlerimle hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	3,85	
Uzlaşma		
34. Uzlaşma için bazı şeyleri göze alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	3,87	
41. Uzlaşmaya varılabilmesi için amirlerimle görüşmelerde bulunurum.	4,05	4,00
49. Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	4,08	
55. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	4,02	
Hükmetme		
32. İstedğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	3,31	
35. Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	4,19	
39. Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	3,26	3,30
51. İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	2,84	
57. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	2,92	
Ödün Verme		
33. Genellikle amirlerimin önerilerine uyarım.	4,17	
38. Amirlerimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.	4,13	
44. Genellikle amirlerimin gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	3,81	3,73
52. Genellikle amirlerimin dileklerini göz önüne alırım.	3,90	
53. Amirlerimin dileklerine boyun eğirim.	3,19	
58. Amirlerime genellikle ayrıcalık tanırım.	3,19	

3.2.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular elde edebilmek için anket sonuçları SPSS 20.0 For Windows paket programı ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmede korelasyon, t-test, ANOVA ve regresyon analizleri kullanılarak hipotezlerin bilimsel olarak desteklenmesi sağlanmıştır.

3.2.3.1 Korelasyon Analizi Bulguları

Bu başlık altında, araştırmada bağımsız değişkeni oluşturan bazı demografik bilgileri ve örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, yatay iletişim ve dikey iletişim boyutları ile bağımlı değişkeni oluşturan çatışma yönetim tarzlarının alt boyutları olan bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme arasındaki ilişkiyi incelemek üzere farklı kombinasyonlar üzerine kurulu hipotezleri desteklemek amacıyla korelasyon analizi bulgularına yer verilecektir.

Tablo 3.10 Biçimsel İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	P
Bütünleştirme	0,497	0,000
Kaçınma	0,315	0,000
Uzlaşma	0,477	0,000
Hükmetme	0,238	0,000
Ödün Verme	0,544	0,000

Tablo 3.10'da çalışanların biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda yönetim tarzı olarak bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme veya ödün verme tarzı sergileme eğilimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu tabloya göre aşağıdaki ifadeleri söylemek mümkündür.

Çalışanların biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,497$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel iletişime dair algıları arttıkça çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Sonuç olarak H_{1a} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.10'a bakıldığında, çalışanların biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucunun $r=0,315$; ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu

görülmektedir. Örgütte var olan biçimsel iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişki anlamlıdır. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. Bu bulguya dayanarak **H_{1b}** hipotezimizin kısmen desteklendiği söylenebilir.

Çalışanların biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişki Tablo 3.10'da incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,477$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Dolayısıyla **H_{1c}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Alanya Belediye'si çalışanlarının biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,238$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde hükmedici bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. Sonuç olarak **H_{1d}** hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere, çalışanların biçimsel iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,544$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel iletişimi algı düzeyleri ile astların üstleriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde ödün verici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. **H_{1e}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.11 Biçimsel Olmayan İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	p
Bütünleştirme	0,487	0,000
Kaçınma	0,319	0,000
Uzlaşma	0,522	0,000
Hükmetme	0,367	0,000
Ödün Verme	0,508	0,000

Tablo 3.11'de çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda yönetim tarzı olarak bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme veya ödün verme tarzı sergileme eğilimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu tabloya göre aşağıdaki ifadeleri söylemek mümkündür.

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların biçimsel olmayan iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda çözümleme için bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,487$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel olmayan iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda çözümleme için bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel olmayan iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Sonuç olarak **H_{2a}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Çalışanların biçimsel olmayan iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,319$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel olmayan iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel olmayan iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. **H_{2b}** hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.11'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,522$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ 'tir. Örgütte var olan biçimsel olmayan iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel olmayan iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde uzlaşmacı

bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Dolayısıyla H_{2c} hipotezimiz desteklenmektedir.

Çalışanların biçimsel olmayan iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,367$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu Tablo 3.11'de görülmektedir. Örgütte var olan biçimsel olmayan iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel olmayan iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde hükmedici bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. Sonuç olarak H_{2d} hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.11'de görüldüğü üzere, çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,508$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan biçimsel olmayan iletişimi algı düzeyleri ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların biçimsel olmayan iletişime dair algıları arttıkça çatışma çözümlerinde ödün verici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Bu bulgu H_{2e} hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 3.12 Yatay İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	p
Bütünleştirme	0,493	0,000
Kaçınma	0,268	0,000
Uzlaşma	0,515	0,000
Hükmetme	0,224	0,000
Ödün Verme	0,403	0,000

Tablo 3.12'de çalışanların yatay iletişime yönelik algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda yönetim tarzı olarak bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme veya ödün verme tarzı sergileme eğilimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu tabloya göre aşağıdaki ifadeleri söylemek mümkündür.

Tablo 3.12'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yatay iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,493$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ 'tir. Örgütte var olan yatay iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan

çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yatay iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Sonuç olarak **H_{3a}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere, çalışanların yatay iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,268$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan yatay iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yatay iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. **H_{3b}** hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.12'deki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yatay iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,515$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ 'tir. Örgütte var olan yatay iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yatay iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Dolayısıyla **H_{3c}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Alanya Belediyesi çalışanlarının yatay iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,224$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan yatay iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yatay iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde hükmedici bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. Sonuç olarak **H_{3d}** hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.12'ye bakıldığında, çalışanların yatay iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,403$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Örgütte var olan yatay iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yatay iletişime dair algı ve becerileri

arttıkça çatışma çözümlerinde ödün verici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. H_{3e} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.13 Dikey İletişim Algısı ve Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	P
Bütünleştirme	0,544	0,000
Kaçınma	0,182	0,000
Uzlaşma	0,530	0,000
Hükmetme	0,250	0,000
Ödün Verme	0,512	0,000

Tablo 3.13'te çalışanların dikey iletişime yönelik algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda yönetim tarzı olarak bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme veya ödün verme tarzı sergileme eğilimleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu tabloya göre aşağıdaki ifadeleri söylemek mümkündür.

Tablo 3.13'e bakıldığında, çalışanların yöneticileriyle olan iletişim algıları ile yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,544$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Örgütte var olan dikey iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların dikey iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde bütünleştirici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Sonuç olarak H_{4a} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.13'teki analiz sonuçlarına göre, çalışanların yöneticileriyle olan iletişim algıları ile çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,182$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan dikey iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların dikey iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde kaçınmacı bir tarz sergileme eğilimlerin de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. H_{4b} hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Çalışanların yöneticileriyle olan iletişim algıları ile çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,530$; ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu Tablo 3.13'te görülmektedir. Örgütte var olan dikey iletişim algısı ile astların üstleriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların dikey iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde uzlaşmacı bir

tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Dolayısıyla H_{4c} hipotezimiz desteklenmektedir.

Alanya Belediyesi çalışanlarının yöneticileriyle olan iletişim algıları ile çatışmalarda çözümü için hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,250$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,000<0,05$ olarak çıkmıştır. Örgütte var olan dikey iletişim algısı ile astların üstleriyle olan çatışmalarda çözümü için hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların dikey iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde hükmedici bir tarz sergileme eğilimlerinde de zayıf ve pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. H_{4d} hipotezimiz kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.13'te, çalışanların yöneticileriyle olan iletişim algıları ile çatışmalarda çözümü için ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,512$ ve bu ilişkinin anlamlılık düzeyinin $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Örgütte var olan dikey iletişim algısı ile çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici bir tarz sergileme eğilimleri arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların dikey iletişime dair algı ve becerileri arttıkça çatışma çözümlerinde ödün verici bir tarz sergileme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Sonuç olarak H_{4e} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.14 Yaş ile Örgütsel İletişim Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Örgütsel İletişim Algısı	r	p
Bıçimsel İletişim	0,070	0,187
Bıçimsel Olmayan İletişim	-0,006	0,916
Yatay İletişim	-0,019	0,719
Dikey İletişim	0,050	0,348

Tablo 3.14'te yaş değişkeni ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Tabloya göre, yaş ile bıçimsel iletişim algısı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,070$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,187>0,05$; yaş ile bıçimsel olmayan iletişim algısı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,006$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,916>0,05$; yaş ile yatay iletişim algısı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,019$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,719>0,05$; yaş ile çalışanların yöneticileriyle olan iletişim algısı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,050$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,348>0,05$ olarak çıkmıştır. Yaş unsuru ile örgütte var olan yatay iletişim algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bulgulara göre, çalışanların örgütsel iletişim algılarında yaşa bağlı olarak anlamlı bir artış ya da azalış

olduğu söylenememektedir. Bu sonuç, sırasıyla H_{12a} , H_{12b} , H_{12c} ve H_{12d} hipotezlerini reddeder niteliktedir.

Tablo 3.15 Yaş ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	p
Bütünleştirme	0,059	0,266
Kaçınma	0,087	0,101
Uzlaşma	0,015	0,773
Hükmetme	-0,016	0,757
Ödün Verme	-0,025	0,630

Tablo 3.15'te yaş değişkeni ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmektedir. Tabloya göre; yaş değişkeni ile bütünleştirici yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,059$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,266>0,05$; yaş değişkeni ile kaçınmacı yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,087$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,101>0,05$; yaş değişkeni ile uzlaşmacı yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=0,015$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,773>0,05$; yaş değişkeni ile hükmedici yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,016$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,757>0,05$; yaş değişkeni ile ödün verici yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,025$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,630>0,05$ olarak çıkmıştır. Bulgulara göre, çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici, kaçınmacı, uzlaşmacı, hükmedici veya ödün verici davranış sergilemelerinde yaşa bağlı olarak anlamlı bir artış ya da azalış tespit edilememiştir. Bu tespit sırasıyla H_{13a} , H_{13b} , H_{13c} , H_{13d} ve H_{13e} hipotezlerini reddeder niteliktedir.

Tablo 3.16 Çalışma Süresi ile Örgütsel İletişim Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Örgütsel İletişim Algısı	r	p
Biçimsel İletişim	-0,087	0,104
Biçimsel Olmayan İletişim	-0,137	0,011
Yatay İletişim	-0,063	0,239
Dikey İletişim	-0,084	0,120

Tablo 3.16'da çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel iletişim algısı arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma süresi ve iletişim algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen söz konusu analizin sonucuna göre; çalışma süresi ile biçimsel iletişim algısı ilişkisinin korelasyon analizi sonucu $r=-0,087$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,104>0,05$; çalışma süresi ile yatay iletişim algısı ilişkisinin korelasyon analizi sonucu $r=-0,063$; ilişkinin

anlamlılık düzeyi $p=0,239>0,05$; çalışma süresi ile dikey iletişim algısı ilişkisinin korelasyon analizi sonucu $r=-0,084$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,120>0,05$ olarak elde edilmiştir. Çalışma süresine bağlı olarak çalışanların biçimsel, yatay ve dikey iletişim algılarında anlamlı bir artış ya da azalışın olduğu söylenememektedir. Bu bulgu, H_{14a} , H_{14c} ve H_{14d} hipotezlerini reddeder niteliktedir.

Tablo 3.16'ya bakıldığında çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile biçimsel olmayan iletişim algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,137$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,011<0,05$ olarak çıkmıştır. Bu sonuca göre ilişkinin zayıf, negatif yönlü ve anlamlı olduğu söylenebilir. Söz konusu bulguya göre, çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça, biçimsel olmayan iletişim yönündeki algılarında azalma oluşmaktadır. H_{14b} hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo 3.17 Çalışma Süresi ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Çatışma Yönetim Tarzları	r	p
Bütünleştirme	-0,037	0,493
Kaçınma	-0,027	0,611
Uzlaşma	-0,020	0,713
Hükmetme	-0,179	0,001
Ödün Verme	-0,148	0,006

Tablo 3.17'de kurumda çalışma süresi ile bütünleştirici yönde çatışma yönetimi eğilimi arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,037$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,493>0,05$ olarak çıkmıştır. Çalışma süresi ile bütünleştirici yönde çatışma yönetimi eğilimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla H_{15a} hipotezi reddedilmektedir.

Yukarıdaki bulguyla benzer şekilde çalışma süresi değişkeni ile kaçınmacı yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,027$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,611>0,05$; çalışma süresi değişkeni ile uzlaşmacı yönde çatışma yönetim tarzı değişkenlerini inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,020$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,713>0,05$ olarak çıkmıştır. Çalışma süresi değişkeni ile kaçınmacı ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamış; H_{15b} ve H_{15c} hipotezleri reddedilmiştir.

Kurumda çalışma süresi değişkeni ile hükmedici ve ödün verici yönde çatışma yönetimi eğilimleri arasındaki ilişkinin yer aldığı Tablo 3.17'deki bulgulara göre; kurumda çalışma süresi ile hükmedici yönde çatışma yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,179$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,001<0,05$; kurumda çalışma süresi ile ödün verici yönde çatışma yönetimi eğilimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi

inceleyen korelasyon analizi sonucu $r=-0,148$; ilişkinin anlamlılık düzeyi $p=0,006<0,05$ olarak çıkmıştır. Söz konusu bulgulara göre çalışma süresi ile hükmedici ve ödün verici yönde çatışma yönetimi eğilimi arasında zayıf, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Sonuç olarak H_{15d} ve H_{15e} hipotezleri kısmen desteklenmektedir.

3.2.3.2 t-Testi Analizi Bulguları

Araştırmada, çalışanların cinsiyetleri ve 'devlet memuru' ve 'diğer çalışma statüleri' şeklinde sınıflandırılan çalışma statüsü grupları arasında örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları değişkenlerinin her bir alt boyutu için farklılaşma olup olmadığını ölçmek için t-Testi analizi kullanılmış, konuya dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.18 Cinsiyet ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin t-Testi Analizi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	A.O.	S.S.	t	p
Biçimsel İletişim	Erkek	3,847	0,769	4,861	0,000
	Kadın	3,373	0,750		
Biçimsel Olmayan İletişim	Erkek	3,728	0,752	3,446	0,001
	Kadın	3,406	0,653		
Yatay İletişim	Erkek	3,847	0,642	2,058	0,041
	Kadın	3,701	0,530		
Dikey İletişim	Erkek	3,973	0,844	2,400	0,017
	Kadın	3,720	0,758		

Çalışanların cinsiyetine bağlı olarak örgütsel iletişim algılarında bir farklılık olup olmadığı t- Testi ile incelenmiştir. Tablo 3.18'de sunulan analiz sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanabilir.

Örgütsel iletişim ölçeğinin ilk boyutu olan biçimsel iletişim algısının çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=4,861$; $p=0,000<0,05$). Buna göre erkek çalışanların biçimsel iletişime yönelik algıları (A.O.=3,847; S.S.=0,769), kadın çalışanların biçimsel iletişime yönelik algılarına (A.O.=3,373; S.S.=0,750) göre daha yüksektir. Bu bulgu, H_{6a} hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 3.18'e bakıldığında örgütsel iletişim boyutlarından ikincisi olan biçimsel olmayan iletişimin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ($t=3,446$; $p=0,001<0,05$). Bulgulara göre, erkek çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algıları (A.O.=3,728; S.S.=0,752), kadın çalışanların biçimsel olmayan iletişime yönelik algılarından (A.O.=3,406; S.S.=0,653) daha yüksektir. H_{6b} hipotezimiz kabul edilmektedir.

Çalışanların yatay iletişim algısının cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucu elde edilmiştir ($t=2,058$; $p=0,041<0,05$). Tablo 3.18'de erkek çalışanların yatay

iletişime yönelik algılarının (A.O.=3,847; S.S.=0,642), kadın çalışanların yatay iletişime yönelik algılarından daha yüksek olduğu (A.O.=3,701; S.S.=0,530) görülmektedir. Bu bulgu, H_{6c} hipotezimizi destekler niteliktedir.

Örgütsel iletişim boyutlarının sonuncusu olan dikey iletişim algısının çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($t=2,400$; $p=0,017<0,05$). Tablo 3.18'deki ortalamalara bakıldığında erkek çalışanların dikey iletişime yönelik algılarının (A.O.=3,973; S.S.=0,844), kadın çalışanların dikey iletişime yönelik algılarından (A.O.=3,720; S.S.=0,758) daha yüksek olduğu söylenebilir. Sonuç olarak H_{6d} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.19 Cinsiyet ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin t- Testi Analizi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	A.O.	S.S.	t	p
Bütünleştirme	Erkek	4,111	0,682	-0,065	0,949
	Kadın	4,116	0,601		
Kaçınma	Erkek	3,450	0,795	2,232	0,026
	Kadın	3,227	0,744		
Uzlaşma	Erkek	4,005	0,637	0,051	0,959
	Kadın	4,001	0,601		
Hükmetme	Erkek	3,427	0,788	4,994	0,000
	Kadın	2,821	0,988		
Ödün Verme	Erkek	3,779	0,710	3,163	0,002
	Kadın	3,525	0,610		

Tablo 3.19'da yer alan analiz sonuçlarına göre, çalışanların benimsedikleri çatışma yönetim tarzları boyutlarından bütünleştirme ($t=-0,065$; $p=0,949>0,05$) ve uzlaşmanın ($t=0,051$; $p=0,959>0,05$) çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Bu bulgu, H_{7a} ve H_{7c} hipotezlerimizi reddetmektedir.

Çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda benimsemiş oldukları kaçınma tarzının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=2,232$; $p=0,026<0,05$). Tablo 3.19'da erkek çalışanların kaçınmacı yönde çatışma yönetimi eğilimlerinin (A.O.=3,450; S.S.=0,795), kadın çalışanların kaçınmacı yönde çatışma yönetme eğilimlerinden (A.O.=3,227; S.S.=0,744) daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_{7b} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.19'da çalışanların cinsiyetleri ve yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını inleyen t-Testi analiz sonuçlarına göre; erkek çalışanlar ile kadın çalışanların hükmedici tarz sergileme eğilimleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t=4,994$; $p=0,000<0,05$). Erkek çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici bir tarz sergileme eğilimleri (A.O.=3,427; S.S.=0,788) kadın çalışanların hükmedici bir tarz sergileme eğilimlerinden (A.O.=2,821; S.S.=0,988) daha yüksektir. Sonuç olarak H_{7d} hipotezimiz desteklenmektedir.

Çatışma yönetim tarzlarından sonuncu boyut olan ödün verme boyutunun çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($t=3,163$; $p=0,002<0,05$). Tablo 3.19'daki ortalamalara bakıldığında erkek çalışanların ödün verici yönde davranış eğilimlerinin (A.O.=3,779; S.S.=0,710), kadın çalışanların ödün verici yönde davranış eğilimlerinden (A.O.=3,525; S.S.=0,610) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H_{7e} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.20 Çalışma Statüsü ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin t-Testi Analizi Bulguları

Değişken	Çalışma Statüsü	A.O.	S.S.	t	p
Biçimsel İletişim	Devlet Memuru	3,522	0,786	-3,084	0,002
	Diğer Çalışma Statüleri	3,815	0,776		
Biçimsel Olmayan İletişim	Devlet Memuru	3,432	0,753	-3,358	0,001
	Diğer Çalışma Statüleri	3,732	0,726		
Yatay İletişim	Devlet Memuru	3,753	0,550	-0,989	0,323
	Diğer Çalışma Statüleri	3,828	0,639		
Dikey İletişim	Devlet Memuru	3,818	0,802	-1,490	0,137
	Diğer Çalışma Statüleri	3,967	0,827		

Çalışanların örgütsel iletişime yönelik algılarının devlet memurluğu yahut devlet memurluğu dışındaki diğer statülerde (taşeron, sözleşmeli, daimi işçi vs.) çalışmalarına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek için t- Testi analizi kullanılmıştır. Tablo 3.20'de görülen bu analiz bulgularına göre, örgütsel iletişim boyutlarından biçimsel iletişim algısının çalışanların çalışma statülerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=-3,084$; $p=0,002<0,05$). Buna göre, devlet memuru olmayan grupların biçimsel iletişimi algı düzeylerinin (A.O.=3,815; S.S.=0,776), devlet memuru olanların biçimsel iletişimi algı düzeylerinden (A.O.=3,522; S.S.=0,786) daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgu, H_{8a} hipotezimizi reddetmektedir.

Örgütsel iletişim boyutlarından ikincisi olan biçimsel olmayan iletişim algısının biçimsel iletişim algısına benzer şekilde çalışanların statülerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ($t=-3,358$; $p=0,001<0,05$). Tablo 3.20'de sunulan aritmetik ortalamalara bakıldığında devlet memurluğu dışındaki diğer statülerde olan belediye çalışanlarının biçimsel olmayan iletişim algılarının (A.O.=3,732; S.S.=0,726), devlet memurluğu statüsünde olan çalışanların biçimsel olmayan iletişim algılarından (A.O.=3,432; S.S.=0,753) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{8b} hipotezimiz kabul edilmektedir.

Tablo 3.20'ye bakıldığında örgütsel iletişim ölçeğinin yatay iletişim boyutu ($t=-0,989$; $p=0,323>0,05$) ve dikey iletişim boyutunun ($t=-1,490$; $p=0,137>0,05$) çalışanların statülerine

göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bulgu, H_{8c} ve H_{8d} hipotezlerimizi reddeder niteliktedir.

Tablo 3.21 Çalışma Statüleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin t- Testi Analizi Bulguları

Değişken	Çalışma Statüsü	A.O.	S.S.	t	p
Bütünleştirme	Devlet Memuru	4,141	0,596	0,370	0,712
	Diğer Çalışma Statüleri	4,112	0,667		
Kaçınma	Devlet Memuru	3,197	0,754	-2,906	0,004
	Diğer Çalışma Statüleri	3,472	0,782		
Uzlaşma	Devlet Memuru	3,964	0,644	-0,741	0,459
	Diğer Çalışma Statüleri	4,020	0,618		
Hükmetme	Devlet Memuru	3,038	0,943	-3,403	0,001
	Diğer Çalışma Statüleri	3,390	0,814		
Ödün Verme	Devlet Memuru	3,362	0,696	-6,032	0,000
	Diğer Çalışma Statüleri	3,843	0,640		

Tablo 3.21'de çalışanların statüleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin t- Testi analiz bulgularına yer verilmiştir. Tabloya göre, çatışma yönetim tarzlarından bütünleştirme tarzının, çalışanların statüleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir ($t=0,370$; $p=0,712>0,05$). Dolayısıyla H_{9a} hipotezimiz reddedilmektedir.

Çatışma yönetim tarzları değişkeninin ikinci boyutu olan kaçınma davranışının çalışanların statülerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=-2,906$; $p=0,004<0,05$). Tablo 3.21'deki aritmetik ortalamalara bakıldığında devlet memurluğu dışındaki diğer statülerde olan belediye çalışanlarının kaçınmacı yönde davranış eğilimlerinin (A.O.=3,472; S.S.=0,782), devlet memurluğu statüsünde çalışanların kaçınmacı davranış eğilimlerinden (A.O.=3,197; S.S.=0,754) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H_{9b} hipotezimiz kabul edilmektedir.

Çatışma yönetim tarzlarından uzlaşma boyutunun çalışanların statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği Tablo 3.21'de görülmektedir ($t=-0,741$; $p=0,459>0,05$). Bu bulgu, H_{9c} hipotezimizi reddetmektedir.

Tablo 3.21'e bakıldığında çatışma yönetim tarzlarından hükmetme tarzının çalışanların statülerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=-3,403$; $p=0,001<0,05$). Tablodaki çalışma statülerine ait aritmetik ortalamalara bakıldığında devlet memurluğu dışındaki diğer statülerde olan belediye çalışanlarının hükmedici yönde davranış eğilimlerinin (A.O.=3,390; S.S.=0,814), devlet memurluğu statüsünde çalışanların hükmedici davranış eğilimlerinden (A.O.=3,038; S.S.=0,943) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H_{9d} hipotezimiz kabul edilmektedir.

Tablo 3.21'e bakıldığında çatışma yönetim tarzlarının son boyutu olan ödün verme tarzının da çalışanların statülerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ($t=-6,032$; $p=0,000<0,05$). Söz konusu tablodaki çalışma statülerine ait aritmetik ortalamalara bakıldığında devlet memurluğu dışındaki diğer statülerde olan belediye çalışanlarının ödün verici yönde davranış eğilimlerinin (A.O.=3,843; S.S.=0,640), devlet memurluğu statüsünde çalışanların ödün verici davranış eğilimlerinden (A.O.=3,362; S.S.=0,696) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H_{9e} hipotezimiz kabul edilmektedir.

3.2.3.3 ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmada, çalışanlar arasında öğrenim durumuna göre örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları değişkenlerinin her bir alt boyutu için farklılaşma olup olmadığını ölçmek için ANOVA testi analizi kullanılmış, konuya dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.22 Öğrenim Durumu ve Örgütsel İletişim Algısına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Biçimsel İletişim	İlköğretim	159	4,043	0,693	22,227	0,000
	Lise	84	3,636	0,772		
	Üniversite	136	3,476	0,795		
	Toplam	379	3,749	0,789		
Biçimsel Olmayan İletişim	İlköğretim	159	3,891	0,666	13,788	0,000
	Lise	84	3,475	0,808		
	Üniversite	136	3,512	0,726		
	Toplam	379	3,663	0,745		
Yatay İletişim	İlköğretim	159	3,954	0,625	7,528	0,001
	Lise	84	3,737	0,552		
	Üniversite	136	3,688	0,646		
	Toplam	379	3,810	0,628		
Dikey İletişim	İlköğretim	159	4,110	0,730	7,312	0,001
	Lise	84	3,754	0,928		
	Üniversite	136	3,808	0,840		
	Toplam	379	3,923	0,830		

Tablo 3.22'de çalışanların örgütsel iletişim algılarının öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, örgütsel iletişim ölçeğinin ilk boyutu olan biçimsel iletişim algısının çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=22,227$; $p=0,000<0,05$). İlgili tablodaki biçimsel iletişim boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ilköğretim mezunu çalışanlardan üniversite mezunu çalışanlara gidildikçe aritmetik ortalamalarda bir azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya konan biçimsel iletişim algısındaki anlamlı farklılığın hangi öğrenim

grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=4,043; S.S.=0,693) ile lise mezunu (A.O.=3,636; S.S.=0,772) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,476; S.S.=0,795) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H_{10a}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Örgütsel iletişim ölçeğinin ikinci boyutu olan biçimsel olmayan iletişim algısının çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (F=13,788; p=0,000<0,05). Bu anlamlı farklılığın hangi öğrenim grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=3,891; S.S.=0,666) ile lise mezunu (A.O.=3,475; S.S.=0,808) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,512; S.S.=0,726) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. **H_{10b}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.22'ye bakıldığında örgütsel iletişim ölçeğinin üçüncü boyutu olan yatay iletişim algısının çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (F=7,528; p=0,001<0,05). Söz konusu tablodaki yatay iletişim boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ilköğretim mezunu çalışanlardan üniversite mezunu çalışanlara gidildikçe aritmetik ortalamalarda bir azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya konan biçimsel iletişim algısındaki anlamlı farklılığın hangi öğrenim grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=3,954; S.S.=0,625) ile lise mezunu (A.O.=3,737; S.S.=0,552) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,688; S.S.=0,646) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu bulgu, **H_{10c}** hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 3.22'de örgütsel iletişim ölçeğinin son boyutu olan dikey iletişim algısının da çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (F=7,312; p=0,001<0,05). Söz konusu farklılığın hangi öğrenim grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=4,110; S.S.=0,730) ile lise mezunu (A.O.=3,754; S.S.=0,928) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,808; S.S.=0,840) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Böylece **H_{10d}** hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.23 Öğrenim Durumu ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Bütünleştirme	İlköğretim	159	4,136	0,696	0,136	0,873
	Lise	84	4,089	0,545		
	Üniversite	136	4,117	0,681		
	Toplam	379	4,119	0,659		
Kaçınma	İlköğretim	159	3,617	0,731	11,001	0,000
	Lise	84	3,315	0,806		
	Üniversite	136	3,210	0,786		
	Toplam	379	3,404	0,788		
Uzlaşma	İlköğretim	159	4,061	0,621	1,499	0,225
	Lise	84	3,914	0,576		
	Üniversite	136	4,006	0,665		
	Toplam	379	4,009	0,629		
Hükmetme	İlköğretim	159	3,450	0,826	4,733	0,009
	Lise	84	3,301	0,745		
	Üniversite	136	3,145	0,937		
	Toplam	379	3,308	0,860		
Ödün Verme	İlköğretim	159	3,949	0,652	17,871	0,000
	Lise	84	3,669	0,662		
	Üniversite	136	3,490	0,676		
	Toplam	379	3,722	0,692		

Tablo 3.23'teki ANOVA analizi bulgularına göre, çatışma yönetim tarzlarının ilk boyutu olan bütünleştirme tarzının, öğrenim durumu gruplarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=0,136$; $p=0,873>0,05$). Bu analiz sonucuna göre H_{11a} hipotezimiz reddedilmektedir.

Tablo 3.23'e bakıldığında çatışma yönetim tarzlarının ikinci boyutu olan kaçınma tarzının çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=11,001$; $p=0,000<0,05$). Tablodaki kaçınma boyutuna ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ilköğretim mezunu çalışanlardan üniversite mezunu çalışanlara gidildikçe aritmetik ortalamalarda bir azalma olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya konan kaçınma tarzındaki anlamlı farklılığın hangi öğrenim grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar ($A.O.=3,617$; $S.S.=0,731$) ile lise mezunu ($A.O.=3,315$; $S.S.=0,806$) ve üniversite mezunu çalışanlar ($A.O.=3,210$; $S.S.=0,786$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu bulgu, H_{11b} hipotezimizi desteklemektedir.

Çatışma yönetim tarzlarının üçüncü boyutu olan uzlaşma tarzının, bütünleştirme tarzına benzer şekilde, öğrenim durumu gruplarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F=1,499$; $p=0,225>0,05$). H_{11c} hipotezimiz kabul edilmemektedir.

Çatışma yönetim tarzlarının dördüncü boyutu olan hükmetme tarzının çalışanların öğrenim durumu gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=4,733$; $p=0,009<0,05$). Tablo 3.23'teki hükmetme boyutuna ait aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim mezunu çalışanlardan üniversite mezunu çalışanlara gidildikçe aritmetik ortalamalarda bir azalma olduğu görülmektedir. ANOVA analizi ile belirlenen bu anlamlı farklılığın hangi öğrenim durumu grupları arasında olduğunu açıklamak amacıyla yapılan Post Hoc analiz bulgularına göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=3,450; S.S.=0,826) ile lise mezunu (A.O.=3,301; S.S.=0,745) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,145; S.S.=0,937) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. H_{11d} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.23'te çatışma yönetim tarzları değişkeninin son boyutu olan ödün verme tarzının da çalışanların öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=17,871$; $p=0,000<0,05$). Söz konusu farklılığın hangi öğrenim grupları arasında bulunduğunu görebilmek amacıyla yapılan Post Hoc analizi sonucuna göre, ilköğretim mezunu çalışanlar (A.O.=3,949; S.S.=0,652) ile lise mezunu (A.O.=3,669; S.S.=0,662) ve üniversite mezunu çalışanlar (A.O.=3,490; S.S.=0,676) arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Bu bulgu, H_{11e} hipotezimizi desteklemektedir.

3.2.3.4 Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada bağımlı değişken olan çatışma yönetim tarzlarını bağımsız değişken olan örgütsel iletişim boyutlarından hangisinin daha fazla etkilediğini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Konuya dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3.24 Örgütsel İletişim ile Bütünleştirici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Dikey İletişim	0,280	0,000
Yatay İletişim	0,204	0,001
Biçimsel İletişim	0,120	0,085
Biçimsel Olmayan İletişim	0,053	0,454
R^2	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,331	48,685	0,000

Tablo 3.24'teki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=0,331$; $F=48,685$; $p=0,000<0,05$). Bağımsız değişken olan dikey iletişim ($\beta_1=0,280$; $p=0,000<0,05$) ve yatay iletişimin ($\beta_2=0,204$; $p=0,001<0,05$) bağımlı değişken olan bütünleştirici yönde çatışma yönetme eğilimlerini açıklama düzeyi

istatistiki açıdan anlamlıdır. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan bütünleştirici yönde çatışma yönetme eğilimlerindeki değişimi %33 oranında açıkladığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla H_{5a} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.25 Örgütsel İletişim ile Kaçınmacı Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Biçimsel İletişim	0,330	0,000
Biçimsel Olmayan İletişim	0,278	0,001
Dikey İletişim	-0,347	0,000
Yatay İletişim	0,101	0,137
R^2	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,148	17,660	0,000

Tablo 3.25'e bakıldığında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeylerinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,148$; $F=17,660$; $p=0,000<0,05$). Bağımsız değişken olan biçimsel iletişim ($\beta_1=0,330$; $p=0,000<0,05$), biçimsel olmayan iletişim ($\beta_2=0,278$; $p=0,001<0,05$) ve dikey iletişimin ($\beta_3=-0,347$; $p=0,000<0,05$) bağımlı değişken olan kaçınmacı yönde çatışma yönetme eğilimlerini açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan kaçınmacı yönde çatışma yönetimi eğilimlerindeki değişimi % 14 oranında açıkladığını söyleyebiliriz. Bu bulgu, H_{5b} hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 3.26 Örgütsel İletişim ile Uzlaşmacı Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Yatay İletişim	0,229	0,000
Dikey İletişim	0,216	0,004
Biçimsel Olmayan İletişim	0,160	0,024
Biçimsel İletişim	0,060	0,389
R^2	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,337	50,025	0,000

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=0,337$; $F=50,025$; $p=0,000<0,05$). Tablo 3.26'ya bakıldığında, bağımsız değişken olan yatay iletişim ($\beta_1=0,229$; $p=0,000<0,05$), dikey iletişim ($\beta_2=0,216$; $p=0,004<0,05$) ve biçimsel olmayan iletişimin ($\beta_3=0,160$; $p=0,024<0,05$) bağımlı değişken olan uzlaşmacı yönde çatışma yönetme eğilimlerini açıklama düzeyinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan uzlaşmacı yönde çatışma yönetimi

eğilimlerindeki değişimi %33 oranında açıkladığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla H_{5c} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.27 Örgütsel İletişim ile Hükmedici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Biçimsel Olmayan İletişim	0,431	0,000
Yatay İletişim	-0,048	0,487
Dikey İletişim	-0,037	0,668
Biçimsel İletişim	-0,005	0,947
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,128	15,117	0,000

Tablo 3.27'de sunulan analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=0,128$; $F=15,117$; $p=0,000<0,05$). Bağımsız değişken olan biçimsel olmayan iletişimin ($\beta_1=0,431$; $p=0,000<0,05$) bağımlı değişken olan hükmedici yönde çatışma yönetme eğilimlerini açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan hükmedici yönde çatışma yönetme eğilimlerindeki değişimi %12 oranında açıkladığını söyleyebiliriz. Sonuç olarak H_{5d} hipotezimiz desteklenmektedir.

Tablo 3.28 Örgütsel İletişim ile Ödün Verici Yönde Çatışma Yönetimi Eğilimi Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Biçimsel İletişim	0,311	0,000
Biçimsel Olmayan İletişim	0,204	0,004
Dikey İletişim	0,119	0,116
Yatay İletişim	-0,003	0,962
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,326	47,499	0,000

Tablo 3.28'deki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2=0,326$; $F=47,499$; $p=0,000<0,05$). Bağımsız değişken olan biçimsel iletişim ($\beta_1=0,311$; $p=0,000<0,05$) ve biçimsel olmayan iletişimin ($\beta_2=0,204$; $p=0,004<0,05$) bağımlı değişken olan ödün verici yönde çatışma yönetme eğilimlerini açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır. Söz konusu değişkenlerin bağımlı değişkenimiz olan ödün verici yönde çatışma yönetme eğilimlerindeki değişimi %32 oranında açıkladığını söyleyebiliriz. Bu bulgu, H_{5e} hipotezimizi destekler niteliktedir.

SONUÇ

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın getirdiği gereklilikle sürekli çevre ve kendileriyle iletişim halindedirler. Bu sosyal varlıkların bir veya birden fazla amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeleriyle de örgütler oluşur. Dolayısıyla sosyal varlıklar olan insanlar için iletişim ne kadar hayati bir önem taşıyorsa, sosyal varlıkların oluşturduğu örgütler için de o kadar önem taşımaktadır. Bir amaç doğrultusunda ortaya çıkan örgütlerin amaçlarını elde edebilmeleri ve bunda süreklilik sağlayabilmeleri, hangi hiyerarşik basamakta yer alırsa alsın örgütü oluşturan birey ya da grupların gerek iç gerekse dış çevreyle sorunsuz ve devamlı biçimde iletişiminde bağlıdır. Çünkü ancak iletişim sayesinde örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için gerekli olan bilgiye tam ve zamanında, gerekli kişi ya da kişilerce ulaşılabilir.

Örgütlerdeki iletişim daha önceden belirlenmiş, belli norm ve değerler çerçevesinde geliyorsa ve resmi bir dil özelliği taşıyorsa biçimsel; daha çok doğal yollarla gelişen, belli normlara dayanmayan, ast ve üstü daha kolay bir araya getiren ve daha sıcak ve samimi bir dili yansıtan özellikler taşıyorsa, biçimsel olmayan iletişim niteliği taşımaktadır. Ayrıca literatürde iletişimin gerçekleştirilmesi yönü itibarıyla de bir ayrıma yer verilmiştir. Bu ayrım, iletişimin aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında gerçekleşmesi itibarıyla yatay; farklı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında gerçekleşmesi itibarıyla de dikey yönde gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel iletişime dair biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, yatay yönde iletişim ve dikey yönde iletişim olarak ifade edilen bu sınıflandırmalar araştırmanın bağımsız değişkeninin alt boyutlarını oluşturmaktadır.

İlgili literatüre bakıldığında örgütsel iletişimin algılanması ve değerlendirmesi ve bu esnada olan eksiklik yahut fazlalıklar bireysel ve örgütsel birçok sonuç üzerinde etkili olmaktadır. Bu sonuçlardan bir tanesi de hem birey hem de örgüt için önemli bir unsur olan çatışma yönetimidir. Tarihi çok eskilere dayanan bu kavrama dair farklı dönemlerde farklı araştırmacılar tarafından yorumlar getirilmiştir. 1940 lara kadar hakim olan klasik görüşe göre çatışma, zararlı ve kaçınılması gereken bir olgu olarak görülmekteyken, bu görüş 1970 lere kadar yerini çatışmanın tamamen ortadan kaldırılamayacağı ve bunun grup yararına kullanılabileceği (Robbins ve Judge, 2008; 212) görüşüne bırakmıştır. 1970 lerden günümüze değin devam eden modern çatışma yaklaşımına göre ise çatışma, örgütlerde canlılığı ve verimliliği sağlayıcı bir unsur olarak görülmektedir. Ancak çatışmanın birey ve örgütler için işlevsel olmayan biçimde sonuçlanması da muhtemel bir senaryodur. Bu yüzden çatışmanın optimum düzeyde etkin bir biçimde yönetilmesi beklenmektedir.

Çatışma yönetimi duruma göre hem çatışmayı çözmeyi hem de çatışmaya teşvik etmeyi içerir. Çatışmaya teşvik etme, yönetici tarafından farklı fikirler elde edecek şekilde çatışmanın yapıcı yönünü kullanmayı içerirken; çatışmanın çözümü ise çatışmanın yıkıcı bir şekilde sonuçlanmaması için azaltılmasını yahut ortadan kaldırılmasını içermektedir (Moorhead ve Griffin, 2010). Çatışma yönetimi, çatışmanın yıkıcı bir biçimde sonuçlanmamasını amaçlarken bunun en büyük etkileyici etkeninin çatışmayı çözerken sergilenen davranış stili olduğu gözden kaçmamalıdır. Çatışma içerisinde her iki tarafın da kazanç ve kayıpları doğrultusunda en uygun çatışma yönetim tarzları bütünleştirme ve uzlaşma olmakla birlikte, her bir yönetim tarzının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar bulunmaktadır (Gönül, 2013: 123). Her anlaşmazlık ve problemi aynı yöntemle çözmeye çalışmak çatışmaya sonuç olarak bir işlevsizlik; doğru probleme doğru yöntemle yaklaşmak ve bu şekilde çözmek çatışmaya işlevsel bir boyut kazandıracaktır. Çatışma yönetim tarzları olarak Rahim (1983) tarafından geliştirilen bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün verme tarzları, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan algılanan örgütsel iletişime bağlı olarak değişen alt boyutları oluşturmaktadır.

Örgütsel iletişim ve çatışma yönetimi farklı değişkenler olarak gerek yurt içinde gerekse yurt dışında bağımsız çok sayıda araştırmaya konu edilse de, örgütsel iletişim ve çatışma yönetimi ilişkisinin birlikte incelendiği araştırmalara rastlanılamamıştır. Bu yönde yani, bireylerin çatışma yönetim tarzlarını etkileyen değişkenlerin belirlenmesini sağlayan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, çatışmanın yapıcı veya yıkıcı yönde sonuçlanmasını etkileyen belki de en önemli unsuru, çatışma esnasında tarafların çözüme dair sergiledikleri tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Tarafların, çatışmaların karşı tarafın da çıkarlarını gözeterik sonuçlanmasını isteyici yönde davranış tarzları sergilemeleri istenen bir durumken, bu her zaman örgüt çıkarları için uygun bir durum değildir. Bu noktada yöneticiler tarafından hangi çatışma nasıl bir yönetim tarzı gerektiriyor, çatışma yönetiminde astlardan beklenenler neler, örgütlerde hangi pozisyonlar hangi yönetim tarzını gerektiriyor gibi çatışmaya dair analizler yapılarak, bu analizler sonucuna göre örgütlerde çatışmanın yapıcı bir şekilde sonuçlanmasına iletişim yoluyla bir yön verilebileceği düşünülmektedir. Araştırma konusunun esinlenildiği bir diğer nokta ise 6360 Sayılı Büyükşehir Kanunu gereği, Alanya ilçesinde bulunan 16 belde belediyesinin Alanya Belediyesi'ne bağlanmasıyla çalışan sayısında ciddi bir artış olan belediye bünyesinde meydana gelmiş ve gelebilecek olan olası çatışmalardır. Gerekli belediye yetkilileri ve uzman görüşleri alınarak konu ve değişkenler belirlenmiştir.

Örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzlarına dair değişkenler analiz edilmeden önce yardımcı nitelikte olan bazı tanımlayıcı demografik bulgulara yer verilmiştir. Metrik düzeyde ölçülen katılımcıların yaşları ve kurumda çalışma sürelerinin ortalamalarına bakıldığında bu ortalamanın yaş için 37,9; kurumda çalışma süresi için 8 yıl olduğu söylenebilir. Kategorik düzeyde ölçülen diğer değişkenlere bakılacak olursa araştırmaya katılanların %79'unun erkek; %77'sinin evli; %41'inin ilköğretim, %35'inin üniversite ve kalan %24'ünün lise mezunu; %53,9'unun taşeron işçi, %22,8'inin memur, %13,5'inin daimi işçi, %5,7'sinin sözleşmeli işçi ve son olarak da katılımcıların TL bazında %44,6'sının 2001 ve üzeri; %32,1'inin 1300- 1500, %19,2 sinin 1501-2000 arası gelir düzeyi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yukarıda belirtilen demografik özelliklerinin ortaya konmasının ardından söz konusu demografik değişkenlerden cinsiyet, çalışma statüsü ve öğrenim durumu değişkenlerinin araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmanın temelini oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığına dair bulgular elde etmek için t-Testi ve ANOVA analizleri yapılmış ve konuya dair kurulmuş hipotezlerin bazılarını destekleyici nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Söz konusu bulgular aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim, yatay iletişim ve dikey iletişim yönündeki algılarının cinsiyete göre farklılaştığı üzerine kurulu hipotezlerden hepsi istatistiki açıdan anlamlı bulgularla desteklenmiştir. Aritmetik ortalamalarına bakıldığında her iki cinsiyet mensubu katılımcıların orta düzeyde iletişim algılarına sahip oldukları ve yatay iletişim yönündeki algı farklılıklarını ortaya koyan t değerinin anlamlılık düzeyinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ancak her bir değişken için erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre iletişim yönündeki algı ve becerilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Çatışma yönetim tarzlarının alt boyutlarından olan bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve ödün vermenin cinsiyet değişkeni üzerine farklılaştığı yönünde kurulu olan hipotezlerden bazıları reddedilmiştir. Gruplar arasında 'bütünleştirici' ve 'uzlaşmacı' tarzda çatışma yönetimi eğilimleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak her iki değişken için de grupların yüksek ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Üngüren (2008), Antonioni (1998), Bartlett (2009) ve Gordon'un (2008) cinsiyet ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı yönünde elde ettikleri bulguları kısmen desteklemektedir. Cinsiyetlere göre katılımcıların 'kaçınmacı' yönde çatışma yönetme eğilimleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her iki grubun da orta düzeyde kaçınmacı davranış sergiledikleri fakat bu ortalamanın erkekler için bir miktar fazla olduğu

söylenbilir. Bu bulgu, kadınların daha fazla kaçınmacı davranış sergilediklerini sonucunu elde eden Ray (2008) ve Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun (2005) bulgularını desteklememektedir. Çatışma yönetiminde 'hükmedici' yönde davranış sergileme eğilimi için gruplar arasında istatistiki bir anlamlılıktan bahsedilebilir. Erkek katılımcılar orta düzeyde hükmedici davranış eğilimleri sergilerlerken bu oranın kadın katılımcılarda daha düşük olduğu söylenebilir. Bu, Holt (2000), Marcus (1989) ve Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun (2005) erkeklerin çatışma yönetiminde daha fazla hükmedici davranışlar sergilediği yönündeki bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Cinsiyet ve 'ödün verici' yönde çatışma yönetim eğilimi sergileme grup ortalamaları çok yakın olmakla birlikte erkeklerin bir miktar daha fazla ödün verici davranış sergilediği ve bunun istatistiki açıdan anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgu Çetin ve Hacıfazlıoğlu'nun (2004) bulgularını destekler niteliktedir. Çatışma yönetim tarzları ile cinsiyet arasındaki bulguların diğer araştırma bulgularıyla farklı sonuçlar göstermesi, katılımcıların sektöre ve kişiliğe bağlı farklı özellikler göstermesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

- Bulgular, örgütsel iletişim algılarının katılımcıların çalışma statülerine göre farklılaştığı yönündeki hipotezlerden bazılarını reddeder niteliktedir. Örgütsel iletişim boyutlarından 'biçimsel iletişim' ve 'biçimsel olmayan iletişim' algılarının, 'devlet memuru' ve 'diğer çalışma statüleri' (taşeron, sözleşmeli, daimi işçi vs.) olarak iki grupta incelenen çalışma statülerine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Her iki grup için örgütsel iletişim algılarının orta düzeyde ve birbirlerine yakın olduğu görülmekle birlikte 'diğer çalışma statüleri' olarak adlandırdığımız taşeron, sözleşmeli, daimi işçi vd.nin biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim algı düzeylerinin 'devlet memurları' olarak adlandırdığımız grubun algı düzeylerinden daha fazla olduğu söylenebilir.
- Örgütsel iletişim değişkenine benzer şekilde, çatışma yönetim tarzları değişkeninin bazı boyutlarının, katılımcıların çalışma statülerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenin bütünleştirme ve uzlaşma boyutunda çalışma statülerine göre anlamlı bir farklılık görülmemişken, kaçınma, hükmetme ve ödün verme tarzlarında diğer çalışma statüleri olarak adlandırdığımız (taşeron, sözleşmeli, daimi vs.) grubun daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu elde edilen bulgular arasındadır.
- ANOVA analizi bulgularına göre, örgütsel iletişim ölçeğinin her bir boyutu katılımcıların ilköğretim, lise ve üniversite olarak sınıflandırılan öğrenim durumlarına

göre farklılık göstermektedir ve bu farklılık her bir boyut için ilköğretim mezunu çalışanlar tarafından diğer gruplara karşı meydana gelmektedir.

- Öğrenim durumunun çatışma yönetim tarzları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığı üzerine kurulan hipotezlerden bazılarını reddederken bazılarını desteklemektedir. Söz konusu bulgulara göre, çatışma yönetim tarzlarından 'bütünleştirme'de grupların yüksek derecede bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ancak, gruplar arası anlamlı bir farklılıktan söz edilememektedir. Araştırma hipotezinin reddedildiği bir diğer tarz olan 'uzlaşma' tarzında ilköğretim ve üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilir ancak burada da anlamlı bir farklılıktan söz edilememektedir. Çatışma yönetiminde en yüksek 'kaçınma' davranışı sergileyen grup olan ilköğretim mezunu grup ile lise ve üniversite mezunu gruplar arasında yüksek ve anlamlı bir farklılık vardır. Araştırma bulgularına göre 'hükmedici' tarzı sergileyen gruplardan en yüksek ortalamaya sahip olanlar sırasıyla ilköğretim, lise ve üniversite mezunu gruplardır ve gruplar arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Ödün verici stilde de en yüksek ortalama sırasıyla, ilköğretim, lise ve üniversite mezunları oluşturmakla beraber gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğundan söz edilebilir. Bu bulgu Desrayaud'un (2008) eğitim düzeyi arttıkça ödün vermenin azaldığı yönündeki bulgusunu destekler niteliktedir.

t- Testi ve ANOVA analizlerinin ardından değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu analizin bulguları aşağıdaki gibidir:

- Yaş değişkeni ile örgütsel iletişime yönelik algı arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz bulgularına göre, yaşa bağlı olarak örgütsel iletişim algılarında anlamlı bir artış ya da azalışın olduğu tespit edilememiştir.
- Yaş ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz bulgularına göre, yaşa bağlı olarak çatışma yönetim tarzlarında anlamlı olarak bir artış ve azalış tespit edilememiştir. Bu bulgu, Antonioni (1998), Bartlett (2009) ve Gordon'un (2008) araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.
- Çalışma süresi değişkeni ile örgütsel iletişim algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi bulgularına göre, sadece örgütsel iletişim algısı boyutlarından biçimsel olmayan iletişim ile çalışma süresi değişkeni arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı, zayıf ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiş; diğer boyutlar olan biçimsel, yatay ve dikey iletişim boyutları ile anlamlı bir ilişki tespit

- edilememiştir. Bu bulguya göre, çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça, biçimsel olmayan iletişim algılarında zayıf da olsa bir azalışın olduğu söylenebilir.
- Çalışma süresi ile çatışma yönetimi tarzlarını inceleyen araştırma bulgularına göre, çatışma yönetim tarzlarından bir kısmında çalışma süresine bağlı olarak artış ve azalış saptanmıştır. Söz konusu bulgulara göre hükmedici ve ödün verici çatışma yönetim tarzlarında yaşa bağlı olarak zayıf, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, diğer boyutlar olan bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı, çalışma süresine bağlı bir artış ve azalış tespit edilememiştir. Daha sade bir söyleyişle, katılımcıların örgütte çalışma süreleri arttıkça hükmedici ve ödün verici davranış sergileme eğilimleri azalmaktadır. Ancak, burada korelasyon katsayısının düşüklüğü dikkati çekmektedir. Bu bulguların, kaçınma boyutu ile çalışma süresi arasında anlamlı farklılık saptayan Mert'in (2015) araştırmasını desteklemeyen nitelikte olduğu söylenebilir.
 - Örgütsel iletişim boyutlarından 'biçimsel iletişim'in her bir çatışma yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu analizin korelasyon katsayılarına bakıldığında biçimsel şekilde gerçekleşen iletişimin sırasıyla en fazla; ödün verme, bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme ile ilişkili olduğu söylenebilir. Buradan elde edilecek çıkarım, belli kalıplara dayalı olarak biçimsel yönde gelişen iletişime dair algının artmasının tarafları üstleriyle olan çatışma durumunda daha fazla ödün verici davranış sergilemeye itecek olmasıdır. Ancak buradaki en güçlü ilişki olan biçimsel iletişim ve ödün verme ilişkisinin bile orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir.
 - Örgütsel iletişim ölçeğinin ikinci boyutu olan 'biçimsel olmayan iletişim'in her bir çatışma yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu analizin korelasyon katsayılarına bakıldığında biçimsel olmayan şekilde gerçekleşen iletişimin sırasıyla en fazla; uzlaşma, ödün verme, bütünleştirme, hükmetme ve kaçınma ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre, belirli bir şekle dayanmayan, tarafları daha samimi şekilde bir araya getiren, tarafların duygu ve düşüncelerini daha rahat bir aktarımla karşı tarafla paylaştığı iletişim türü olan biçimsel olmayan iletişim algısı, astları üstleriyle olan çatışma durumunda daha fazla uzlaşmacı davranış sergilemeye itecektir. Ancak korelasyon katsayısına bakıldığında bu ilişkinin orta düzey bir ilişki olduğu söylenebilir.
 - Örgütsel iletişim ölçeğinin üçüncü boyutunu oluşturan 'yatay iletişim'in her bir çatışma yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu analizin

korelasyon katsayılarına bakıldığında yatay yönde gerçekleşen iletişimin sırasıyla en fazla; uzlaşma, bütünleştirme, ödün verme, kaçınma ve hükmetme ile ilişkili olduğu söylenebilir; yani, tarafların birbirleri ile gerçekleştirdikleri iletişim ve bunun algısına bağlı olarak taraflar, üstleriyle olan çatışmalarda daha fazla uzlaşmacı davranış sergilemektedirler.

- Örgütsel iletişim boyutlarından 'dikey iletişim'in her bir çatışma yönetim tarzı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Söz konusu analizin korelasyon katsayılarına bakıldığında astların ve üstlerin birbirleriyle gerçekleştirdikleri iletişimin niteliği ve şekli, üstlerinin iletişime olan yatkınlıkları, yeterlilikleri ve yaklaşımları gibi astların iletişime dair algılarının üstleriyle çatışma durumunda sırasıyla en fazla; bütünleştirici, uzlaşmacı, ödün verici, hükmedici ve kaçınmacı davranış sergilemeleri ile ilişkili olduğu söylenebilir; yani, astların üstleri ile gerçekleştirdikleri iletişim ve bunun kalite algısına bağlı olarak taraflar, üstleriyle olan çatışmalarda daha fazla bütünleştirici davranış sergileme eğilimindedirler.

Yapılan korelasyon analiz bulguları genel olarak özetlenecek olursa örgütsel iletişimin her bir boyutu ile astların üstleriyle olan çatışma yönetmedeki davranış eğilimleri anlamlı derecede ilişkilendirilmektedir. Ancak bu anlamlılık her bir boyut ilişkisi için orta düzeydedir. Analiz tablosuna daha geniş bir çerçeveden bakıldığında boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin 'biçimsel iletişim- ödün verme' ve 'dikey iletişim- bütünleştirme' arasında olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgütsel iletişim algısı boyutlarının çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz bulgularına göre örgütsel iletişim algıları astların üstleriyle olan çatışmalara yaklaşım tarzlarını etkilemektedir. Konuya dair geliştirilen hipotezler bulgularla desteklenmiştir. Söz konusu analizin bulgularına göre;

- Çalışanların yöneticileriyle olan çatışma çözümlerinde bütünleştirici eğilim sergilemeleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut 'dikey iletişim' dir. Bunu takip eden bir diğer boyut olan 'yatay iletişim' boyutu çalışanların yöneticileriyle olan çatışma yönetim eğilimlerini ikinci derecede etkileyen boyuttur. Çalışanların, yöneticileri ve arkadaşları ile gerçekleştirdikleri iletişimin algı ve niteliği, yöneticileriyle olan çatışmalarda bütünleştirici bir davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkilidir. Bu demek oluyor ki yöneticilerin astlarından bütünleştirici yönde çatışma yönetme eğilimi beklemesi halinde bu, dikey yolla ve yatay yolla iletişim etkinliğini teşvikle gerçekleştirilebilecektir. Yöneticiler, eğer karmaşık sorunlar varsa, daha iyi fikir ortaya atılması için fikir sentezleri gerekiyorsa, her iki tarafın da

- bağılılığına ihtiyaç varsa ve üst tek başına problemi çözemeyecekse (Rahim, 2002: 219) astlarından bütünleştirici bir tarz sergilemelerini beklerler.
- Çalışanların yöneticileriyle olan çatışma çözümlerinde kaçınmacı eğilim sergilemeleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut 'biçimsel iletişim' dir. Bunu takip eden diğer boyutlar sırasıyla 'biçimsel olmayan iletişim' ve 'dikey iletişim' dir. Astların örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla ve üstleriyle gerçekleştirdikleri iletişimin algı ve niteliği, astların üstleriyle olan çatışmalarda kaçınmacı bir davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkilidir. Bu boyutlardan dikey iletişimin β değerinin negatif olması dikey iletişimle kaçınmacı davranış arasında negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kaçınma tarzı kısa vadede etkili olsa da, uzun vadede örgütsel etkinliği azaltıcı rol üstlenmekle birlikte (Koçel, 2014: 722), çatışmaya 'soğutucu' bir periyot gerekiyorsa, astların üstleriyle olan çatışmaları sonuç olarak bir işlevsizlik etkisi yaratıyorsa ve astlar için sorun önemsizse (Rahim, 2002: 219) astlardan kaçınmacı bir tarz sergilemeleri beklenebilir.
 - Çalışanların yöneticileriyle olan çatışma çözümlerinde uzlaşmacı eğilim sergilemeleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut 'yatay iletişim' dir. Bunu takip eden diğer boyutlar sırasıyla 'dikey iletişim' ve 'biçimsel olmayan iletişim' dir. Astların örgütte biçimsel olmayan yollarla ve arkadaşları ve üstleriyle gerçekleştirdikleri iletişimin algı ve niteliği, astların üstleriyle olan çatışmalarda uzlaşmacı bir davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkilidir. Bu demek oluyor ki yöneticilerin astlarından uzlaşmacı yönde çatışma çözme eğilimi beklemesi halinde bunu dikey ve yatay yollu iletişim ve biçimsel olmayan iletişim etkinliğini teşvikle gerçekleştirilebilecektir. Ast ve üst arasında bir konsensusa varılamıyorsa, karmaşık problemlere geçici çözümler gerekiyorsa, her iki tarafında çatışmada özel amaçları varsa, astın beceri ve yeterliliği fazlaysa (Rahim, 2002: 219) astlardan uzlaşmacı davranış sergilemeleri beklenebilir.
 - Çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda hükmedici eğilim sergilemeleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut 'biçimsel olmayan iletişim'dir. Astların örgütte biçimsel olmayan yollarla gerçekleştirdikleri iletişimin algı ve niteliği, astların üstleriyle olan çatışmalarda hükmedici bir davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkilidir. Hükmetme, kazan- kaybet ilkesine dayalı, yıkıcı etkisi bulunan, kişisel çıkarların hedeflenerek işbirliğini reddeden bir tarz (Rahim vd., 1999: 158; Rahim ve Magner, 1995: 123; Üngüren, 2008: 891) olması nedeniyle taraflar arasında gerginlikleri arttırarak saldırı ve sabotajlara neden olabilmektedir (Üngüren, 2008: 891). Dolayısıyla yöneticiler tarafından çalışanlarından çatışmalarda böyle bir eğilim

sergilemeleri beklenmez. Bulgulara göre, örgütlerde bu çatışma çözme eğiliminin törpülenmesi biçimsel olmayan iletişim etkinliği ile gerçekleştirilebilecektir.

- Çalışanların yöneticileriyle olan çatışmalarda ödün verici eğilim sergilemeleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyut 'biçimsel iletişim' dir. Bunu takip eden diğer boyut 'biçimsel olmayan iletişim' boyutudur. Astların örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla gerçekleştirdikleri iletişimin algı ve niteliği, astların üstleriyle olan çatışmalarda ödün verici bir davranış sergileme eğilimleri üzerinde etkilidir. Bu demek oluyor ki yöneticilerin astlarından ödün verici yönde çatışma çözümleme eğilimi beklemesi halinde bunu biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim etkinliğini teşvikle gerçekleştirilebilecektir. Yöneticiler, eğer çatışmanın üst yararına sonuçlanması daha önemliyse, ast zayıf bir pozisyondaya, çatışmanın sonucunun üstü astla olumsuz şekilde karşı karşıya getirmesi söz konusuysa (Rahim, 2002: 219) astın ödün verici davranış sergilemesini beklerler.

Özellikle hizmet yoğun sektörler için daha önemli bir işleve sahip olan (Erkuş ve Günlü, 2009: 7) iletişimin, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi pek çok araştırmaya konu edilmiştir. Literatürde iş tatmini, motivasyon, örgüte olan bağlılık, hizmet kalitesi, örgütsel güven gibi pek çok değişkenle iletişim ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Eroğluer, 2011; Halis, 2000; Karcioğlu vd., 2009; De Nobile ve McCorbick, 2008; Altunay, 2009; Kırarç, 2012; Öztürk, 2014; Eroğluer, 2011; Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Söz konusu araştırma bulgularında iletişimin değişkenlerle ilişki içerisinde olduğu ve onları etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada da benzer şekilde, iletişimin değişkenler üzerindeki etkilerini destekleyici bulgular elde edilmiştir.

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa, Alanya Belediyesi bünyesinde çalışan katılımcıların orta düzey biçimsel, biçimsel olmayan, yatay ve dikey iletişim algısına; yüksek düzeyde bütünleştirme ve uzlaşma; ve yine orta düzeyde kaçınma, hükmetme ve ödün verme çatışma yönetme eğilimlerine sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların en fazla çatışma yönetme eğilimi olarak bütünleştirme; en düşük çatışma yönetme eğilimi olarak da hükmetme yönünde davranış sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu bulgu, kamu sektöründe çalışanların üstleriyle karşı karşıya gelmekten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bulgularını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Örgütsel iletişim algısı cinsiyet gruplarına göre her bir boyut için anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır, bu algı erkek katılımcılarda daha fazladır.
- Cinsiyet gruplarına göre çatışma yönetim tarzlarında, bütünleştirici ve uzlaşmacı tarz için gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak erkek katılımcıların anlamlı

bir farklılıkla daha fazla kaçınmacı, ödün verici ve hükmedici tarzda davranış sergiledikleri söylenebilir.

- Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim algıları çalışma statüsü gruplarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Söz konusu algılar, 'diğer çalışma statüleri' olarak adlandırılan taşoron, sözleşmeli, daimi işçi vs. statülerde çalışanlar için daha yüksektir.
- Bütünleştirici ve uzlaşmacı tarzda katılımcıların çalışma statülerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak 'diğer çalışma statüleri' kategorisi altında bulunan çalışanların anlamlı bir farklılıkla daha fazla kaçınmacı, ödün verici ve hükmedici tarzda davranış sergiledikleri söylenebilir.
- Örgütsel iletişim ölçeğinin her bir boyutu için katılımcıların öğrenim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu katılımcıların lise ve üniversite mezunlarına göre daha fazla örgütsel iletişime sahip olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların bütünleştirme ve uzlaşma eğilimlerinde öğrenim durumlarına göre bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak analiz sonucuna göre, ilköğretim mezunu katılımcıların anlamlı bir farklılıkla daha fazla kaçınmacı, ödün verici ve hükmedici tarzda davranış sergiledikleri söylenebilir.
- Yaş ile örgütsel iletişim algısı ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
- Çalışma süresi ile örgütsel iletişim algısı ve çatışma yönetim tarzları arasındaki korelasyon analizi bulgularına göre, biçimsel olmayan iletişim algısı, hükmedici ve ödün verici yönde davranışların çalışma süresine bağlı olarak anlamlı derecede azaldığı görülmektedir.
- Örgütsel iletişim ve çatışma yönetim tarzları arasında her bir alt boyut kombinasyonları için anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.
- Örgütsel iletişim algısının çatışma yönetim tarzları üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda özetlenen bulgular ışığında bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Sosyal varlıkların oluşturduğu örgütlerde geçmişten günümüze çatışmalar yaşanmıştır ve yaşanacaktır. Bu kaçınılmazdır. Yöneticilere düşen, yıkıcı formdaki çatışmaları minimize ederek, yapıcı yöndeki çatışmaları teşvik etmek olmalıdır. Bu noktada çatışmaların iyi bir analizi yapılarak ona göre yönetilmesi uygun olacaktır.

İster ast- üst arasında, ister benzer hiyerarşik basamakta yer alanlar arasında olsun, her iki tarafı kapsayan şekilde yönetildiği takdirde çatışmanın örgütler için yapıcı bir hal alacağı düşünülmektedir. Bu nedenle Alanya Belediyesi dahil benzer şekilde hizmet veren diğer

kamu kurum ve kuruluşlarında yapıcı ve yıkıcı çatışmanın kaynakları, belirtileri ve sonuçlarına dair tüm ast ve üstleri kapsayan eğitim ve konferanslar verilmesi önerilmektedir. Çatışmanın yapıcı şekilde sonuçlanabilmesinde hiç şüphesiz çatışma yönetiminde sergilenen davranış eğilimi çok önemlidir. Çatışma taraflarının kazanç ve kayıpları doğrultusunda en verimli yöntemlerin bütünleştirme ve uzlaştırma olduğu bilinmektedir (Gönül, 2013: 123). Yapılan analizlerde de Alanya Belediyesi çalışanlarının yöneticilerine karşı büyük ölçüde bütünleştirici ve uzlaşmacı davranışlar sergileyip, kazan- kaybet ilkesine dayalı, yıkıcı etkisi bulunan hükmedici davranışı sergilemekten nispeten kaçındıkları tespit edilmiştir. Bu, esasen kamu kurumlarında çalışanların yöneticileriyle zıt düşerek karşı karşıya gelmekten kaçındıkları şeklinde yorumlanmakla birlikte örgütler için istenen bir durumdur. Yapılan analizler sonucunda Alanya Belediyesi çalışanlarının bütünleştirici ve uzlaşmacı çatışma yönetim yaklaşımlarının büyük ölçüde yatay ve dikey iletişim algılarından etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle, belediyede yatay yönde gerçekleşen iletişimi daha aktif ve verimli hale getirebilmek için; çalışanların fikir ve önerilerini daha serbest paylaşabilecekleri platformlar oluşturulması, çalışanlar arasında iş ve bilgi akışını daha hızlı ve serbest hale getirebilmek için iletişim önündeki her türlü engellerin kaldırılarak yeni imkanların sağlanması önerilmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimlerinde eşitlik esasını göz ardı etmemeleri, fikir ve önerilerini çalışanlarıyla paylaşmaları, astlarıyla iletişim esnasında onların kendilerini rahat hissetmeleri için her türlü sosyal ve fiziksel engelleri ortadan kaldırmaları, astlarına işle ilgili bilgileri düzenli, zamanında ve tam olarak aktarmaları önemli bulunmaktadır. Çatışmanın, her iki tarafın da çıkarlarını göz ardı etmeyecek şekilde sonuçlanabilmesi için taraflara gerekli empati, işbirliği, dayanışma gibi olumlu davranışlar kazandıracak eğitim programları verilmesi önerilmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar arasında dedikodu ve söylentiler yoluyla yayılan her türlü bilgi kirliliğinin önüne geçilmesi için taraflar arasında şeffaf ve tam bir iletişimin sağlanmasının çatışma yönetimindeki rolü oldukça önemsenmektedir.

Son olarak, bütünleştirme ve uzlaşmanın en iyi çatışma yönetim tarzları olduğu bilinmekle beraber her yöntemin her çatışma için uygun olmadığı da gerçektir. Doğru probleme doğru çözüm yolu getirilmesi ancak taraflar arası doğru iletişimle gerçekleştirilecektir. Öncelikle problem her iki taraf için de iyi bir şekilde analiz edilmeli, üstler, uygun olan durumlarda astlarından beklediği uygun çatışma çözme eğilimlerini örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde, yatay ve dikey iletişim yollarıyla desteklemeli veya azaltmalıdır.

Bu araştırma, örgütsel iletişimin örgütsel çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisini araştıran sınırlı araştırmalardan olması bakımından önemlidir. Söz konusu çalışmanın farklı araştırmalarla, farklı sahalarda test edilmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışmada, örgütsel çatışma yönetim tarzlarından çalışanların yöneticilerine karşı olan çatışma yönetim tarzları kullanılmıştır. Diğer iki form olan çalışanların kendi aralarında olan çatışmaları yönetim tarzları ve üstlerin astlarıyla olan çatışmaları yönetim tarzları, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan örgütsel iletişime ait aynı veya farklı alt boyutlarla ele alınabilir. Söz konusu araştırmadan farklı olarak ast ve üstün bireysel bazda iletişim beceri ve yetkinliklerinin tarafların çatışma yönetim tarzları üzerine etkileri de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R., Sands, D., Schneider, J. ve Smaltz, D. (2010). "Quantifying the economic impact of communication inefficiencies in US hospitals". *Journal of Healthcare Management*, 55(4): 265-282.
- Akgül, G. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aksoy, A., Aktepe, E., Bingöl, D., Üçok, T., Ersoy, A., Yalçiner, K., Aktepe, C., Baş, M., Saat, M., Tolon, M. ve Tanrıöven, C. (2008). *Genel İşletmecilik*. M. M. Üner (ed.), Detay, Ankara.
- Altunay, A. (2009). *Organizational Communication and Its Relation to Job Satisfaction: A Study in Banking Sector*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Antonioni, D. (1998). "Relationship between the big five personality factors and conflict management styles". *International Journal of Conflict Management*, 9(4): 336-355.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi". *Journal of Aeronautics & Space Technologies / Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2): 59-67.
- Atay, A. (2014). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyleriyle İlişkisinin İncelenmesi: İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayers, D. F. (1999). *Subordinate Conflict Communication Behaviours, Organizational Climate and Related Variables at a North Carolina Community College*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. North Carolina State University.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*. Detay, Ankara.
- Bakan, İ. T. ve Büyükbeşe, T. T. (2004). "Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması". *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7): 1-30.

- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Aktif, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer, İstanbul.
- Bartlett, M. E. (2009). *Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in the Nine Mega States*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Clemson University, ABD.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). "Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve". *Journal of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 125-139.
- Bhattacharya, D. K. (2009). *Organizational Behaviour: Concepts and Applications*. Oxford University Press, Hindistan.
- Bilgin, L. (2010). *Halkla İlişkiler*. Kum Saati, İstanbul.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1970). "The fifth achievement". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4): 413-426.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay, Ankara.
- Budak, G. ve Budak, G. (1995). *Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım*. Beta, İstanbul.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Barış, İzmir.
- Buğa, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal, Ankara.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın E. M. (ed.). (2006). *Örgütsel Davranış*. Arkan, İstanbul.
- Cenkçi, T. (2013). *The Influence of Leader Power and Conflict Handling Styles on Employee Outcomes: A Study on Information Technology Professionals in Turkey*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). "Çatışmanın sebepleri ve yönetimi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2): 39-51.

- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). "Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study". *Journal of Business Communication*, 30(1): 5-28.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*. Remzi, İstanbul.
- Çağlar, Ç. T., Uğurlu, C. T. ve Güneş, H. (2013). "Teachers' views concerning the function of gossips in primary schools". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45): 1-16.
- Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). "Academics' conflict management styles". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2): 155-162.
- Çürük, R. (2014). *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall, Amerika.
- Davis, K. (1953). "Management communication and the grapevine". *Harvard Business Review*, 31(5): 43
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin abc'si*. (çev. Ü. Şendilek), Medaicat, İstanbul.
- De Nobile, J. J. ve McCormick, J. (2008). "Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1): 101-122.
- Değirmenci, H. A. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., Özler, H. ve Özenli, S. (2006). "Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: Ampirik bir çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Demirtaş, M. (2010). "Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği". *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 28(1): 411-444.
- Demiröz, K. C. (2015). *Genç Çalışanların Öz Liderlik Algularıyla Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Der Wagen, L. V. (2007). *Human Resource Management for Events: Managing the Event Workforce*. Elsevier, İngiltere.
- Desrayaud, N. (2008). *Effects on Gender on Conflict Management Style in High and Low Stakes Situations*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University at Buffalo, ABD.
- Deutsch, M. (1949). "A Theory of co-operation and competition". *Human Relations*, 2(2): 129-152.
- Deutsch, M. (1990). "Sixty years of conflict". *International journal of conflict management*, 1(3): 237-263.
- Drucker, P. F. (2005). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Collins Business, New York.
- Dökmen, Ü. (1999). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem, İstanbul.
- Emanoil, M., Ramona, T. ve Lucia, F. (2013). "Efficient organizational communication- a key to success". *Studies in Business & Economics*, 8(2): 74-78.
- Erdem, O. (2013). *Etkili ve Başarılı İletişimin Sırları*. Yakamoz, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. Küre Ajans, İstanbul.
- Eren E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta, İstanbul.
- Erkılınç, M. (2011). *The Influence of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. T. ve Günlü, E. T. (2009). "İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin Çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma". *Anatolia/ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 7-24.
- Erogluer, K. (2011). "Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme". *Ege Akademik Bakış*, 11(1): 121-136.
- Erogluer, K. (2011). "Otel işletmelerinde örgütsel iletişimin çalışanların hizmet kalitesine etkisi ve Mardin' de bir uygulama". *Balikesir University Journal of Social Science Institute*, 14(26): 299-331.

- Erol, E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015). "Dünyanın en eski medyası dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması". *Journal of World of Turks/ Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7(2): 149-166.
- Eskici, D. B. (2005). *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İş Görenlerin 'Çatışma Yönetimi Algıları' ve 'İş Doyumları' Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Fay, M. J. (2011). "Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3): 212-229.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communication Interactivity, Communities and Content*. Prentice Hall, İngiltere.
- Fitzherbert, N. (2005). "Magic tricks in communication". *Professional Manager*, 14(5): 3-32.
- Garcia, A. R. (2004). *A Study of the Relationship Among the Constructs of Transformational and Transactional Leadership and Conflict Management Style*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Our Lady of the Lake University.
- Gardner, D. ve Winder, C. (1998). "Using benchmarking to improve organizational communication". *Quality Assurance (San Diego, Calif.)*, 6(4): 201-211.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimyasal Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin, Ankara.
- Gordon, P. A. (2008). *Examining Conflict Management Style Preference of Practitioner Faculty by Gender and Age*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Northcentral University, ABD.
- Green, M. C. ve Brock, T. C. (2005). "Organizational membership versus informal interaction: Contributions to skills and perceptions that build social capital". *Political Psychology*, 26: 1-25.
- Greenbaum, H. H. (1972). "Management's role in organizational communication analysis". *Journal of Business Communication*, 10(1): 39-52.

- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2008). *Behaviour in Organizations*. Pearson International Edition, New Jersey.
- Greenberg, J. S. (2009). *Comprehensive Stress Management*. Mc Graw Hill, New York.
- Guetzkow, H. (1957). "The Development of organizations in a laboratory". *Management Science*, 3(4): 380-402.
- Gül, H. (2013). "İletişim ve Örgütsel İletişim". E, Örücü ve E, Üngüren (ed.). *Örgütsel Davranış*. Lisans, İstanbul, s.319-356.
- Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürel, T. T. (2009). "Hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişim aracı olarak kullanımına yönelik bir öneri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 19-34.
- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay, T. (2013). "İlişki ve görev çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılması: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 59-79.
- Halis, M. (2000). "Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1): 217-230.
- Harold, G. ve Herbert, A. S. (1995). "The Impact of certain communication nets upon organization and performance in task- oriented groups". *Management Science*, (3-4): 233.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory*. Oxford University Press, New York.
- Hayes, D. K. ve Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. Wiley, New Jersey.
- Hellweg, S. A. ve Phillips, S. L. (1980). "Communication and productivity in organizations: A State of the art review". *Academy of Management Proceedings*, 188-192.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behavior Leading Human Resources*. Pearson Education International, New Jersey.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2009). *Management*. Pearson International Edition, New Jersey.
- Holt, J. L. (2000). *Impact of Gender, Organizational Role and Multicultural Status on Conflict Resolution Style Preference*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. University of Minnesota, ABD.

- Hulea, L. (2012). "Directions of organizational communication at the level of the students' cultural centre in petrosani- a case study". *Annals of the University of Petrosani Economics*, 12(3): 97-106.
- Işık, M., Biber, L., Öztekin, A. ve Öztekin, H. (ed.). (2010). *Genel ve Teknik İletişim*. Eğitim Akademi, Konya.
- Işıksaçan, T. (2008). *Etkili İletişim*. Kum Saati, İstanbul.
- Jacobson, E. ve Seashore, S. E. (1951). "Communication practices in complex organizations". *Journal of Social Issues*, 7(3): 28.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (2009). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw Hill, Singapur.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. ve Abdollahi, A. (2010). "Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication". *International Journal of Business and Management*, 5(10): 51-61.
- Karabulut, A. (2015). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Karaosmanoğlu, İ. (2012). *Kurumlarda Çatışma Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Arun, K. (2004). "Örgütsel iletişimde transaksyonel analiz (karşılıklı davranışsal çözümleme) bir uygulama". *Ekev Academic Review*, 8(21): 245-264.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). "Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama". *Yönetim*, 20(63): 59-76.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kilmann, R. H. ve Thomas, K. W. (1978). "Four perspectives on conflict management: An attributional framework for organizing descriptive and normative theory". *Academy of Management Review*, 3(1): 59-68.
- Kimball, L. S. (2004). *Organizational Conflict Management Styles and Employee Emotional Engagement*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Loma Linda University.
- Kirkhaug, R. (2010). "Conditions for communication in risk exposed organisations". *Journal of General Management*, 36: 23-36.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta, İstanbul.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw- Hill International Edition, New York.
- Küçükyazıcı, B. (2009). *Relationship Among Perceived Sufficiency of Organizational Communication, Interdepartmental Relationship Climate, Career Opportunities and Well-being at Work*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). "Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative science quarterly*, 12(1): 1-47.
- Luria, G. ve Morag, I. (2012). "Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation". *Accident Analysis & Prevention*, 45: 248-257.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw- Hill, New York.
- Marcus, R. M. (1989). *Male and Female Healthcare Managers: Are There Personality and Conflict- Handling Style Differences?*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Pittsburgh, ABD.
- Marx, M. (2014). "Examining the structural challenges to communication as experienced by nurse managers in two US hospital settings". *Journal of Nursing Management*, 22(8): 964-973.
- Melcher, A. J. ve Beller, R. (1967). "Toward a theory of organization communication: Consideration in channel selection". *Academy of Management Journal*, 10(1): 39-52.
- Memduhoğlu, H. B. ve Saylık, A. (2012). "Okullarda informel ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi". *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1): 1-21.
- Mert, E. (2015). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Metcalf, H. C. ve Urwick, L. (ed.). (1942). *Dynamic Administration the Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers, New York ve Londra.
- Mısırlı, İ. (2003). *Genel İletişim*. Detay, Ankara.
- Moberg, P. J. (1998). "Predicting conflict strategy with personality traits: Incremental validity and the five factor model". *International Journal of Conflict Management*, 9(3): 258-285.

- Moberg, P. J. (2001). "Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations". *International Journal of Conflict Management*, 12(1): 47-68.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2010). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. International Edition, South- Western.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall, İngiltere.
- Okul, K. (2011). *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetim Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- O'Rourke, J. S. (2004). *Management Communication: A Case- Analysis Approach*. Pearson Education International, New Jersey.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). "Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme". *Global Media Journal: Turkish Edition*, 6(11): 339-383.
- Örücü, E. T. ve Kıvrak, O. T. (2013). "Telekomünikasyon sektöründe çalışan personelin iletişim becerileri düzeylerinin incelenmesi". *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1): 15-29.
- Özarallı, N. ve Torun, A. (2011). "Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2): 101-113.
- Özdemir, M. (2008). *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Etam, Eskişehir.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztürk, M. H. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Yargı, Ankara.
- Pietri, P. H. (1974). "Organizational communication: The pioneers". *Journal of Business Communication*, 11(4): 3-6.
- Poole, M. S. (1978). "An information- task approach to organizational communication". *Academy of Management Review*, 3(3): 493-504.
- Pruitt, D. G. (1983). "Strategic choice in negotiation". *American Behavioral Scientist*, 27(2): 167-194.

- Rahim, M. A. (1979). "Managing conflict through effective organization design: An experimental study with the MAPS design technology". *Psychological Reports*, 44(3): 759-764.
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). "Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention". *Psychological reports*, 44(3c): 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1983). "A measure of styles of handling interpersonal conflict". *Academy of Management journal*, 26(2): 368-376.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E. ve Buntzman, G. F. (1992). "Ethics of managing interpersonal conflict in organizations". *Journal of Business Ethics*, 11(5-6): 423-432.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R. (1995). "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups". *Journal of applied psychology*, 80(1): 122.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F. ve White, D. (1999). "An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles". *International Journal of Conflict Management*, 10(2): 154-171.
- Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict". *International journal of conflict management*, 13(3): 206-235.
- Ray, J. P. (2008). *The Influence Culture on Conflict Handling Styles and Use of Mediation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Phoenix, ABD.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology*. Pearson Education International, New Jersey.
- Robbins, P. S. ve Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson International Edition, New Jersey.
- Roethlisberger, F. J. (1953). "The administrator's skill: Communication". *Harvard Business Review*, 31(6): 55.
- Rubin, J. Z. (1994). "Models of conflict management". *Journal of social issues*, 50(1): 33-45.
- Sabau, M. R. ve Bibu, N. A. (2012). "Management communication: A case study of interpersonal manager-subordinates communication at three high schools from bihor". *Review Of International Comparative Management / Revista De Management Comparat International*, 13(2): 248-256.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset, Bursa.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. Beta, İstanbul.
- Seval, H. (2006). "Çatışmanın etkileri ve yönetimi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15: 245-254.

- Seyitoğlu, F. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler ve Çalışanlar Arasında Stratejik İletişim: Antalya Bölgesinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Simpson, R. L. (1959). "Vertical and horizontal communication in formal organizations". *Administrative Science Quarterly*, 4(2): 188-196.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması". *Journal of Commerce*, (1): 1-17.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay, Ankara.
- Spaho, K. (2013). "Organizational communication and conflict management". *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1): 103-118.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behaviour: A Management Challenge*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Subramanian, S. (2006). "An 'open eye and ear' approach to managerial communication". *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(2): 1-10.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.
- Tağraf, H. (2013). "Çatışma ve Müzakere". E, Örucü ve E, Üngüren (ed.). *Örgütsel Davranış*. Lisans, İstanbul, s.431-460.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki: Bursa İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). "Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği". *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 1(11): 101-122.
- Tengilimoğlu, D. (1991). "Kişilerarası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri". *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2): 123-144.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Seçkin, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Seçkin, Ankara.
- Thomas, K. W. ve Schmidt, W. H. (1976). "A survey of managerial interests with respect to conflict". *Academy of Management Journal*, 19(2): 315-318.
- Thomas, K. W. ve Ruble, T. L. (1976). "Support for a two-dimensional model of conflict behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1): 143-155.

- Thomas, K. W. ve Kilmann, R. H. (1978). "Comparison of four instruments measuring conflict behavior". *Psychological Reports*, 42(3c): 1139-1145.
- Thomas, K. W. (1992). "Conflict and conflict management: Reflections and update". *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265-274.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2009). "Turizm İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmalar ve Yönetimi". Z, Sabuncuoğlu (ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Mkm, Bursa, s.135-163.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Nobel, Ankara.
- Torun, N. Ö. A. (2011). "Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2): 101-113.
- Trudel, J. (2009). *Workplace Incivility: Relationship with Conflict Management Styles and Impact on Perceived Job Performance, Organizational Commitment and Turnover*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The University of Louisville.
- Tschan, F., Semmer, N. K. ve Inversin, L. (2004). "Work related and 'private' social interactions at work". *Social Indicators Research*, 67(1-2): 145-182.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2003). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*. Nobel, Ankara.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Detay, Ankara.
- Türk, O. C. (2009). *Örgütsel İletişim ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi". *Journal of Yaşar University*, 3(9): 1011-1027.
- Ural, Z. G. (2013). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, S. (2015). *Çatışma Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Üngüren, E. (2008). "Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma". *Journal of International Social Research*, 1(5): 880-909.

- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). "İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 36-56.
- Weick, K. E. ve Browning, L. D. (1986). "Argument and narration in organizational communication". *Journal of Management*, 12(2): 243.
- Woods, R. H. ve King, J. Z. (2002). *Leadership and Management in the Hospitality Industry*. Educational Institute, Amerika.
- Yedikardaşlar, C. (2009). *Hemşirelerin Çatışma Yönetimi Stratejilerinde Duygusal Zekanın Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. IQ Kültür Sanat, İstanbul.
- Yetim, E. E. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, M. L. ve Bürüngüz, H. C. (2013). "Güven geliştirmede iletişimin rolünü ve örgütsel hedeflere katılım üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir yol analizi". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(4): 63-75.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, A. (ed.). (2008). *İletişim Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yürür, S. (2009). "Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 23-42.

İnternet Kaynakları

- Baker, K. A. (2002). "Organizational communication". <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> (erişim tarihi: 19.04.2016).
- Drucker, P. F. (2004). "What makes an effective executive" <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive> (erişim tarihi: 24.04.2016).
- Erzincanlı, H. O. (2008). "Tarımda iletişim". http://www.tarimsal.com/makaleler/Tarimda_iletisim.htm (erişim tarihi: 19.04.2016).

Schmidt, W. H. ve Tannenbaum, R. (1960). "*Management of differences*".

<https://hbr.org/1960/11/management-of-differences> (erişim tarihi: 18.05.2016).

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/> (erişim tarihi: 19.05.2016).

EK 1 – ANKET FORMU

Bu anket çalışması; kurumunuzdaki iletişimin etkinliğinin sizlerin çatışma yönetimi eğiliminiz üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Çalışmayı cevaplarırken verilen ölçekte tercihinizi belirtmeniz ve soruları boş bırakmamanız rica olunur. İlginiz için teşekkür ederiz.

Ferhan ÖNAL

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman:

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız: _____

Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Ne Kadar Süredir Bu Kurumda Çalışmaktasınız? _____ yıl

Öğrenim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()

Çalışma Statünüz: Devlet Memuru () Taşeron () Sözleşmeli () Daimi İşçi () Diğer ()

Maaşınız: ₺1300 - ₺1500 () ₺1501- ₺2000 () ₺2001 ve üzeri ()

(I) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ANKETİ Lütfen her soru ile ilgili size uygun gelen seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Belediyemizde haftanın belirli günlerinde toplantılar düzenlenerek çalışanlar bilgilendirilmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Amirim çalışanlarıyla iletişim kurarken herkese eşit muamele gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İş arkadaşlarımla iş yeri haricinde de vakit geçiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.İş arkadaşlarımla fikir ve önerilerimizi serbestçe paylaşabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Amirime gün sonunda işle ilgili sözlü veya yazılı raporlar sunarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.Belediyemizde çalışanların özel günlerine (taziye, düğün, nişan, bayram ziyareti) katılmamız özendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Amirim işle ilgili sorunların çözümünde bize yol gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.İhtiyaç duyduğum her bilgiyi arkadaşlarımdan temin edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10.Amirim bizimle işle ilgili olmayan konularda da konuşur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Amirim işimle ilgili yeteri kadar bilgiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Amirim herhangi bir sorun karşısında bizlere küçük toplantılar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.İşimle ilgili bir sorun oluştuğu zaman arkadaşlarım çözmek için yol gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.Bölümümün üst düzey yöneticilerine istediğim zaman ulaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Amirimden aldığım sürekli emirlerle işimi daha doğru yapmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.Amirim fikir ve önerilerini bizimle paylaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.İşimle ilgili neleri, nasıl yapacağım bana önceden net olarak bildirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.Çalışanların iş yeri dışında da bir araya gelebileceği spor müsabakaları yapılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.İşimde iş arkadaşlarımla olan iletişimsizliklerden doğan gecikmeler yaşamaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.İşimle ilgili olmayan konularda amirimle rahatça konuşabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.İş arkadaşlarım işimle ilgili değişikliklerden beni zamanında haberdar eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.İş yerimizdeki sorunları arkadaşlarımla bir araya gelerek çözmeye çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.Amirim bir karar vermeden önce benim de fikrimi alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.Belediyemizde şikayetlerimizi iletebileceğimiz bir sistem mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.Amirimin bize karşı üslubu resmidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.İşimi ilgilendiren konularda amirimle rahatça konuşabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.Bir sorun olduğu zaman iş arkadaşlarımla ortak bir çözüm bulmaya çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.Amirim görevim ile ilgili her türlü değişiklikten beni zamanında haberdar eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.Amirim başarılı işler yaptığımda beni takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.Çalışanların iş yeri dışında da bir araya gelebileceği piknik gibi organizasyonlar düzenlenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(II) ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANKETİ Lütfen her soru ile ilgili size uygun gelen seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
31.Amirlerimle karşı karşıya gelmekten kaçınıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.Genellikle amirlerimin önerilerine uyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.Uzlaşma için bazı şeyleri göze alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Amirlerimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

40.İnciten duygulara yol açmamak için amirlerimle anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.Uzlaşmaya varılabilmesi için amirlerimle görüşmelerde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için amirlerimle çalışmaya çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri amirlerimle birlikte ele almaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.Genellikle amirlerimin gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve amirlerimle olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.Görüşlerimi amirlerimin görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.Sorunların her ikimizin de beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için amirimle birlikte çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48.Genellikle amirlerimle görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50.Amirlerimle anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.İstedğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52.Genellikle amirlerimin dileklerini göz önüne alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53.Amirlerimin dileklerine boyun eğirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54.Sorunları birlikte çözebilmek için amirlerimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56.Amirlerimle hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57.Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58.Amirlerime genellikle ayrıcalık tanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Ferhan ÖNAL

Doğum Yeri – Tarihi: 21.03.1992 - Alanya/ Antalya

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Alanya Anadolu Lisesi, 2010

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Antalya,
2014

Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :

Yeni Karamürsel Mağazaları, Satış Danışmanı, Ocak 2011- Eylül
2013

E-Posta : onalferhan@gmail.com