

Fatma Nur ŞAHİN •
Hülya Gündüz
ÇEKMECELİOĞLU**

Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Conflict Management Strategies and Their Effects on Work Performance: A Study on Security Sector

Özet

Bu makale, çatışma ve çatışma yönetimi stratejilerinin, organizasyonlarda fiziki güvenlik ile ilgili görev yapan güvenlik personelinin iş performanslarına etkilerini araştırmak üzere yazılmıştır. Bu iş dalı özellikle, stresli koşullara maruz kalınması oranının ve çatışma olasılığının fazlalığı ile takım çalışması ve uyum içinde çalışmanın büyük önem arz etmesi nedeniyle seçilmiştir. Personel ve yöneticilerin, çatışmaların sebepleri, performans üzerine -olumlu ya da olumsuz - etkileri, ve çözüm stratejileri üzerine fikirlerini değerlendirebilmek ve tüm bu etmenlerin iş performansı üzerine etkilerini değerlendirebilmek amacıyla katılımcılara birtakım ifadeler yöneltilmiştir. Çalışanların bu ifadelere verdikleri yanıtlar, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programı kullanılarak araştırılmıştır. Bu çalışma ile yönetim stratejistlerinin, çatışma ve iş performansı ilişkisi üzerine güncel/ana akım görüşleri, Türkiye’de faaliyet gösteren güvenlik çalışanları üzerinde test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, İş Performansı, SPSS

JEL Kodları: D74, L25, P17

Abstract

This paper is written in order to investigate the effects of conflict and conflict management strategies on security personnel who are dealing with physical security of organizations. This line of work is selected especially for it's high possibility of exposure to stressful situations and conflict, and it's of great importance for the personnel to work as a team and in harmony. In order to assess the opinions of both personnel and managers on the causes, effects -whether positive or negative- on performance and solution strategies of conflicts and assess the impact of these strategies on their work performance, a series of arguments were directed to the participants. The personnel's answers to these arguments are analyzed, using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). With this study, we wanted to test the mainstream conflict and work performance relationship opinions of management strategists, on active security personnel in Turkey.

Keywords: Conflict Management, Work Performance, SPSS

JEL Codes: D74, L25, P17

* Kocaeli Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Tezli YL Programı öğrencisi, e-posta adresi: fnursahin2139@hotmail.com

** Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

Giriş

Çatışma konusu tarih boyunca sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimleri gibi pek çok alanda tartışma konusu olmuş ve özellikle sanayi devrimi sonrası artan bir ivmeyle günümüze kadar şekil değiştirmiş bir araştırma alanıdır. Çatışma konusundaki fikirler günümüzde, önceki yüzyıllara kıyasla büyük farklılıklar arz etmektedir. Örgütün etkinliği açısından belirli düzeyde bir çatışmanın gerekli olduğu yapılan çalışmalarla gün yüzüne çıkarılmıştır.

Çatışmaların iyi yönetildiği taktirde yenilik, yaratıcılık ve değişim gibi akımları olumlu etkileyen, personel arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı arttıran, örgüte esneklik kazandıran ve en önemlisi de tüm bu bahsedilenlerin entegrasyonu ve ahengi ile örgütsel performansı olumlu etkileyen bir olgu olduğunu söylemek mümkündür.

1. Çatışma

Çatışmanın, genel olarak bir çok tanımı bulunmaktadır. En genel anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1993). Tanımlardaki farklılıklar bu tanımların ele alındığı bilim dallarının farklı olmasından kaynaklanır. Ancak her ne kadar tanımlar farklı olsa da ortak olan tek bir şey vardır ki o da insan faktörüdür. Yani çatışmaların doğmasındaki temel faktör insanlar arasındaki farklılık ve çeşitliliklerdir. Farklı bireyler farklı bakış açıları doğuracağından çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir. Kişilerin farklılığı; bakış açısı, değer yargıları, algı ve hedef gibi çatışmaya mahal verecek birçok unsurdan da farklılık oluşturur. Tüm bu nedenlerin dışında, toplumda meydana gelen bağımlılık, iletişim bozuklukları, sınırlı kıt kaynakların paylaşımı gibi nedenlerle de çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Organizasyonel düzeyde çatışma; birden fazla insan ya da grup arasında, farklı ihtiyaçlar ve istekler, iyi yapılandırılmamış iş tanımları, harmonik bir çalışma ortamının bulunmaması ve benzeri nedenlerle ortaya çıkan fikirselsel bağlamda farklılıklar olarak kısaca tanımlanabilir. Tarih boyunca bilim insanları bu fenomene değişik açılardan yaklaşmışlardır. Bu farklı yaklaşımlardan ilki olan klasik görüş 1800'lerden 1940'lara kadar baskın olmuştur. Bu görüşün önde gelen temsilcileri arasında Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber and Mary Parker Follett sayılabilir. Klasik görüş çatışmaya, organizasyonlara musallat olmuş bir hastalık olarak yaklaşmaktadır. Bu görüşe göre çatışma her zaman negatif bir unsur olarak nitelendirilmiş ve şiddet, yıkım ve irrasyonelite ile ilişkilendirilmiştir. Yöneticinin görevi çatışmayı azaltmak ve eğer mümkünse bir an önce ortadan kaldırmaktır¹. Klasik yaklaşım, çatışmaların başlangıcında hızlı bir çözüm sağlamakla birlikte, altta yatan sorunlar çözülmediği takdirde çatışmanın tekrar gün yüzüne çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenden dolayı araştırmacılar, çatışma konusu üzerine çalışmalar yapmaya devam etmişler ve yeni bir bakış açısı bulmaya gayret etmişlerdir.

¹ İlk olarak 1872 yılında yasallaştırılan İşçi Sendikalarının ana ortaya çıkış sebeplerinden birisi de, işçi ve yöneticiler arası çatışmalarda işçilerin haklarını savunmaktır. Her ne kadar Ortodoks Marksizm'de katı olarak savunulan, "ateizmin tercih edilmesi ve işçiler ve yöneticilerin/işverenlerin çıkarlarının her zaman çatıştığı" retorik görüş günümüzde çok taraftar bulamasa da, savunulan bu görüşler Klasik Görüş'le paralellikler arz etmektedir.

İkinci görüş olan Neo-Klasik Görüş'te, 1920'ler ve 1930'larda Elton Mayo; çatışmanın çözümünün teknik düzenlemelerle bulunabileceğini savunan çağdaşları Taylor, Fayol ve Weber gibi düşünürlerin aksine, üretkenliği arttırmak ve çatışmaları ortadan kaldırmak için sosyal düzene ilişkin değişiklikler yapılması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Bu görüş de çatışmanın zararlı olduğunu ve ortadan kaldırılması gerektiğini savunmakla birlikte, sadece teknik detaylara bağlı kalınıp çalışanlara makine muamelesi yapıldığı bir dönemde sosyal yapıyla ilgili bir bakış açısı getirmesi açısından çok büyük bir ilerlemedir.

İnsan İlişkileri Görüşü de denen üçüncü görüş olan Modern Görüş, ilk olarak 1940'larda ortaya çıkmış ve 1970'lere kadar önemini korumuştur. Modern görüşte çatışma, insan doğasının doğal bir sonucu olarak ele alınmış ve kaçınılmaz bir unsur olarak tanımlanmıştır. Çatışmanın sonuçlarının pozitif ya da negatif olması ise, çatışmanın ele alınış şekliyle ilişkilendirilmiştir. Whyte "Bir organizasyonun işleyişi açısından, harmonik bir ortamın oluşturulması istenmeyen bir sonuçtur. Amaç harmonik bir çalışma ortamı yaratmak değil, karşılaştığı problemlerin farkına varabilen, bunlara çözüm olacak yöntemler üretebilen bir organizasyon yaratmak olmalıdır." yorumunu yapmıştır (Whyte, 1967).

Tüm bu görüşleri ortak olarak ele aldığımızda çatışmaların; sorunların tartışılarak ele alınmasını sağlaması, ilgiyi artırması, sorun çözme yeteneğini geliştirilmesi, yaratıcılığı tetiklemesi, örgütsel dinamizmi artırması, demokratik ortamın geliştirilmesine katkı sağlaması gibi olumlu etkilerinin olduğu gerçeği aşıkardır. Diğer yandan da, zaman zaman karar alma aşamalarında gecikmelere sebep olması, örgütte motivasyonun azalması, amaçlar dışında enerji tüketimine neden olarak verimi düşürmesi gibi olumsuz etkileri olduğu bir gerçektir.

Organizasyonlarda hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratan çatışmaların türleri ile alakalı birçok fikir ortaya atılmıştır. Çatışmalar hem organizasyonun kendi içinde hem de aynı ya da farklı pazarlarda faaliyet gösteren diğer organizasyonlarla yaşanabilmektedir. Araştırmamızın konusu organizasyonun kendi içerisindeki çatışmalar ile alakalı olduğundan burada organizasyon içi çatışma türlerini ele alma ihtiyacı doğmuştur. Çok ayrıntılı olmamakla birlikte çatışma türleri aşağıdaki haliyle bir gruptandırmaya tabi tutulabilmektedir.

Tablo 1: Organizasyon İçi Çatışma Türleri

| Konusuna Göre Çatışmalar (Omisore et.al. Abiodun, 2014) | Taraflarına Göre Çatışmalar |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İlişki Çatışmaları: Grup üyeleri arasında ya da otorite figürleri ile kişilik çatışmaları, gerilim, kızgınlık, düşmanlık gibi kişiler arası anlaşmazlıklar varolduğunda ortaya çıkar. | Kişiler Arası Çatışmalar: Aynı yada farklı hiyerarşik düzeyde çalışan iki ya da daha fazla organizasyon elemanı arasındaki çatışmalardır. |
| Görev Çatışmaları: İş içeriği ya da amacı bağlamında; kaynak dağıtımı, prosedürler, yorum farklılıkları gibi konularda çıkan çatışmalardır. | Bireysel/ Grup İçi Çatışmalar: Grup içindeki bireyler arasında ya da bir grubun alt grupları arasında çıkan ve amaçlar, görevler, prosedürler, davranışlar veya tutumlar ile alakalı olabilen türde çatışmalardır. (Riaz et.al. Junaid, 2011) |
| Usûl/Yöntem Çatışmaları: Bir görevin yapılış şekli, yetki alanları ile ilgili belirsizlikler, bireysel sorumluluklar vb. ile ilgili çatışmalardır. | Gruplar/ Departmanlar Arası Çatışmalar: Yönetici ve çalışanlar, üretim ve pazarlama gibi aynı organizasyona bağlı ikiş ya da daha fazla birim arasında çıkan çatışmalardır. |

Ayrıca çatışmaları örgüt içindeki yerine göre üç sınıfta incelememiz mümkündür. Oluştığı yere göre; dikey, yatay ve emir-komuta ile kurmay personeller arasında olabilir. Dikey çatışmalar, ast-üst arasında çıkan çatışmalardır. Yatay çatışmalar, aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişiler yahut birimler arasında çıkan çatışmalardır. Son olarak ise emir-komuta ile kurmay personel arasında çıkan çatışmalar genellikle yetki alanlarının iyi belirlenemediği veya kurmay personelin fikirlerini empoze etmek istedikleri durumlarda ortaya çıkar.

2. Çatışma Yönetim Stratejileri

Çatışma yönetimine dair çok çeşitli stratejiler sıralanabilir. Tüm stratejilerin ortak paydası, yani arzulanan sonuç, tüm çalışan ve yöneticilerin mutlu olması, üretkenliğin artırılması ve çatışmanın sonuçlarının organizasyona, organizasyona bağlılığa zarar gelmemesi ve çatışmanın en az zararlı ya da fayda sağlanarak sona erdirilmesidir. Bunun yanında çatışmanın etkili yönetiminde kişisel yöneticilik özellikleri büyük yer tutmaktadır. Bahsedilen bu etkili yönetim şekli yöneticide bulunan liderlik özellikleri ile de yakından ilgilidir. Her ne kadar liderliğin belirli özellikleri doğuştan kazanılan özellikler gibi görülse de diksiyon, empati kurabilme, stratejik düşünebilme ve benzeri bazı özellikler de sonradan kazanılabilmektedir.

Etkili bir liderlikle yönetilen çatışmalarda zararlı yönleri olabilecek en düşük seviyeye indirmek amaç olmalıdır. Bunun tersi yönde, olumlu etkileri de arttırmak

hedeflenmelidir. Bu doğrultuda çatışmalar örgütün gelişmesi için gerekli bir olgudur denilebilir. Bu nedenle son yıllarda örgütlerin çatışma ve çatışma yönetimine bakış açıları değişmiştir. Çatışmaları bastırma veya gözardı etme yerine örgüt lehine yöneterek fayda sağlama ön plana çıkmıştır.

Başarılı bir çatışma yönetiminde; çatışmanın zamanında tespit ve teşhisi, sonuca ulaştırılacak çözüm yollarının belirlenmesi, birimler arası etkin bir haberleşme sağlanması ve yöneticinin tamamen tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirmelerde bulunması şarttır.

Çatışma Yönetim Stratejileri genel olarak 3 gruba ayrılabilir (Kaya, 2013):

Tablo 2: Çatışma Yönetim Stratejileri

| Rekabete Dayalı Modeller | Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller | Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> •Kazan-Kazan •Kazan-Kaybet •Kaybet-Kaybet | <ul style="list-style-type: none"> •Kaçınma •Güç (Yetki) Kullanma •Yumusatma •Uzlaşma •Oylama •Kura Çekme | <ul style="list-style-type: none"> •Sorun Çözme •Kapsamlı Amaçlar Belirleme •Kaynakların Arttırılması •Yapısal Degiskenlerde •Degisiklik •Davranıs Degistirme •Örgütsel Ayna •Rol Analizi |

Kaynak: Yrd.Doç.Dr. C. Topaloglu ve Yrd.Doç.Dr. U. Avcı (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme.

Genel olarak 3 gruba ayrılan Çatışma Yönetim Stratejilerinin açıklamaları özetle şöyledir;

2.1. Rekabete Dayalı Modeller

2.1.1. Kazan-Kazan : Çatışmaların tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. En olumlu sonucu veren stratejidir.

2.1.2. Kazan-Kaybet : Bir tarafın, karşılığını başka zaman, başka şekilde almayı düşünerek yenilgiyi kabul etmesi ve çatışmaya son vermesi durumudur.

2.1.3. Kaybet-Kaybet : Çatışmadaki her iki tarafın da kaybettiği stratejidir. Çözüm için çeşitli bürokratik yollar denenebilir veya hakeme başvurulabilir.

2.2. Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller

2.2.1. Kaçınma : Taraflar gerek karşı tarafın gerekse kendilerinin ihtiyaçlarına az önem verdikleri ya da hiç önem vermedikleri zaman kullanılır. Göz ardı etme stratejisi olarak da adlandırılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir (Karip, 2003: 64). Ayrıca bu strateji çatışmayla daha uygun bir zamanda ilgilenme ve zaman kazanma amaçlarıyla da kullanılabilir.

2.2.2. Güç (Yetki) Kullanma : Hiyeraşik düzenlerde sorunu çözme yetkisinin üst'e ait olduğu ve astlar tarafından ondan karar beklenen stratejidir. Yönetici gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme ulaştırır. Yetki ve otoritesi tanınan üst'e ait kararlar sorgulanmadan kabul edilecek ve bağlayıcı olacaktır. Sonuca ulaştırsa da çatışmanın kaynağına inilmesini sağlamaz.

2.2.3. Yumuşatma : Bu yöntemde tarafların birbirlerinin olumlu yönlerini görmeleri amaçlanarak ortak konular ve değerler üzerine odaklanılır. Ancak bunun sonucunda çatışmaların ileriki zamanlarda tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir.

2.2.4. Uzlaşma : Karşılıklı olarak kabullenmelerde bulunma ile veya kısa süre için ortak bir nokta bulunan durumlarda kullanılır. Bu stratejide, adından da anlaşılacağı üzere, her iki tarafında ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir hal tarzı ve yaklaşım belirlenerek orta nokta bulunur. Kazanan ya da kaybeden yoktur.

2.2.5. Oylama : Demokratik bir teknik olmasına karşın zayıf olanın susturulmasına neden olabilecek bir stratejidir. Çatışmayı geçici olarak durdurur, ancak kaynağına inemez.

2.2.6. Kura Çekme : Yöneticiler tarafların hepsine de hak veriyorsa ve uzlaşmaları gerekli ise sonucu tarafların şansına yahut kaderine göre belirledikleri yöntemdir.

2.3. Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller

2.3.1. Sorun Çözme : Tarafların tümünün ilgi ve ihtiyaçlarına önem verdikleri durumlar içindir. Entegrasyon-İşbirliği olarak da isimlendirilir. Ortaya çıkan problem tüm açıklığıyla ele alınır ve tartışılır. Farklılıkların ve benzerliklerin analizi yapılır. Burada esas olan tüm şeffaflıkla her şeyin açık açık konuşulmasıdır. Bu sayede taraflar sorunu çözmeye yönelik bir yol üretirler. Ayrıca bu stratejide iletişim oldukça önemli bir faktördür. Yapılan incelemeler göstermiştir ki bu strateji bir zayıflık göstergesi olarak düşünülebileceğinden astlar ile uygulanamaz. Türkiye'de yöneticiler kendileriyle yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok entegrasyon stratejisini tercih ederken, astlarla çatışmada bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmektedir (Kozan ve İlter, 1994).

2.3.2. Kapsamlı Amaçlar Belirleme : Bu yöntemde, çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçilerek her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulunarak çatışma konusu unutturulmaya çalışılır (Ertürk, 1995). İletişim bozukluklarından doğan çatışmalar için en etkin yöntemlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

2.3.3. Kaynakların Arttırılması : Çatışma, kaynaklar sınırlı olduğundan meydana gelmişse bu yöntem uygulanır. Tarafların hepsi de arzu ettikleri şey neyse ona kavuşursa sorunun kaynağı da ortadan kalkmış olur. Ancak kaynakların sınırlı olduğu ve arttırılmasının mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır (Ertürk, 1995). Ayrıca bu yöntemin uygulanması kamu yönetimlerinde oldukça zordur.

2.3.4. Yapısal Değişkenlerde Değişiklik : Temel olarak örgüt yapısının değiştirilmesini esas alır. Her personelin farklı gruplarda çalışarak onların düşünce ve yapılarını da kavramaları sağlanır. Böylece sorun çözümede daha yapıcı ve yaratıcı olunur. Bunun gibi, çatışan bölümlerin sınırlarını değiştirerek, tampon görevi gören yapılar

oluşturarak ve çatışmaya neden olabilecek koşulları ortadan kaldırarak da çatışmalar giderilebilir.

2.3.5. Davranış Değiştirme: Çatışmanın profesyonel sınırlar içerisinde kalması, kişilik özellikler vb. nedenlerle yaşanan fikir ayrılıklarının gereksiz şekilde kişiselleştirilip takıntı haline gelmesinin önlenmesi maksadıyla yöneticilerin, çatışma taraflarının davranışlarını yönetmesidir. Bu sayede yöneticiler çatışma taraflarını daha etkili dinleyerek çatışma taraflarının, olumsuz duygusal tetikleyicileri engelleyebilme, o anki kazanma hissinden daha çok geleceğe odaklanabilme ve yeni yaklaşımlar sergileyebilme gibi davranışlar geliştirmelerini sağlayabilir.

2.3.6. Örgütsel Ayna: Bağımsız grupların, karşı taraftaki grupların perspektifini anlayabilmeleri için kullanılan bir tekniktir. Karşı tarafın bakış açısını anlayabilmek grupların daha efektif olarak çalışmasına yardımcı olur.

2.3.7. Rol Analizi : Çalışanlarının organizasyon içindeki rollerinin analiz edilmesi, çatışmanın temelinde yatması muhtemel olan rol karmaşası gibi nedenlerin böylelikle ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır. Yapılan işlerin daha gerçekçi değerlendirmeleri yapılması suretiyle kişilere gereğinden fazla yük yüklenmesinin de önüne geçilmiş olur.

Buraya kadar kısaca bahsedilen stratejilerden hangisinin hangi olay karşısında uygulanacağını söylemek zordur. Her durum için kullanılan strateji farklıdır. Çünkü taraflar, tarafların tutumu, yöneticilerin bakış açısı, çevresel etmenler vs. her durum için farklıdır. Bu süreçte yöneticilere düşen tarafsız olmak ve yetkilerini sorunların çözümünden yana kullanmak için çaba sarf etmek olmalıdır.

3. İş Performansı ve Çatışma İlişkisi

En genel tanımıyla performans, bir şeyin değerini belirleyen nitelikleri ve belirli zaman diliminde elde edilen sonuçları tanımlar. İşletmelerde temel amaç; yüksek performans ile sahip olduğu üstün nitelikleri korumak ve geliştirmektir. Kimi işletmelerde örneğin maliyet ve müşteri odaklılığı performans kriteri olarak kabul edilirken, kimi işletmelerde pazar payı ve kalite ön plana çıkabilir. Buradan işaretlerle aslında her işletme için performans kavramının tanımı farklıdır denilebilir.

Bu kavramın daha özel bir hali olan iş performansı, bireylerin kendilerine belirli bir zaman içerisinde tamamlamaları için verilen işi başarıyla ve belirtilen zaman dahilinde bitirmeleridir. Burada verilen işler kişinin özellik ve niteliklerine uygun olmalıdır. Aslında iş performansına yönelik yazın taramasında farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Örneğin, Kohli (1985) performansı, "çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi" olarak tanımlamış, Rousseau ve McLean (1993) ise iş performansını "çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret" olarak nitelendirmiştir. Kişi kendisine verilen işi bir sonuca ulaştırdığında bu sonucun değerlendirilmesi gerekir. Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve daha başarılı sonuçlar için geliştirilmesi gerekir.

Örgütlerde performansı belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel olmak üzere genel anlamda üçe ayrılır. Örgütsel faktörler, işletmedeki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Kişisel faktörler, yaş, cinsiyet gibi demografik özellikler ve yetenek, algı, tutum gibi psikolojik özelliklerdir. Çevresel faktörler ise, ekonomik faktörler, yasalar gibi siyasal faktörler ve din gibi kültürel faktörlerdir.

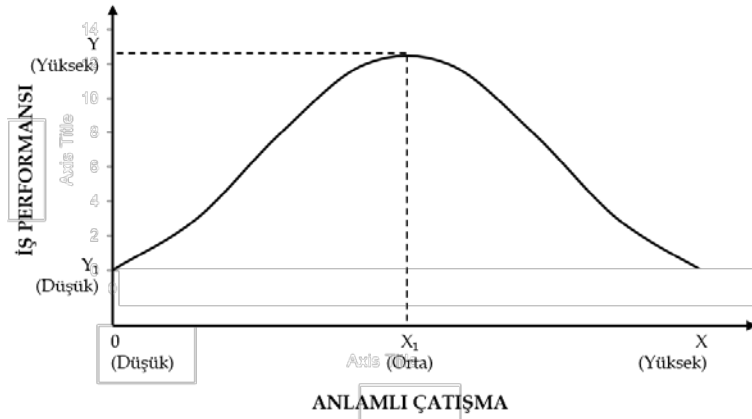
Peki çatışma ile performans arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu konu hakkında ilk görüşler 1970'lere uzanır. 1970'lerden sonra çatışma ile ilgili görüşlerden olan modern görüş genişletilmiş ve çatışmanın, çalışanların performansını belli bir ölçüye kadar arttırdığı iddia edilmeye başlanmıştır.

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki uygun zamanda, belirli sınırlar dahilinde oluşan çatışmalar etkin bir yönetim ile organizasyonların faydasına sonuçlar doğurmaktadır. Burada yöneticiye önemli bir görev düşer. Yöneticinin görevi, kırılma noktasını hesaplamak ve organizasyonun üretkenliğine zarar vermeye başlamadan önce çatışmayı çözmek suretiyle bu fırsatı kullanmaktır. Bu görüşün ardındaki düşünce, organizasyonların barışçıl ve harmonik olarak çalışmalarının organizasyonlara statiklik kazandıracığı ve değişim ile inovasyona karşı gönülsüzleştireceğidir.

Çatışmayı iyi değerlendirerek ve bu sayede olumlu neticeler elde ederek performansını arttıran örgütlerde çalışanlar amaçlarına ulaşır. Ayrıca yüksek performanslı bireyler örgütteki yerlerini garantilemiş olur ve maddi-manevi ödüller kazanır. Kişisel amaçlarına ulaşan bu bireyler diğer yandan da bulunduğu örgütü amaçlarına ulaştırmış olur. Zaten amaçlara ulaşma konusunda iş performansı çok büyük bir etkidir.

İş performansı ve çatışmanın süreç içerisindeki karşılıklı artış-azalış grafiği aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir:

Şekil 1: Çatışma - İş Performansı Grafiği



Kaynak: Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1326.

Modern Görüşün en güncel hali olan Etkileşimci Görüş yöneticilerin, organizasyonlarında her daim belirli ve kontrol edilebilir düzeyde takımlarında, organizasyonlarında çatışmayı canlı tutmalarını destekler. Bunun benzeri şekilde çatışma-performans ilişkisini sorgularken çatışma ile ilgili hangi görüşün performansı nasıl etkilediğine değinmekte fayda vardır.

Çatışma ile ilgili görüşlerin performans üzerine etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Tablo 3: Çatışma İle İlgili Görüşlerin Karşılaştırması

| | Klasik / Neo-Klasik Görüş | Modern Görüş | Etkileşimci Görüş |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ana Fikir | Fitneciler (Troublemakers) tarafından çıkarılır Kötüdür Kaçınılmalıdır Bastırılmalıdır | İnsanlar arasında kaçınılmazdır Her zaman kötü değildir Değişimin doğal sonucudur Yönetilebilir | Amaçlara bağlılıktan çıkar Sıklıkla fayda sağlanılabilir Teşvik edilmelidir Yaratıcılık ortaya çıkarmalıdır |
| Performansa Etkileri | Çatışma düzeyi arttıkça performans düşer | Performans, çatışmanın ne kadar etkili idare edildiğine bağlıdır. Genel olarak, performans belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer. | Performansı artırmak için bazı tür çatışmalar gereklidir. Performans çatışma ile belirli bir noktaya kadar artar, eğer ana sorun çözülmezse ve çatışma artmaya devam ederse performans düşer. |
| Tavsiye Edilen Hareket² | Eğer $a = d$ ise birşey yapma Eğer if $a > d$ ise çatışmayı çöz ³ ($d = 0$ olduğunda) | Eğer $a = d$ ise birşey yapma Eğer if $a > d$ ise çatışmayı çöz ($d \sim 0$ olduğunda) | Eğer $a = d$ ise birşey yapma Eğer if $a > d$ ise çatışmayı çöz Eğer $a < d$ ise çatışmayı canlandır ($d > 0$ olduğunda) |

Kaynak: Verma, Vijay K. (1998). Conflict Management. The Project Management Institute Project Management El Kitabı

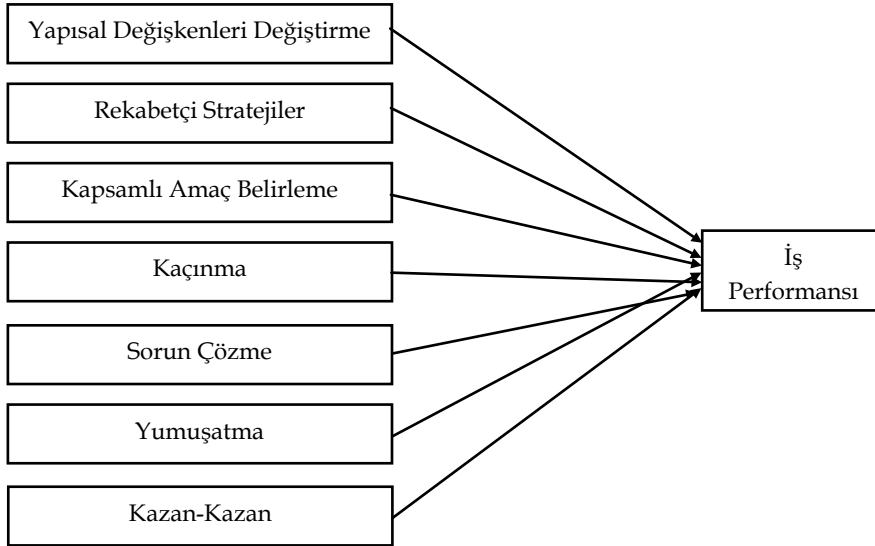
² a = personel arasında varolan çatışma düzeyi; d = istenen çatışma düzeyi

³ Klasik ve neoklasik görüşlerin bu tablodaki tek farkı, çatışmanın ortadan kaldırılması sırasında atılacak adımların teknik ya da sosyal düzeyde olması ile ilgilidir. Bu konuyla ilgili açıklama önceki bölümlerde yapılmıştır.

4. Araştırma Modeli Ve Hipotezleri

Bu araştırmada kullanılan araştırma modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Şekil 2: Araştırma Modeli



H (Hipotez) 1: Yapısal değişkenleri değiştirme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H2: Rekabetçi stratejilerin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: Kapsamlı amaç belirleme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H4: Kaçınma stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H5: Sorun çözme stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H6: Yumuşatma stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H7: Kazan-kazan stratejisinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.

5. Yöntem

Bu bölümde katılımcılar tanıtılmış ve yapılan ön testler açıklanmıştır.

5.1. Katılımcılar ve Güvenlik Sektörü

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 15 güvenlik organizasyonuna toplamda 250 adet anket elden teslim edilmiştir. Bu dağıtılan anketlerden 180 tanesi doldurulmuş

olarak geri teslim edilmiş ve bu 180 adet anketin 162 tanesi uygun olarak doldurulduğundan sadece 162 anket değerlendirmeye katılmıştır. Hesaplamalar IBM (*International Business Machines*) firmasının SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programının 20.0.0 versiyonu ile yapılmıştır.

Güvenlik sektörünün araştırma konusu olarak seçilmesinin ana sebebi, sektörün çalışma koşulları açısından strese ve fikir ayrılıklarına maruz kalma olasılığının yüksek olması, takım çalışmasının önemli olması, bireyler arası çatışmanın etkilerinin diğer sektörlerden daha farklı sonuçlara sebebiyet verebilecek olmasıdır.

5.2. Ön Test

Anket uygulaması ile ilgili yapılan ön görüşmelerde yöneticiler, anket içinde bulunan soruların özellikle çatışma sebepleri ile ilgili kısmının inceleme yapılan organizasyonlarla ilgili olumsuz yorum yapılmasını gerektirebileceği yönünde görüş bildirmişler ve bu nedenle herhangi bir şekilde organizasyon ismi, katılımcı ismi vb. bilgilerin araştırma sonucunda kullanılmamasını istemişlerdir. Bu sebeple sadece sayısal ve sosyo-demografik veriler kullanılmıştır.

6. Bulgular

Bu bölümde veri toplama yöntemlerinden bahsedilmiş ve hipotezlerle alakalı SPSS analizleri yapılmıştır.

6.1. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Anket 1. bölüm demografik bilgi toplama, 2. bölüm çatışma – performans ilişki analizi olmak üzere toplam iki ana bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde Cinsiyet, Yaş Aralığı, Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Kademesi olmak üzere 5 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde 5 adet alt grup ve toplamda 48 adet ifade bulunmaktadır;

- 15 ifade Çatışma Nedenleri ile ilgilidir. Çatışma nedenleri bölümü 3 alt bölüme ayrılmaktadır. 4 ifade Bireysel Nedenler (Örn. *“Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıkları çatışma nedenidir.”*), 6 ifade Örgütsel Nedenler (Örn. *“İşletme ve bölümlerdeki işbölümünün yapısı çatışma nedenidir.”*) ve 5 ifade Yönetimsel Nedenler (Örn. *“İşletmede yetki ve sorumluluğun belirgin olmaması çatışma nedenidir.”*) ile ilgilidir.

- 20 ifade Çatışma Yönetim Stratejileri (Örn. *“Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenir.”*),

- 5 ifade Çatışmanın Pozitif Etkileri (Örn. *“Çalıştığım örgütte ortaya çıkan çatışmaların, çalışanlar arasında işbirliğinin oluşumuna katkıda bulunduğunu düşünüyorum.”*),

- 5 ifade Çatışmanın Negatif Etkileri (Örn. *“Çalıştığım örgütte ortaya çıkan çatışmaların kötü iş operasyonlarına neden olduğunu düşünüyorum.”*) ve

- 3 ifade Bireysel İş Performansı (Örn. *“İşlerimi zamanında tamamlarım.”*) ile ilgilidir.

Bu gruplandırmalar katılımcılara belirtilmemiştir.

Katılımcılara bu ifadeleri 5’li Likert Ölçeği’ne göre A- Kesinlikle Katılmıyorum, B- Katılmıyorum, C- Fikrim Yok, D- Katılıyorum, E- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir.

6.2. Güvenilirlik Analizi

Yapılan anketin ölçülerde sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğini anlamak adına yapılan ilk analiz güvenilirlik analizidir. Doğru bir analiz sonucu elde edebilmek adına, 41-45 arası 5 adet ifadeye verilen yanıtlar, bu ifadelerin negatif olması nedeniyle 5'li Likert Ölçeği kapsamında ters çevrilmiştir (1-5'e, 2-4'e, 4-2'ye ve 5-1'e olacak şekilde).

Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi - Güvenilirlik İstatistikleri

| Durum | N | % | Cronbach's Alpha | Madde |
|---------|-----|-------|------------------|-------|
| Geçerli | 162 | 100,0 | | 0.760 |
| Hariç | 0 | 0,0 | 48 | |
| Toplam | 162 | 100,0 | | |

Tablo 4'te görüldüğü üzere Cronbach's Alpha değeri 0.760 olarak "Kabul Edilebilir" düzeydedir, dolayısıyla anket güvenilirliği ölçüsü değerlendirme yapılabilecek düzeydedir.

Silindiğinde güvenilirlik değerine en yüksek artışı sağlayan 25 numaralı ifadedir ancak bu ifade de 0.005 gibi düşük bir artış sağladığından ve anket bu haliyle de kabul edilebilir ölçüde güvenilir olduğundan değerlendirme sürecinde herhangi bir silme işlemi yapılmamıştır.

6.3. Veri Analizi ve Hipotezler

Sosyo-Demografik istatistikler incelendiğinde:

-Katılımcıların 134'ünün (%82.7) Erkek, 28'inin (%17.3) Kadın; 130'unun (%80.2) Personel, 32'sinin (%19.8) Yönetici olduğu,

-Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde 3 kişinin (%1.9) ilköğretim, 20 kişinin (%12.3) lise, 95 kişinin (%58.6) önlisans ve 44 kişinin (%27.2) Lisans ve üstü düzeyinde eğitime sahip olduğu,

-Katılımcıların 18'i (%11.1) 1 yıl ve daha az süredir, 24'ü (%14.8) 2 yıldır, 24'ü (%14.8) 3 yıldır ve 96'sı (%59.3) 4 yıl ve daha uzun süredir mevcut işinde çalıştığı ve

-Katılımcıların 2'si (%1.2) "20 yaş ve altı", 18'i (%11.1) 21-30, 68'i (%42) 31-40, 74'ü (%45.7) "45'ten fazla" yaş aralığında olduğu görülmektedir.

6.3.1. Çatışma Nedenleri ve Çatışma Etkileri İle İlgili İfadelerin Cinsiyet ve Çalışma Kademesine Göre Ortalamaları

Tablo 5: Çatışma Nedenleri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet

| | Çalışma Kad. | Ort. | Görüş | Cinsiyet | Ort. | Görüş |
|----------------------------|--------------|------|-----------------------|----------|------|------------|
| Bireysel Nedenler | Personel | 3.61 | Katlıyorum | Erkek | 3.69 | Katlıyorum |
| | Yönetici | 3.93 | Katlıyorum | Kadın | 3.60 | Katlıyorum |
| | Toplam | 3.67 | Katlıyorum | | | |
| Örgütsel Nedenler | Personel | 3.02 | Fikrim Yok | Erkek | 3.08 | Fikrim Yok |
| | Yönetici | 3.20 | Fikrim Yok | Kadın | 2.91 | Fikrim Yok |
| | Toplam | 3.05 | Fikrim Yok | | | |
| Yönetimsel Nedenler | Personel | 4.14 | Katlıyorum | Erkek | 4.16 | Katlıyorum |
| | Yönetici | 4.28 | Kesinlikle Katlıyorum | Kadın | 4.20 | Katlıyorum |
| | Toplam | 4.17 | Katlıyorum | | | |

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde çalışma kademesi ve cinsiyet açısından çatışma nedenlerine yönelik verilen yanıtların her ne kadar ağırlıkları bir miktar değişiklik gösterse de büyük oranda aynı doğrultuda olduğu göze çarpmaktadır. Toplam ortalamalar incelendiğinde, çatışma nedenlerine verilen ağırlıkların büyüklüğüne sırasıyla Yönetimsel Nedenler, Bireysel Nedenler ve Örgütsel Nedenler olduğu görülmektedir. Bu durum Çalışma Kademesi açısından ele alındığında Yönetici olarak çalışan kişilerin 4.28 ortalama ile Yönetimsel nedenlere Personel düzeyinde çalışanlardan daha büyük ağırlık verdikleri görülmektedir. Benzer şekilde Örgütsel Nedenlere verilen yanıtlar incelendiğinde de her ne kadar iki tarafın ortalamaları da Fikrim Yok olarak görüle de, Yöneticilerin 3.20 ortalama ile Personelin 3.02 ortalamasından daha büyük oranda Katlıyorum seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Bireysel Nedenler incelendiğinde de farklı bir sonuç ortaya çıkmamakta, Yöneticiler 3.93 ortalama ile Personelden daha büyük bir ortalama ortaya koymaktadır. Çatışma Nedenleri bölümüne verilen yanıtlar yönetim kademesi açısından incelendiğinde en dikkat çekici özellik, yanıtların ortalamaları toplamda aynı sonuca yaklaşırsa da , yöneticilerin verdiği yanıtların daha güçlü olduğudur. Bu bölümde her bir bölüm için geçerli olmak üzere yöneticiler, personelden daha yüksek ortalama çıkarmışlardır. Bu durumun en ilginç yanı, yönetimsel nedenler kısmı için de geçerli olmasıdır. Yöneticiler, çatışmanın nedenleri konusunda personelle aynı fikirde ve hatta daha da yüksek bir ortalama ile Kesinlikle Katlıyorum düzeyinde yönetimsel nedenleri seçmişlerdir. Bunun nedeninin yöneticilerin, kendi eksikliklerini itiraf etmiş olmaları mı, ya da personelin sorumluluğu yöneticilere atmak konusunda bir miktar çekinden davrandıkları mı olduğu kesin olmamakla birlikte oldukça ilginç bir bulgudur.

Cinsiyet açısından incelendiğinde, Bireysel ve Örgütsel nedenler açısından Erkek'lerin ortalamaları daha yüksek çıkmasına karşın, Kadın'ların Yönetimsel Nedenler ortalaması 4.20 ile Erkek'lerin ortalamasından daha büyük çıkmıştır. Örgütsel Nedenler kısmına verilen yanıtlarda her iki taraf da Fikrim Yok ortalamasına sahip iken, Erkek'lerin ortalaması 3.08 ile Katlıyorum'a daha yakın çıkmıştır. Toplamda, çatışma nedenleri konusunda kadın ve erkeklerin yanıtlarının ortalamaları çok düşük farklılıklar

göstermektedir. Buradan, cinsiyet faktörünün çatışma nedenleri konusunda fikirleri göz ardı edilebilecek ölçüde az etkilediği yargısına ulaşılmıştır.

Tablo 6: Çatışma Etkileri, Çalışma Kademesi ve Cinsiyet

| | Çalışma Kad. | Ort. | Görüş | Cinsiyet | Ort. | Görüş |
|--------------|--------------|------|-------------|----------|------|-------------|
| Pozitif Etki | Personel | 2.64 | Fikrim Yok | Erkek | 2.74 | Fikrim Yok |
| | Yönetici | 3.09 | Fikrim Yok | Kadın | 2.67 | Fikrim Yok |
| | Toplam | 2.73 | Fikrim Yok | | | |
| Negatif Etki | Personel | 3.54 | Katılıyorum | Erkek | 3.53 | Katılıyorum |
| | Yönetici | 3.52 | Katılıyorum | Kadın | 3.59 | Katılıyorum |
| | Toplam | 3.54 | Katılıyorum | | | |

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Pozitif Etkiler ortalamasının 2.64 ile Fikrim Yok'a, Negatif Etkiler ortalamasının ise 3.54 ile Katılıyorum'a denk geldiği görülmektedir. Çalışma Kademesi açısından incelendiğinde Personel tarafından Negatif Etki ifadelerine verilen yanıtların ortalamasının yöneticilerin ortalamasından 0.02 daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çok büyük bir farklılık göze çarpmamaktadır. Pozitif Etkiler incelendiğinde ise Yöneticilerin 3.09 ortalama ile, Personelin 2.64'lük ortalamasından daha fazla oranda Katılıyorum yanıtına eğilim gösterdikleri görülebilmektedir. Verilen yanıtlar incelendiğinde ortalamalar açısından aynı sonuca ulaşıldığı görülse de, personelin ortalaması genel anlamıyla yöneticilerden oldukça düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerin, çatışmaların pozitif çıktılarının olabileceği görüşüne daha yakın oldukları çıkarımı yapılabilmektedir.

Cinsiyet açısından incelendiğinde Pozitif ve Negatif Etkiler açısından Erkek ve Kadın'ların yanıtlarının büyük farklılıklar göstermediği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, Çatışma etkilerine yönelik algılara cinsiyetten çok çalışılan kademenin etki ettiği çıkarımına varılmıştır.

6.3.2. Faktör Analizi

Örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını ölçmeye yarayan Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.653 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.5'ten büyük olması nedeniyle örneklem uygun büyüklüktedir. "p" değeri ise 0.000, yani anlamlı olarak ölçülmüştür. Faktör yükü 0.40'tan küçük olan ifadeler matrise dahil edilmemiştir ve Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler tabloya katılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde 7 Faktör bulunmuştur:

Tablo 7: Faktör Analizi

| İfadeler | Faktörler | | | | | | |
|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Faktör 5 | Faktör 6 | Faktör 7 |
| İfade 28 | .872 | | | | | | |
| İfade 29 | .859 | | | | | | |
| İfade 30 | .762 | | | | | | |
| İfade 22 | | .699 | | | | | |
| İfade 26 | | .687 | | | | | |
| İfade 23 | | .623 | | | | | |
| İfade 24 | | .587 | | | | | |
| İfade 17 | | | .735 | | | | |
| İfade 16 | | | .699 | | | | |
| İfade 18 | | | .664 | | | | |
| İfade 19 | | | .594 | | | | |
| İfade 35 | | | | .835 | | | |
| İfade 34 | | | | .831 | | | |
| İfade 33 | | | | .583 | | | |
| İfade 31 | | | | | .726 | | |
| İfade 27 | | | | | .660 | | |
| İfade 32 | | | | | .573 | | |
| İfade 21 | | | | | | .824 | |
| İfade 20 | | | | | | .734 | |
| İfade 25 | | | | | | | .852 |

Faktörlerin α katsayıları sırasıyla 0.82, 0.62, 0.63, 0.67, 0.62 ve 0.65 olarak saptanmıştır. 25 numaralı İfade, 7. Faktör olarak tek başına olduğundan Güvenilirlik analizi yapılmamıştır.

1. Yapısal Değişkenleri Değiştirme - *YDD* (Kalıcı Yöntem)
2. Rekabetçi Stratejiler - *RS* (Rekabetçi Yöntem)
3. Kapsamlı Amaç Belirleme - *KAB* (Kalıcı Yöntem)
4. Kaçınma - *KAÇ* (Geçici Yöntem)
5. Sorun Çözme - *SOÇ* (Kalıcı Yöntem)
6. Yumuşatma - *YMŞ* (Geçici Yöntem)
7. Kazan - Kazan - *KK* (Rekabetçi Yöntem)

Bu 7 faktör, toplam varyansın % 64.13'ünü açıklamaktadır.

Tablo 8: Faktörler ve Varyanslar

| Faktör ⁴ | Özdeğerler | | |
|-----------------------------------|------------|-----------|-------------|
| | Toplam | Varyans % | Kümülatif % |
| 1 Yapısal Değişkenleri Değiştirme | 3.377 | 16.887 | 16.887 |
| 2 Rekabetçi Stratejiler | 2.814 | 14.070 | 30.957 |
| 3 Kapsamlı Amaç Belirleme | 1.696 | 8.481 | 39.438 |
| 4 Kaçınma | 1.466 | 7.330 | 46.768 |
| 5 Sorun Çözme | 1.302 | 6.509 | 53.277 |
| 6 Yumuşatma | 1.111 | 5.557 | 58.835 |
| 7 Kazan - Kazan | 1.059 | 5.294 | 64.129 |

İlk faktör olan “Yapısal Değişkenleri Değiştirme” toplam 3 değişken ile ifade edilmektedir ve ilk faktörün toplam varyansı açıklama oranı %16.9’dur. İkinci faktör olan “Rekabetçi Stratejiler” 4 değişken ile açıklanmaktadır ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %14’tür. “Kapsamlı Amaç Belirleme” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %8.4’tür ve 4 değişken ile ifade edilmektedir. “Kaçınma” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %7.3; “Sorun Çözme” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %6.5’tir ve ikisi de 3’er değişken ile ifade edilmektedir. 6. faktör olan “Yumuşatma” 2 değişken ile açıklanmaktadır ve bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5.5’tir. Son faktör “Kazan-Kazan”ın toplam varyansı açıklama oranı %5.3’tür ve tek değişken ile ifade edilmektedir.

6.3.3. Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Performansı Korelasyon Analizi

Bu bölümde iş performansı ve faktör analizi sonucu bulunan faktörler arasındaki muhtemel ilişkileri inceleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda olduğu gibidir.

Tablo 9: Korelasyon Analizi

| Değişkenler | Ort. | Std.S. | Perf. | YDD | RES | KAB | KAÇ | SOÇ | YMŞ | KK |
|----------------|------|--------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|
| İş Performansı | 4.07 | 0.59 | - | .172* | -.206** | .091 | -.189* | .114 | .156* | -.086 |
| 1. YDD | 3.65 | 0.84 | - | - | .114 | .274** | -.112 | .275** | .114 | .126 |
| 2. RES | 2.39 | 0.73 | - | - | - | .092 | .322** | -.136 | .141 | -.016 |
| 3. KAB | 3.72 | 0.69 | - | - | - | - | -.048 | .236** | .225** | .157* |
| 4. KAÇ | 2.07 | 0.76 | - | - | - | - | - | -.188* | -.079 | .027 |
| 5. SOÇ | 3.85 | 0.68 | - | - | - | - | - | - | .157* | .130 |
| 6. YMŞ | 3.50 | 0.83 | - | - | - | - | - | - | - | .033 |
| 7. KK | 3.02 | 1.13 | - | - | - | - | - | - | - | - |

⁴ Özdeğerleri 1’den düşük olanlar tabloya alınmamıştır.

**01 seviyesinde (çift taraflı) *05 seviyesinde (çift taraflı)

YDD: Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör), RES: Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör), KAB: Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör), KAÇ: Kaçınma (4. Faktör), SOÇ: Sorun Çözme (5. Faktör), YMŞ: Yumuşatma (6. Faktör), KK: Kazan-Kazan (7. Faktör)

Korelasyon tablosu incelendiğinde İş Performansının;

- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör) ile arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,
- Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör) ile arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Kaçınma (4. Faktör) ile arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,
- Yumuşatma (6. Faktör) ile arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir.

Faktörlerin birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde;

- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör) ile Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör) ile Sorun Çözme (5. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör) ile Kaçınma (4. Faktör) arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör) ile Sorun Çözme (5. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör) ile Yumuşatma (6. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.01$ anlamlılık düzeyinde,
- Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör) ile Kazan-Kazan (7. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,
- Kaçınma (4. Faktör) ile Sorun Çözme (5. Faktör) arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde,
- Sorun Çözme (5. Faktör) ile Yumuşatma (6. Faktör) arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir.

6.3.4. Regresyon Analizi

Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkilerini incelemek üzere bir regresyon modeli geliştirilmiştir.

Tablo 10: Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri

| Bağımsız Değişkenler | Çatışma – İş Performansı Modeli | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------|----------|--------|
| | β | t | p |
| Yapısal Değişkenleri Değiştirme (1. Faktör) | .174* | 2.132* | .02* |
| Rekabetçi Stratejiler (2. Faktör) | -.228** | -2.762** | .006** |
| Kapsamlı Amaç Belirleme (3. Faktör) | .044 | .535 | .593 |
| Kaçınma (4. Faktör) | -.078 | -.954 | .342 |
| Sorun Çözme (5. Faktör) | .002 | .020 | .984 |
| Yumuşatma (6. Faktör) | .157* | 1.989* | .03* |
| Kazan Kazan (7. Faktör) | -.121 | -1.581 | .05** |
| Model F | | 3.307 | |
| Model R ² | | .131 | |
| Model p | | .003** | |

**p<.01 *p<.05 (tek taraflı)

Model incelendiğinde **Rekabetçi Stratejiler**'in $-.228$ β katsayısı ve $p<0.01$ anlamlılık seviyesi ile iş performansını negatif yönde, **Yapısal Değişkenleri Değiştirme**'nin $.174$ β katsayısı ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesi ile iş performansını pozitif yönde ve **Yumuşatma**'nın $.157$ β katsayısı ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesi ile iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H1, H2 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Kapsamlı Amaç Belirleme, Kaçınma, Sorun Çözme ve Kazan Kazan faktörleri ile İş Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin saptanmaması nedeniyle H3, H4, H5 ve H7 hipotezleri kabul edilmemiştir.

Model anlamlı (Sig: .003) olup R² değeri 0.131, F=3.307 olarak hesaplanmıştır.

Regresyon tablosu incelendiğinde Yapısal Değişkenleri Değiştirme ve Yumuşatma faktörlerinin, iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu faktörlerden YDD Kalıcı, YMS geçici bir çözüm olsa da bu tarz yaklaşımların Güvenlik Sektörü gibi tartışmaların kötü sonuçlara varabileceği bir ortamda yatıştırıcı ve yapısal olarak sorunların çözülmesini sağlayıcı yöntemlerin performansı olumlu etkilediğini göstermesi nedeniyle oldukça anlamlıdır.

Bunun yanında makalenin en başında belirttiğimiz üzere takım çalışması, güç birliği ve uyum gerektiren güvenlik sektöründe, Rekabetçi Stratejilerin hem bireyler arası ilişkileri hem de iş performansını olumsuz etkilemesinin bu sektörde beklenen bir bulgu olduğunu değerlendiriyoruz.

Tartışma ve Sonuçlar

Güvenlik sektörü, günümüzde varolan gerilim dolu ortamda çok yoğun stres altında çalışmakta ve karar mekanizmalarının kusursuz olarak işlemesi zorlaşmaktadır. İnsan doğasının bir gereği olarak kişiler arası çatışma kaçınılmaz gibi görünse de, bu çatışmaların sonuçlarının nasıl iyileştirilebileceğine yönelik organizasyonel yönetim

bilimleri alanında geniş kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır. Endüstri Devriminden bu yana çalışma ortamlarında meydana gelen çatışmalar üzerine araştırmalar yapılagelmıştır. 19. Yüzyıldan günümüze çatışma üzerine görüşler ve stratejiler büyük bir evrim geçirmiştir. Günümüz küresel organizasyon görüşüne göre çatışmalar, kaçınılmaz olmaları münasebetiyle iyi yönde kullanılabilir hale getirilmelidir. Yöneticiler, bu maksatla çok çeşitli eğitimlerden geçirilmektedirler.

Bu araştırmada güvenlik sektörü çalışanlarının çatışmanın nedenleri ve etkileri konusundaki görüşleri yönetici, personel ve cinsiyet faktörü dikkate alarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak hem yönetici hem çalışanlar çatışmanın öncelikli olarak yönetsel nedenlerden daha sonra bireysel nedenlerden kaynaklandığını düşünmekte, yöneticiler bu duruma daha çok katılım göstermekte, çatışmanın örgütsel nedenlerden de kaynaklanabileceği fikrinde ise kararsız kalmaktadırlar. Kadın ve erkek ayrımı dikkate alındığında ise aynı durum söz konusudur. çatışmanın etkileri değerlendirildiğinde ise, çatışmanın genel olarak negatif etkileri olabileceği düşünülmekte pozitif etkileri olabileceği konusunda kararsız kalınmaktadır. Bu durum kadın erkek, yönetici, personel açısından bir farklılık arz etmemektedir. Çalışmamızın esas konusu oluşturan çatışmanın yönetilmesi ile ilgili stratejilerin iş performansı açısından değerlendirilmesinde ise önemli bulgulara erişilmiştir. Bireylerin can ve mal güvenliğinin korunmasının amaçlandığı stresli ve ağır bir faaliyet alanını oluşturan güvenlik sektöründe bir tarafın kazanıp bir tarafın kaybına dayalı yada her iki tarafın kaybına dayalı bir çatışma çözümünün negatif algılandığı, çalışanların iş performansını düşürdüğü ve çözümcül görünmediği dikkat çekmektedir. Çatışmanın yapısal değişkenleri değiştirme stratejisi ile çözümlenmesi ise çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Bu nedenle bu strateji çatışmanın çözümlenmesinde kullanılacak önemli bir strateji olarak görünmektedir. Buna göre, personelin farklı gruplarda çalışarak onların düşünce ve yapılarının kavranmasının sağlandığı, böylece sorunları etrafıca kavramalarının sağlandığı, sorun çözümünde yapıcı ve yaratıcı olduğu bu strateji çalışanların iş performansını yükseltmektedir. Buna benzer şekilde, çatışan bölümlerin sınırlarını değiştirerek, tampon görevi gören yapılar oluşturarak ve çatışmaya neden olabilecek koşulları ortadan kaldırarak çatışmaların çözümlenmesi ile ilgili çabalar pozitif algılanmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulguda, kazan kazan stratejisi ile çatışmanın çözümlenmesinin de iş performansını pozitif etkilediğidir. Çatışan tarafların ortak bir noktada buluşturulması ve tarafların ortak çıkarlarının gözetilmesi yoluyla çatışmanın çözümlenmesi önemli bir strateji olarak görülmekte çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını hedeflerine ulaşmalarını hatta aşmalarını sağlamaktadır.

Sonuç olarak; çatışma konusu Türkiye’de üzerinde durulması, geniş kapsamlı araştırmalar yapılması ve eğitimler verilmesi gereken bir konu olarak geçerliliğini korumaktadır. Güvenlik sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada çatışmanın genel olarak negatif bir durum olarak algılandığı görülmektedir. Çatışmanın yönetiminde yapısal değişkenleri değiştirme ve kazan-kazan stratejilerinin iş performansını arttırdığı diğer yandan rekabete dayalı stratejilerin iş performansını düşürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda güvenlik sektörü yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Organizasyon içi uyum artırıcı çalışmalar yapılarak, çatışmaların korkulacak durumlar olmadığı ve performans artırıcı bir unsur olarak kullanılabilmesi konusunda yöneticilere eğitimler verilebilir.
- Çalışanların, organizasyonlarını eleştirmekten çekinip çekinmedikleri araştırılabilir. Bu konuda bir korku varsa nedeni araştırılabilir.
- Etkili çatışma yönetimi konusunda yönetici olarak çalışan kişilerin yanında daha alt kademelerde çalışan kişilere de eğitimler verilebilir ve bu tür durumlarla başa çıkma konusunda personel-yönetici işbirliği konusunda çalışmalar yapılabilir.

Yöneticilerin çalışanlar arası çatışmaları fırsata dönüştürerek iş performansını artırıcı stratejiler ile sorunları çözmesi ve performansını düşürücü stratejilerden kaçınmaları sağlanabilir.

Kaynakça

- Ahamefula, O. P. (2014). Conflict Management in the Workplace: Case Study of Centro. Faculty of Human and Social Sciences Master Tezi, Universidade Fernando Pessoa, ss. 12, Portekiz.
- Ertürk, Mümin (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 (4. Basım). Boston: Allyn & Bacon.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi (3.baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, M. F. (2013). Scale Development Study on the Attitudes of Sustainable Development. Marmara Coğrafya Dergisi, Sayı: 28, E-ISSN 2147-7825
- Koçel, Tamer (1993). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kohli, A (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation. Journal of Marketing Research, Sayı: 22, ss. 424-433
- Kozan, M.K. ve İltter S.S. (1994). Relationship Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinates' Conflicts, Journal of Organizational Behavior , ss. 453-466
- Mughal, M. R. ve Khan, M. (2013). Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance. International Journal of Modern Business Issues of Global Market (IJMBIGM), Cilt: 1, Sayı: 3, ISSN: 2310-2527
- Omisore, B. O. ve Abiodun A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, ss. 123, Yıl: Kasım 2014, Sayı: 3, ISSN: 2226-3624
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. Psychological Reports, Sayı: 44
- Riaz, M.R. ve Junaid, A. (2011). Types, Sources, Cost and Consequence of Workplace Conflict. Junaid Asian Journal of Management Research Sayı: 2
- Rousseau, d. ve McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. Research in Organizational Behavior, Sayı 15, Sayfa 1-43, ISBN:1-55938-522-7
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Conflict, Reasons and Conflict Management: An Investigation Out Of A Manager's Perspective In Hotels. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss. 75-92, Cilt: 13, Sayı: 2

Verma, Vijay K. (1998). Conflict Management. The Project Management Institute Project Management Handbook, ss. 2, ISBN: 0-7879-4013-5

Whyte, W. H. (1967). Models for Building and Changing Organizations. Human Organizations, Sayı: 26, ss. 22-31