



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN PERSONELİN
ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI:
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih Mehmet ÇUHADAR
1230201772

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ramazan ERDEM

ISPARTA – 2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması I

Tarih: 08 2014

Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve s aylı kararıyla oluşturulan jürimiz Anabilim Dalını Seçiniz Anabilim Dalı Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi 'nın " " başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere / / tarihinde saat . 'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine
(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezde düzeltme verilmesine
(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

Tezin reddedilmesine
(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

| Jüri | Adı Soyadı | İmza |
|------------|--------------------------|------|
| Danışman : | Doç.Dr. Roman ERDEM | |
| Üye : | Doç Dr. M. Turan GUMADAŞ | |
| Üye : | Doç. Dr. Kürşat ÖZDAĞLI | |

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

| | | |
|---|--------|-----------|
| Enstitü Yönetim Kurulu Kararı | Tarih: | Karar No: |
| Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir. | | |



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Fatih Mehmet ÇUHADAR

01.03.2014
(İmza)

| | |
|-------------------------|------|
| KISALTMALAR | Viii |
| TABLOLAR DİZİNİ | ix |
| ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR | xi |
| ÖZET | xii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|----|
| 1.1. KAVRAMLAR | 5 |
| 1.2. ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR | 6 |
| 1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ | 8 |
| 1.4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI, YANILGILAR VE GERÇEKLER | 9 |
| 1.3.2. Örgütsel Çatışmaların Olumlu Sonuçları | 11 |
| 1.3.3. Çatışmanın Olumsuz Yönleri: | 11 |
| 1.5. AKADEMİK BİRİMLER / ÜNİVERSİTELER | 13 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÜNİVERSİTE

| | |
|--|----|
| 2.1. ÇATIŞMA NEDENLERİ | 18 |
| 2.1.1. Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar | 19 |
| 2.1.1.1. Kaynak Yetersizliği | 20 |
| 2.1.1.2. İşler ve Birimler Arasında Bağlılık | 20 |
| 2.1.1.3. Uzmanlaşma | 21 |
| 2.1.1.4. Değişim | 21 |
| 2.1.1.5. Belirsizlik | 22 |
| 2.1.1.6. Rekabet ve Ödüllendirme Sistemi | 22 |
| 2.1.1.7. Örgüt Kültürünün Oluşamaması | 23 |
| 2.1.1.8. Ast – Üst İlişkisi | 23 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 2.1.1.9. | Yetki Karmaşası..... | 24 |
| 2.1.1.10. | Organizasyonun Büyüklüğü..... | 24 |
| 2.1.1.11. | Denetim Biçimi..... | 25 |
| 2.1.1.12. | Ortak Karar Vermek/Verememek..... | 26 |
| 2.1.1.13. | Bürokratik Nitelikler..... | 26 |
| 2.1.2. | Birey Kaynaklı Çatışma Sebepleri..... | 27 |
| 2.1.2.1. | İletişim ve Bilgi Eksikliği..... | 27 |
| 2.1.2.2. | Gölge Yöneticiler..... | 28 |
| 2.1.2.3. | Rol Çatışmaları..... | 28 |
| 2.1.2.4. | Amaç ve Çıkarlar..... | 29 |
| 2.1.2.5. | Bireysel İnanç ve Değerler..... | 29 |
| 2.1.2.6. | Önyargı..... | 30 |
| 2.1.2.7. | Kişilik Farklılıkları – Uyumsuzluğu..... | 31 |
| 2.1.2.8. | Örgütsel Adaletsizlik..... | 31 |
| 2.2. | ÇATIŞMA SONUÇLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI..... | 32 |
| 2.2.1. | Geçici Çözüm Yolları..... | 32 |
| 2.2.1.1. | Kadercilik..... | 33 |
| 2.2.1.2. | Yetki Kullanma - Baskı..... | 33 |
| 2.2.1.3. | Kaçınma..... | 34 |
| 2.2.1.4. | Yumuşatma..... | 34 |
| 2.2.1.5. | Uzlaşma..... | 34 |
| 2.2.1.6. | Ortak Bir Düşman Belirleme..... | 35 |
| 2.2.1.7. | Geciktirme..... | 35 |
| 2.2.1.8. | Meşgul Etme..... | 36 |
| 2.2.1.9. | Taviz Verme ve Pazarlık..... | 36 |
| 2.2.2. | Kalıcı Çözüm Yolları..... | 36 |
| 2.2.2.1. | İletişimin (Haberleşmenin) Arttırılması..... | 37 |
| 2.2.2.2. | Çalışanların Değiştirilmesi..... | 37 |
| 2.2.2.3. | Çoğunluk Oyu..... | 38 |
| 2.2.2.4. | Kura Çekme..... | 38 |
| 2.2.2.5. | Hakem Seçme..... | 38 |
| 2.2.2.6. | Aracı Bulma - Arabuluculuk..... | 39 |
| 2.2.2.7. | Politik Yaklaşımlar..... | 39 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2.8. Yapısal Değişkenleri Değiştirme | 39 |
| 2.2.2.9. Örgütü Yeniden Yapılandırma | 40 |
| 2.2.2.10. Rekabetin Teşvik Edilmesi..... | 40 |
| 2.2.2.11. Problemi Çözme..... | 40 |
| 2.2.2.12. Müzakere | 41 |
| 2.2.2.13. Davranış Değiştirme ve Personel Güçlendirme | 41 |
| 2.2.2.14. Üst Hedefler Oluşturma..... | 42 |
| 2.2.2.15. Kaynakların Geliştirilmesi | 42 |
| 2.2.2.16. Ortak Değerler/ Çıkar / Amaç Bulunması (Dini, Milli, Manevi) | 42 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

| | |
|--|----|
| 3.1. GEREÇ VE YÖNTEM..... | 44 |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 44 |
| 3.1.2. Evren ve Örneklem..... | 44 |
| 3.1.3. Problem Cümlesi | 46 |
| 3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi | 46 |
| 3.2. BULGULAR | 47 |
| 3.2.1. Demografik Bulgular | 47 |
| 3.2.2. Akademik Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi İfadelerine İlişkin Bulgular ... | 50 |
| 3.2.2.1. Bireysel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular..... | 50 |
| 3.2.2.2. Örgütsel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular | 51 |
| 3.2.2.3. Geçici Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular | 53 |
| 3.2.2.4. Kalıcı Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular | 54 |
| 3.2.2.5. Yöneticinin Tavrına İlişkin Bulgular | 55 |
| 3.2.3. Akademik Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi İfadelerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 57 |
| 3.2.3.1. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 57 |

| | |
|---|----|
| 3.2.3.2. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 65 |
| 3.2.3.3. Geçici Çözüm Yollarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 74 |
| 3.2.3.4. Kalıcı Çözüm Yollarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 80 |
| 3.2.3.5. Yöneticinin Tavrının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması | 88 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

| | |
|----------------|-----|
| KAYNAKÇA | 105 |
| EKLER | 115 |
| ÖZGEÇMİŞ | 120 |

KISALTMALAR

| | |
|----------------|--|
| \bar{X} | : Aritmetik ortalama |
| Akt. | : Aktaran |
| Çev. | : Çeviren |
| F | : Varyans analizi (anova testi) |
| KW | : Kruskal-Wallis (varyans analizi) |
| n | : Frekans |
| P | : Anlamlılık derecesi |
| s. | : Sayfa |
| Σ | : Standart sapma |
| SDÜ | : Süleyman Demirel Üniversitesi |
| YÖK | : Yüksek Öğretim Kurumu |
| SPSS | : Statistical Package For Social Science |
| T | : İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi |
| ve ark. | : Ve arkadaşları |
| Z | : Mann-Whitney U testi |
| vs. | : Ve saire |
| vb. | : Ve benzeri |
| vd. | : Ve diğerleri |

TABLolar DİZİNİ

| | |
|--|----|
| Tablo 4.1. Evren ve örneklem | 45 |
| Tablo 4.2. Akademik personele ait demografik bulgular | 49 |
| Tablo 4.3. Bireysel çatışma sebeplerine ilişkin bulgular | 51 |
| Tablo 4.4. Örgütsel çatışma sebeplerine ilişkin bulgular | 52 |
| Tablo 4.5. Geçici çözüm yollarına ilişkin bulgular | 54 |
| Tablo 4.6. Kalıcı çözüm yollarına ilişkin bulgular | 55 |
| Tablo 4.7. Yöneticinin tavrına ilişkin bulgular | 56 |
| Tablo 4.8. Bireysel çatışma sebeplerinin personelin yaşlarına göre karşılaştırılması ... | 58 |
| Tablo 4.9. Bireysel çatışma sebeplerinin personelin hizmet yıllarına göre karşılaştırılması | 60 |
| Tablo 4.10. Bireysel çatışma sebeplerinin personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılması..... | 62 |
| Tablo 4.11. Bireysel çatışma sebeplerinin personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması | 63 |
| Tablo 4.12. Bireysel çatışma sebeplerinin personelin unvanlarına göre karşılaştırılması | 65 |
| Tablo 4.13. Örgütsel çatışma sebeplerinin personelin yaş gruplarına göre karşılaştırılması | 66 |
| Tablo 4.14. Örgütsel çatışma sebeplerinin personelin hizmet yıllarına göre karşılaştırılması | 67 |
| Tablo 4.15. Örgütsel çatışma sebeplerinin personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılması | 68 |
| Tablo 4.16. Örgütsel çatışma sebeplerinin personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması | 70 |
| Tablo 4.17. Örgütsel çatışma sebeplerinin personelin unvanlarına göre karşılaştırılması | 72 |
| Tablo 4.18. Geçici çözüm yollarının personelin yaş gruplarına göre karşılaştırılması .. | 75 |
| Tablo 4.19. Geçici çözüm yollarının personelin hizmet yıllarına göre karşılaştırılması | 77 |
| Tablo 4.20. Geçici çözüm yollarının personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılması | 79 |
| Tablo 4.21. Geçici çözüm yollarının personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması ... | 80 |
| Tablo 4.22. Geçici çözüm yollarının personelin unvanlarına göre karşılaştırılması | 81 |

| | |
|--|----|
| Tablo 4.23. Kalıcı çözüm yollarının personelin yaş gruplarına göre karşılaştırılması .. | 82 |
| Tablo 4.24. Kalıcı çözüm yollarının personelin hizmet yıllarına göre karşılaştırılması | 84 |
| Tablo 4.25. Kalıcı çözüm yollarının personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılması | 86 |
| Tablo 4.26. Kalıcı çözüm yollarının personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması ... | 87 |
| Tablo 4.27. Kalıcı çözüm yollarının personelin unvanlarına göre karşılaştırılması | 89 |
| Tablo 4.28. Yöneticinin tavrının personelin yaş gruplarına göre karşılaştırılması | 90 |
| Tablo 4.29. Yöneticinin tavrının personelin hizmet yıllarına göre karşılaştırılması | 92 |
| Tablo 4.30. Yöneticinin tavrının personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılması | 93 |
| Tablo 4.31. Yöneticinin tavrının personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırması | 94 |
| Tablo 4.32. Yöneticinin tavrının personelin unvanlarına göre karşılaştırması | 95 |

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu araştırma, akademik örgütlerde meydana gelen çatışmalar ve çözüm yolları ile çatışma ortamında yöneticilerin tavırlarına ilişkin değerlendirmeler yaparak, bundan sonraki çalışmalara olumlu katkı sağlayacağı ümit edilerek hazırlanmıştır.

Her ne kadar uzun görünmese de her dakikanın ayrı bir değer kazandığı ve yorucu bir süreçte ortaya çıkan bu çalışmamda elbette emeği geçen birçok kişi var; onlara teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Öncelikle başından sonuna kadar bana destek olan, yönlendiren ve inanan danışmanım Doç. Dr. Ramazan ERDEM hocama beni her zaman dinlediği, yol gösterdiği ve yüreklendirdiği için teşekkür etmek istiyorum.

Araştırmamın uygulama aşamasının tamamlanmasında değerli vaktini bana ayıran Sayın Sadife ÖZGÜL'e, ismini söyleyemediğim ve de yoğun çalışma sürecimde yardımlarını benden esirgemeyen, yol gösteren ve yol veren diğer tüm dostlarıma, bana her soluk alıp verişimde sebat göstermenin ne demek olduğunu öğreten yakınlarıma teşekkürler ediyorum.

En son ve en önemlisi olarak bu nimeti bana veren Yaradan'a sonsuz şükrediyorum.

ÖZET

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN PERSONELİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih Mehmet ÇUHADAR

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi, 133 Sayfa, Mart 2014**

Danışman: Doç. Dr. Ramazan ERDEM

Örgütlerde farklı ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışma konusunda düşünürlerin üzerinde ortak anlaşmaya vardıkları bir tanım bulmak oldukça güç olmakla beraber toplumsal bir olguyu ifade etmesi nedeniyle başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, ekonomi, siyasal bilim ve nihayet yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında değişik şekillerde tanımlanan çatışma kavramına günlük kullanımında şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenmektedir.

Bu çalışmada Süleyman Demirel Üniversitesi fakültelerinde meydana gelen çatışma türlerinin belirlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi ve yöneticilerin tavırlarının ölçülmesi amacıyla anket yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, SDÜ bünyesinde görev yapan 1388 akademik personel oluşturmaktadır. Çatışmalara yönelik ifadelerin bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılmasında parametrik varsayımlar yerine getirilemediğinden ikili grupları karşılaştırmak için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grupları karşılaştırmak için ise Kruskal Wallis varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çatışmaların genellikle orta düzeyde gerçekleştiği, rol çatışmalarından ve gölge yöneticilerden kaynaklı çatışmalara diğer çatışma sebeplerine göre daha çok karşılaşıldığı, çözüm stratejilerinden uzlaşma ve problemi çözme yoluna gidilir stratejilerinin daha belirgin olduğu, çatışma ortamında ise yöneticilerin genellikle sorunun kendilerini ilgilendiren yönlerini sıkı takip ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stilleri, Çatışma Nedenleri ve Sonuçları, Yönetim ve Organizasyon, Akademik Örgütler

ABSTRACT

THE REASONS FOR CONFLICT OF ACADEMIC STAFF MEMBERS IN ACADEMIC ORGANIZATIONS: A STUDY IN SULEYMAN DEMIREL UNIVERSITY

Fatih Mehmet ÇUHADAR

Suleyman Demirel University, Department of Business

Master Thesis, 133 pages, 2014

Supervising: Assoc. Prof. Ramazan ERDEM

Although it seems challenging to find a definition agreed by all scholars for conflict occurring in various contexts and levels, the notion conflict, defined in different ways in mainly psychology, sociology, economics, political science and management and many different areas, bears meanings associated with violence, destructive hostilities, fight and war.

This study aims to determine the types of conflicts taking place in the faculties of Suleyman Demirel University, to evaluate the results and to measure the attitudes of the managers. This has been realized through a survey study. 1388 academic staff members at the Suleyman Demirel University make up the universe of the study. As the parametric assumptions could not be fulfilled in the comparison of expressions about conflicts according to the independent variables, we have utilized Whitney U test for comparing dual groups and Kruskal Wallis variance analysis for groups more than two.

According to the results of the study, it can be concluded that conflicts generally occur in the middle level, conflict results deriving from role conflicts and shadow managers have more significant solution strategies compared to the other conflict results and managers pay great attention to the aspects of the problems that have something to do with them.

Key Words: Conflict, conflict management, conflict management styles, causes and results of conflict, management and organization, academic organizations

GİRİŞ

Eğitim kurumu olan üniversitelerin toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilgiyi üretmesi ve yayması için her zaman bir arayış içinde olmaları ve iyi yönetilmesi gerekmekte olup, incelemeye başladığımız bu çalışma insan ve yönetim kavramlarının en üst düzeyde anlam kazandığı noktalardan biri olan eğitim kurumlarında meydana gelen ve örgütün performansını negatif yönde etkileyen her davranışın zaman kaybedilmeden çözülmesi gerektiği ön tezinden yola çıkarak hazırlanmıştır.

Örgütsel verimliliği etkileyen ve yönetimde önemli zaman ve enerji kaybına neden olan örgüt içindeki çatışmalar çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Çatışma, örgütte aynı faaliyeti gösteren tarafların ümit ettikleri ile gerçekleşen faydanın farklı olması sonucu oluşan davranıştır. Başka bir tanıma göre çatışma, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında farklılıklardan veya çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme durumudur. İnsan hayatında kaçınılmaz olan çatışmalar, varlığı kabul edilmesi gereken bir gerçektir (Karip 2003; Bursalıoğlu 2005).

Eğitim kurumlarının olmazsa olmazı olan insan, gerek iş yaşamında gerekse özel hayatı boyunca birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlık olup bu iletişim sürecinde insanlar arasında birçok sebepten dolayı kaçınılmaz ve hayati olan bir konu olan, önüne geçmenin pek kolay olmadığı, yöneticilerin çok fazla vaktini alan çatışmaların ortaya çıkabildiği bir gerçektir (Şirin ve Yetim, 2009: 188; Özmutf, 2007: 41; Can 1997; Cahn 1990, Akt. Çam ve Tümkaya 2008: 2).

Eğitim kurumları insan davranışlarından oluşan yapılar olup, tarafların bir araya geldiği andan itibaren, her bireyin doğası olan fikir, değer, yöntem veya menfaatler uyuşmayarak örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Uçan, 2008: 1; Şahin vd., 2006: 553). Ataman (2002: 111) meydana gelen bu çatışmaların yöneticilerin ve tarafların zaman ve enerjilerini büyük ölçüde aldığı, Kozan ve İter (1992: 3) ise bu çatışmaları yüz yüze gelerek, örgüt yararına olacak şekilde yönetme yerine, genellikle çatışmadan kaçınıldığını, çatışma sorunlarının bastırıldığı veya otoriter yöntemlerle

çözölmek istenildiğini, bunun sonucunda çatışmaların çıkmaza sokulduğunu belirtmektedir.

Çatışma ile ilgili tanımlar analiz edildiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görölebilir. Bunlar çatışmaya giren taraflar, çatışmaya neden olan konu, durum ve çatışmanın sonucudur. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatışma türlerini ortaya çıkarır. Çatışmanın olmadığı bir örgütleri “ölü örgüt” olarak nitelendiren araştırmacılar örgütlerde gruplaşmanın ve çatışmanın varlığını doğal olarak kabul etmekte, çatışmanın bastırılmasını değil yönetilmesini ve örgütün gelişmesi için iyi kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece önemlidir ve başarıyla yönetilmesi gerekir. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkûmdur (Türkel, 2000).

Bu çalışma, akademik örgütlerde meydana gelen çatışma sürecine ve sonrasına ilişkin değerlendirmeler yaparak, sebep ve sonuçlarını incelemek, bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın genel değerlendirilmesi yapıldığında; birinci bölümde çatışmanın tanımları yapılarak, yönetimdeki yeri ve yönetim kuramlarının konuya yaklaşımı araştırılmış, akademik örgütler hakkında genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümünde, örgütlerde çatışmaların yaşanmasına neden olan unsurlar, çözüm stratejileri ve bireylere olumsuz ve olumlu etkileri ile birlikte ayrı ayrı ve kısa kısa incelenerek akademik örgütlerde meydana gelmesi muhtemel çatışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümünde ise S.D.Ü. fakültelerinde çalışan akademisyenlerin yaşadığı çatışmaların kaynaklarını ve yönetici tavırlarını sorgulayarak öğrenmeyi amaçlayan bir uygulama yapılmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak akademik personelin fazla vakitlerini almamak, zaman esnekliği tanıyarak verileri toplamak düşüncesiyle 5“li likert ölçekli anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 6 bölüm olup, ilk 5 bölüm literatür taranarak meydana gelen çatışmalar ve çözüm önerileri incelenerek oluşturulmuş son bölüm olan ve çatışma ortamında yöneticinin tavrını ölçen bölüm Erol (2009)‘un “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi” başlıklı tezinden esinlenerek hazırlanmıştır.

Çalışmanın sonucunda, Akademisyenler arasında meydana gelen çatışmaların genellikle orta düzeyde gerçekleşmesi ile beraber, kişisel çıkar farklılıklarından, gölge yöneticilerden ve rol çatışmalarından kaynaklı çatışmalara daha çok rastlanıldığı, Çatışmalarda genellikle en kısa sürede problemi çözmeye, uzlaşma ve yöneticinin kararına bırakma stratejilerinin daha çok tercih edildiği, kura çekme yönteminin ise pek uygulanmadığı, çatışma sırasında yöneticilerin sorunun kendilerini ilgilendiren taraflarını çok sık takip ettiği anlaşılmıştır. Demografi değişkenleri ile çatışma sebepleri, çözüm stratejileri ve yönetici tavırları incelendiğinde ise, değişkenler arasında anlamlı ve anlamsız ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın Kısıtları:

Yapılan bu çalışmada gerek literatür kısmında gerekse araştırma kısmında kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar incelendiğinde:

Çalışmanın literatür kısmındaki kısıtlar:

- Çalışmanın birinci ve ikinci bölümdeki kısıtlar incelendiğinde çatışma sebeplerinin, sonuçlarının ve çözüm stratejilerinin verilmesine rağmen, konunun çok geniş olmasından kaynaklanarak gerek tüm çatışma sebeplerine, gerekse uygulanagelen çözüm stratejilerine yeterince yer verilememiş ve ayrı ayrı etkileri üzerinde durulamamış olmasıdır.

Çalışmanın uygulama kısmındaki kısıtlar:

- Çatışma ve çatışma yönetimi literatürünün genişliği, yönetim biliminde mutlak doğruya ulaşmanın mümkün olmaması başlı başına bir kısıt olmakla beraber, Anket çalışmasının sadece Süleyman Demirel Üniversitesinde görev yapan akademisyenleri kapsamaması,
- Akademisyenlerin anket sorularını cevaplarken duygularını gizleyememesi,
- Sorulara verilen cevapların mutlak doğru kabul edilememesi,
- Çatışmaların her zaman farklı kişiler arasında, farklı zaman ve koşullarda meydana gelmesi,
- Akademisyenlerin pek fazla vakitlerinin olmaması sebebiyle anket sorularının geçirtilme ihtimali,

- Araştırma yöntemi olarak 5'li likert ölçekli anket yönteminin uygulanması ile akademisyenlerin sadece 5 seçenek arasında değerlendirme yapma zorunluğu getirilmesi,
- Bazı akademisyenlerin ankete katılım konusunda çekingenlik göstermesi ve gönüllülük esas olduğu için ısrarlı davranılamaması,
- Anket yapılan akademisyenlerin unvanlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, hizmet sürelerine, fakültelerine ve bölümlerine göre eşit dağılım sağlanamaması,
- Akademisyenlerin farklı anabilim dallarında çalıştıkları ve uzmanlaştıkları için özellikle fen bilimleri ve sağlık bilimlerinde görev yapan akademisyenlerde anlam kargaşasına sebep olması (örneğin tıp fakültesinde görev yapan akademisyenlerin “örgüt” kelimesini illegal bir yapı olarak algılamaları, fen bilimleri anabilim dallarında görev yapan akademisyenlerin “çatışma” kavramına fiziksel bir anlam yüklemeleri gibi)

gibi unsurlar çalışmanın sonucunu olumsuz yönde etkileyen bir kısıt oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM:

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMLAR

İnsanlar, gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında çevresiyle iletişim kurma, diğer bireylerle iyi geçinme veya uyum sağlama davranışları sergilemeye çalışmaktadır. Bunu yaparken de, bireysel veya örgütsel bir takım sebepler bireyleri çatışma ortamına sürükler. İnsan hayatında kaçınılmaz olan çatışma ve çatışma ile doğrudan bağlantılı olan kavramlar aşağıda ifade edilmiştir.

Akademik Örgüt/Birim: Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe Sözlükte akademik “*Akademi ile ilgili olan, bilimsel niteliği olan*”, örgüt ise “*Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan bu tanımlamalardan yola çıkılırsa akademik örgüt “bilimsel faaliyet yapmak ya da destek olmak için bir araya gelen teşkilata denir.” şeklinde tanımlanabilir.

Çatışma: Örgütlerde farklı ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışma konusunda düşünürlerin üzerinde ortak anlaşmaya vardıkları bir tanım bulmak oldukça güç olmakla beraber toplumsal bir olguyu ifade etmesi nedeniyle başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, ekonomi, siyasal bilim ve nihayet yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında değişik şekillerde tanımlanan çatışma kavramına günlük kullanımında şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Koçel, 2003: 664; Şenyiğit ve Tetik, 2004: 108; Topaloğlu ve Boylu, 2006: 2; www.psikorehber.com).

Araştırmanın ana maddesi olan çatışmaya yapılan diğer tanımlar:

- Bumin (1990: 2), birey ile örgüt arasındaki çatışmayı, “bireyin varoluş stratejisi ile biçimsel örgütü yönlendiren stratejiler arasındaki uyumsuzluk” şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Şahin ve Örselli, 2010: 45).
- Çatışma, insanların işin içine girdiği, bilinç ve duyguların uyumsuzluğa yol açtığı yapıdır (Hellriegel vd., 1992; Akt. Ada, 2013: 61).

- Çatışma, çoğunlukla istenmeyen ama örgütlere özgü bir durumdur (Levis vd., 1997; Darling ve Walker, 2001; Akt. Topaloğlu, 2011: 250).
- Barutçugil (1989: 219), çatışma kavramını örgüt içinde yaşanan huzursuzlukların, gerginliklerin, açık veya gizli karşı koymaların ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklayan bir kavram olarak tanımlamıştır.
- Rahim (1992: 1) çatışmayı kaynak, güç, inanç ve diğer tercih edilen değerler üzerindeki hak iddia etme ve bir sosyal etkileşim olarak ifade etmiştir
- Akkirman (1998: 2) ise çatışmayı, taraflar arasındaki amaçların, tercihlerin, değer yargı ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, birey ya da grupların birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan sosyal bir olgu olarak ifade etmiştir

Çatışma ve Rekabet: Kılıç (1985) genellikle “örgütsel çatışma” ve “rekabet” kavramlarının birbirine karıştırıldığını ve eş anlamda kullanıldığını Özdemir (2008: 6) ise rekabet halindeki birey ya da grupların birbirini engellediklerinde, taraflar arasında çatışmanın çıkmasına sebep olduğunu belirtmektedir.

Çatışma ve Yönetim: Günümüzde bireylerin bir işte çalışmaları işveren ile işçi ilişkisinden öte anlamlar içermekte olup, örgütlerde kaçınılmaz olan çatışma kavramı ile başkalarını idare etme, başkaları üzerinde otorite kurma ve başkalarına iş yaptırma anlamına gelen yönetim kavramı birbirinden doğrudan veya dolaylı etkilenen iki kavram olup yöneticilerin tavırları çatışmaların oluşmasına, bitmesine, etkisinin artmasına veya azalmasına doğrudan etki etmektedir (Çuhadar, 2008: 267; Acar ve Sevinç, 2005).

1.2. ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Çatışmalar, insanların birbiri ile olan ilişkilerinden doğduğu için insanoğlunun yaratılmasından itibaren çatışmaların ortaya çıktığı bir gerçek olup, zamanla değişime ve gelişime uğrayan yönetim yaklaşımları bir örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaları

kendi yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele almıştır (Ertürk, 1994; Türkel, 2000; Haydar, 2009). Bu yaklaşımlar:

Geleneksel/Klasik Yaklaşım: Örgütte insan ögesini dikkate almayan klasik yönetim yaklaşımına göre örgütte yaşanan çatışmalar gereksiz olup çatışmanın meydana gelmesi örgütteki bozulmanın kanıtıdır (Koçel, 2003: 664; Sarpkaya, 2002: 418). Bu yaklaşıma göre, çatışma kendiliğinden ya da çalışanlar tarafından çözülmezse, üst yönetim yetkisini kullanarak çatışmayı çözmelidir (Başaran, 1992: 265).

Davranışsal Yaklaşım: Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın tersine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul edip, örgütlerde çatışmanın doğal ve kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir (Şahin vd., 2006: 555).

Etkileşimci Yaklaşım: Modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım çatışmanın gerekliliğini kabul ederek karşı koymayı / aykırılığı açıkça teşvik eder. Çatışma yönetimini ise, çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlayarak, çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Etkileşimci yaklaşımının ortaya koyduğu bu noktalardan anlaşılacağı üzere, örgütlerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Bu yaklaşım, çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumunun, gelişmeyi, değişimi ve yaratıcılığı azalttığını ileri sürmektedir (Regnet, 1999; Akt. Şahin vd., 2006: 555).

Çatışmaya ilişkin bu üç tutum alanı neticesinde yöneticilerin çatışmayı yönetmeye yönelik tavırları şekillenecektir. Yöneticilerinin tutumlarının oluşumunda sahip oldukları kültür, eğitim düzeyi, kişilik vb. faktörlerin etkisi de göz ardı edilmemekle birlikte örgütlerin kendilerine has amaçları, yapıları ve iklimleri sayesinde yöneticilerinin farklı stratejilerde yoğunlaşması söz konusu olabilir (Özdaşlı ve Alparaslan, 2009: 17).

1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Yönetici esas itibarıyla farklılıkları yöneterek bu farklılıkları örgütün amaçlara ulaşmada izlenecek şekilde birleştiren ve yöneten kişidir. Örgütlerdeki tüm farklılıklar örgütte çatışmalara neden olmakla beraber bu çatışmaları ortadan kaldırmak mümkün değildir.

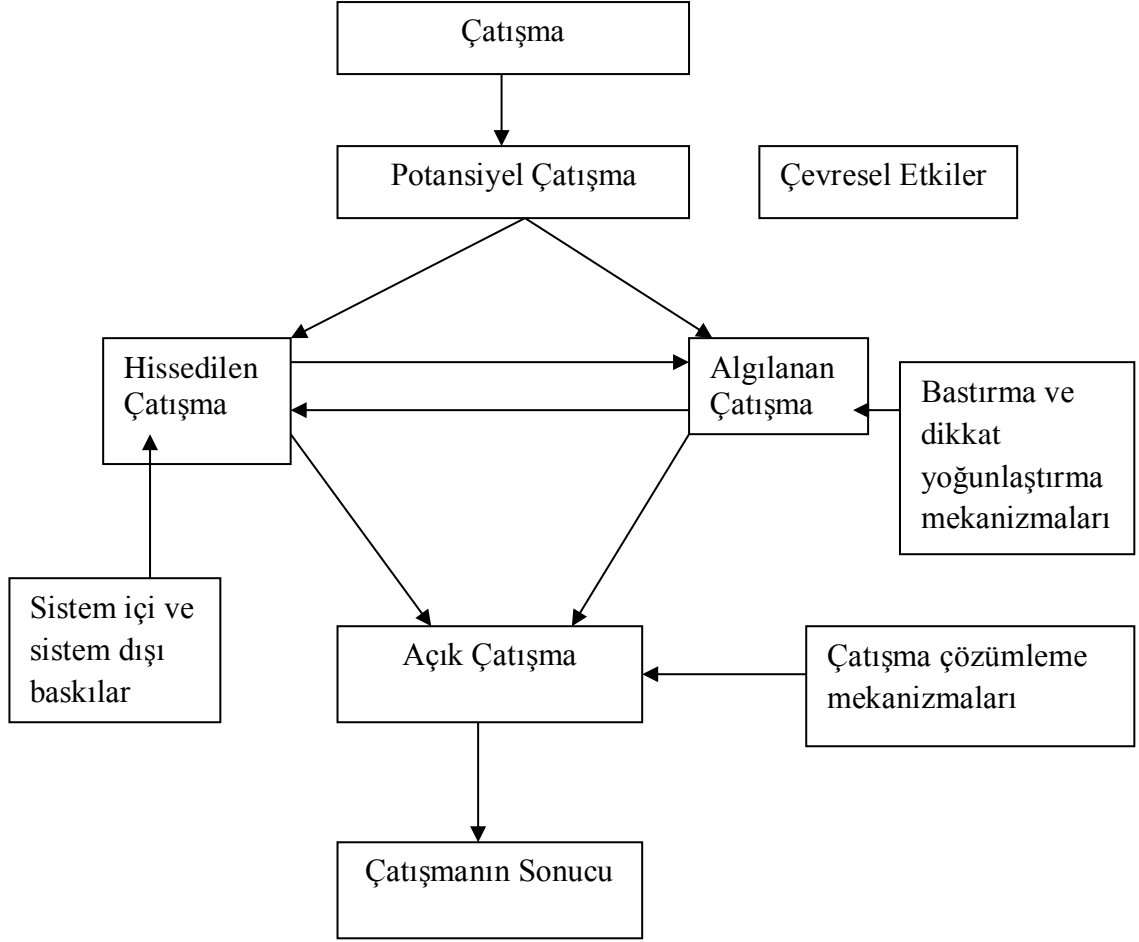
Çatışmanın türlerini çatışmanın taraflarına, ortaya çıkış şekline, niteliğine göre başlıca 3 grup altında toplamak mümkündür (Koçel, 2005).

Taraflarına göre çatışmalar:

- İç Çatışma, kişinin kendi kendine çatışması yani kişinin karar vermede ya da bir konuda eyleme geçmede zorlanmasıdır. Bu çatışma türünde başkası söz konusu olmayıp çatışmanın sebebi kişinin kendisidir.
- Kişiler arası çatışma, tarafların farklılıklarından meydana gelen bu çatışma türü, iki ya da daha fazla kişi arasında duygu, düşünce, amaç ve görüş farklılıklarından kaynaklanmaktadır.
- Kişiler ve gruplar arasındaki çatışma, genelde kişinin grup amaçlarını ve değerlerini benimsememesinden ve bunun sonucunda kişiye uygulanan baskı nedeniyle ortaya çıkan çatışma türüdür.
- Gruplar/örgütler arası çatışma, genellikle amaç farklılıklarının sebep olduğu gruplar ya da örgütler arasında meydana gelen çatışmalardır.

Ortaya çıkış nedenlerine göre çatışmalar:

- Potansiyel Çatışma, uyumsuzluk ya da anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışma türüdür. Mevcut durumda çatışma olmazken her an bir çatışmanın çıkma ihtimali vardır.
- Algılanan Çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir.
- Hissedilen Çatışma, Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygu ve düşüncelerini ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmanın belli başlı göstergelerini oluşturur.
- Açık Çatışma, gözle görüle eyleme dönüştürülen çatışmalardır. Bağırma çağırma ya da kaba kuvvet kullanılan çatışmalardır.



(Baysal ve Tekarslan 1996).

Niteliğine göre çatışmalar:

- Fonksiyonel çatışma, örgütün amaçlarına hizmet eden çatışma türüdür. Değişim hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır. Örgütler için olumlu olup, pozitif sonuçlar doğurmaktadır.
- Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olan çatışma türüdür. İstenmeyen çatışmalar olup, örgüt iş tatminini, birey performansını ve örgüt içi huzuru bozar.

1.4. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI, YANILGILAR VE GERÇEKLER

Çatışmalar çözümlenmiş olsalar bile tarafların ilişkileri, tutumları, hisleri, amaçları, kaynakları üzerinde etki bırakırlar. En az zararla çıkılan sonuç basit

rekabetin sonlandırılmasıdır. Çatışmanın sonuçları taraflardan en az biri için genellikle olumsuzdur. Açık mağlubiyet, muhalefet duygusunu artırır ve yeni çatışmalara zemin olur. Mağlup taraf kazanmaya çabalar. Bu çabalar, taraflar arası güveni ve iletişimin sağlığını zedeler. Çatışma anlaşma ile sonuçlanmışsa, yapılan anlaşma muhalif duyguların etkisinde yürüyecektir. Her bir taraf yaptığı fedakârlığın diğerinden fazla olduğunu düşünecektir. Taraflardan tam anlamıyla kaybeden olmadığı halde yeni duruma dirençler görülebilecektir. İleride yapılabilecek anlaşmalarda daha iyi şartlarda pazarlık yapma isteği de taraflar arasındaki güvenin ve iletişimin sağlığının tahrif olmasına sebep olacaktır. Bahsedildiği gibi çatışma, sosyal hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Sosyal yaşam sürecinde; değer yargılarının, inançların, algıların farklılaşması sonucu çatışmaların görülmesi kaçınılmazdır. Çatışmanın sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın yönetim şekline bağlıdır. Kırgınlıklar, bozulan iletişim, düşen verimlilik gibi göstergeler kötü yönetime işaretler (Bumin, 1990, Akt. ikmd.dreamhosters.com).

Günümüzün her an değişen dünyasında, değişim ve çatışma ürkütücü olarak algılanan kavramlardır. Ürküntüye çatışmanın, olumsuzluk, düşmanlık ve acı gibi kavramlarla beraber anılması sebep olur. (Karip 1999).

Bilinmelidir ki değişim nasıl durdurulamazsa çatışmaların durdurulması da mümkün değildir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken olumlu sonuçlarını kullanabilmek ve olumsuz sonuçların yıpratıcı etkilerini önleyebilmektir. İlk bakışta olumsuz yönü ağır basıyor gibi görünen, istenmeyen bir kavram olarak değerlendirilen örgütsel çatışmaların, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönü vardır. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir (Koçak, 2012: 35; Northcraft 1990; Akt. Sütü, 2007: 18; Geçmez, 2009: 83; www.bengisemercienstitusu.com; Sur).

1.3.2. Örgütsel Çatışmaların Olumlu Sonuçları

- ✓ Örgüt kaynaklarının daha adaletli dağıtılmasını sağlayabilir, çatışmada yapıcı sonuçlar doğuracak bireysel enerjiyi serbest bırakarak yaratıcılığı arttırabilir (Şahin ve Örselli, 2010: 46).
- ✓ Olumsuzluklara karşı ilgiyi arttırıp çatışmayı çözme kalitesini geliştirebilir (Akçakaya, 2003: 23).
- ✓ Çatışma sonucu, örgüt başarısı için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi sağlayabilir (Çağlayan, 2006: 77).
- ✓ Gruplar arası çatışmalarda çatışma, grupların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilir (Çağlayan, 2006: 78).
- ✓ Tarafların özgüvenlerinin ve performansın artmasını sağlayarak (Karip 1999) yenilikçi yönleri güçlendirebilir (Rahim 2002; Akt. Koçak 2012).
- ✓ Gerektiğinde örgütün yeniden yapılanmanın sağlanmasını sağlayarak örgütsel çalışma süreçlerinin tekdüzelikten kaldırıp, Örgütte problem çözmeye daha gelişmiş ve farklı boyutlu kararlar alınmasını sağlayabilir (Eisenhardt vd. 1990; Akt. Başak, 2010: 10; Karip 1999).
- ✓ Örgüt çalışanları arasında ekip ruhunun gelişmesini, psikolojik olgunluk, kendine saygı ve bireysel gelişim sağla. Bireyler arası ilişkileri güçlendirebilir (Sütlü, 2007: 19; Mc. Ardle 1999; Akt. Şamdan, 2008: 33; Acar, 2006: 28).
- ✓ Sorunları açığa çıkarıp öfkeyi dağıtarak sağlıklı bir diyalog geliştirilmesi sağlayabilir (Erem, 2008: 11).

1.3.3. Çatışmanın Olumsuz Yönleri:

Çatışmalar iyi yönetilemediğinde bir takım olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bunlar:

- ✓ Çatışmaların sonucunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayarak bunların boşa gitmesine sebep olabilir (Baysal 1996; Dinçer ve Fidan, 1996: 374).

- ✓ Düşmanlık hislerine ve örgütün amaçlarından sapmalara neden olabilir (Tortop vd., 2007: 262; Baysal 1996).
- ✓ Çatışmalar iyi yönetilemediğinde, Stres ve işten bıkkınlık artar, İş doyumu ve performans düşebilir (Karip 2000).
- ✓ Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozup örgütün verimliliğini düşürebilir (Sur; Koçak, 2012: 14).
- ✓ Bireysel çekişmelerden, anlaşmazlıklardan bireylerin iş tatmini azalabilir (Ceyhan, 2012: 40).
- ✓ Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler (Sütlü, 2007: 20).
- ✓ Çatışmalar takım çalışmasına karşı pasif veya aktif direnmeye yol açıp, çatışma sonucunda bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphelilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olunabilir (Johnson ve Johnson 1995; Akt. Koçak, 2012: 59).

Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler:

Çatışma kaynağı ve sonucu itibariyle olumlu ya da olumsuz olabilir. Ne şekilde sonuçlanacağı anlaşılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Genellikle negatif olarak algılanmasının sebebi, çatışma kavramına sadece yıkıcı anlam yüklenmesinden ve eksik bilgiden kaynaklanır. Bilgi eksikliği yanlış hareket edilmesine sebep olur. Çatışma kavramıyla ilgili yanlış harekete sebep olan yanılgılar şöyle gruplanabilir:

| <u>YANILGILAR</u> | <u>GERÇEKLER</u> |
|--|---|
| Çatışmaya kötü yönetim sebep olur. | Başarılı yönetici çatışmanın zamanını öngörür ve çıktığında çatışmayı yönetir. Önemli olan, çatışma varken yöneticinin ne yaptığıdır. |
| Çatışmalar örgüte önem verilmediğini gösterir. | İnsanlar önem verdikleri şeyleri korumaya çalışırlar. Çatışmanın olduğu yerde doğal bir önemin olduğu düşünülmelidir. |
| Çatışma, olumsuz olup, yıkıcıdır. | Bir duygu olarak kızgınlık olumlu yada olumsuz değildir. Olumlu hareket edebilmek için gerekli enerjinin olması gerekir. |
| Sorunlar kendi haline bırakılırsa çatışma sona erer. | Kendi haline bırakılırsa çatışmanın sonuçlanabilmesi mümkün olabilir fakat yıkıcı olması da muhtemeldir. |
| Çatışma mutlaka çözümlenmelidir. | Acil çözümler (Geçici Çözüm Stratejileri), yöneticilerin bakış açılarını daraltabilir. |

(Karip, 1999)

1.5. AKADEMİK BİRİMLER / ÜNİVERSİTELER

Üniversiteler:

Üniversiteler diğer örgütlerle kıyaslanmasa zor ve karmaşık örgütlerdir. Bunun sebebi olarak hedef bulanıklığı, kesinleşmemiş iş yapma biçimi, örgüt çalışanlarının özel bilgi ve uzmanlığa sahip olması gibi faktörler gösterilmiştir. Üniversiteler birden çok be birbiri ile iç içe görevleri yerine getirmeye çalışır. Bunun doğal bir sonucu olarak üniversite içerisindeki örgüt ve bireylerin birbirinden bağımsız hareket etmesi imkânsız olup, taraflar belirli düzeyde bir entegrasyon ve koordinasyon içerisinde çalışmak durumundadır. Üniversite üyeleri hakkında bir kategorizasyon yapılacak olursa bu konuda farklı yaklaşımlar olup, Fielden vd. (1973: 41-43), üniversite üyelerini kurullar, memurlar ve akademik gruplar olmak üzere 3 kategoride incelemiş bunların entegrasyonu ile örgüt yapısı ortaya çıktığını belirtmiştir. Yetki açısından bakıldığında ülkemizde merkezi sistem hariç tutulursa üniversitelerde rektörlük, fakülteler ve bölümler olmak üzere üç temel düzey; araştırma ve uygulama merkezleri ile meslek yüksekokulları olmak üzere iki adet ikincil düzey bulunmaktadır. Bu yatay yapı içerisinde konuşlandırılmış akademik ve idari yapı koordineli bir biçimde çalışmakta olup personellerini iş yoğunluğuna bağlı olarak fazla otoriteye, katı hiyerarşiye ve bürokratik kontrole maruz bırakmaz. Üyelerdeki yetki ve güç fazladır ve grup içerisindeki koordinasyon büyük oranda planlı olmaktan çok geri beslemeye dayanır. Bunun sebebi büyük oranda yerine getirilmesi gereken görevlerin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Mezkûr haliyle üniversite esnek ve çok merkezli bir görünüm vermektedir.

Üniversitelerin bu şekilde karmaşık ve diğer örgütlerden farklı, kendine has bir tür olarak ele alınması, üniversite üzerinde yapılacak örgütsel çalışmalarda da, bu yargının dikkate alınarak üniversite örgütüne has pratiklerin olgunlaştırılması sonucunu doğurmalıdır. Üniversite örgütlerinin diğer örgütlerle olan bazı temel farklılıklarının anlaşılması, bu örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların temel problemleri anlamak için gereklidir (Corson 1973, Rhoades 1992, Perrow 1995, Rhoades 1992, Akt. Antalyalı 2008).

Kamu yararı için bilgi üreten, bilgiyi ileten ve yayan özerk bir öğretim ve araştırma kurumu olan, sınırlarını dünyanın sınırlarını da aşan üniversiteler, isimlerini

Latince “universitas” kelimesinden almış olup her türlü düşünceyi, otoriteyi, tabuları yani her şeyi sorgulamaktadır. Üniversiteler, diğer örgütlere kıyasla farklı örgüt hiyerarşi ve yönetimine sahip olup, L.D.Mankin, her fakültenin hatta her ana bilim dalının çalışma hayatında farklı uygulamalar içinde hareket ettiklerini, bu ise yanlış bilgilendirme, yanlış anlama ve hata yapma ortamına sebep olarak çatışmaları ortaya çıkarmaktadır (Akt. Byron, 2004: 1; Ortaş 2004: 1; Öztunalı 2001).

Üniversiteler 2547 Sayılı Yükseköğretim Yasasına göre YÖK’e bağlı olup, iş ve işlemlerini bu konuna göre yürütmektedirler.

YÖK Kanununun Amacı: Yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemektir.

Akademik Birimlerde Teşkilat Şeması: Akademik birimlerde Yüksek Öğretim Kurulunun yayınlamış olduğu herhangi bir teşkilat şeması yoktur. Üniversite Rektörleri, rektör yardımcıları ve diğer akademik ve idari personel arasında görev dağılımları kendileri yapmaktadırlar.

Üniversite Yönetimi

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunuyla yükseköğretimin yönetimi “Kıta Avrupası Modeli” nden “Anglo-Sakson Modeli” temel ilkelerine dayandırılıp bir ara kuruluş olarak “Yükseköğretim Kurulu (YÖK)” oluşturulmuştur. Türkiye’de yükseköğretim 1982 Anayasasının 130. ve 131 maddelerine ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa göre “üst kurullar “ ve “üniversite, fakülte, enstitü ve yüksekokul organları” tarafından yönetilmektedir (Gürüz ve Diğerleri 1994, Gürüz 2001).

Üniversite Üst Yönetimi ve Organları

Rektör, Devlet üniversitelerinde rektör, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı ile toplanacak üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilecek adaylar arasından Cumhurbaşkanıca atanır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder.

Rektör Yardımcısı, Rektör, çalışmalarında kendisine yardım etmek üzere, üniversitenin aylıklı profesörleri arasından seçilen kişilerdir.

Yönetim Kurulu, Rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur. Üniversite yönetim kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organdır.

Senato, Rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden teşekkül eder.

Üniversite Birim Yönetimi ve Organları

Fakülteler:

Dekan, 2547 sayılı yasanın 16.maddesine göre rektörün üniversite içinden veya dışından önereceği üç profesör arasından Yüksek Öğretim Kurulu'nca üç yıl süre ile seçilir ve atanır. Süresi bitince yeniden atanabilir. Görevi, ilgili kanunlara-yönetmeliklere göre fakülteyi rektöre karşı birinci derece sorumlu olarak yönetmektir.

Fakülte Kurulu, 2547 sayılı yasanın 17. maddesine göre dekan, bağlı bölüm başkanları, (varsa) bağlı enstitü ve yüksekokul müdürleri, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini düzenlemek ve bununla ilgili plan, program yapmak, fakülte yönetim kurulu ve senatoya üye seçmektir.

Fakülte Yönetim Kurulu, 2547 sayılı yasanın 18. maddesine göre dekan, üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşmaktadır. Görevi, fakültenin eğitim-öğretim plan, program ve takvimini yapmak; yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamaktır.

Enstitüler:

2547 sayılı yasanın 19. maddesine göre Enstitü Müdürü, fakülteye bağlı enstitülerde fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı enstitülerde doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre enstitüyü yönetmektir.

Enstitü Kurulu, müdür, müdür yardımcıları ve enstitüyü oluşturan ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

Enstitü Yönetim Kurulu, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde enstitü kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur.

Yüksekokullar:

2547 sayılı yasanın 20. maddesine göre Yüksekokul Müdürü, fakülteye bağlı yüksekokullarda fakülte dekanının önerisi üzerine, rektörlüğe bağlı yüksekokullarda doğrudan rektör tarafından üç yıl için atanır. Görevi, ilgili kanunlara yönetmeliklere göre yüksekokulu yönetmektir.

Yüksekokul Kurulu, müdür, müdür yardımcıları ve okulu oluşturan bölüm veya ana bilim dalı başkanlarından oluşur.

Yüksekokul Yönetim Kurulu, müdür, müdür yardımcıları, müdürce aday gösterilen altı aday içerisinde yüksekokul kurulunca üç yıl için seçilen üç öğretim üyesinden oluşur.

Akademik Kadro

2547 sayılı yasaya göre üniversitede çalışan akademik personelin hepsine birden “öğretim elemanları” denilmektedir. Öğretim elemanları öğretim üyesi (profesör, doçent, yardımcı doçent), öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcılarında (araştırma görevlileri, uzman, çevirici, eğitim-öğretim planlamacıları) oluşmaktadır. Üniversitelerde profesör ve doçentler “daimi statü”de, diğer öğretim elemanları “kısmi (geçici) statü” de görev yaparlar.

Üniversitelerde öğretim üyesi kaynağı genelde “araştırma görevlileri” dir. Araştırma görevlileri, 2547 sayılı yasanın 35. maddesine göre araştırma ve doktora yapmak üzere yurt içi ve dışında başka üniversiteye gönderildiklerinde, bağlı buldukları yükseköğretim kurumlarında “mecburi hizmetlerini” yerine getirmek zorundadırlar; aksi takdirde yükseköğretim kurumlarında görev verilmez (Erdem, 2004).

Üniversitelerin akademik kadroları şu şekildedir.

- 1- **Profesör:** En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 2- **Doçent:** Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 3- **Yardımcı Doçent:** Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 4- **Öğretim Görevlisi:** Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elamanıdır.
- 5- **Okutman:** Eğitim-öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.
- 6- **Öğretim Yardımcıları:** Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim-öğretim planlamacılarıdır.
- 7- **Araştırma görevlileri,** yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcılarıdır.
- 8- **Uzmanlar,** öğretimle doğrudan doğruya veya dolaylı olarak ilgili olan, özel bilgi veya uzmanlığa ihtiyaç gösteren bir işle laboratuvarlarda, kitaplıklarda, atölyelerde ve diğer uygulama alanlarında görevlendirilen öğretim yardımcılarıdır.
- 9- **Çeviriciler,** sözlü veya yazılı çeviri işlerinde çalıştırılan öğretim yardımcılarıdır.
- 10- **Eğitim-öğretim planlamacıları,** yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretimin planlanmasıyla görevli eğitim yardımcılarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÜNİVERSİTE

Günlük yaşantımızda sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız “çatışma” terimi, genel anlamda anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade etmektedir (Akkirman, 1998: 1). Robbins (2005: 422) insanlar bir arada yaşadıkları sürece ne kadar iyi niyetli olurlarsa olsunlar, aralarındaki sürtüşmelerin sonucunda çatışmaların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu belirtip çatışmayı bir kişi ya da tarafın diğer taraf ya da kişinin olumsuz etkilendiğini fark ettiğinde başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Can (2002: 323)’a göre ise çatışma, bir tercih yaparken bireyin ya da grubun güçlkle karşılaşması ve karar verme mekanizmalarındaki bozulmadır.

Çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası, aynı zamanda çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesiyle beraber yöneticilerin çatışmalara olan bakış açısı değişmiş, örgütlerdeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki taraflar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indirerek yararlı yönlerini maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm stratejisini benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 3; Hampton, Summer ve Webber, 1982: 634 Akt. Akkirman, 1998: 3).

2.1. ÇATIŞMA NEDENLERİ

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemli olup (Hasanoğlu ve Sattar), örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen,

modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon, örgütlerde çatışma kaynağını 3 ana başlıkta toplamıştır.

Bunlar;

“Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,

Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,

Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar” (Akt. Eren 1996)

Bazı araştırmacılara göre ise örgütlerde çatışmaların rasyonel ve duygusal anlamda iki nedeni vardır. Çatışmanın rasyonel kaynağı çıkar çatışması, duygusal kaynağı ise kişilik çatışmasıdır. Çıkar çatışması daha çok maddi anlam ifade ederken kişilik çatışması, çalışma hayatındaki rolleri, örgütsel sistemi ve kültürel farklılıkları ifade eder (Everard ve Morris, 1990; Akt. Elma ve Demir, 2000: 99).

Örgütlerde yaşanan çatışmalar altında yatan nedenler, örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber (Koçak, 2012: 7), Kılınç (1985), çatışmaların meydana gelmesinde, özellikle büyük ölçekli örgütlerde kişisel nedenler, örgüt yapısı, iletişim, grup ilişkileri ve teknolojik nedenler vb. gibi pek çok etken çatışma için uygun zemini hazırladığı gibi yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve kademe gibi demografik özellikler de çatışmanın örgütte yaşanmasını sağlayan nedenler olarak göstermiş olup (Akt. Öztaş, 2005: 9), Çelik (2010) ise bu çatışma nedenlerini gruplayarak; kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri, iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri ve diğer çatışma nedenleri olarak sınıflandırmıştır.

Bu çalışmada çatışma sebepleri iki ana başlık altında toplanılmıştır.

- Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar
- Bireysel Kaynaklı Çatışmalar

2.1.1. Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar

Bireylerin meydana getirdiği örgütlerin biçimsel veya sosyal yapılarından kaynaklanan özellikleri vardır. Bu yapısal özelliklerden kaynaklanan çatışmalar olmakla beraber örgütsel çatışmaların en önemlileri, örgüt yapısının getirdiği sorunlardan kaynaklananlardır (Öztaş, 2005: 13; Kılınç, 1985: 114). Bu sorunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.1.1.1. Kaynak Yetersizliği

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, aynı zamanda yapı taşı olan belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmiş sınırlı kaynaklara (insan, makine, materyal ve para vb.) ihtiyacı vardır (Ada, 2013: 65; Bayrak, 1992: 25; Coşkun; Eren, 2004).

Birey ya da grupların ihtiyaç duyduğu bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde olmayıp bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olduğunda, bu kıt kaynaklar her zaman tarafları yarışmaya yönelterek bir çatışma nedeni olacak ve çatışmanın en önemli sebebini oluşturacaktır (Akçakaya, 2003: 8; Silah, 2001: 259; Litterer, 1966, Akt. Ceyhan, 2012: 35; Kılınç, 1985: 16).

Üniversitelerde, akademisyenlerin odalarından kullandıkları bilgisayarlara, arabalarını park ettikleri otoparklardan kullandıkları dersliklere kadar birçok konu kaynak yetersizliğinden çatışma sebebi olabilmektedir. Şöyle ki, üniversitelere yeni alınan bilgisayarlar eski bilgisayarlara göre, yeni yapılan fakülteler eski fakültele göre birçok yönden farklı olabilmekte, eski binaları veya bilgisayarları kullanılan akademisyenler ister istemez çatışma ortamı yaratabilmektedir.

2.1.1.2. İşler ve Birimler Arasında Bağlılık

Örgütlerde bazı işler ve bu işleri yapan bireyler arasında fonksiyonel bir bağlılık zorunludur. Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi veya görevini aksatması, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine veya aksatmasına neden oluyorsa, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağlılık var demektir. Ceyhan (2012) bu fonksiyonel bağımlılığın, taraflar arasındaki etkileşimin artmasına, sorunların çoğalmasına ve çatışma olasılığının yükselmesine neden olacağını belirtmektedir (Peker, 1995: 145, Akt. Çağlayan, 2006: 42; Ertürk, 1994: 130; Şimşek, 1999: 285).

Üniversiteler birden çok ve birbiri ile iç içe görevleri yerine getirmeye çalışır. Bunun doğal bir sonucu olarak üniversite içerisindeki örgüt ve bireylerin birbirinden bağımsız hareket etmesi imkânsız olup, taraflar belirli düzeyde bir entegrasyon ve koordinasyon içerisinde çalışmak durumundadır. Şöyle ki, örneğin akademisyenlerin kullandıkları bilgisayarların değişmesi kendilerine yeni bir bilgisayar alınması için ya

da bir göreve gitmeleri durumunda kendilerine tahsis edilecek araçlar için birçok birim veya kişi koordineli çalışmakta bunlardan herhangi birinin görevini yapmaması durumunda organizasyonlarda aksamalar meydana gelmekte bu ise çatışma sebeplerini ortaya çıkarmaktadır.

2.1.1.3. Uzmanlaşma

Örgütlerde yapılan işler, amaçlarına ve içeriklerine göre bölümlere ayrılmakta, yeni uzmanlık alanlarına olan ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olabilmekte, her bölüme de o işe en uygun bilgi ve yeteneğe sahip kişiler alınmaktadır. Bu durum sıradan işgörenler ile uzmanlar arasında örgütsel davranış yönetimi içerisinde önemli bir yer tutan çatışmalara neden olabilmektedir (Ceyhan, 2012: 33; Gibson vd., 2000, Akt. Aşık, 2010: 29).

Unvan, akademisyenlerin çalıştıkları alanlarda ne kadar bilgili ve başarılı daha farklı bir deyimle ne kadar uzman olduklarını göstermektedir. Şöyle ki, aynı fakültede ve aynı branşta görev yapan iki akademisyenden profesör unvanına sahip olan akademisyen, araştırma görevlilerine ya da yardımcı doçentlere göre daha etkin ve saygın konumda olup, fakültenin nimetlerinden daha fazla faydalanmaktadır. Bu ise gizli çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

2.1.1.4. Değişim

Örgütsel yaşamda değişim, çatışmaların önemli kaynaklarından biri olup, değişim yönetiminin yetersizliği bu çatışmaların başlamasına ya da yoğunlaşmasına sebep olabilmektedir (Kılınç, 1985: 118; Kırel, 2008: 18). Örgütsel yaşamda kaçınılmaz olan bu değişime direnç gösterme nedenleri; işsizlik korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, çalışma koşullarında değişiklik korkusu, başarısızlık korkusu, yeni şeyler öğrenme zorluğu, çıkar kaybı, yönlendirilmekten hoşlanmama, değişimi uygulayan yönetenlere güvenmeme, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme gibi sebeplerden olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun bu dirençler örgüt için ciddi olumsuzluklara çatışmaların çıkmasına ya da mevcut çatışmaların artmasına neden olabilir (Akkirman, 1998: 9; Özdemir, 2008: 67).

Değişim, bireylerin ister aile hayatlarında isterse iş hayatlarında kaçınılmaz olup, bireyler her zaman değişime karşı direnç göstermişlerdir. Üniversiteler incelendiğinde ise var olan yönetimin değişmesi ile üniversitelerde radikal değişimler meydana gelebilmekte, meydana gelen bu değişim veya değişim korkusu ile örgütlerde gizli çatışmalar çıkabilmektedir.

2.1.1.5. Belirsizlik

Organizasyonlarda çatışmaya neden olan faktörlerden bir diğeri de görev alanlarının çok iyi belirlenmemiş önceden tahmin edilemiyor olmasından kaynaklı rol ve görevlerin çakışmasıdır. Örgütlerde çalışan bireyler her zaman çatışma potansiyeline sahip olup, bireyler yapacakları işleri hakkında neyi, neden, nerede, ne zaman, nasıl ve kiminle yapacağı sorularına cevap bulmalıdır. Aksi takdirde belirsizlik durumuyla beraber çatışma ortaya çıkacaktır (Dursun, 2008: 23; Koçel, 2003: 670; Kayalar, 2002: 77).

Üniversitelerde daha çok üst yönetimin eksikliğinden, ikinci ya da üçüncü derecede yöneticilik görevi üstlenen bireylerden kaynaklanan çatışma sebebidir. Örneğin, rektör yardımcıları ya da rektör danışmanları arasında görev alanlarının net bir şekilde belirlenmemesinden, fakültelerde dekan yardımcılığı arasındaki görev tanımlarının tam olarak belirlenmemesinden kaynaklanan, bunun sonucunda akademisyenlerin hangi konuları hangi yönetici ile paylaşacaklarını bilememesinden kaynaklı çatışmalardır.

2.1.1.6. Rekabet ve Ödüllendirme Sistemi

Örgütler içinde grubun sadece hedeflerine ulaştırabileceği bir ortamı yaratmak için bazı zamanlar kullanılan ödül ve teşvikler, çalışanları motive etmek için önemli birer araçtır. Diğer taraftan tüm örgüt performansından ziyade, grup performansının ayrı ayrı değerlendirildiği, gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden olan, tarafları düşmanca bir tutum içine sokan ödül sisteminin bulunduğu örgütlerde daha çok çatışma meydana gelmektedir (Arnold ve Feldman, 1986; Akt. Doğan, 2012: 44; Ivancevich ve Matteson, 1990, Akt. Sendur, 2006: 13; Eren, 2008: 556; Yıldız, 2004: 44).

Yerinde ve zamanında verilen ödülleri muhakkak ki bireylerin performansı arttıracaktır. Yapılan ödüllendirme sistemlerinde yöneticinin adamı devreye girdiğinde çatışmaların çıkmaması imkânsızdır. Üniversiteler incelendiğinde birçok üniversitenin ödül yönergelerinin olduğu ancak yetersiz olduğundan, verilen ödülleri belirleyen kişilerin yine akademisyenler olmasından kaynaklanan çatışma sebepleri ortaya çıkmaktadır.

2.1.1.7. Örgüt Kültürünün Oluşmaması

Kültür, aynı toplulukta yaşayan insanları birbirlerine bağlayan bir öge olup, insanların algılama biçimini ve dünyaya bakış açısını belirlemektedir. Her örgütü karakterize eden özellikler farklıdır ve bu farklılığın asıl kaynaklarından birisi de, örgüt kültürüdür. Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu neyin yapılabileceğini ya da yapılamayacağını öğrenirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 30; Karcıoğlu vd., 2012: 77; Şahin, 2010: 22).

Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum ise farklı kültür gruplarından gelen tarafları her zaman bir kültürel çatışma içine itebilmektedir. Yöneticiler örgütlerde bireylerin tamamına yönelik bir üst kültür oluşturduklarında örgüte dâhil olan bireyler kendi alt kültürlerini dışarıda bırakacaklardır (Robbins, 1994; Akt. Güçlü, 2003: 150).

Üniversiteler her yıl kendi bünyesine yüzlerce öğretim elemanı alan kurumlardır. Örgüte yeni ve kısa bir süre önce katılan akademisyenler, örgütün var olan kültürünü tam olarak bilememekte bunun sonucunda ise davranışları ile örgüt kültürü uyumlanmayabilmekte ve çatışmalar çıkabilmektedir.

2.1.1.8. Ast – Üst İlişkisi

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler, bu ise anlaşmazlıkla beraber örgütlerde çatışmalara sebep olabilmektedirler. Alt basamaklarda

görev yapan çalışanlar sadece kendilerine verilen işleri düşünür ve buna göre hareket ederler, ama üst basamaklarda görev yapan bireyler hem alt basamaklarda çalışan bireylerin hem de örgütün vizyonunu düşündükleri için aralarında vizyon farklılıkları meydana gelebilecek sonucunda ise çatışma ortaya çıkabilecektir (Kılınç, 1985: 116).

Üniversitelerde, akademisyenlerin bugünkü yöneticileri dünkü mesai arkadaşları olduğu için ast-üst ilişkisi diğer kurumlara göre pek olmamakla beraber bu tip çatışmalara az da olsa karşılaşmaktadır. Örneğin bir akademisyen yeni bir fakülte binası yapılmasında kendi binalarına öncelik verilmesini isterken ister istemez diğer fakülteleri göz ardı etmektedir. Yöneticiler ise bu tip durumlarda diğer akademisyenleri ve tüm üniversiteyi düşünmek zorunda olduğu için çatışmalar meydana gelebilmektedir.

2.1.1.9. Yetki Karmaşası

Yetki başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme yeteneğinin kristalize olduğu bir kavram, hukuki bir güç ve haktır (Papatya, 1997: 1; Türk, 2009: 50; Tümer, 1975; Akt. Ergül, 2006: 5). Örgütlerde her yönetsel birimin bir yöneticisi olup, yönetici yetki sayesinde; örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi yapmaya veya yaptırmaya hak kazanmış olur. Bu yetkinin sınırları açıkça belirtilen görevle ilgili olmalıdır. Açıkça belirlenmeyen, görevle ilgili olamayan yetki, otorite ve rol çatışmalarına neden olacak ve çatışmalar ortaya çıkacaktır (Başaran, 1991: 213; Uslu, 2011: 32; Katz ve Kahn, 1977; Akt. Gödek, 2006: 56,).

Üniversitelerde yöneticiler aynı zamanda akademisyen olup bağlı oldukları bir fakülte, bölüm vardır. Bu durumda aynı fakülte ya da bölümde görev yapan iki akademisyen olduğu durumda bazı konularda yetki karmaşası olabilmektedir. Örneğin aynı fakültede akademisyenlik yapan, bir rektör yardımcısı, bir rektör danışmanı ve bir dekan olabilmektedir. Hangi yöneticinin hangi yetkiye sahip olduğunun ve yetkisinin sınırlarının net olmadığı durumlarda yetki karmaşasından kaynaklı çatışmalar meydana gelebilmektedir.

2.1.1.10. Organizasyonun Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik olup örgütler büyüdükçe iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmakta örgütlerde yapılması gereken işlerin

sayısıyla beraber bu işleri yapacak olan birey sayısı artmakta, informal ilişkiler formaleşmekte bunlar ise çatışmayı arttırmaktadır. Oysa küçük örgütlerde bireyler amaçlara ulaşmada sorun yaşamazlar, ilişkiler daha samimidir (Robbins, 2001; Akt. Sendur, 2006: 10; Tutar vd, 2005: 34; Ceyhan, 2012: 32; Özdemir, 2008: 62; Seval, 2006: 250; Ertürk, 1998: 62).

Üniversiteler birbiriyle bağımlı olan ya da olmayan birçok birimden meydana gelmektedir. Yöneticiler bu büyük organizasyonda bazen yönetim zafiyeti gösterebilmekte, her sorun veya birey ile ilgilenememektedir. Örneğin, merkeze uzak olan bir ilçede meydana gelen bir durumda üst yöneticiler bunu bilememekte ya da bununla ilgilenecek vakitleri olmayabilmekte, bunun sonucunda ise bireyler ile yöneticiler arasında bir mesafe girerek gizli çatışmalara sebep olabilmektedir.

2.1.1.11. Denetim Biçimi

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığını anlaşılması süreci olarak düşünüldüğünde yapılan iş ve işlemlerin amaçlar doğrultusunda yapılıp yapılmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar bu ise bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir (John vd., 1995; Akt. Bulut, 2005: 18; Seval, 2006: 250; Özdemir, 2008: 68). Likert' e göre bireyler kendi işini kendisi planladığı ve kontrol ettiği zaman çatışma azalmaktadır (Akt. Tengilimoğlu, 1991).

Üniversitelerde yöneticiler, akademisyenlerin görevlerini ne derece yapabildiği öğrenmek için zaman zaman kontrol etmek istemektedir. Akademisyenler ise kendileri üzerinde yapılan her denetimi güvensizlik hissi uyandırdığı için huzursuzluk kaynağı olarak görmektedirler. Örneğin, fakülte dekanları görevleri gereği gerek şikâyet üzerine gerekse şikâyet olmaksızın, öğretim elemanlarının derslerini ne derece uygun yapabildiklerini tespit etmek için kontrol etmek istemektedir. Bu durumda öğretim elemanları üzerinde bir baskı ve huzursuzluk durumu oluşturarak çatışmaları ortaya çıkarabilmektedir.

2.1.1.12. Ortak Karar Vermek/Verememek

Ortak karar verememekten kaynaklanan çatışma, bireylerin kendi başlarına verdikleri kararların birbirinden farklı olmasında kaynaklanır (Tuğlu 1996). Örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, bireyler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın verilmesinde, duygu ve düşüncelerini söylemeyi arzu etmektedir (Seval, 2006: 249; Eren, 2000: 379). Verilen kararlarda bireylerin kendi düşünce ve fikirlerine yer verilmeyen örgütlerde gizli çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Diğer taraftan ortak karar vermekten kaynaklı çatışmalar olabilmekte ancak, burada sözü edilen çatışmanın genellikle olumlu bir çatışma olduğu ve yüksek tatmin sağlayacağı bir gerçektir. Çünkü bireyler kendi düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabilme fırsatı buldukları için engellenme büyük ölçüde giderilmiş ve tatmin artarak kararın benimsenmesi olasılığı fazlalaşmış olacaktır (Baysal ve Tekarslan 1996).

Yöneticiler, fakülte ve bölümlerde ders programlarının ayarlanmasında beza durumlarda akademisyenlerin görüşlerine ve fikirlerine yer verebilmekte, bazen ise konjonktür icabı yer vermeyebilmektedir. Bu durumda ise çatışmalar meydana gelebilmektedir.

2.1.1.13. Bürokratik Nitelikler

Yönetim için akılcı ve güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir organizasyon yapısının kurulması için şart olan bürokrasi, bireylerin kendilerini denetim riskinden korumak için başvurdukları bir yöntem olup, çatışma ile yakından ilgili olan standartlaşma, uzmanlaşma ve rutinleşme arasındaki dengenin ifadesidir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksek, basit ve rutin olduğu örgütlerde ise düşüktür (Eren 1998; Ada, 2013: 66; Ertürk, 2000: 229; Kılınc, 1985: 114).

Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan bireyler hizmetlerin verimli olarak yürütülmesine göre değil, işlemlerin kurallara uygun yürütülüp yürütülmediğine göre değerlendirilmektedir. Bu durum ise bireyler için katı ve kişisel olmayan kuralları, işini yürütemeyen görevlileri, performansın yavaşlığını, işi başkalarına yükleme

çabasını, çelişen işlemler ve talimatı, gereksiz yere tekrarlanan işleri, kaynakların israf edilmesini arttırarak çatışmaları ortaya çıkaracaktır (Gödek 2006).

Üniversiteler kamu kurumu oldukları ve kamu kurumlarında öncelik işler değil kurallar olduğu için bazı durumlarda çatışmalar çıkabilmektedir. Örneğin bir bilgisayarın değiştirilmesi, oda kapı ve pencerelerin değiştirilmesi durumlarında bile resmi yazışmalar devreye girebilmekte bunun sonucunda işler gecikerek çatışmalar meydana gelebilmektedir.

2.1.2. Birey Kaynaklı Çatışma Sebepleri

Çatışmaların örgütlerde yaşanma nedenlerinden bazıları da örgütleri meydana getiren bireylerin değer, tutum, inanç, amaç, bilgi, yetenek, tecrübe beceri ve yetenek farklılıkları, ahlaki yargılar ve değerler gibi özellikleri bakımından farklılık sahibi olmaları yatmaktadır. Bu farklılıklar kişisel uyumsuzlıklara neden olarak çatışmaların önemli bir sebebi olabilmektedir (Öztaş, 2005: 26; Çelik, 2010: 15; Öztaş, 2005: 26).

2.1.2.1. İletişim ve Bilgi Eksikliği

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların önemli nedenlerinden birisi olan İletişim, Latince “communis” kelimesinden türemiş ve batı dillerinin ise çoğunlukla “communication” olarak kullanılmaktadır (Ertürk, 2001: 161; Mısırlı 2003; Polat 1979; Akt. Türk, 2009: 2). Kaya (1998) iletişimi, örgütte emirlerin, düşüncelerin, açıklamaların ve de sorunların bireyden bireye, gruptan gruba aktarılmasını olarak tanımlamıştır.

Bir örgütte tarafların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, iletişim bozukluğu çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2007: 511; Koçel, 2003: 674; Doğan, 2012: 42).

Her ne kadar eğitim düzeyleri yüksek olan bireyler arasında iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışmaların daha az rastlanması öngörülse de, akademisyenler eğitim düzeyleri yüksek bireyler olduğu halde, yapılan araştırmalar akademisyen

arasında da iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışmaların sık rastlanıldığını göstermektedir. Örneğin incelediğiniz bu çalışmanın anket çalışması sırasında “örgüt” ve “çatışma” kavramlarına ait bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışmalar yaşanmış, fen bilimleri ile sağlık bilimlerinde görev yapan akademisyenler “örgüt” kelimesine illegal bir anlam, “çatışma” kavramına ise silahlı çatışma anlamını yükleyip anket sorularını cevaplamaktan kaçınmışlardır.

2.1.2.2. Gölge Yöneticiler

Gölge yönetim, yönetici adayı ya da yandaşının bir üst pozisyondaymış gibi hareket ederek gerçek sorunlara çözüm arayışı girmeleri ile kendilerini üst pozisyonlara hazırlamalarıdır. Bu yönetim tarzında gerçek yönetici ile gölge yönetici arasında ast – üst ilişkisi devam etmekle beraber gerçek yöneticiler yetkilerinin bir kısmını gayri resmi olarak gölge yöneticilere vermekte, bu durumda gölge yöneticiler ise yetkilerinin sınırlarını ve sorumluluk alanlarını önceden tam olarak bilemediklerinden gerçek yönetici gibi güç alanlarını genişletme yönünde çaba harcamaktadırlar. Bu sebepten örgütte taraflar arasında çatışma çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Kayalar, 2002: 19; Uslu, 2011: 88; Koçel, 2005: 672).

Bu çatışma sebebi, üniversite yönetiminde görev alan akademisyenlerin kendi asistanları ve yakın çevresinde daha çok görülmektedir. Şöyle ki, bir rektör veya rektör yardımcısının asistanlığını yürütmekte olan akademisyenler, kendilerine göre daha sıradan sayılabilecek akademisyenlere daha başına buyruk ve özgür davranabilmekte bu ise haksız bir güç olduğundan çatışma sebebi olabilmektedir.

2.1.2.3. Rol Çatışmaları

Linton, rolü statü ile ilişkilendirilip; "rol, statünün dinamik yönüdür" şeklinde tanımlamıştır (Akt. Kılınç, 1991: 20). Örgütlerde çalışanların rollerinde belirsizlik olup bu roller çalışan tarafından başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller çalışanın amacına ters düşüyorsa ortaya çıkan çatışma türü olup (Koçel, 1999: 493), örgütlerde öncelikli çözülmesi gereken bir sorundur (Çuhadar, 2008b).

Rol çatışmasının öğrenilmesi tarafların hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını daha iyi anlamalarına sağlayarak kariyerlerinin gelişmesine ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına sağlayacaktır (Çuhadar, 2008a).

Üniversitelerde görev yapan akademisyenler incelendiğinde, akademisyenlerin aynı anda iki rol üstlenebildiği durumlarda bu tip çatışmalar meydana gelebilmektedir. Örneğin, birbirleriyle evli olan iki akademisyen düşünüldüğünde bazen eş durumu ile beraber gelen özel hukuk kuralları devreye girerken diğer taraftan mesai arkadaşlığı kavramıyla beraber ortaya çıkan profesyonel ilişkiler devreye girmekte bu durumlarda ise eş ve mesai arkadaşlığı rolleri çatışabilmektedir.

2.1.2.4. Amaç ve Çıkarlar

Örgütlerde başarılı olabilmek için ortak amaçların olması şart olmakla beraber, kişiler ve gruplar arasında amaç konusundaki farklılıklar bir organizasyonda doğaldır (Özalp 1989, Akt. Sendur, 2006: 8; Kayalar, 2002: 42). Kişiler ve gruplar arasında amaç konusundaki farklı görüşler ve bireylerin kendi çıkarlarıyla ilgili çeşitli beklentiler içinde olmaları çatışmaya uygun ortam hazırlayabilir (Koçel, 1998: 463; Cüceloğlu 2000; Coşkun).

Diğer taraftan örgütlerde her bölümün farklı işlevi olduğu için birbirinden farklı hedefleri de vardır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 309; Akt. Sendur, 2006: 17). Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir.

Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir. Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir (Seval, 2006: 5).

2.1.2.5. Bireysel İnanç ve Değerler

Örgüt bireyleri farklı sosyal ve kültürel ortamlardan geldiğinden aralarında kültür, eğitim, yaş, din, cinsiyet, ırk gibi farklılıkların olması ve bu ortamların etkilerini

yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir. Bu tür çatışma nedeni yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur (Baysal ve Tekarslan, 1996; Özdemir, 2008: 70; Koçak, 2012: 56). Bireysel İnanç ve değer çatışmaları da, algılanan roller ile beklenen davranışlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların sonuçlarıyla aynıdır. İnsanlar kendi sınıflarının değer ve ahlaki yargılarına sahip olup, normlar da geliştirdiği değerlere aykırı ve insanların öncelik verdikleri konulardan farklı olduğunda çatışma çıkabilmektedir (Güreş, 2008: 233; Ceylan vd., 2000: 42; Başaran, 1991: 248; Erem, 2008: 11).

Bireysel inanç ve değerler bireylerin üzerinde geçmişinin izlerini taşıdığı belirtilmişti, üniversite kadrosuna yeni katılan her birey, kendi inançları ile gruba dâhil olmakta ve bu değerlerinden vazgeçmek istememektedir. Örneğin, Üniversitelerin kadrosuna yeni katılan bir araştırma görevlisi, bireysel değerleri ile gruba dâhil olmakta, kendi yöresindeki değerler ile dâhil olduğu örgütün değerleri uyuşmayabilmekte, bunun sonucunda ise gizli çatışmalar çıkabilmektedir. Burada şu nokta önem arz etmektedir; üniversiteye yeni dâhil olan öğretim elemanının unvanı eğer diğer öğretim elemanları ile aynı ya da daha yüksek ise bireysel inanç ve değerlerinin değişmesi daha geniş bir zamana yayılabilmekte, aksi durumda ise bu inanç ve değerlerin gruba uyum sağlaması daha kısa sürede tamamlanabilmektedir.

2.1.2.6. Önyargı

Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması tarafların önyargılarından ya da kalıp yargılarından da kaynaklanabilir. Zira çatışmalar, tarafların verileri değerlendirmelerinde ve yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmaları veya farklı anlamlar çıkarmaları nedeninden kaynaklanabilir (Karip 2000). Yargılayan insan olaylara diğerlerinin gözüyle bakamaz. Sadece kendi perspektifi ile olaylara yaklaşır. Bu davranış ile insanlara yaklaşan kişinin kuracağı iletişimin çatışma doğurması muhtemeldir (Özbek, 2004: 12).

Önyargı, fikirleri tartmadan, düşünmeden hareket etmek ve konuşmaktır. Yükseköğrenim görmüş bireylerde önyargılardan kaynaklı çatışmalar az görülmekle beraber, üniversitelerde örneğin, zor hoca, aksi hoca, bu dersten kesin kaldın, zaten o hoca derse girmez gibi cümlelerden anlaşılacağı üzere karşılaşılabilmektedir.

2.1.2.7. Kişilik Farklılıkları – Uyumsuzluğu

İnsan yaşamı boyunca birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlık olup, kişilik kavramı, insanlar arasındaki farklılıklar üzerine kurulmuş, insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinde belirleyici rol oynayan önemli bir unsurdur (Arslan, 2005: 2; Öztaş, 2005: 10; Kaya, 1998: 18).

Birbirinden farklı bireyleri bünyesinde bulunduran örgütlerde, kurumun performansı olumsuz yönde etkileyen kişilik çekişmeleri, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık, bireylerin değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, tutkuları, hisleri, zevkleri, öncelikleri, ihtiyaçları, algıları, temel farklılıklar, değer yargıları ve tutumları sebeplerinden kaynaklı çatışma sıkça rastlanan olaylardandır (Bulut, 2005: 15; Koçel, 2003: 671; Koçak, 2012: 53; Dinçer ve Fidan, 1996: 362; Kayalar, 2002: 34; Rollinson vd., 1998; Akt. Sendur, 2006: 16).

Kişilik farklılıkları bireyleri birbirinden ayırmakta, onlara iyi ya da kötü ayrı bir değer vermektedir.

2.1.2.8. Örgütsel Adaletsizlik

İslamiyet'te "insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme" olarak ifade edilen adalet kavramı başlangıçta psikoloji literatüründe kullanılan bir kavram olup, Platon ve Aristo'dan beri üzerinde durulan ve sosyologlarca üzerinde araştırmalar yapılan temel konulardan biri olmasına rağmen, adalet çalışmalarının örgüt platformuna taşınmasının otuz beş yıllık mazisi bulunmaktadır (Güriz 1994; Demirel, 2009: 3; Ambrose, 2002; Akt. Meydan vd., 2011: 176). Adalet kavramı, herhangi bir ödülün tarafların kendileri için ifade ettiği anlamı belirleyen önemli ölçütlerden biri olup, ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır (Argon ve Eren 2004; Folger ve Cronpanzano: 1998; Akt. Yıldırım, 2007: 256).

Örgütlerde bazen bireylerin yaptıkları işler ile karşılığında aldıkları ödüller veya cezalar kimi zaman yönetici eksikliğinden kimi zamanda organizasyon eksikliğinden eşit olmamaktadır. Bu durum çalışanlar için örgütlerde performanslarını belirleyen iki önemli etken olan örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek iç

çekişmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir (Karadal – Ay – Çuhadar, 2008: 176; Yücel ve Kalaycı 2009; Ada, 2013: 68).

Üniversiteler incelendiğinde, üniversiteler özellikle kadrolaşma hususunda diğer kurumlara göre daha esnek olduklarından, her birey kendine daha yakın kişiler ile çalışmak istemekte ve buna göre çalışmalar yapmaktadır. Bu ise üniversitelerde adalet ve eşitlik kavramını ortadan kaldırarak gizli bir çatışma sebebi olabilmektedir.

2.2. ÇATIŞMA SONUÇLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Çatışma yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğuna göre onun kötü, anormal ya da gereksiz olarak nitelendirilmesi doğru değildir (Moore, 1987 Akt. Erem, 2008: 12). Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yönetilebilmesi ve çözülebilmesi için nedenlerinin bilinmesinin gerekmektedir (Ada, 2013: 67). Şimdi bu çözüm yolları sırayla açıklanacaktır.

2.2.1. Geçici Çözüm Yolları

Çatışmanın çözümlenmesinde birçok çözüm stratejileri olup, bu stratejilerden bazıları uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirirler, bazıları ise çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmadan ve detaylı düşünülmeden uygulandığı için çatışmayı o an için çözmüş gibi görünür, fakat daha sonra tekrar yoğunlaşmış bir biçimde çatışma ortaya çıkar. Bu tip stratejiler ise geçici çözüm stratejileridir.

Çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan geçici çözüm stratejileri şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2008: 76);

- Kadercilik,
- Yetki Kullanma – Baskı
- Kaçınma,
- Yumuşatma,
- Uzlaşma,
- Ortak Bir Düşman Belirleme,
- Geciktirme,
- Meşgul Etme,

- Taviz Verme – Pazarlık

2.2.1.1. Kadercilik

Yöneticiler, genel olarak çatışmanın sonucu belirsiz ve riskli olduğu durumlarda çatışmanın önemsiz görülmesi hallerinde çatışmalara karışmak istemezler, çatışmaların çözümlenmesini olurlarına bırakabilirler. Bu tür bir yöntem ise kaderciliktir. Kadercilik yöntemi, güç dengeleri birbirine yakın, uzlaşma eğilimi olmayan taraflar arasındaki çatışmalarda ve çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda uygulanabilir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, bazen çatışmaya taraf olanların birbirlerine anlayış göstererek sorunlarını çözümlenmesiyle sonuçlanabildiği gibi çoğu zaman anlaşmazlığın daha da artması ve sorunun kökleşmesine de neden olabilir (Eren, 1993: 407).

En pasif başa çıkma yöntemi olarak bilinen kadercilik, aslında bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle, çatışmanın azaltılmasına ya da yok edilmesine yönelik bir çaba söz konusu olmayıp, sonuç olurlarına bırakılmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 323).

2.2.1.2. Yetki Kullanma - Baskı

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafın da üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur (Kılınç 1986). Uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak bilinen bu yöntemde, daha çok zorlama söz konusu olup, çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amaçlanmaktadır. Yöneticinin açıkça yetkisini kullanarak gücünü sergilemesi yöntemidir (Akat ve Budak, 1994: 338; Ada, 2013: 70; Eren 2003; Koçak, 2012: 21).

Bu stratejiyi izleyen yönetici: Burada amir benim, benim dediğim gibi olacak deyip verdiği karar haksız taraflardan birisi lehine olduğu takdirde çözüm yolu taraflardan birini tatmin ederken diğerini tatminsizlik içine itecek ve çatışma meydana gelecektir (Türk ve Süngü, 2004: 8; Akat ve Budak, 1994: 347; Koçel 1998).

2.2.1.3. Kaçınma

Çatışma çözümünde kaçınma stratejisi, çatışmanın taraflarından herhangi birinin hedefleri kendisi için önemli olmadığında ve diğer kişiyle ilişkisini sürdürmek istemediğinde, sorundan kaçınmak için kullanılır (Johnson ve Johnson: 1995; Akt. Türnüklü, 2007: 135).

Kaçınma stratejisinde tartışmayı en aza indirme, sorundan kaçınma, çekinme, görmezden gelme ve korkup geri çekilme gibi çatışma çözüm taktiklerini uygulayan yönetici, çatışmaya taraf olmaktan, doğrudan müdahalelerden, Aktif rol olmaktan kaçınır ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakır. Bu takdirde çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır çatışmanın önü açılmış olur (Lulofs ve Cahn 2000; Şimşek, 1999: 288; Koçel 2001).

2.2.1.4. Yumuşatma

Burada yönetici çatışan tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır (Seval, 2006: 253). Etkin olarak düşük bağlamlı kültürlerde yüz yüze ikna yoluyla iletişim yöntemi kullanılan diplomatik bir yoldur (Ada, 2013: 70; Erdem ve Günlü, 2006: 191; Türk ve Süngü, 2004: 8). Yumuşatma yönteminin temel düşünce tarzı “birlik olalım, anlaşamadığımız konuları tartışmayalım”, “güzel bir şey söylemeyeceksek hiçbir şey söylemeyelim”, "biz aileyiz" veya "ayı yoldayız, aynı gemideyiz, gemiyi batırmağa çalışmanın bir yararı yok mantığıyla ifade edilir " (Baysal ve Tekarslan, 1996: 325; Özalp 1989; Akt. Özdemir, 2008: 81).

2.2.1.5. Uzlaşma

Fedakârlık yöntemi olarak da bilinen tarafların kendi isteklerinden tavizler verdiği ve karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşım içeren bu yöntem, çatışma içinde bulunan tarafların kendi istek ve amaçlarından fedakârlıkta

bulunmalarını içerir (Türkel 2000; Engin vd., 2009: 41; Psenicka 2002; Akt. Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 223; Sütü, 2007: 36).

Diğer tarafın beklentilerine orta düzeyde ilgi gösterilen ve her iki tarafın kabul edilebilir bir anlaşmaya varmalarını içeren bu stratejide, diğer tarafın isteklerine uyum sağlanarak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanıp, her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun olan “kazan-kazan” yaklaşımı izlenir (Erkuş ve Tabak, 2009: 215; Karip 2000; Koçak, 2012: 21 Üngüren vd., 2009: 40).

2.2.1.6. Ortak Bir Düşman Belirleme

Bir grup ya da örgütün dışarıda bir düşmanın olması, bu birimlerin kendi içlerinde birbirlerine bağlanmasına ve uyumu artırmaya neden olmaktadır (Ceyhan, 2012: 58). Bu yöntem; çatışan her iki tarafın da çıkarlarını tehdit eden bir gücün varlığının taraflara empoze edilmesidir (Tekarslan vd., 2000: 319). Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanı yenmek için işbirliği yapabilirler (Sendur, 2006: 51). Ancak, bu işbirliğinin geçici olup, tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir (Kılınç, 1996: 158).

2.2.1.7. Geciktirme

Biraz beklemek ve işlerin yatışmasına yardım etmek anlamına gelen bu çatışma yönetim tekniğinde, yönetici çatışmanın ve sorunun varlığını bilmekte ve bunu taraflara iletmektedir ancak taraflara sorunun ileride çözümleneceğini söylemektedir. Bu nedenle taraflar, çatışmayı sürdürürlerse yöneticilerinin kendilerini cezalandıracağını düşünmektedirler. Bu sırada farklı hedef ve amaçlar belirlenerek tarafların konuyu unutması gibi yöntemler de uygulanabilir (Başak, 2010: 10; Eren 2001: 555; Ada, 2013: 70).

2.2.1.8. Meşgul Etme

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarının ortadan kaldırılması ile birbirleriyle uğraşacak ve çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Bu yöntem çatışmanın şiddet derecesini geçici olarak azaltmakla beraber ortadan kaldıramaz. Tarafların boş vakitlerinde veya iş yeri dışında çatışmalarının devam etmesi muhtemeldir (Şahin vd., 2006: 559; Öztürk, 2003: 305; Ertürk, 1996: 218).

2.2.1.9. Taviz Verme ve Pazarlık

Bu yöntem çatışmaya taraf olanların birbirlerine karşılıklı bağımlı ve güç dengelerinin birbirine yakın olduğu durumlar için geçerlidir. Bu strateji sonucunda çatışmanın bir galibi olmayıp iki tarafın da dayatmalarından vazgeçerek özveride bulunmaları söz konusu olup, pazarlık sürecine girenlerin mutlaka kazanmak için bir kısım kayıpları kabullenmeleri gerekmektedir (Tekarslan vd., 2000: 314; Ada, 2013: 70).

Güç dengelerinin değişmesi halinde çatışma konusu yeniden gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizler değişebilecektir. Bazı hallerde verilen tavizler çatışmayı ortadan kaldıracak ancak, örgüt verilen tavizlerden zarar görebilecektir (Seval, 2006: 254).

2.2.2. Kalıcı Çözüm Yolları

Çatışmanın çözümlenmesinde birçok çözüm stratejileri olup, bu stratejilerden bazıları geçici olarak çözümler üretirken, bazıları ise uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirecektir (Özdemir, 2008: 76; Aksoy ve Kaplan, 2005: 135).

Çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan kalıcı çözüm stratejilerini şu şekilde sıralanabilir;

- İletişimin (haberleşmenin) artırılması,
- Çalışanların değiştirilmesi,
- Çoğunluk oyu,

Kura çekme,
Hakem seçme,
Aracı bulma – arabuluculuk,
Politik yaklaşımlar,
Yapısal değişkenleri değiştirme,
Örgütü yeniden yapılandırma,
Rekabetin teşvik edilmesi,
Problemi çözme,
Müzakere,
Davranış değiştirme,
Üst hedefler oluşturma,
Kaynakların geliştirilmesi,
Ortak değerler / çıkar bulunması (dini, milli, manevi)

2.2.2.1. İletişimin (Haberleşmenin) Arttırılması

Bir insanın diğer insan ile kurduğu iletişimde "derinlik" boyutu iletişimin kalitesi açısından önem taşımaktadır (Özbek, 2004: 2). İletişim kanallarını başarılı bir biçimde işleten yöneticiler, bu şekilde örgütlerini de etkili yönetebilmektedir (Yıldırım, 1993: 6).

Çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler geliştirilerek tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılımlar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Türkel 2000).

2.2.2.2. Çalışanların Değiştirilmesi

Yöneticiler, bazen çatışmaları kurum ve kuruluş amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, tüm yöntem ve tedbirlere rağmen çatışma tüm olumsuz etkileriyle devam ediyorsa ve çatışma yaratan kişi veya kişiler biliniyorsa, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi yöntemi çok sık başvurulan bir yöntem olup bu yöntemde çatışmaya taraf olan örgütte başka görevlere genellikle farklı departmanlara getirilerek çatışmaya son verilmeye çalışılmaktadır

(Nelson ve Quick, 2009; Akt. Ceyhan, 2012: 58; Şahin vd., 2006: 560; Seval, 2006: 252; Ada, 2013: 13).

2.2.2.3. Çoğunluk Oyu

Bazı örgütlerdeki çatışmaların çözümünde izlenebilecek en uygun, üyelerin izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar veren, demokratik bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişilere ilgililer önünde görüşlerinin açıklanmasına imkân sağlanarak alternatif önerilerin oylanmasıdır (Eren 1993; Türk ve Süngü, 2004: 8; Sendur, 2006: 50; Seval, 2006: 253).

Bu yöntemin amacı, belirli çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir. Başarılı olabilmesi için, çatışmanın her iki tarafının da karar verecek topluluğun objektif hareket edeceğine inanması gerekmektedir. Eğer oylamaya katılan topluluk duygusal davranır veya güçlü görünenin tarafında yer alırsa, çatışma çıkmaza girebilir (Akçakaya, 2003: 16; Ertürk, 2000: 235; Ertürk, 1996: 141).

2.2.2.4. Kura Çekme

Çatışmayı sonlandırmak amacıyla çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar arasında kura çekme yöntemidir. Yönetici çatışan gruplara ayrı ayrı hak veriyor ve onların belli bir konuda uzlaşmalarını istiyorsa, sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına razı olması yaklaşımını öne sürebilir. Yöntemin etkili olabilmesi için çatışma taraflarının kura sonuçlarını kabul edeceklerini önceden belirtmeleri gerekir (Seval, 2006: 253; Can, 1999: 331; Eren 1993; Seval, 2006: 253).

2.2.2.5. Hakem Seçme

Örgüt içinde tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticinin de tarafları uzlaştıramadığı durumlarda, kararı ne olursa olsun, tarafların bu kararı saygı ile karşılayacak dolaylı veya doğrudan müdahalede bulunabilen bir üçüncü tarafın hakemliğine başvurularak aralarındaki çatışmaların çözülmesi ya da en azından

hafifletilmesidir (Can, 1999: 313; Can, 2002: 331; French ve Bell: 1978; Akt. Akçakaya, 2003: 22; Eren, 1991: 441).

2.2.2.6. Aracı Bulma - Arabuluculuk

Bireylerin ve grupların çatışmayı çözümlenmede en çok kullandıkları stratejilerden biri olan arabuluculuk, tarafsız bir üçüncü kişi olan arabulucunun yönetimi ile iki veya daha fazla çatışma tarafının içinde yer aldığı ve tarafların saygı göstereceği ve kabul edeceği bir kazan-kazan sonuç anlaşmasına ulaşması için yürütülen, anlaşma ortamı yaratılan tarafların ya bizzat kendilerinin ya da temsilcilerinin “arabulucu” denen tarafsız birinin de yardımıyla anlaşmazlığı yüz yüze gelerek çözdükleri bir sorun çözme süreci olarak ifade edilebilir. Arabuluculuk uzlaşmayı teşvik etmekte, ilişkilerin zarar görmesini engellemekte ve masrafları düşürmektedir (Kite 2007; Akt. Erem 2008; Ada 2013; Öğülmüş, 2001: 18).

2.2.2.7. Politik Yaklaşımlar

Çatışmayı tamamen ortadan kaldıramasa da zararsız düzeye indiren bu yöntemde, örgüt yöneticisi, çatışmaya neden olan taraflara, çatışmadan vazgeçmeleri halinde çeşitli vaatlerde bulunarak taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşturulacağını ve destekleneceğini garanti eder (Ertürk, 1996; Ertürk 1995). Bu şekilde taraflar kendilerine söz verilen yeni imkânları elde edebilmek için belirli ödümler vererek aralarında anlaşma sağlayarak tarafların hiçbirisi kaybeden, küsen, mağlup duruma düşen bir grup olmaz ve grupları bir arada tutma olanağı elde edilir (Ertürk 2000; Eren 1993).

2.2.2.8. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntem, çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesini temel alır. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, tarafların sınırlarını genişletme, görev tanımlarının yenilenmesi sayılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 319). Yapısal değişiklikler, çatışmaların azaltılmasında

olduğu kadar kararların merkezileştirilerek, grupların dağıtılarak, statükoyu sarsarak olumlu çatışmanın oluşturulmasında da kullanılabilirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 366).

2.2.2.9. Örgütü Yeniden Yapılandırma

Bazı durumlarda örgütün tamamı durağanlık içerisinde bulunabilir. Bu durum giderek örgütün yenilik ve yaratıcılıktan yoksun bir yapıya dönmesine nede olur. Bu durgunluğu ortadan kaldırmak için sadece yeni yöneticilerin ise alınması etkili olmayabilir (Korkmaz, 1994: 90). Bu takdirde örgütü tümünden yeniden yapılandırma gerekecektir. Burada şuna dikkat edilmesi gerekmektedir; Örgüte eski çalışma ekiplerinin ve departmanların dağıtılıp bunların yeniden oluşturularak belirsizlik ve yeniden çalışma döneminin ortaya çıkmasına yol açacaktır (Türk ve Süngü, 2004: 7).

2.2.2.10.Rekabetin Teşvik Edilmesi

Rekabetçi ortamda bireyler kendi beklentilerine yüksek düzeyde ilgi duyarken, karşı tarafın beklentilerine düşük ilgili olup, bu yöntemde taraflar rekabete teşvik edilerek, yaratıcılığın ortaya çıkmasına, ikramiye, prim, terfi ve maaş artışı gibi ödüllendirme sistemleri ile örgütsel performansın artmasına, gruplar arası çatışmalarda çatışan grupların kendi içindeki bağlılığının ve takım ruhunun gelişmesine gruplar arasında "biz ve onlar" ortamının yaratılmasına neden olacaktır. Ancak rekabetin aşırı yaşanması yıkıcı sonuçlar vereceğinden çatışmanın optimum düzeyde kalması sağlanmalıdır (Erkuş ve Tabak, 2009: 215; Baysal ve Tekarslan, 1996: 321; Kılıç, 2007: 119; Akkirman, 1998: 8).

2.2.2.11.Problemi Çözme

Problem çözme yöntemi, çatışmanın temel sebeplerini bulup onları tamamen ortadan kaldırmayı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesinden ziyade taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptamasını amaçlar (Ertürk 1994; Aydın 1994).

Üyeler arasında işbirliği ve güveni esas alan bu yöntem, işbirliğine yönelik yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejini benimseyen, işbirliğine yatkın kişilerin bir

araya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir. Özellikle iletişim sorunlarından çıkan çatışmalar için etkili olan problem çözme yöntemi, karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır (Pruit, 1981; Akt. Güreş 2008; Bodine ve Crawford 1998, Akt. Türnüklü 2009; Koruklu 2003; Can 2002; Genç 2005).

2.2.2.12.Müzakere

Karip (1999) müzakereyi, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik etkileşim süreci olarak, Öğülmüş (2001) ise aralarında anlaşmazlık olan tarafların ya bizzat ya da temsilcilerinin başkalarından yardım almaksızın birlikte çalışarak aralarındaki anlaşmazlığı çözmek amacıyla sorunlarını çözme süreci olarak tanımlamıştır.

Müzakerenin amacı sadece anlaşmak olmayıp; bazen de çatışan çıkarları en aza indirmeyi, geçici çözümler bulmayı amaçlar (Uçan, 2008: 7). Müzakere, çatışmayı yavaşlatmaktır. Müzakere olayı çözebilir, fakat asıl gerginliği çözmez (Güreş, 2008: 235).

2.2.2.13.Davranış Değiştirme ve Personel Güçlendirme

Davranış değiştirme, örgüt mensuplarının, örgütün kurallarına ve politikalarına uyum sağlamasını, bireylerin örgütle ilgili davranış ve değer yargılarının değiştirilmesini (Ertürk, 1996: 141), personel güçlendirme ise işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır (London vd.,1999; Akt. Çuhadar, 2005: 3).

Davranış değiştirme olarak, personel güçlendirme uygulamaları, örgüt üyeleri davranışları duyarlılık eğitimi, örnek olay incelemesi, rol oynama ve grup tartışmaları gibi eğitim teknikleri uygulanarak bireylerin davranışları istenen şekilde değiştirilmeye çalışılır (Çuhadar, 2005: 3; Ertürk, 1995: 219).

2.2.2.14.Üst Hedefler Oluşturma

Bu strateji, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleyip aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmalarını gerekli kılan bir yöntem olup iletişim bozukluğundan doğan çatışmalar için en etkili yöntemlerden birisi kabul edilmektedir (Koçel, 1993: 406; Türkel 2000).

Bu stratejinin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmanın ön plana çıkarılarak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir (Akkirman 1998).

2.2.2.15.Kaynakların Geliştirilmesi

Örgütlerde özellikle gruplar arası çatışmanın kaynağı paylaşılan kaynakların kıt olmasıdır (Ceyhan, 2012: 56). Kaynakların yetersiz olması durumunda bir tarafının başarısı diğerinin başarısına engel olacağından, finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyacı olan makine ve teçhizata sahip olan taraflar çatışmayı sona erdirecek ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Can 1999; Eren, 1993: 409). Örgüt kaynakların arttırılması her zaman mümkün olmamakla beraber sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine istediği imkânlar sağlandığında, çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır (Akçay, 1996: 161; Akçakaya, 2003: 17).

2.2.2.16.Ortak Değerler/ Çıkar / Amaç Bulunması (Dini, Milli, Manevi)

Örgütlerde ortak amaç çok önemli olup, çalışanların amaçları arasındaki farklılıkların bir tarafa bırakılarak daha önemli amaç ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri sağlanmalıdır. Toplumumuzun sürekli değişmelere sahne oluşu örgütler için önemli olan ortak amaç ve çıkarların yaratılmasına olanak sağlayabilir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma çözümleme stratejisi izledikleri görülmekle beraber, kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları

bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır (Tezcan 1996; Ada 2013; Kılınç 1996).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

ARAŞTIRMA

3.1. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile akademik örgütlerde meydana gelen çatışma türlerinin belirlenmesi, meydana gelen çatışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu çatışmalarda yöneticilerin tavırlarının ölçülmesi hedeflenmektedir. Çatışma, kişiler arasındaki farklılıkların doğal bir sonucu olup yaşamın her alanında var olan önemli bir olgudur. Çatışma konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında işletmelere yönelik birçok incelemeler ile karşılaşmıştır. Bu nedenle çatışmanın çok fazla incelenmediği çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerden oluştuğu üniversitelerde “çatışma var mıdır?” sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa çatışmanın nasıl yönetildiğini görmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Akademik örgütlerde meydana gelen çatışmalarla ilgili olarak Süleyman Demirel Üniversitesi Fakültelerinde görev yapan farklı unvan gruplarına anket yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın evrenini, Süleyman Demirel Üniversitesinde faaliyet gösteren 15 fakülte ve bu fakültelerde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni Süleyman Demirel Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının 2013 Yılı Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporuna göre 1388’dir.

Bilindiği üzere bir araştırmada örneklemin ne kadar olacağı konusunda kesin bir sayı vermek mümkün olmamakla beraber, evrenin belirli olduğu durumlarda ne kadar örnekleme ulaşılabileceği, hoşgörü miktarı, hata olasılıkları ve kitle genişliklerine göre hesaplanarak tablolar elde edilmiştir. Bu hesaplamalar çerçevesinde, araştırmada kullanılacak anketteki soru sayısının fazlalığı (80 ifade), çalışanların yoğunluğu ve zaman maliyeti kısıtıyla beraber mezkûr sayılar göz önüne alındığında, %5 hata

toleransı ve %95 güvenilirlik düzeyiyle yaklaşık 302 akademisyene ulaşan bir örneklem yeterli sayılabilmektedir. Araştırma için daha önce bahsedilen kısıtlar sebebiyle 204 akademisyene kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır (Çıngı 1990, Kan 1998 Akt. Erdem, 2003: 103 - 104).

| ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ | | | | |
|-----------------------------|--------|-----|-----|-----|
| Kabul Edilebilir Hata | +/- 5% | | | |
| Evren Büyüklüğü | 1388 | | | |
| Güven Seviyesi | 90% | 95% | 98% | 99% |
| Önerilen Örneklem Büyüklüğü | 227 | 302 | 390 | 450 |

Evrenin ve seçilen örneklemin fakülte ve unvanlara göre dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Evren ve Örneklem

| Evren ve Örneklem | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------|------|-----------|---------------------|-----------|------|------|--------|----------|
| Evren | | | | | | | | | Örneklem |
| Fakülteler | Öğretim Üyesi | | | Araştırma Görevlisi | Diğer | | | Toplam | |
| | Prof. | Doç. | Yrd. Doç. | | Öğr. Gör. | Okt. | Uzm. | | |
| Mühendislik F. | 34 | 28 | 90 | 52 | 2 | | 6 | 212 | 35 |
| Mimarlık F. | 2 | 3 | 8 | 5 | | | 1 | 19 | 6 |
| Eğ. Su Ürünler F. | 7 | 3 | 13 | 6 | 1 | 1 | 4 | 35 | 7 |
| Fen Edebiyat F. | 31 | 31 | 59 | 49 | 1 | | 7 | 178 | 32 |
| Tıp F. | 63 | 38 | 62 | 211 | 1 | | 4 | 379 | 39 |
| Diş Hek. F. | 6 | 7 | 22 | 37 | | | | 72 | 9 |
| İ.İ.B.F. | 13 | 22 | 43 | 34 | 2 | | | 114 | 28 |
| Ziraat F. | 27 | 26 | 32 | 26 | | | 1 | 112 | 12 |
| Orman F. | 3 | 15 | 26 | 4 | | | 1 | 49 | 12 |
| Teknik Eğitim | 1 | 1 | 7 | 3 | 3 | | | 15 | - |
| Güzel Sanatlar F. | | 5 | 10 | 3 | 17 | | 9 | 44 | 4 |
| İlahiyat F. | 19 | 8 | 19 | 16 | 3 | | 1 | 66 | 9 |
| Hukuk F. | 2 | 3 | 4 | 1 | | | | 10 | 4 |
| Sağlık Bil. F. | | 1 | 15 | 3 | 12 | | 1 | 32 | 2 |
| Teknoloji F. | 2 | 8 | 21 | 4 | | | | 35 | 5 |
| Eğitim F. | | 2 | 10 | 1 | 1 | | | 14 | - |
| İletişim F. | | | 1 | 1 | | | | 2 | - |
| Eczacılık F. | | | | | | | | 0 | - |
| TOPLAM | 210 | 201 | 442 | 456 | 43 | 1 | 35 | 1388 | 204 |

Araştırmanın evreni, araştırmada kullanılacak anketteki soru sayısının fazlalığı (80 ifade), akademik personelin yoğunluğu ve zaman kısıtı dikkate alındığında 204 kişilik bir örneklemin yeterli kabul edilebileceği öngörülmüştür.

Çalışmada akademik personelin fakülteleri ve unvanları dikkate alınarak tabakalandırılmış ve her tabakadan belirlenen sayıya ulaşıncaya kadar kolayda örnekleme yöntemiyle örneklem seçimi yapılmıştır.

3.1.3. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemini; “Akademik örgütlerde ne tür çatışmalar meydana gelmektedir? Meydana gelen bu çatışmalarda yöneticilerin tavrı nedir? Çatışma türleri ve çatışma düzeyleri ile cinsiyet, yaş, unvan, medeni durum ve hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” soruları oluşturmaktadır.

3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilme nedeni, Anket yönteminin güvenilirlik ve geçerlilik gerekçeleriyle beraber akademik personelin fazla vaktini almadan, zaman esnekliği tanıyarak verileri toplamaktır.

Araştırma için “*Akademik Örgütlerde Meydana Gelen Çatışma Sebepleri ve Sonuçları*” isimli bir anket hazırlanmış olup, anket soruları, çatışma, organizasyon ve yönetim konulu araştırmalar taranarak özellikle eğitim kurumlarında meydana gelen çatışma türleri tespit edilerek hazırlanmıştır. Anket formunda yöneticinin tavrını sorgulayan 3. bölümdeki soruların tamamı, Erol (2009)’un “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*” konulu tezinde kullanılan, Rahim (1983) tarafından geliştirilip Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme*” anketi temel alınarak hazırlanmıştır.

Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Kaynak kişinin demografik bilgilerinin sorulduğu ilk bölümden sonra ikinci bölümde birey kaynaklı çatışma

sebepleri (8 Soru), üçüncü bölümde örgüt kaynaklı çatışma sebepleri (17 Soru), dördüncü bölümde çatışmada geçici çözüm yolları (11 Soru), beşinci bölümde çatışmada kalıcı çözüm yolları (16 soru) ve en son olarak altıncı bölümde ise çatışma durumunda yöneticinin tavrını belirlemek adına (22 soru) soru yönelmiştir. Sorulara/Cevaplara ilişkin ölçütlerin örgütlerdeki ölçüm sıklığı ve onlara verilen önem düzeyi 5’li likert ölçeğiyle (1: Hiç Rastlanmadı’dan 5: Çok Sık Rastlanıyor’a, 1: Hiç Uygulanmaz’dan 5: Her Zaman Uygulanır’a ve 1: Hiç Katılmıyorum’dan 5: Tamamen Katılıyorum’a doğru sıralanmıştır.) değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler bilgisayar ortamına Aktarılmış ve SSPS 18.0 programı aracılığıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. Ankette çatışma boyutları içerisinde yer alan ifadelerin akademisyenlerde ölçüm sıklığı ve onlara verilen önem düzeylerine 5’li Likert yöntemiyle verilen puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve istatistiksel değerlendirmeler bu ortalama puanlar üzerinden yapılmıştır.

Çatışmalara yönelik ifadelerin bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılmasında parametrik varsayımlar yerine getirilemediğinden¹ ikili grupları karşılaştırmak için Mann- Whitney U testi (Z testi), ikiden fazla grupları karşılaştırmak için ise Kruskal Wallis varyans analizi kullanılmıştır. İki den fazla gruplarda fark tespit edildiğinde, farkın kaynağını bulmak için Tamhane’s T2 testi kullanılmıştır.

3.2. BULGULAR

Anket yöntemiyle toplanan verilerin çözümü için sırasıyla, cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, yüzdelik değerleri, güvenilirlik analizinin test edilmesi için analizler uygulanmıştır.

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaşı, hizmet süresi, medeni durumu, cinsiyeti ve unvanına ait bilgiler ile demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.2’ de gösterilmektedir.

¹ Bakınız Ek - 2

Tablo 4.2. Akademik Personele Ait Demografik Bulgular

| DEMOGRAFİK BULGULAR | | |
|--------------------------------------|-----------------|----------|
| Değişkenler | Örneklem | |
| | n | % |
| Yaş Grubu (Yıl) | | |
| - 30 | 65 | 31.86 |
| 31 - 40 | 70 | 34.31 |
| 41 + | 69 | 33.82 |
| Hizmet Süresi (Yıl) | | |
| - 5 | 80 | 39.22 |
| 6 - 10 | 48 | 23.53 |
| 11 + | 76 | 37.25 |
| Fakülte | | |
| Diş Hekimliği Fakültesi | 9 | 4.41 |
| Fen Edebiyat Fakültesi | 32 | 15.69 |
| Güzel Sanatlar Fakültesi | 4 | 1.96 |
| Hukuk Fakültesi | 4 | 1.96 |
| İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi | 28 | 13.73 |
| İlahiyat Fakültesi | 9 | 4.41 |
| Mimarlık Fakültesi | 6 | 2.94 |
| Mühendislik Fakültesi | 35 | 17.16 |
| Orman Fakültesi | 12 | 5.88 |
| Sağlık Bilimler Fakültesi | 2 | 0.98 |
| Teknoloji Fakültesi | 5 | 2.45 |
| Tıp Fakültesi | 39 | 19.12 |
| Ziraat Fakültesi | 12 | 5.88 |
| Eğirdir Su Ürünleri Fakültesi | 7 | 3.43 |
| Medeni Durum | | |
| Evli | 150 | 73.53 |
| Bekâr | 54 | 26.47 |
| Cinsiyet | | |
| Erkek | 137 | 67.16 |
| Kadın | 67 | 32.84 |
| Unvan | | |
| Profesör | 22 | 10.78 |
| Doçent | 41 | 20.10 |
| Yardımcı Doçent | 52 | 25.49 |
| Araştırma Görevlisi | 68 | 33.33 |
| Öğretim Görevlisi | 6 | 2.94 |
| Okutman | 3 | 1.47 |
| Uzman | 6 | 2.94 |
| Diğer (Araştırmacı v.s.) | 6 | 2.94 |
| Unvan Grubu | | |
| Öğretim Üyesi | 115 | 56.37 |
| Araştırma Görevlisi | 68 | 33.33 |
| Diğer (öğretim elemanı) | 21 | 10.29 |

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların %31.86'sı (65 kişi) 30 yaş ve altında, %34.31'i (70 kişi) 31 – 40 yaş aralığında ve geriye kalan %33.82'si (69 kişi) ise 41 yaş ve üzeri grupta;

%39.22'si (80 kişi) bu kurumda 5 yıl ve altında, %23.53'ü (48 kişi) 6 – 10 yıl arasında ve geriye kalan %37.25'i (76 kişi) 11 yıl ve üzeri Hizmet Süresi grubunda yer almaktadır.

Buldukları fakülterlere bakıldığında ise çalışanların %4.41'i (9 kişi) Dış Hekimliği Fakültesinde, %15.69'u Fen Edebiyat Fakültesinde (32 kişi), %1.96'sı (4 kişi) Güzel Sanatlar Fakültesinde, %1.96'sı (4 kişi) Hukuk Fakültesinde, %13.73'ü (28 kişi) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, %4.41'i (9 kişi) İlahiyat Fakültesinde, %2.94'ü (6 kişi) Mimarlık Fakültesinde, %17.16'sı (35 kişi) Mühendislik Fakültesinde, %5.88'i (12 kişi) Orman Fakültesinde, %0.98'i (2 kişi) Sağlık Bilimleri Fakültesinde, %2.45'i (5 kişi) Teknoloji Fakültesinde, %19.12'si (39 kişi) Tıp Fakültesinde, %5.88'i (12 kişi) Ziraat Fakültesinde, %3.43'ü (7 kişi) Eğirdir Su Ürünleri Fakültesinde çalışmaktadır.

Bu tabloya bakıldığında en fazla katılım 39 kişi ile Tıp Fakültesinden olup bunu Mühendislik, Fen Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri takip etmiştir.

Katılımcılardan %10.78'i (22 kişi) Profesör, %20.10'u (41 kişi) Doçent, %25.49'u (52 kişi) Yardımcı Doçent, %33.33'ü (68 kişi) Araştırma Görevlisi, %2.94'ü (6 kişi) Öğretim Görevlisi, %1.47'si (3 kişi) Okutman, %2.94'ü (6 kişi) Uzman ve %2.94'ü Diğer (Araştırmacı vd.) unvanına sahiptir.

Örneklemin %56.37'sini (115 kişi) Öğretim Üyeleri, %33.33'ünü (68 kişi) Araştırma Görevlileri ve %10.29'unu (21 kişi) ise Diğer öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Katılımcıların %73.53'ünün (150 kişi) evli, %26.47'sinin (54 kişi) bekâr, %67.16'sının (137 kişi) erkek, %32.84'ünün (67 kişi) kadın olduğu görülmektedir.

Demografik bulgular incelendiğinde, ankete katılım oranının daha çok fen ve sağlık bilimlerinde ağırlıklı olduğu bunun sebebinin ise bu fakültelerde görev yapan akademisyenlerin diğer fakültelerde görev yapan akademisyenlere göre daha fazla olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, üniversitede görev yapan erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere fazla olmasından kaynaklı olarak bir

orantısızlık mevcuttur (SDÜ 2013 yılı kadın akademisyen sayısı: 728, erkek akademisyen sayısı: 1282 – Kaynak, istatistik.yok.gov.tr).

Akademik personelin unvanları incelenip, evren ve örneklem oranları dikkate alındığında Profesörlerin %10'una, Doçentlerin %20'sine, Yardımcı Doçentlerin %12'sine, Araştırma Görevlilerinin ise %15'ine ulaşılabilmektedir. Akademisyenlerin tamamı incelendiğinde ise toplam akademisyen sayısının %15'ine ulaşılabilmektedir.

Akademisyenlerin görev yaptıkları fakülteleler incelendiğinde, Hukuk Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin %40'ına (4 kişi), Mimarlık Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin %32'sine (6 kişi), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin %25'ine, Orman Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin %24'üne ulaşılabilmektedir.

Evli ve bekâr akademisyen akademisyenler arasında da bir farklılık olduğu, bu farklılığın kaynağının araştırmada 68 kişilik bir örneklem oluşturan Araştırma Görevlilerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

3.2.2. Akademik Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi İfadelerine İlişkin Bulgular

3.2.2.1. Bireysel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan katılımcılara ilk olarak “*bireysel kaynaklı çatışma sebeplerinin*” ölçümü ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Bireysel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular

| Bireysel Çatışma Sebepleri | n | \bar{X} | Σ |
|--|-----|-----------|----------|
| İletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma | 201 | 3.13 | 1.28 |
| Kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma | 200 | 3.40 | 1.31 |
| Bireysel inanç ve değerlerden kaynaklı çatışma | 202 | 2.74 | 1.34 |
| Önyargılardan kaynaklı çatışma | 204 | 3.17 | 1.35 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma | 204 | 3.51 | 1.27 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluktan kaynaklı çatışma | 203 | 2.97 | 1.25 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından kaynaklı çatışma | 202 | 2.68 | 1.32 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan kaynaklı çatışma | 203 | 2.51 | 1.22 |

Tablo 4.3'e bakıldığında; tüm sorulara verilen cevapların ortalamalarının 2.51 ile 3.51 arasında olduğu görülmektedir. İletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma

(3.13), kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma (3.40), önyargılardan kaynaklı çatışma (3.17) ve statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma (3.51) adlı soruların ortalamalarının, orta nokta olan 3.00'dan yüksek; bireysel inanç ve değerlerden kaynaklı çatışma (2.74), kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan kaynaklı çatışma (2.97), sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından kaynaklı çatışma (2.68) ve haberleşmeden kaynaklı sorunlardan kaynaklı çatışma (2.51) adlı sorulara verilen cevapların ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcılar bu sorulara “hiç rastlanmadı” ile “çok sık rastlanıyor” arasında cevap vermişlerdir. Bu tabloya göre akademik personel genel anlamda “statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma (3.51±1.27)” ile karşı karşıya kalmakta olup bunu sırasıyla kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma (3.40±1.31), önyargılardan kaynaklı çatışma (3.17±1.35), iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma (3.13±1.28), kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan kaynaklı çatışma (2.97±1.25), bireysel inanç ve değerlerden kaynaklı çatışma (2.74±1.34), sosyal-örgütsel adalet ve adalet algısından kaynaklı çatışma (2.68±1.32) ve haberleşmeden kaynaklı sorunlardan kaynaklı çatışma (2.51±1.22) takip etmektedir.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında bireysel kaynaklı çatışma sebepleri arasında statü güç paylaşımı ve rol çatışmalarından kaynaklı çatışmanın öne çıktığı söylenebilir.

3.2.2.2. Örgütsel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele ikinci olarak “*örgüt yapısından kaynaklı çatışma*” sebeplerinin ölçümü ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Çatışma Sebeplerine İlişkin Bulgular

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | n | \bar{X} | Σ |
|---|-----|-----------|----------|
| Kaynak yetersizliğinden kaynaklı çatışma | 203 | 2.52 | 1.14 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan kaynaklı çatışma | 204 | 2.60 | 1.15 |
| Uzmanlaşmadan kaynaklı çatışma | 202 | 2.45 | 1.18 |

Tablo 4.4. (Devamı)

| | | | |
|--|-----|------|------|
| Değişim ve belirsizlikten kaynaklı çatışma | 202 | 2.68 | 1.15 |
| Ödüllendirme sisteminden kaynaklı çatışma | 202 | 2.33 | 1.26 |
| Örgüt kültürünün oluşamamasından kaynaklı çatışma | 202 | 3.06 | 1.35 |
| Gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma | 203 | 3.09 | 1.46 |
| Ast – üst ilişkisinden kaynaklı çatışma | 202 | 2.97 | 1.31 |
| Organizasyonun büyüklüğünden kaynaklı çatışma | 203 | 2.35 | 1.21 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan kaynaklı çatışma | 203 | 2.91 | 1.25 |
| Yetki devrinden kaynaklı çatışma | 204 | 2.65 | 1.26 |
| İş stresinden kaynaklı çatışma | 203 | 2.76 | 1.25 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklı çatışma | 203 | 2.95 | 1.28 |
| İş ve yetki belirsizliğinden kaynaklı çatışma | 202 | 2.86 | 1.24 |
| Denetim biçiminden kaynaklı çatışma | 204 | 2.60 | 1.30 |
| Ortak karar vermekten kaynaklı çatışma | 203 | 2.72 | 1.31 |
| Bürokratik niteliklerden kaynaklı çatışma | 203 | 2.79 | 1.33 |

Tablo 4.4’e bakıldığında; tüm sorulara verilen cevapların ortalamaların 2.52 ile 3.09 arasında olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün oluşamamasından kaynaklı çatışma (3.06) ve gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma (3.09) adlı soruların ortalamalarının, orta nokta olan 3.00’den yüksek; diğer sorulara verilen cevapların ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcılar bu sorulara “hiç rastlanmadı” ile “çok sık rastlanıyor” arasında cevap vermişlerdir. Bu tabloya göre akademik personel genel anlamda gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma (3.09±1.46) ile karşı karşıya kalmakta, bunu sırasıyla örgüt kültürünün oluşamamasından kaynaklı çatışma (3.06±1.35), ast – üst ilişkisinden kaynaklı çatışma (2.97±1.31), görev alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklı çatışma (2.95±1.28), daha önce çözülmemiş sorunlardan kaynaklı çatışma (2.91±1.25), iş ve yetki belirsizliğinden kaynaklı çatışma (2.86±1.24), bürokratik niteliklerden kaynaklı çatışma (2.79±1.33), iş stresinden kaynaklı çatışma (2.76±1.25), ortak karar vermekten kaynaklı çatışma (2.72±1.31), değişim ve belirsizlikten kaynaklı çatışma (2.68±1.15), yetki devrinden kaynaklı çatışma (2.65±1.26), denetim biçiminden kaynaklı çatışma (2.60±1.30), işler ve birimler arasında bağlılıktan kaynaklı çatışma (2.60±1.15), uzmanlaşmadan kaynaklı çatışma (2.45±1.18), organizasyonun büyüklüğünden kaynaklı çatışma (2.35±1.21), ödüllendirme sisteminden kaynaklı çatışma (2.33±1.26), kaynak yetersizliğinden kaynaklı çatışma (2.52±1.14) takip etmektedir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında örgüt

yapısından kaynaklı çatışma sebeplerinden gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma (3.09±1.46) ve örgüt kültürünün oluşmamasından kaynaklı çatışma (3.06±1.35) türlerinin diğer çatışma türlerine nispeten daha baskın olduğu görülmektedir.

3.2.2.3. Geçici Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele üçüncü olarak çatışma çözüm stratejilerinden “geçici çözüm yollarının” ölçümü ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.5’te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Geçici Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

| Geçici Çözüm Yolları | n | \bar{X} | Σ |
|--|-----|-----------|----------|
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 203 | 2.24 | 1.24 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 202 | 2.93 | 1.26 |
| Baskı yoluna gidilir | 201 | 2.47 | 1.40 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 201 | 2.49 | 1.16 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 202 | 3.19 | 1.28 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 202 | 3.37 | 1.22 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 202 | 2.09 | 1.32 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 202 | 2.57 | 1.32 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 203 | 2.34 | 1.34 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 201 | 2.30 | 1.21 |
| Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 204 | 3.28 | 1.31 |

Tablo 4.5’e bakıldığında; tüm sorulara verilen cevapların ortalamaların 2.24 ile 3.37 arasında olduğu görülmektedir. Yumuşatma yoluna gidilir (3.19), uzlaşma yoluna gidilir (3.37) ve üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir (3.28) ifadelerinin ortalamalarının, orta nokta olan 3.00’den yüksek; diğer sorulara verilen cevapların ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu sorulara “hayır, bu yöntem hiç uygulanmaz” ile “evet, her zaman uygulanır” arasında cevap vermişlerdir.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde genel anlamda geçici çözüm yollarından; yumuşatma (3.19±1.28), uzlaşma (3.37±1.22) ve üstün (amirin) kararına bırakma (3.28±1.31) yollarının tercih edildiği, kadercilik (2.24±1.24), ortak bir düşman belirleme (2.09±1.32), taviz verme (2.30±1.21), meşgul etme (2.34±1.34), baskı

(2.47±1.40), rekabetten kaçındırma (2.49±1.16), geciktirme (2.57±1.32), üst makamların yetki kullanması (2.93±1.26) yollarının ise az tercih edildiği görülmektedir.

3.2.2.4. Kalıcı Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele dördüncü olarak “*kalıcı çözüm yollarının*” ölçümü ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Kalıcı Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

| Kalıcı Çözüm Yolları | n | \bar{X} | Σ |
|--|-----|-----------|----------|
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 202 | 2.88 | 1.28 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 202 | 2.17 | 1.13 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 201 | 2.99 | 1.27 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 201 | 1.83 | 1.19 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 200 | 2.07 | 1.26 |
| Aracı bulma yoluna gidilir | 203 | 2.36 | 1.27 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 203 | 2.66 | 1.39 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 202 | 2.45 | 1.26 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 203 | 2.19 | 1.17 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 200 | 2.21 | 1.20 |
| Problemi çözme yoluna gidilir | 202 | 3.27 | 1.28 |
| Müzakere yoluna gidilir | 204 | 3.09 | 1.26 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 203 | 2.63 | 1.11 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 204 | 2.52 | 1.13 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 201 | 2.70 | 1.18 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 203 | 3.09 | 1.28 |

Tablo 4.6’ya bakıldığında; tüm sorulara verilen cevapların ortalamaların 1.83 ile 3.27 arasında olduğu görülmektedir. Problemi çözme yoluna gidilir (3.27), müzakere yoluna gidilir (3.09) ve ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir (3.09) adlı soruların ortalamalarının, orta nokta olan 3.00’den yüksek; diğer sorulara verilen cevapların ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir. Katılımcılar bu sorulara “hayır, hiçbir zaman” ile “evet, her zaman” arasında cevap vermişlerdir.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde genel anlamda kalıcı çözüm yollarından; problemi çözme (3.27±1.28), müzakere (3.09±1.26), ortak değerlerin vurgulanması (3.09±1.28) yollarının daha çok tercih edildiği, çoğunluk oyu (2.99±1.27),

haberleşmenin arttırılması (2.88±1.28), kaynakların geliştirilmesi (2.70±1.18), politik yaklaşımlar (2.66±1.39), davranış değiştirme (2.63±1.11), üst hedefler oluşturma (2.52±1.13), yapısal değişkenleri değiştirme (2.45±1.26), aracı bulma (2.36±1.27), rekabetin teşvik edilmesi (2.21±1.20), örgütü yeniden yapılandırma (2.19±1.17), çalışanların değiştirilmesi (2.17±1.13) yöntemlerinin ise daha az uygulandığı, hakem seçme (2.07±1.26), kura çekme (1.83±1.19) yöntemlerinin ise hiç denilebilecek kadar az tercih edildiği görülmektedir.

3.2.2.5. Yöneticinin Tavrına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele beşinci olarak “*yöneticilerin tavrı*” ölçümü ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ait ortalama ve standart sapmalar Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Yöneticinin Tavrına İlişkin Bulgular

| Yöneticinin Tavrı | n | \bar{X} | Σ |
|--|-----|-----------|----------|
| Hepimizin Kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır | 204 | 3.09 | 1.35 |
| Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir. | 202 | 2.86 | 1.26 |
| Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 202 | 2.96 | 1.28 |
| Ortak Bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır. | 201 | 3.09 | 1.20 |
| Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir. | 204 | 2.95 | 1.31 |
| Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır. | 202 | 2.93 | 1.27 |
| Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır. | 202 | 3.11 | 1.17 |
| Olumsuz durumları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler. | 202 | 2.86 | 1.24 |
| Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır, baskı yapar | 199 | 2.62 | 1.36 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 201 | 3.05 | 1.31 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 200 | 1.95 | 1.03 |
| Sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 203 | 3.04 | 1.25 |
| Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 202 | 3.01 | 1.26 |
| Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir. | 201 | 3.10 | 1.15 |
| Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder. | 202 | 3.13 | 1.19 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 204 | 2.83 | 1.23 |
| Ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar. | 202 | 3,00 | 1.16 |
| Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır. | 204 | 2.85 | 1.33 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 203 | 2.67 | 1.18 |
| Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 204 | 2.41 | 1.18 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 204 | 3.39 | 1.24 |
| Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 203 | 2.76 | 1.20 |

Tablo 4.7'ye bakıldığında; tüm sorulara verilen cevapların ortalamaların 1.95 ile 3.39 arasında olduğu görülmektedir. Hepimizin kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır (3.09), ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır (3.09), sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır (3.11), bizim isteklerimizi de dikkate alır (3.05), sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişi yapar (3.04), beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir (3.01), anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir (3.10), bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder (3.13), ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar (3.00) ve sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder (3.39) adlı soruların ortalamalarının, orta nokta olan 3.00'e eşit ya da yüksek; diğer sorulara verilen cevapların ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcılar bu sorulara “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında cevap vermişlerdir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde görev alan yöneticilerin genel anlamda tavrı; sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder (3.39±1.24), bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder (3.13±1.19), sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır (3.11±1.17), anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir (3.10±1.15), ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır (3.09±1.20), hepimizin kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır (3.09±1.35), bizim isteklerimizi de dikkate alır (3.05±1.31), sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişi yapar (3.04±1.25), beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir (3.01±1.26), ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar (3.00±1.16) yönünde olduğu; bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır (2.96±1.28), soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir (2.95±1.31), bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır (2.93±1.27), sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir (2.86±1.26), olumsuz durumları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler (2.86±1.24), kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır (2.85±1.33), bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır (2.83±1.23), sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur (2.76±1.20), bizim önerilerimize uyar (2.67±1.18), kendi

lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır, baskı yapar (2.62±1.36), uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder (2.41±1.18) tavırlarının ise daha az uygulandığı, bizim isteklerimiz koşulsuz benimser (1.95±1.03) tavrının ise çok az kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilerin tavrını sorgulayan sorular genel anlamda incelendiğinde yöneticilerin çatışmalarda sorunun kendilerini ilgilendiren yönlerini çok sıkı takip ettiği görülmektedir.

3.2.3. Akademik Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi İfadelerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

3.2.3.1. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma:

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen birey kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin yaşlarına göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Bireysel Çatışma Sebepleri | Yaş (Yıl) | | | | | | Test | |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 30 | | 31 - 40 | | 41 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| İletişim ve bilgi eksikliğinden | 3.00 | 1.38 | 3.25 | 1.25 | 2.98 | 1.18 | 1.07 | 0.59 |
| Kişisel amaç ve çıkarılardan | 3.17 | 1.27 | 3.71 | 1.29 | 3.20 | 1.36 | 2.84 | 0.24 |
| Bireysel inanç ve değerlerden | 2.89 | 1.34 | 2.82 | 1.33 | 2.50 | 1.28 | 0.54 | 0.76 |
| Önyargılardan | 3.17 | 1.39 | 3.27 | 1.30 | 2.96 | 1.50 | 0.37 | 0.83 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından | 3.38 | 1.29 | 3.76 | 1.09 | 3.35 | 1.43 | 1.49 | 0.48 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluktan | 2.98 | 1.17 | 3.09 | 1.22 | 2.85 | 1.32 | 2.66 | 0.27 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından | 2.49 | 1.33 | 2.78 | 1.29 | 2.83 | 1.32 | 3.29 | 0.19 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan | 2.47 | 1.14 | 2.56 | 1.29 | 2.76 | 1.23 | 0.17 | 0.92 |

Tablo 4.8'e görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, “iletişim ve bilgi eksikliğinden” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 3.00±1.38 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 3.25±1.25 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.98±1.18 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı anlaşılmıştır (KW=1.07, p=0.59).

“*Kişisel amaç ve çıkarlardan*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 3.17 ± 1.27 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 3.71 ± 1.29 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 3.20 ± 1.36 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (KW=2.84, p=0.24).

“*Bireysel inanç ve değerlerden*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 2.89 ± 1.34 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 2.82 ± 1.33 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.50 ± 1.28 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak önemli olmadığı anlaşılmıştır (KW=0.54, p=0.76).

“*Önyargılardan*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 3.17 ± 1.39 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 3.27 ± 1.30 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.96 ± 1.50 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır (KW=0.37, p=0.83).

“*Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 3.38 ± 1.29 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 3.76 ± 1.09 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 3.35 ± 1.43 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (KW=1.49, p=0.48).

“*Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 2.98 ± 1.17 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 3.09 ± 1.22 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.85 ± 1.32 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmektedir (KW=2.66, p=0.27).

“*Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 2.49 ± 1.33 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 2.78 ± 1.29 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.83 ± 1.32 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır (KW=3.29, p=0.19).

“*Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan*” kaynaklı çatışma sebebinde 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin 2.47 ± 1.14 puan, 31 ile 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 2.56 ± 1.29 puan, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin 2.76 ± 1.23

puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır (KW=0.17, p=0.92).

Görüldüğü üzere bireysel kaynaklı çatışma sebepleri akademisyenlerin yaş yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen birey kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin kurumlarında çalıştıkları toplam hizmet sürelerine göre karşılaştırılmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırması

| Bireysel Çatışma Sebepleri | Hizmet Süresi (Yıl) | | | | | | Test | |
|---|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 5 | | 6 - 10 | | 11 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| İletişim ve bilgi eksikliğinden | 3.18 | 1.30 | 3.15 | 1.24 | 2.94 | 1.28 | 0.14 | 0.93 |
| Kişisel amaç ve çıkarlardan | 3.44 | 1.27 | 3.44 | 1.27 | 3.26 | 1.44 | 1.05 | 0.59 |
| Bireysel inanç ve değerlerden | 2.84 | 1.33 | 3.07 | 1.23 | 2.36 | 1.31 | 4.18 | 0.12 |
| Önyargılardan | 3.32 | 1.40 | 3.12 | 1.35 | 2.96 | 1.41 | 0.83 | 0.66 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından | 3.61 | 1.26 | 3.54 | 1.34 | 3.38 | 1.24 | 0.11 | 0.95 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluktan | 3.11 | 1.26 | 2.98 | 1.08 | 2.84 | 1.31 | 2.12 | 0.35 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından | 2.58 | 1.28 | 3.05 | 1.26 | 2.56 | 1.36 | 4.95 | 0.08 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan | 2.44 | 1.09 | 2.88 | 1.29 | 2.54 | 1.30 | 4.39 | 0.11 |

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları Hizmet Süresi toplamı değişkenine göre karşılaştırıldığında, “*iletişim ve bilgi eksikliğinden*” kaynaklı çatışma sebebinde hizmet süresi arttıkça azalma eğiliminde olduğu görülmekle beraber bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir (KW=0.14, p=0.93).

“*Kişisel amaç ve çıkarlardan*” kaynaklı çatışma sebebinde toplam Hizmet Süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin 3.44±2.27 puan, toplam Hizmet Süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin 3.44±1.27 puan, toplam Hizmet Süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerin 3.26±1.44 puan aldıkları ve gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (KW=1.05, p=0.59).

“*Bireysel inanç ve değerlerden*” kaynaklı çatışma sebebinde toplam Hizmet Süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin 2.84±1.33 puan, toplam Hizmet Süresi

6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin 3.07 ± 1.23 puan, toplam Hizmet Süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerin 2.36 ± 1.31 puan aldıkları ve gruplar arasındaki bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmektedir (KW=4.18, p=0.12).

“Önyargılardan” kaynaklı çatışma sebebinin Hizmet Süresi arttıkça azalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=0.83, p=0.66).

Hizmet Süresi arttıkça “Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından” kaynaklı çatışma bireysel çatışmaların azaldığı görülmüştür ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (KW=0.11, p=0.95).

“Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan” kaynaklı çatışma sebebinde Hizmet Süresi arttıkça azalma eğiliminde olduğu fakat bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı anlaşılmaktadır (KW=2.12, p=0.35).

“Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından” kaynaklı çatışma sebebinde toplam Hizmet Süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin 2.58 ± 1.28 puan, toplam Hizmet Süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin 3.05 ± 1.26 puan, toplam Hizmet Süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerin 2.56 ± 1.36 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (KW=4.95, p=0.08).

“Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan” kaynaklı çatışma sebebinde toplam Hizmet Süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin 2.44 ± 1.09 puan, toplam Hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin 2.88 ± 1.29 puan, toplam Hizmet Süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerin 2.54 ± 1.30 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır (KW=4.39, p=0.11).

Görüldüğü üzere bireysel kaynaklı çatışma sebepleri akademisyenlerin Hizmet Süresi sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen birey kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin medeni durumlarına göre karşılaştırmalı dağılımları ile test değerleri Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

| Bireysel Çatışma Sebepleri | Medeni Durum | | | | Test | |
|---|--------------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Evli | | Bekâr | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| İletişim ve bilgi eksikliğinden | 3.04 | 1.27 | 3.21 | 1.28 | -0.03 | 0.97 |
| Kişisel amaç ve çıkarlardan | 3.38 | 1.34 | 3.37 | 1.29 | -0.74 | 0.46 |
| Bireysel inanç ve değerlerden | 2.80 | 1.34 | 2.60 | 1.28 | -0.99 | 0.32 |
| Önyargılardan | 3.16 | 1.39 | 3.09 | 1.41 | -0.35 | 0.73 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından | 3.51 | 1.30 | 3.51 | 1.22 | -0.10 | 0.92 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan | 2.98 | 1.26 | 2.98 | 1.16 | -0.71 | 0.48 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından | 2.74 | 1.31 | 2.60 | 1.33 | -0.10 | 0.92 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan | 2.66 | 1.25 | 2.44 | 1.14 | -0.51 | 0.61 |

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığında, “*iletişim ve bilgi eksikliğinden*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin (3.04±1.27), bekâr olan akademisyenlere (3.21±1.28) oranla daha az puan aldıkları ve gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak önemi olmadığı görülmüştür (Z=-0.03, p=0.97).

“*Kişisel amaç ve çıkarlardan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin (3.38±1.34), bekâr olan akademisyenlere (3.37±1.29) göre daha fazla puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Z=-0.74, p=0.46).

“*Bireysel inanç ve değerlerden*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 2.80±1.34 puan, bekâr olan akademisyenlerin 2.60±1.28 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı anlaşılmıştır (Z=-0.99, p=0.32).

“*Önyargılardan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 3.16±1.39 puan, bekâr olan akademisyenlerin 3.09±1.41 puan aldıkları ve gruplar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak önemli olmadığı görülmüştür (Z=-0.35, p=0.73).

“*Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 3.51±1.30 puan, bekâr olan akademisyenlerin 3.51±1.22 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (Z=-0.10, p=0.92).

“*Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 2.98±1.26 puan, bekâr olan akademisyenlerin 2.98±1.16 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak önemli olmadığı anlaşılmaktadır (Z=-0.71, p=0.48).

“*Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenler (2.74±1.31), bekâr olan akademisyenlerden (2.60±1.33) daha fazla puan almakla beraber bu farklılığın istatistiksel olarak önemli olmadığı görülmektedir (Z=-0.10, p=0.92).

“*Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin (2.66±1.25), bekâr olan akademisyenlerden (2.44±1.14) daha fazla puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (Z=-0.51, p=0.61).

Görüldüğü üzere bireysel kaynaklı çatışma sebepleri akademisyenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekle beraber bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı anlaşılmaktadır.

Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen birey kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalı dağılımları ile test değerleri Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Bireysel Çatışma Sebepleri | Cinsiyet | | | | Test | |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Erkek | | Kadın | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| İletişim ve bilgi eksikliğinden | 3.02 | 1.24 | 3.22 | 1.34 | -0.71 | 0.48 |
| Kişisel amaç ve çıkarlardan | 3.31 | 1.33 | 3.52 | 1.30 | -0.28 | 0.78 |
| Bireysel inanç ve değerlerden | 2.67 | 1.30 | 2.88 | 1.36 | -0.06 | 0.96 |
| Önyargılardan | 3.10 | 1.36 | 3.22 | 1.46 | -0.32 | 0.75 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından | 3.45 | 1.36 | 3.64 | 1.08 | -0.24 | 0.81 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan | 2.86 | 1.23 | 3.22 | 1.22 | -1.86 | 0.06 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından | 2.61 | 1.29 | 2.88 | 1.35 | -0.35 | 0.73 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan | 2.49 | 1.15 | 2.80 | 1.34 | -1.40 | 0.16 |

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, “iletişim ve bilgi eksikliğinden” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin (3.02±1.24), kadın akademisyenlerden (3.22±1.34) daha az puan aldıkları ama gruplar arasındaki bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir (Z=-0.71, p=0.48).

“Kişisel amaç ve çıkarlardan” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin (3.31±1.33), kadın akademisyenlerden (3.52±1.30) daha az puan almalarına rağmen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır (Z=-0.28, p=0.78).

“Bireysel inanç ve değerlerden” kaynaklı çatışma sebebinde erkek olan akademisyenlerin 2.67±1.30 puan, kadın olan akademisyenlerin 2.88±1.36 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Z=-0.06, p=0.96),

“Önyargılardan” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin 3.10±1.36 puan, kadın akademisyenlerin 3.22±1.46 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmaktadır (Z=-0.32, p=0.75).

“Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenler 3.45±1.36 puan, kadın akademisyenlerin ise 3.64±1.08 puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Z=-0.24, p=0.81).

“Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan” kaynaklı çatışma sebebinde erkek olan akademisyenlerin 2.86±1.23 puan, kadın olan akademisyenlerin ise 3.22±1.22 puan aldıkları fakat gruplar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir (Z=-1.86, p=0.06).

“Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin 2.61±1.29 puan, kadın akademisyenlerin ise 2.88±1.35 puan aldıkları ama bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (Z=-0.35, p=0.73).

“Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin (2.49±1.15), kadın akademisyenlerden (2.80±1.34) daha az puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı görülmektedir (Z=-1.40, p=0.16).

Görüldüğü üzere bireysel kaynaklı çatışma sebepleri akademisyenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Unvanlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen birey kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin unvan gruplarına göre dağılımları ile test değerleri Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Bireysel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Bireysel Çatışma Sebepleri | Unvan | | | | | | Test | |
|---|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | Öğr. Üyesi | | Ar. Gör. | | Diğer | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| İletişim ve bilgi eksikliğinden | 3.11 | 1.22 | 3.06 | 1.33 | 3.21 | 1.31 | 1.07 | 0.59 |
| Kişisel amaç ve çıkarlardan | 3.42 | 1.36 | 3.31 | 1.25 | 3.57 | 1.34 | 1.39 | 0.50 |
| Bireysel inanç ve değerlerden | 2.62 | 1.35 | 2.88 | 1.34 | 3.07 | 1.00 | 0.88 | 0.65 |
| Önyargılardan | 3.11 | 1.45 | 3.21 | 1.35 | 3.21 | 1.19 | 0.28 | 0.87 |
| Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından | 3.51 | 1.26 | 3.46 | 1.26 | 3.86 | 1.46 | 2.29 | 0.32 |
| Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan | 2.99 | 1.26 | 3.04 | 1.22 | 2.86 | 1.10 | 0.82 | 0.66 |
| Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından | 2.79 | 1.32 | 2.56 | 1.35 | 2.86 | 1.10 | 2.45 | 0.29 |
| Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan | 2.67 | 1.28 | 2.44 | 1.09 | 2.86 | 1.29 | 0.52 | 0.77 |

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, “*Bireysel inanç ve değerlerden*” kaynaklı çatışma sebebinde öğretim üyelerinin araştırma görevlileri ve diğer öğretim elemanlarına göre daha az puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı görülmektedir (KW=-0.88, p=0.65).

Genel olarak akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları akademisyenlerin unvan değişkenine göre karşılaştırıldığında, ortalamalarında bir fark olmakla beraber bu farkın istatistiksel olarak anlamlılık göstermediği anlaşılmaktadır.

3.2.3.2. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen örgüt kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin yaş gruplarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.13’te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | Yaş (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 30 | | 31 - 40 | | 41 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kaynak yetersizliğinden | 2.47 | 1.20 | 2.65 | 1.17 | 2.48 | 1.05 | 1.99 | 0.37 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan | 2.70 | 1.08 | 2.67 | 1.16 | 2.57 | 1.22 | 0.13 | 0.94 |
| Uzmanlaşmadan | 2.34 | 1.13 | 2.53 | 1.20 | 2.46 | 1.15 | 0.15 | 0.93 |
| Değişim ve belirsizlikten | 2.55 | 1.23 | 2.84 | 1.08 | 2.54 | 1.21 | 0.71 | 0.70 |
| Ödüllendirme sisteminden | 2.04 | 1.22 | 2.29 | 1.08 | 2.41 | 1.29 | 2.84 | 0.24 |
| Örgüt kültürünün oluşamamasından | 2.89 | 1.48 | 3.27 | 1.31 | 2.96 | 1.30 | 1.43 | 0.49 |
| Gölge yöneticilerden | 3.15 | 1.47 | 3.09 | 1.48 | 3.26 | 1.34 | 0.20 | 0.91 |
| Ast – üst ilişkisinden | 3.19 | 1.39 | 3.11 | 1.30 | 2.87 | 1.13 | 3.38 | 0.18 |
| Organizasyonun büyüklüğünden | 1.98 | 1.15 | 2.42 | 1.20 | 2.50 | 1.15 | 2.78 | 0.25 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan | 3.13 | 1.30 | 3.02 | 1.31 | 2.74 | 1.16 | 2.45 | 0.29 |
| Yetki devrinden | 2.66 | 1.29 | 2.69 | 1.33 | 2.61 | 1.08 | 1.83 | 0.40 |
| İş stresinden | 2.70 | 1.32 | 2.76 | 1.28 | 2.76 | 1.10 | 1.46 | 0.48 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten | 3.11 | 1.42 | 3.20 | 1.31 | 2.54 | 1.15 | 6.01 | 0.05 |
| İş ve yetki belirsizliğinden | 3.21 | 1.43 | 2.95 | 1.24 | 2.52 | 1.13 | 3.90 | 0.14 |
| Denetim biçiminden | 2.57 | 1.54 | 2.73 | 1.31 | 2.48 | 1.15 | 2.79 | 0.25 |
| Ortak karar vermekten | 2.79 | 1.49 | 2.67 | 1.31 | 2.67 | 1.17 | 0.45 | 0.80 |
| Bürokratik niteliklerden | 2.70 | 1.37 | 2.80 | 1.41 | 2.98 | 1.27 | 1.28 | 0.53 |

Tablo 4.13’te görüldüğü gibi, “Görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma sebebinde 40 yaşından büyük akademisyenlerin 41 yaşından küçük akademisyenlere göre daha düşük puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı, genel olarak değerlendirme yapıldığında ise grup ortalamalarında bir farklılık olmakla beraber bu farkın istatistiksel olarak anlamlılık göstermediği görülmektedir.

Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen örgüt kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin toplam hizmet sürelerine göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırması

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | Hizmet Süresi (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 5 | | 6 - 10 | | 11 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kaynak yetersizliğinden | 2.53 | 1.24 | 2.61 | 1.05 | 2.50 | 1.11 | 0.85 | 0.66 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan | 2.77 | 1.05 | 2.71 | 1.23 | 2.46 | 1.18 | 1.11 | 0.57 |
| Uzmanlaşmadan | 2.30 | 1.15 | 2.59 | 1.20 | 2.50 | 1.13 | 0.61 | 0.74 |
| Değişim ve belirsizlikten | 2.51 | 1.10 | 2.90 | 1.26 | 2.62 | 1.16 | 2.35 | 0.31 |
| Ödüllendirme sisteminden | 2.04 | 1.07 | 2.54 | 1.23 | 2.26 | 1.27 | 5.84 | 0.05 |
| Örgüt kültürünün oluşmamasından | 3.00 | 1.43 | 3.02 | 1.33 | 3.14 | 1.34 | 1.03 | 0.60 |
| Gölge yöneticilerden | 3.14 | 1.41 | 3.15 | 1.37 | 3.20 | 1.53 | 1.32 | 0.52 |
| Ast – üst ilişkisinden | 3.09 | 1.38 | 3.17 | 1.24 | 2.94 | 1.20 | 2.45 | 0.29 |
| Organizasyonun büyüklüğünden | 2.12 | 1.18 | 2.56 | 1.32 | 2.30 | 1.04 | 2.49 | 0.29 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan | 3.07 | 1.28 | 2.88 | 1.29 | 2.92 | 1.24 | 0.07 | 0.96 |
| Yetki devrinden | 2.67 | 1.27 | 2.71 | 1.35 | 2.60 | 1.12 | 1.39 | 0.50 |
| İş stresinden | 2.68 | 1.20 | 2.88 | 1.33 | 2.70 | 1.20 | 0.11 | 0.95 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten | 3.04 | 1.44 | 3.22 | 1.27 | 2.68 | 1.19 | 5.48 | 0.06 |
| İş ve yetki belirsizliğinden | 3.14 | 1.42 | 2.98 | 1.19 | 2.56 | 1.16 | 2.36 | 0.31 |
| Denetim biçiminden | 2.72 | 1.46 | 2.80 | 1.33 | 2.30 | 1.16 | 5.81 | 0.05 |
| Ortak karar vermekten | 2.89 | 1.45 | 2.71 | 1.21 | 2.50 | 1.25 | 2.70 | 0.26 |
| Bürokratik niteliklerden | 2.75 | 1.41 | 2.93 | 1.25 | 2.82 | 1.38 | 0.78 | 0.68 |

Tablo 4.14’te görüldüğü gibi, akademik personelin örgütsel çatışma boyutu puanları akademisyenlerin hizmet yılları değişkenine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamıştır.

Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen örgüt kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin medeni durumlarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | Medeni Durum | | | | Test | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Evli | | Bekâr | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kaynak yetersizliğinden | 2.55 | 1.12 | 2.51 | 1.20 | -0.39 | 0.69 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan | 2.63 | 1.15 | 2.70 | 1.15 | -0.51 | 0.61 |
| Uzmanlaşmadan | 2.53 | 1.19 | 2.23 | 1.07 | -0.98 | 0.33 |
| Değişim ve belirsizlikten | 2.75 | 1.17 | 2.42 | 1.16 | -1.50 | 0.13 |
| Ödüllendirme sisteminden | 2.35 | 1.22 | 2.00 | 1.11 | -1.41 | 0.16 |
| Örgüt kültürünün oluşmamasından | 3.17 | 1.38 | 2.77 | 1.29 | -1.72 | 0.09 |
| Gölge yöneticilerden | 3.23 | 1.43 | 3.00 | 1.43 | -1.32 | 0.19 |
| Ast – üst ilişkisinden | 3.11 | 1.25 | 2.93 | 1.35 | -0.32 | 0.75 |
| Organizasyonun büyüklüğünden | 2.35 | 1.18 | 2.19 | 1.20 | -0.35 | 0.73 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan | 2.92 | 1.27 | 3.07 | 1.26 | -0.47 | 0.64 |
| Yetki devrinden | 2.66 | 1.23 | 2.65 | 1.27 | -0.19 | 0.85 |
| İş stresinden | 2.81 | 1.26 | 2.58 | 1.16 | -0.61 | 0.54 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten | 3.00 | 1.31 | 2.88 | 1.37 | -0.70 | 0.48 |
| İş ve yetki belirsizliğinden | 2.84 | 1.25 | 3.05 | 1.40 | -0.16 | 0.87 |
| Denetim biçiminden | 2.67 | 1.28 | 2.44 | 1.47 | -1.37 | 0.17 |
| Ortak karar vermekten | 2.70 | 1.33 | 2.72 | 1.32 | -0.19 | 0.85 |
| Bürokratik niteliklerden | 2.91 | 1.32 | 2.60 | 1.40 | -0.93 | 0.35 |

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları medeni durum değişkenine göre karşılaştırıldığında, “*kaynak yetersizliğinden*” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin (2.55±1.12), bekâr akademisyenlerden (2.51±1.20) daha yüksek puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmüştür (Z=-0.39, p=0.69).

“*İşler ve birimler arasında bağlılıktan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.63±1.15 puan, bekâr akademisyenlerin 2.70±1.15 puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel anlamının olmadığı anlaşılmaktadır (Z=-0.51, p=0.61).

“*Uzmanlaşmadan*” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin (2.53±1.19), bekâr akademisyenlerden (2.23±1.07) daha fazla puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir (Z=-0.98, p=0.33).

“*Değişim ve belirsizlikten*” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.75±1.17 puan, bekâr akademisyenlerin 2.42±1.16 puan aldıklarının fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı görülmüştür (Z=-1.50, p=0.13).

“*Ödüllendirme sisteminden*” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.35±1.22 puan, bekâr akademisyenlerin 2.00±1.11 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (Z=-1.41, p=0.16).

“Örgüt kültürünün oluşmamasından” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin (3.17±1.38), bekâr olan akademisyenlerden (2.77±1.29) daha fazla puan aldıkları ancak gruplar arası bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür (Z=-1.72, p=0.09).

“Gölge yöneticilerden” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 3.23±1.43 puan, bekâr olan akademisyenlerin 3.00±1.43 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı anlaşılmıştır (Z=-1.32, p=0.19).

“Ast – üst ilişkisinden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 3.11±1.25 puan, bekâr akademisyenlerin 2.93±1.35 puan aldıkları ve gruplar arası bu farklılığın istatistiksel olarak önemli olmadığı görülmüştür (Z=-0.32, p=0.75).

“Organizasyon büyüklüğünden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.35±1.18 puan, bekâr akademisyenlerin 2.19±1.20 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı görülmüştür (KW=-0.35, p=0.73).

“Daha önce çözülmemiş sorunlardan” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin (2.92±1.27), bekâr akademisyenlerden (3.07±1.26) daha az puan aldıkları ve bu farkın istatistiksel anlamının olmadığı anlaşılmıştır (Z=-0.47, p=0.64).

“Yetki devrinden” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 2.66±1.23 puan, bekâr olan akademisyenlerin 2.65±1.27 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı görülmüştür (Z=-0.19, p=0.85).

“İş stresinden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.81±1.26 puan, bekâr akademisyenlerin 2.58±1.16 puan almasına rağmen bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır (Z=-0.61, p=0.54).

“Görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma sebebinde evli olan akademisyenlerin 3.00±1.31 puan, bekâr akademisyenlerin 2.88±1.37 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı görülmektedir (Z=-0.70, p=0.48).

“İş ve yetki belirsizliğinden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.84±1.25 puan, bekâr akademisyenlerin 3.05±1.40 puan aldıkları fakat bu farklılığın istatistiksel anlamlının olmadığı görülmüştür (Z=-0.16, p=0.87).

“Denetim biçiminden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin (2.67±1.28), bekâr akademisyenlerden (2.44±1.47) daha fazla puan almalarına rağmen bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmıştır (Z=-1.37, p=0.17).

“Ortak karar vermekten” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.70±1.33 puan, bekâr akademisyenlerin 2.72±1.32 puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Z=-0.19, p=0.85).

“Bürokratik niteliklerden” kaynaklı çatışma sebebinde evli akademisyenlerin 2.91±1.32 puan, bekâr akademisyenlerin 2.60±1.40 puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmıştır (Z=-0.93, p=0.35).

Görüldüğü üzere örgütsel kaynaklı çatışma sebepleri akademisyenlerin medeni durumları göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen örgüt kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin cinsiyetlerine göre dağılımları ile test değerleri Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | Cinsiyet | | | | Test | |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Erkek | | Kadın | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kaynak yetersizliğinden | 2.58 | 1.14 | 2.46 | 1.15 | -1.87 | 0.06 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan | 2.65 | 1.10 | 2.64 | 1.24 | -0.06 | 0.95 |
| Uzmanlaşmadan | 2.38 | 1.12 | 2.58 | 1.23 | -1.61 | 0.11 |
| Değişim ve belirsizlikten | 2.58 | 1.17 | 2.80 | 1.16 | -1.46 | 0.14 |
| Ödüllendirme sisteminden | 2.24 | 1.19 | 2.26 | 1.21 | -0.54 | 0.59 |
| Örgüt kültürünün oluşamamasından | 3.12 | 1.35 | 2.92 | 1.40 | -1.21 | 0.23 |
| Gölge yöneticilerden | 3.21 | 1.41 | 3.06 | 1.48 | -0.53 | 0.59 |
| Ast – üst ilişkisinden | 3.05 | 1.33 | 3.08 | 1.18 | -1.43 | 0.15 |
| Organizasyonun büyüklüğünden | 2.30 | 1.21 | 2.32 | 1.13 | -0.21 | 0.83 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan | 2.98 | 1.28 | 2.94 | 1.25 | -0.06 | 0.95 |
| Yetki devrinden | 2.61 | 1.27 | 2.74 | 1.19 | -1.19 | 0.23 |
| İş stresinden | 2.63 | 1.15 | 2.96 | 1.35 | -2.45 | 0.01 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten | 2.98 | 1.31 | 2.94 | 1.36 | -0.18 | 0.86 |
| İş ve yetki belirsizliğinden | 2.82 | 1.28 | 3.06 | 1.32 | -0.69 | 0.49 |
| Denetim biçiminden | 2.47 | 1.29 | 2.86 | 1.40 | -1.91 | 0.06 |
| Ortak karar vermekten | 2.69 | 1.32 | 2.74 | 1.34 | -0.40 | 0.69 |
| Bürokratik niteliklerden | 2.86 | 1.30 | 2.76 | 1.45 | -0.37 | 0.71 |

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, akademik personelin bireysel çatışma boyutu puanları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, “kaynak yetersizliğinden” ve “işler ve birimler arasında bağlılıktan” kaynaklı çatışma sebeplerinde erkek

akademisyenlerin, kadın akademisyenlerden daha fazla puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

“Uzmanlaşmadan”, “değişim ve belirsizlikten” ve “ödüllendirme sisteminden” kaynaklı çatışma sebepleri incelendiğinde kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlerden daha fazla puan almalarına rağmen meydana gelen bu farklılığın istatistiksel anlamının olmadığı anlaşılmaktadır ($p>0.05$).

“Örgüt kültürünün oluşmamasından” ve “gölge yöneticilerden” kaynaklı çatışma sebeplerinde erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlerden daha fazla puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

“Ast – üst ilişkisinden” ve “organizasyon büyüklüğünden” kaynaklı çatışma sebeplerinde erkek akademisyenlerin, kadın akademisyenlerden daha az puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının olmadığı anlaşılmıştır ($p>0.05$).

“Daha önce çözülmemiş sorunlardan” kaynaklı çatışma sebebinde erkek olan akademisyenlerin 2.98 ± 1.28 puan, kadın olan akademisyenlerin 2.94 ± 1.25 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmüştür ($Z=-0.06$, $p=0.95$).

“Yetki devrinden” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin (2.61 ± 1.27) puan, kadın akademisyenlerden (2.74 ± 1.19) daha az puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel anlamının olmadığı anlaşılmıştır ($Z=-1.19$, $p=0.23$).

“İş stresinden” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenler (2.63 ± 1.15), kadın akademisyenlerden (2.96 ± 1.35) daha az puan almış olup meydana gelen bu farklılığın istatistiksel anlamının olduğu görülmektedir ($Z=-2.45$, $p=0.01$).

“Görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin 2.98 ± 1.31 puan, kadın akademisyenlerin ise 2.94 ± 1.36 puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı anlaşılmaktadır ($Z=-0.18$, $p=0.86$).

“İş ve yetki belirsizliğinden”, “denetim biçiminden” ve “ortak karar vermekten” kaynaklı çatışma sebeplerinde kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlerden daha fazla puan aldıkları ancak gruplar arası bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

“Bürokratik niteliklerden” kaynaklı çatışma sebebinde erkek akademisyenlerin 2.86±1.30 puan, kadın akademisyenlerin 2.76±1.45 puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmıştır ($Z=-0.37$, $p=0.71$).

Görüldüğü üzere örgütsel kaynaklı çatışma sebeplerinden sadece “iş stresinden” kaynaklı çatışma sebebinde akademisyenlerin cinsiyetleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0.05$), kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre iş stresinden daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Unvanlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen örgüt kaynaklı çatışma sebeplerinin akademik personelin unvanlarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Örgütsel Çatışma Sebeplerinin Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Örgütsel Çatışma Sebepleri | Unvan | | | | | | Test | |
|--|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | Öğr. Üyesi | | Ar. Gör. | | Diğer | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kaynak yetersizliğinden | 2.57 | 1.14 | 2.52 | 1.16 | 2.57 | 1.09 | 0.38 | 0.83 |
| İşler ve birimler arasında bağlılıktan | 2.59 | 1.21 | 2.77 | 1.06 | 2.57 | 1.16 | 0.42 | 0.81 |
| Uzmanlaşmadan | 2.52 | 1.16 | 2.38 | 1.12 | 2.36 | 1.28 | 0.26 | 0.88 |
| Değişim ve belirsizlikten | 2.67 | 1.12 | 2.65 | 1.23 | 2.71 | 1.27 | 0.85 | 0.65 |
| Ödüllendirme sisteminden | 2.30 | 1.21 | 2.10 | 1.18 | 2.64 | 1.15 | 5.57 | 0.06 |
| Örgüt kültürünün oluşmamasından | 3.11 | 1.35 | 2.87 | 1.39 | 3.57 | 1.22 | 3.83 | 0.15 |
| Gölge yöneticilerden | 3.17 | 1.40 | 3.13 | 1.50 | 3.36 | 1.34 | 1.17 | 0.56 |
| Ast – üst ilişkisinden | 2.99 | 1.17 | 3.17 | 1.38 | 3.21 | 1.48 | 3.12 | 0.21 |
| Organizasyonun büyüklüğünden | 2.51 | 1.11 | 2.00 | 1.15 | 2.36 | 1.50 | 3.90 | 0.14 |
| Daha önce çözülmemiş sorunlardan | 2.85 | 1.24 | 3.21 | 1.29 | 2.79 | 1.31 | 2.40 | 0.30 |
| Yetki devrinden | 2.59 | 1.19 | 2.77 | 1.31 | 2.71 | 1.27 | 1.93 | 0.38 |
| İş stresinden | 2.73 | 1.18 | 2.69 | 1.29 | 3.14 | 1.23 | 1.41 | 0.49 |
| Görev alanı ile ilgili belirsizlikten | 2.72 | 1.25 | 3.15 | 1.38 | 3.79 | 1.19 | 8.32 | 0.02 |
| İş ve yetki belirsizliğinden | 2.70 | 1.19 | 3.19 | 1.44 | 3.07 | 1.07 | 2.80 | 0.25 |
| Denetim biçiminden | 2.53 | 1.24 | 2.67 | 1.50 | 2.86 | 1.29 | 1.53 | 0.47 |
| Ortak karar vermekten | 2.63 | 1.20 | 2.90 | 1.46 | 2.57 | 1.45 | 2.04 | 0.36 |
| Bürokratik niteliklerden | 2.91 | 1.34 | 2.73 | 1.39 | 2.79 | 1.25 | 0.01 | 0.99 |

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, akademik personelin örgütsel çatışma boyutu puanları unvan değişkenine göre karşılaştırıldığında, “kaynak yetersizliğinden” kaynaklı çatışma sebebinde öğretim üyeleri ile diğer öğretim elemanlarının puanlarının

eşit olduğu ve araştırma görevlilerinden daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (KW=0.38, p=0.83).

“İşler ve birimler arasında bağlılıktan” kaynaklı çatışma sebebinde araştırma görevlilerinin, öğretim üyeleri ve diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak önemsiz olduğu görülmüştür (KW=0.42, p=0.81).

“Uzmanlaşmadan” kaynaklı çatışma sebebinde öğretim üyelerinin, diğer öğretim elemanları ve araştırma görevlilerinden daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır (KW=0.26, p=0.88).

“Değişim ve belirsizlikten” ve “ödüllendirme sisteminden” kaynaklı çatışma sebeplerinden araştırma görevlileri en düşük, diğer öğretim elemanlarının en yüksek ve öğretim üyeleri de bu iki grubun arasında puanlar almışlardır. Gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (p>0.05).

“Örgüt kültürünün oluşmamasından”, “gölge yöneticilerden”, “ast – üst ilişkisinden” ve “organizasyon büyüklüğünden” kaynaklı çatışma sebepleri puanları ortalaması incelendiğinde, diğer öğretim elemanlarının ortalamalarının araştırma görevlisi ve öğretim üyelerine göre daha yüksek olduğu fakat gruplar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel anlamı bulunmamaktadır (p>0.05).

“Daha önce çözülmemiş sorunlardan” kaynaklı çatışma sebebi ortalamaları unvan gruplarına göre incelendiğinde araştırma görevlilerinin ortalamalarının en yüksek olduğu bunu sırasıyla öğretim üyeleri ve diğer öğretim elemanlarının takip ettiği ancak istatistiksel anlamının olmadığı belirlenmiştir (KW=2.40, p=0.30).

“Yetki devrinden” kaynaklı çatışma sebebi ortalamaları unvan değişkenine göre karşılaştırıldığında araştırma görevlilerinin ortalamalarının diğer unvanlara göre yüksek olduğu bunu sırasıyla diğer öğretim elemanlarının ve öğretim üyelerinin takip ettiği ancak “yetki devrinden” kaynaklı çatışma sebebi için bu ayrımın istatistiksel anlamının olmadığı anlaşılmıştır (KW=1.93, p=0.38).

“İş stresinden” kaynaklı çatışma sebebi unvan değişkenine göre incelendiğinde diğer öğretim elemanın grubunda yer alan akademisyenlerin puan ortalamalarının öğretim üyeleri ile araştırma görevlileri ortalamasına göre daha yüksek olduğu diğer öğretim elemanlarını sırasıyla öğretim üyeleri ve araştırma görevlilerinin takip ettiği, bu farklılığın istatistiksel anlamının olmadığı görülmektedir (KW=1.41, p=0.49).

“Görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma unvan değişkenine göre incelendiğinde diğer öğretim elemanları puan ortalamalarının öğretim üyesi ve araştırma görevlileri puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu, diğer öğretim elemanlarını sırasıyla araştırma görevlileri ve öğretim üyelerinin takip ettiği, bu farklılığın istatistiksel anlamının olduğu görülmektedir (KW=8.32, p=0.02). Yapılan ikili karşılaştırmalarda farkın diğer öğretim elemanları puanının öğretim üyeleri puanından yüksek olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

“İş ve yetki belirsizliğinden” kaynaklı çatışma ve unvan değişkeni karşılıklı olarak incelendiğinde araştırma görevlilerinin öğretim üyeleri ve öğretim elemanlarına göre daha çok çatışma içine girdikleri ancak istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmıştır (KW=2.80, p=0.25).

Karşılıklı olarak yapılan incelemelere göre diğer öğretim elemanlarının, araştırma görevlileri ve öğretim üyelerine göre “denetim biçiminden” daha çok rahatsız oldukları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (KW=1.53, p=0.47).

“Ortak karar vermekten” kaynaklı çatışma sebebi unvan grupları ile karşılıklı olarak incelendiğinde araştırma görevlilerinin ortak karar verme sürecinde görüşlerine pek yer verilmediği gerekçesiyle öğretim üyeleri ve diğer öğretim elemanlarına göre daha çok rahatsız oldukları, bunu sırasıyla öğretim üyeleri ve diğer öğretim elemanlarının takip ettiği görülmüş olup bunun istatistiksel anlamının olmadığı görülmektedir (KW=2.04, p=0.36).

Yapılan anket çalışmasına göre öğretim üyelerinin “bürokratik niteliklerden” diğer öğretim elemanları ve araştırma görevlilerine göre daha çok rahatsız oldukları ama bunun istatistiksel öneminin olmadığı anlaşılmıştır (KW=0.01, p=0.99).

Görüldüğü üzere örgütsel kaynaklı çatışma sebeplerinden sadece “görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma sebebinde akademisyenlerin unvanları ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu (KW=8.32, p=0.02), görev alanı ile ilgili belirsizliklerde diğer öğretim elemanlarının öğretim üyelerinden daha fazla etkilendiği belirlenmiştir.

3.2.3.3. Geçici Çözüm Yollarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde geçici çözüm stratejileri ile akademik personelin yaş gruplarına göre karşılaştırılmalı dağılımları ile test değerleri Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Geçici Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Geçici Çözüm Yolları | Yaş (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 30 | | 31 - 40 | | 41 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 2.32 | 1.35 | 2.24 | 1.09 | 2.11 | 1.22 | 0.60 | 0.74 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 2.85 | 1.22 | 2.84 | 1.23 | 2.89 | 1.34 | 0.71 | 0.70 |
| Baskı yoluna gidilir | 2.28 | 1.35 | 2.71 | 1.40 | 2.30 | 1.44 | 8.20 | 0.02 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 2.30 | 1.16 | 2.73 | 1.08 | 2.57 | 1.20 | 7.49 | 0.02 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 3.28 | 1.35 | 3.22 | 1.18 | 2.87 | 1.33 | 4.96 | 0.08 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 3.43 | 1.36 | 3.42 | 1.10 | 3.15 | 1.23 | 3.32 | 0.19 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 1.83 | 1.20 | 2.24 | 1.30 | 2.13 | 1.34 | 4.07 | 0.13 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 2.43 | 1.21 | 2.84 | 1.45 | 2.52 | 1.28 | 4.14 | 0.13 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 2.17 | 1.29 | 2.55 | 1.41 | 2.33 | 1.28 | 7.08 | 0.03 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 2.28 | 1.19 | 2.47 | 1.21 | 2.26 | 1.36 | 3.26 | 0.20 |
| Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 3.40 | 1.33 | 3.27 | 1.35 | 3.09 | 1.41 | 0.93 | 0.63 |

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile yaşları karşılaştırıldığında, 30 yaş ve altında olan akademisyenler çatışma ortamında “*kadercilik yaklaşımına gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=0.60, p=0.74).

41 yaş üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında “*üst makamlar yetki kullanır*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları ama gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir (KW=0.71, p=0.70).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*baskı yoluna gidilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin 31 – 40 yaş arasında olan

akademisyenlerin 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=8.20, p=0.02).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.49, p=0.02).

30 yaş ve altında olan akademisyenler çatışma ortamında “*yumuşatma yoluna gidilir*” ve “*uzlaşma yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (p>0.05).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*ortak bir düşman belirlenir*” ve “*geciktirme yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir (p>0.05).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*meşgul etme yoluna gidilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.08, p=0.03).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür (KW=3.26, p=0.20).

30 yaş ve altında olan akademisyenler çatışma ortamında “*üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır (KW=0.93, p=0.63)

Tablo 4.18’e bakıldığında akademik personelin geçici çözüm stratejilerini belirten sorulara verdikleri cevaplardan “*baskı yoluna gidilir*”, “*rekabetten kaçındırma*

yöntemi uygulanır” ve “meşgul etme yoluna gidilir” ifadelerinden akademisyenlerin yaş grupları ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülecektir.

Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde geçici çözüm stratejileri ile akademik personelin toplam hizmet süresi gruplarına göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Geçici Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırması

| Geçici Çözüm Yolları | Hizmet Süresi (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 5 | | 6 - 10 | | 11 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 2.19 | 1.13 | 2.66 | 1.33 | 1.90 | 1.11 | 4.30 | 0.12 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 2.72 | 1.13 | 2.90 | 1.32 | 2.98 | 1.33 | 4.88 | 0.09 |
| Baskı yoluna gidilir | 2.32 | 1.34 | 2.54 | 1.32 | 2.52 | 1.54 | 2.56 | 0.28 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 2.33 | 1.17 | 2.80 | 0.87 | 2.56 | 1.30 | 8.36 | 0.02 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 3.23 | 1.31 | 3.29 | 1.19 | 2.88 | 1.32 | 2.05 | 0.36 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 3.39 | 1.35 | 3.37 | 1.09 | 3.26 | 1.21 | 0.62 | 0.73 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 1.86 | 1.22 | 2.29 | 1.21 | 2.14 | 1.41 | 2.70 | 0.26 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 2.53 | 1.27 | 2.73 | 1.27 | 2.60 | 1.46 | 1.07 | 0.59 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 2.26 | 1.32 | 2.51 | 1.38 | 2.34 | 1.33 | 3.69 | 0.16 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 2.19 | 1.19 | 2.59 | 1.24 | 2.32 | 1.32 | 4.18 | 0.12 |
| Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 3.33 | 1.31 | 3.22 | 1.37 | 3.20 | 1.43 | 0.21 | 0.90 |

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile toplam hizmet süreleri karşılaştırıldığında, Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında *“kadercilik yaklaşımına gidilir”* ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=4.30, p=0.12).

Toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerin çatışma ortamında *“üst makamlar yetki kullanır”* ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları ama gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamı olmadığı görülmüştür (KW=4.88, p=0.09).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında *“baskı yoluna gidilir”* ifadesinden diğer gruplara göre daha fazla puan

aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=2.56, p=0.28).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır*” ifadesinden diğer gruplara göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=8.36, p=0.02).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*yumuşatma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=2.05, p=0.36).

Toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*uzlaşma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=0.62, p=0.73).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*ortak bir düşman belirlenir*”, “*geciktirme yoluna gidilir*”, “*meşgul etme yoluna gidilir*” ve “*taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir (p>0.05).

Toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=0.21, p=0.90).

Tablo 4.19’e bakıldığında akademik personelin geçici çözüm stratejilerini belirten sorulara verdikleri cevaplardan sadece “*rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır*” ifadesinden akademisyenlerin hizmet süreleri grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılabacaktır.

Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde geçici çözüm stratejileri ile akademik personelin medeni durumlarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Geçici Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

| Geçici Çözüm Yolları | Medeni Durum | | | | Test | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Evli | | Bekâr | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 2.21 | 1.22 | 2.26 | 1.20 | -0.49 | 0.62 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 2.85 | 1.30 | 2.88 | 1.14 | -0.64 | 0.52 |
| Baskı yoluna gidilir | 2.50 | 1.41 | 2.30 | 1.39 | -1.46 | 0.15 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 2.56 | 1.17 | 2.49 | 1.12 | -0.20 | 0.84 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 3.05 | 1.33 | 3.33 | 1.17 | -1.58 | 0.11 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 3.24 | 1.21 | 3.58 | 1.24 | -2.07 | 0.04 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 2.12 | 1.30 | 1.95 | 1.27 | -0.82 | 0.41 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 2.68 | 1.34 | 2.44 | 1.30 | -0.92 | 0.36 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 2.41 | 1.36 | 2.23 | 1.29 | -1.42 | 0.15 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 2.33 | 1.25 | 2.37 | 1.27 | -0.46 | 0.64 |
| Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 3.20 | 1.40 | 3.40 | 1.28 | -0.20 | 0.84 |

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile medeni durumları karşılaştırıldığında; Evli olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*kadercilik yaklaşımına gidilir*” ve “*üst makamlar yetki kullanır*” ifadelerinden bekâr akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Evli olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*baskı yoluna gidilir*” ve “*rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır*” ifadelerinden bekâr akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları ama gruplar arasındaki bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamı bulunmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Bekâr olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*yumuşatma yoluna gidilir*” ifadesinden evli olan akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır ($Z=-1.58$, $p=0.11$).

Bekâr olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*uzlaşma yoluna gidilir*” ifadesinden evli olan akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı olup yapılan karşılaştırmalar neticesinde

farklılığın sebebinin bekâr olan akademisyenlerin evli olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir ($Z=-2.07$, $p=0.04$).

Evli olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*ortak bir düşman belirlenir*”, “*geciktirme yoluna gidilir*” ve “*meşgul etme yoluna gidilir*” ifadelerinden bekâr akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Bekâr olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir*” ve “*üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir*” ifadelerinden evli akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde geçici çözüm stratejileri ile akademik personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Geçici Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Geçici Çözüm Yolları | Cinsiyet | | | | Test | |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Erkek | | Kadın | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 2.17 | 1.12 | 2.32 | 1.38 | -0.85 | 0.40 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 2.85 | 1.27 | 2.88 | 1.22 | -0.10 | 0.92 |
| Baskı yoluna gidilir | 2.42 | 1.38 | 2.50 | 1.45 | -0.46 | 0.65 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 2.49 | 1.14 | 2.64 | 1.17 | -0.41 | 0.68 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 3.15 | 1.23 | 3.08 | 1.40 | -0.51 | 0.61 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 3.35 | 1.18 | 3.32 | 1.32 | -0.17 | 0.86 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 2.03 | 1.30 | 2.16 | 1.27 | -0.15 | 0.88 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 2.56 | 1.32 | 2.70 | 1.36 | 0.00 | 1.00 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 2.35 | 1.29 | 2.38 | 1.44 | -0.67 | 0.50 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 2.36 | 1.19 | 2.32 | 1.38 | -0.88 | 0.38 |
| Üstün (amirin) kararma bırakma yoluna gidilir | 3.27 | 1.34 | 3.24 | 1.42 | 0.00 | 1.00 |

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında;

ortalamalarında bir fark olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$).

Unvanlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde geçici çözüm stratejileri ile akademik personelin unvanlarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Geçici Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Geçici Çözüm Yolları | Unvan | | | | | | Test | |
|--|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | Öğr. Üyesi | | Ar. Gör. | | Diğer | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Kadercilik yaklaşımına gidilir | 2.09 | 1.13 | 2.31 | 1.32 | 2.79 | 1.12 | 1.48 | 0.48 |
| Üst makamlar yetki kullanır | 2.86 | 1.29 | 2.88 | 1.18 | 2.79 | 1.37 | 0.63 | 0.73 |
| Baskı yoluna gidilir | 2.47 | 1.42 | 2.37 | 1.40 | 2.71 | 1.33 | 1.69 | 0.43 |
| Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 2.68 | 1.16 | 2.33 | 1.15 | 2.64 | 1.01 | 2.61 | 0.27 |
| Yumuşatma yoluna gidilir | 2.98 | 1.26 | 3.33 | 1.37 | 3.36 | 1.01 | 3.70 | 0.16 |
| Uzlaşma yoluna gidilir | 3.25 | 1.20 | 3.50 | 1.34 | 3.29 | 0.99 | 1.88 | 0.39 |
| Ortak bir düşman belirlenir | 2.21 | 1.38 | 1.79 | 1.16 | 2.43 | 1.09 | 5.77 | 0.06 |
| Geciktirme yoluna gidilir | 2.65 | 1.32 | 2.48 | 1.31 | 2.93 | 1.44 | 1.56 | 0.46 |
| Meşgul etme yoluna gidilir | 2.38 | 1.32 | 2.23 | 1.32 | 2.79 | 1.48 | 3.49 | 0.17 |
| Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 2.38 | 1.30 | 2.23 | 1.18 | 2.57 | 1.28 | 2.09 | 0.35 |
| Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 3.19 | 1.42 | 3.42 | 1.27 | 3.14 | 1.41 | 0.98 | 0.61 |

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile unvanları karşılaştırıldığında; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bir fark görülmektedir ($p>0.05$).

3.2.3.4. Kalıcı Çözüm Yollarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin yaş gruplarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Kalıcı Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Kalıcı Çözüm Yolları | Yaş (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 30 | | 31 - 40 | | 41 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 2.74 | 1.28 | 3.04 | 1.26 | 2.72 | 1.33 | 2.48 | 0.29 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 1.96 | 0.98 | 2.05 | 1.19 | 2.24 | 1.04 | 3.19 | 0.20 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 2.62 | 1.23 | 3.15 | 1.27 | 2.89 | 1.32 | 6.83 | 0.03 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 1.64 | 0.87 | 1.82 | 1.20 | 1.87 | 1.22 | 1.73 | 0.42 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 1.91 | 1.18 | 2.18 | 1.31 | 2.07 | 1.24 | 1.41 | 0.49 |
| Aracı bulma yoluna gidilir | 2.26 | 1.33 | 2.55 | 1.27 | 2.41 | 1.24 | 2.42 | 0.30 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 2.62 | 1.36 | 2.62 | 1.38 | 2.67 | 1.38 | 0.47 | 0.79 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 2.26 | 1.29 | 2.51 | 1.20 | 2.52 | 1.28 | 2.13 | 0.35 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 2.17 | 1.17 | 2.31 | 1.20 | 2.13 | 1.22 | 1.74 | 0.42 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 1.91 | 1.19 | 2.22 | 1.05 | 2.46 | 1.26 | 6.81 | 0.03 |
| Problemi çözme yoluna gidilir | 3.26 | 1.21 | 3.38 | 1.28 | 3.02 | 1.45 | 0.66 | 0.72 |
| Müzakere yoluna gidilir | 2.98 | 1.17 | 3.20 | 1.25 | 3.09 | 1.30 | 2.41 | 0.30 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 2.72 | 1.10 | 2.62 | 1.03 | 2.54 | 1.28 | 2.43 | 0.30 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 2.45 | 1.12 | 2.49 | 1.05 | 2.46 | 1.05 | 1.80 | 0.41 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 2.60 | 1.14 | 2.75 | 1.09 | 2.67 | 1.28 | 2.99 | 0.22 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 3.15 | 1.12 | 3.02 | 1.24 | 2.89 | 1.45 | 0.40 | 0.82 |

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile yaşları karşılaştırıldığında, 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*haberleşmenin artırılması yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=2.48, p=0.29).

41 yaş ve üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında “*çalışanların değiştirilmesi tercih edilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=3.19, p=0.20).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*çoğunluk oyu dikkate alınır*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları, bunu sırasıyla 41 yaş üstünde olan akademisyenler ve 30 yaşından daha küçük akademisyenler takip ettiği görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=6.83, p=0.03).

41 yaş ve üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında “*kura çekme yoluna gidilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=1.73, p=0.42).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*hakem seçme yoluna gidilir*” ve “*aracı bulma yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (p>0.05).

41 yaş ve üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında “*politik yaklaşımlar tercih edilir*” ve “*yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (p>0.05).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak istatistiksel olarak anlamı değildir (KW=1.74, p=0.42).

41 yaş ve üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında “*rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları, bunu sırasıyla 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin ve 30 yaşından daha küçük akademisyenlerin takip ettiği görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin 41 yaş ve üstünde olan akademisyenlerin puanının yaşı 31 – 40 arasında olan akademisyenlerle 30 yaş ve altında olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=6.81, p=0.03).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*problemi çözme yoluna gidilir*” ve “*müzakere yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir (p>0.05).

30 yaş ve altında olan akademisyenler çatışma ortamında “*davranış değiştirme yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel anlamı bulunmamaktadır (KW=2.43, p=0.30).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*üst hedefler oluşturma yoluna gidilir*” ve “*kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir*” ifadelerinden

diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

30 yaş ve altında olan akademisyenler çatışma ortamında “*ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (KW=0.40, $p=0.82$).

Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin toplam hizmet sürelerine göre karşılaştırmalı dağılımları ile test değerleri Tablo 4.24’te gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Kalıcı Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırması

| Kalıcı Çözüm Yolları | Hizmet Süresi (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | - 5 | | 6 - 10 | | 11 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 2.61 | 1.24 | 2.98 | 1.29 | 3.00 | 1.32 | 0.70 | 0.70 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 2.04 | 1.10 | 2.32 | 1.06 | 1.94 | 1.06 | 2.50 | 0.29 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 2.82 | 1.23 | 2.90 | 1.22 | 2.98 | 1.41 | 1.05 | 0.59 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 1.65 | 0.86 | 1.93 | 1.29 | 1.80 | 1.21 | 1.52 | 0.47 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 2.00 | 1.18 | 2.20 | 1.33 | 2.02 | 1.25 | 2.58 | 0.27 |
| Araç bulma yoluna gidilir | 2.25 | 1.31 | 2.78 | 1.26 | 2.30 | 1.22 | 11.38 | 0.00 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 2.54 | 1.36 | 2.85 | 1.22 | 2.56 | 1.49 | 2.89 | 0.24 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 2.26 | 1.17 | 2.80 | 1.31 | 2.32 | 1.25 | 2.99 | 0.22 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 2.16 | 1.11 | 2.49 | 1.21 | 2.04 | 1.24 | 3.37 | 0.19 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 1.93 | 1.05 | 2.44 | 1.21 | 2.30 | 1.25 | 4.59 | 0.10 |
| Problemi çözme yoluna gidilir | 3.25 | 1.17 | 3.39 | 1.34 | 3.08 | 1.45 | 0.43 | 0.81 |
| Müzakere yoluna gidilir | 3.09 | 1.12 | 3.15 | 1.20 | 3.06 | 1.41 | 0.56 | 0.76 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 2.63 | 1.08 | 2.88 | 1.08 | 2.42 | 1.20 | 5.87 | 0.05 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 2.35 | 1.04 | 2.90 | 1.02 | 2.24 | 1.04 | 11.17 | 0.00 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 2.42 | 1.05 | 2.95 | 1.16 | 2.74 | 1.24 | 5.61 | 0.06 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 2.98 | 1.13 | 3.22 | 1.29 | 2.90 | 1.40 | 1.62 | 0.44 |

Tablo 4.24’te görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile yaşları karşılaştırıldığında, Toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenler çatışma ortamında “*haberleşmenin artırılması yoluna gidilir*” ifadesinden toplam hizmet süresi 11 yıldan

az olan akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (KW=0.70, p=0.70).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*çalışanların değiştirilmesi tercih edilir*” ifadesinden diğer yaş gruplarına göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (KW=2.50, p=0.29).

Toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenler çatışma ortamında “*çoğunluk oyu dikkate alınır*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları, fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir (KW=1.05, p=0.59).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*hakem seçme yoluna gidilir*” ve “*kura çekme yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer gruplara göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır (p>0.05).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*aracı bulma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları, bunu sırasıyla toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenler ve toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin takip ettiği görülmektedir. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin puanının toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerle toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=11.38, p=0.00).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*politik yaklaşımlar tercih edilir*”, “*yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir*”, “*örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir*”, “*rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir*”, “*problemi çözme yoluna gidilir*”, “*müzakere yoluna gidilir*” ve “*davranış değiştirme yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır (p>0.05).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında “*üst hedefler oluşturma yoluna gidilir*” ifadesinden diğer akademisyenlere

göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin puanının toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerle toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerin puanlarından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=11.17, p=0.00).

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında “*kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir*” ve “*ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin medeni durumlarına göre dağılımları ile test değerleri Tablo 4.25’te gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Kalıcı Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

| Kalıcı Çözüm Yolları | Medeni Durum | | | | Test | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Evli | | Bekâr | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 2.90 | 1.26 | 2.72 | 1.35 | -0.46 | 0.64 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 2.21 | 1.12 | 1.77 | 0.90 | -2.13 | 0.03 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 3.02 | 1.29 | 2.60 | 1.24 | -2.19 | 0.03 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 1.82 | 1.16 | 1.67 | 0.99 | -0.74 | 0.46 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 1.96 | 1.18 | 2.30 | 1.35 | -1.72 | 0.09 |
| Aracı bulma yoluna gidilir | 2.34 | 1.22 | 2.58 | 1.40 | -1.28 | 0.20 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 2.62 | 1.35 | 2.67 | 1.43 | -0.17 | 0.87 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 2.53 | 1.26 | 2.19 | 1.20 | -2.02 | 0.04 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 2.30 | 1.23 | 1.98 | 1.06 | -2.07 | 0.04 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 2.22 | 1.13 | 2.14 | 1.30 | -1.53 | 0.13 |
| Problemi çözüme yoluna gidilir | 3.13 | 1.32 | 3.47 | 1.30 | -0.74 | 0.46 |
| Müzakere yoluna gidilir | 3.07 | 1.22 | 3.16 | 1.29 | -0.48 | 0.63 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 2.59 | 1.16 | 2.72 | 1.05 | -0.36 | 0.72 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 2.40 | 1.00 | 2.63 | 1.22 | -0.23 | 0.82 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 2.65 | 1.18 | 2.74 | 1.14 | -0.61 | 0.54 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 2.91 | 1.29 | 3.28 | 1.20 | -0.39 | 0.70 |

Tablo 4.25’te görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile medeni durumları karşılaştırıldığında,

Evli akademisyenler çatışma ortamında *“haberleşmenin arttırılması yoluna gidilir”* ifadesinden bekâr akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($Z=-0.46$, $p=0.64$).

Evli akademisyenler çatışma ortamında *“çalışanların değiştirilmesi tercih edilir”* ve *“çoğunluk oyu dikkate alınır”* ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde farklılığın sebebinin evli akademisyenlerin puanının bekâr akademisyenlerin puanından daha yüksek olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Evli akademisyenlerin çatışma ortamında *“kura çekme yoluna gidilir”* ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha yüksek puan aldıkları, fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir ($Z=-0.74$, $p=0.46$).

Bekâr akademisyenler çatışma ortamında *“hakem seçme yoluna gidilir”*, *“aracı bulma yoluna gidilir”* ve *“politik yaklaşımlar tercih edilir”* ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür ($p>0.05$).

Evli akademisyenler çatışma ortamında *“yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir”* ve *“örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir”* ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan almış olup iki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunarak farkın sebebinin evli akademisyenlerin puanlarının diğer akademisyenlere göre daha fazla puana almalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Evli akademisyenler çatışma ortamında *“rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir”* ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puana aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($Z=-1.53$, $p=0.13$).

Bekâr olan akademisyenler evli akademisyenlere göre çatışma ortamında *“problemi çözme yoluna gidilir”*, *“müzakere yoluna gidilir”*, *“davranış değiştirme yoluna gidilir”*, *“üst hedefler oluşturma yoluna gidilir”*, *“kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir”* ve *“ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir”* ifadelerinden daha fazla puan aldıkları ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamının bulunmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Kalıcı Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Kalıcı Çözüm Yolları | Cinsiyet | | | | Test | |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Erkek | | Kadın | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 2.85 | 1.26 | 2.84 | 1.35 | -0.02 | 0.99 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 2.06 | 1.03 | 2.12 | 1.17 | -0.09 | 0.93 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 2.91 | 1.29 | 2.88 | 1.27 | -0.46 | 0.65 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 1.59 | 0.94 | 2.14 | 1.32 | -1.75 | 0.08 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 2.01 | 1.14 | 2.16 | 1.42 | -0.74 | 0.46 |
| Aracı bulma yoluna gidilir | 2.38 | 1.25 | 2.48 | 1.34 | -0.09 | 0.93 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 2.61 | 1.36 | 2.68 | 1.39 | -0.31 | 0.76 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 2.46 | 1.19 | 2.38 | 1.38 | -0.49 | 0.62 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 2.18 | 1.15 | 2.26 | 1.27 | -0.66 | 0.51 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 2.30 | 1.13 | 2.00 | 1.25 | -1.47 | 0.14 |
| Problemi çözmeye yoluna gidilir | 3.17 | 1.29 | 3.34 | 1.36 | -0.81 | 0.42 |
| Müzakere yoluna gidilir | 3.15 | 1.20 | 2.98 | 1.32 | -0.99 | 0.32 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 2.56 | 1.07 | 2.76 | 1.24 | -1.23 | 0.22 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 2.41 | 1.00 | 2.58 | 1.18 | -0.42 | 0.68 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 2.66 | 1.18 | 2.70 | 1.13 | -0.74 | 0.46 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 2.95 | 1.26 | 3.16 | 1.28 | -0.31 | 0.76 |

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında; ortalamalarında bir fark olduğu çatışma sebeplerinin bazılarında erkek akademisyenlerin bazen de kadın akademisyenlerin daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Unvanlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin unvan gruplarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Kalıcı Çözüm Yollarının Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Kalıcı Çözüm Yolları | Unvan | | | | | | Test | |
|--|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | Öğr. Üyesi | | Ar. Gör. | | Diğer | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 3.00 | 1.31 | 2.73 | 1.27 | 2.29 | 1.07 | 1.99 | 0.37 |
| Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 2.09 | 1.13 | 2.00 | 0.97 | 2.43 | 1.16 | 3.22 | 0.20 |
| Çoğunluk oyu dikkate alınır | 3.04 | 1.29 | 2.71 | 1.23 | 2.93 | 1.38 | 4.48 | 0.11 |
| Kura çekme yoluna gidilir | 1.85 | 1.21 | 1.69 | 0.92 | 1.71 | 1.27 | 0.43 | 0.81 |
| Hakem seçme yoluna gidilir | 2.11 | 1.24 | 1.96 | 1.22 | 2.14 | 1.41 | 0.27 | 0.87 |
| Aracı bulma yoluna gidilir | 2.40 | 1.22 | 2.35 | 1.38 | 2.79 | 1.25 | 0.66 | 0.72 |
| Politik yaklaşımlar tercih edilir | 2.64 | 1.43 | 2.60 | 1.36 | 2.86 | 1.03 | 0.31 | 0.86 |
| Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 2.49 | 1.25 | 2.27 | 1.25 | 2.79 | 1.25 | 1.44 | 0.49 |
| Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 2.22 | 1.23 | 2.17 | 1.12 | 2.36 | 1.28 | 0.79 | 0.67 |
| Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 2.30 | 1.12 | 1.90 | 1.14 | 2.79 | 1.37 | 7.00 | 0.03 |
| Problemi çözüme yoluna gidilir | 3.19 | 1.37 | 3.25 | 1.17 | 3.36 | 1.60 | 0.67 | 0.72 |
| Müzakere yoluna gidilir | 3.12 | 1.28 | 3.04 | 1.15 | 3.07 | 1.38 | 0.33 | 0.85 |
| Davranış değiştirme yoluna gidilir | 2.54 | 1.18 | 2.71 | 1.09 | 2.79 | 0.97 | 1.63 | 0.44 |
| Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 2.48 | 1.07 | 2.40 | 1.09 | 2.71 | 0.91 | 0.73 | 0.69 |
| Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 2.74 | 1.22 | 2.54 | 1.11 | 2.79 | 1.05 | 1.95 | 0.38 |
| Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 2.93 | 1.33 | 3.21 | 1.13 | 2.79 | 1.42 | 0.81 | 0.67 |

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, yapılan anket çalışması sonucunda ankete katılan akademik personelin cevap verdikleri sorular ile unvanları karşılaştırıldığında, ortalamalarında bir fark olduğu çatışma sebeplerinin bazılarında öğretim üyelerinin bazılarında araştırma görevlilerinin bazılarında ise diğer öğretim elemanlarının daha fazla puan aldıkları görülüp, aralarındaki farkın sadece çatışma ortamında kalıcı çözüm yollarından “*Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir*” ifadesinde farklılık anlamlı olup bu farklılığın sebebinin araştırma görevlilerinin ortalamalarının diğer öğretim elemanları ortalamalarından daha düşük olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.00, p=0.03).

3.2.3.5. Yöneticinin Tavrının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde kalıcı çözüm stratejileri ile akademik personelin yaş gruplarına göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Yöneticinin Tavrının Akademisyenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

| Yöneticinin Tavrı | Yaş (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | - 30 | | 31 - 40 | | 41 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Sorunu Bizimle Beraber İnceler | 3.26 | 1.36 | 3.11 | 1.29 | 2.96 | 1.38 | 3.54 | 0.17 |
| İhtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir. | 3.04 | 1.28 | 2.95 | 1.30 | 2.67 | 1.30 | 5.04 | 0.08 |
| Anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 3.09 | 1.28 | 3.09 | 1.34 | 2.78 | 1.30 | 4.61 | 0.10 |
| Fikir birliği sağlamaya çalışır. | 3.15 | 1.33 | 3.15 | 1.19 | 2.89 | 1.25 | 4.75 | 0.09 |
| Hepimizin Beklentilerini Karşılamaya Çalışır | 3.11 | 1.37 | 3.05 | 1.15 | 2.67 | 1.43 | 7.25 | 0.03 |
| Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaz | 3.09 | 1.27 | 3.02 | 1.30 | 2.48 | 1.22 | 3.02 | 0.22 |
| Orta Yol Bulmaya Çalışır | 3.26 | 1.15 | 3.25 | 1.06 | 3.11 | 1.35 | 1.26 | 0.53 |
| Görüş Ayrılıklarını Gizler | 2.91 | 1.19 | 2.96 | 1.20 | 2.74 | 1.34 | 0.87 | 0.65 |
| Yetki Kullanır, baskı Yapar | 2.47 | 1.27 | 2.58 | 1.40 | 2.72 | 1.39 | 2.45 | 0.29 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 3.23 | 1.31 | 3.18 | 1.20 | 2.83 | 1.43 | 2.06 | 0.36 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1.89 | 1.07 | 1.80 | 1.03 | 1.93 | 1.06 | 0.78 | 0.68 |
| Bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 3.09 | 1.30 | 3.22 | 1.20 | 2.96 | 1.32 | 2.72 | 0.26 |
| Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 3.02 | 1.28 | 3.15 | 1.18 | 2.85 | 1.35 | 3.84 | 0.15 |
| Orta yol önerir. | 3.26 | 1.19 | 3.07 | 1.07 | 3.07 | 1.22 | 2.50 | 0.29 |
| Uzlaşmak için bizimle görüşür | 3.36 | 1.31 | 3.16 | 1.13 | 3.09 | 1.21 | 1.54 | 0.46 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 2.51 | 1.32 | 3.05 | 1.08 | 2.76 | 1.35 | 7.66 | 0.02 |
| Bizlerle iş birliği yapar. | 2.98 | 1.31 | 3.22 | 1.08 | 2.87 | 1.20 | 7.74 | 0.02 |
| Kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır. | 2.49 | 1.25 | 2.67 | 1.26 | 3.09 | 1.44 | 5.53 | 0.06 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 2.83 | 1.17 | 2.58 | 1.17 | 2.59 | 1.29 | 1.22 | 0.54 |
| Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 2.32 | 1.18 | 2.45 | 1.17 | 2.54 | 1.24 | 2.89 | 0.24 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 3.40 | 1.33 | 3.36 | 1.14 | 3.20 | 1.28 | 1.70 | 0.43 |
| Tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 2.85 | 1.18 | 2.84 | 1.17 | 2.93 | 1.27 | 1.42 | 0.49 |

Tablo 4.28’te görüldüğü gibi, kendilerine çatışma ortamında yöneticilerinin tavrı sorusu yöneltilen akademisyenlerden, 30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler diğer akademisyenlere göre yöneticileri için “*sorunu bizimle beraber inceler*” ve “*ihtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir.*” ifadelerinden daha fazla puan almış olup bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir ($p>0.05$).

40 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler 41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenlere göre yöneticileri için “*anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.*” ve “*fikir birliği sağlamaya çalışır.*” ifadelerinden daha fazla puan almışlardır. Meydana gelen bu farklılığın istatistiksel bir önemi bulunmamaktadır ($p>0.05$).

30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler yöneticileri için “*hepimizin beklentilerini karşılamaya çalışır*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan almışlardır. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde bu farklılığın sebebinin 30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenlerin 41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenlere göre daha fazla puan almasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.25, $p=0.03$).

30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler diğer akademisyenlere göre yöneticileri için “*görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaz*”, “*orta yol bulmaya çalışır*”, “*bizim isteklerimizi de dikkate alır.*”, “*orta yol önerir.*” ve “*uzlaşmak için bizimle görüşür*” ifadelerinden daha fazla puan almışlardır. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler yöneticileri için “*görüş ayrılıklarını gizler*”, “*bizlerle bilgi-alış verişi yapar*” ve “*beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.*” ifadelerinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan almışlardır. Fakat gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenler çatışma ortamında yöneticileri için “*yetki kullanır, baskı yapar*” ve “*bizim isteklerimiz koşulsuz benimser.*” ifadelerinden 40 yaşından küçük akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler yöneticileri için “*bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan almışlardır. Bu farklılığın istatistiksel anlamı olup sebebi, 30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenlerin 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerden daha düşük puan almasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.66, $p=0.02$).

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler yöneticileri için “*bizlerle iş birliği yapar.*” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan almışlardır. Bu farklılığın istatistiksel anlamı olup sebebi, 41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenlerin 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerden daha düşük puan almasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=7.74, $p=0.02$).

41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenler çatışma ortamında yöneticileri için “*kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır.*”, “*uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder.*” ve “*tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur.*” ifadelerinden 40 yaşından küçük akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler diğer akademisyenlere göre yöneticileri için “*bizim önerilerimize uyar.*” ve “*sorunun kendini ilgilendiren yönünü*”

çok sıkı takip eder.” ifadelerinden daha fazla puan almışlardır. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde yöneticinizin tavrı ile akademik personelin unvanlarına göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.29’da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Yöneticinin Tavrının Akademisyenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırması

| Yöneticinin Tavrı | Hizmet Süresi (Yıl) | | | | | | Test | |
|--|-----------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | - 5 | | 6 - 10 | | 11 + | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Sorunu Bizimle Beraber İnceler | 3.23 | 1.34 | 3.15 | 1.20 | 2.94 | 1.45 | 1.05 | 0.59 |
| İhtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir. | 3.04 | 1.25 | 2.90 | 1.22 | 2.72 | 1.40 | 1.76 | 0.41 |
| Anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 3.11 | 1.23 | 3.07 | 1.17 | 2.80 | 1.48 | 1.95 | 0.38 |
| Fikir birliği sağlamaya çalışır. | 3.16 | 1.32 | 3.12 | 1.10 | 2.92 | 1.31 | 1.47 | 0.48 |
| Hepimizin Beklentilerini Karşılamaaya Çalışır | 3.04 | 1.34 | 3.05 | 1.18 | 2.78 | 1.40 | 2.08 | 0.35 |
| Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaz | 3.05 | 1.20 | 3.02 | 1.23 | 2.54 | 1.37 | 2.89 | 0.24 |
| Orta Yol Bulmaya Çalışır | 3.26 | 1.04 | 3.22 | 1.21 | 3.14 | 1.31 | 0.16 | 0.92 |
| Görüş Ayrılıklarını Gizler | 2.82 | 1.18 | 2.85 | 1.17 | 2.96 | 1.37 | 0.52 | 0.77 |
| Yetki Kullanır, baskı Yapar | 2.40 | 1.19 | 2.68 | 1.40 | 2.72 | 1.47 | 3.03 | 0.22 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 3.32 | 1.20 | 2.93 | 1.33 | 2.96 | 1.41 | 0.86 | 0.65 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1.88 | 1.00 | 2.07 | 1.15 | 1.70 | 0.99 | 0.76 | 0.68 |
| Bizlerle bilgi-alış verişi yapar | 3.07 | 1.28 | 3.00 | 1.24 | 3.20 | 1.28 | 0.11 | 0.95 |
| Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 3.05 | 1.26 | 2.93 | 1.21 | 3.04 | 1.32 | 0.48 | 0.79 |
| Orta yol önerir. | 3.14 | 1.16 | 3.10 | 1.16 | 3.14 | 1.16 | 0.10 | 0.95 |
| Uzlaşmak için bizimle görüşür | 3.33 | 1.24 | 3.07 | 1.13 | 3.16 | 1.25 | 0.41 | 0.81 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 2.49 | 1.17 | 2.98 | 1.13 | 2.98 | 1.41 | 10.05 | 0.01 |
| Bizlerle iş birliği yapar. | 2.96 | 1.21 | 3.12 | 1.08 | 3.04 | 1.29 | 1.41 | 0.50 |
| Kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır. | 2.49 | 1.27 | 2.88 | 1.14 | 2.92 | 1.51 | 2.07 | 0.36 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 2.79 | 1.13 | 2.63 | 1.18 | 2.54 | 1.31 | 0.93 | 0.63 |
| Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 2.28 | 1.15 | 2.66 | 1.22 | 2.44 | 1.21 | 2.75 | 0.25 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 3.46 | 1.25 | 3.32 | 1.11 | 3.18 | 1.34 | 2.32 | 0.31 |
| Tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 2.95 | 1.23 | 2.63 | 1.04 | 2.98 | 1.27 | 1.14 | 0.57 |

Tablo 4.29’da görüldüğü gibi, kendilerine çatışma ortamında yöneticilerinin tavrı sorusu yöneltilen akademisyenlerden, araştırma görevlileri diğer akademisyenlere göre yöneticileri için “*sorunu bizimle beraber inceler*”, “*ihtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir.*”, “*fikir birliği sağlamaya çalışır.*” ve “*hepimizin beklentilerini karşılamaya çalışır*” ifadelerinden daha fazla puan almışlardır. Fakat bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir ($p>0.05$).

Araştırma görevlileri ve öğretim üyeleri diğer öğretim elemanlarına göre yöneticileri için *“anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.”*, *“görüş ayrılıklarını gizler”*, *“yetki kullanır, baskı yapar”* ve *“bizim isteklerimiz koşulsuz benimser.”* İfadelerinden daha az puan almışlardır. Meydana gelen bu farklılığın istatistiksel bir önemi bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Diğer öğretim elemanları araştırma görevlileri ve öğretim üyelerine göre yöneticileri için *“görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaz”* ifadesinden daha fazla puan almışlardır. Yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde bu farklılığın sebebinin öğretim üyeleri ile araştırma görevlisi ve diğer öğretim elemanları arasındaki puan farkından kaynaklandığı tespit edilmiştir (KW=2.89, $p=0.24$).

Araştırma görevlileri diğer akademisyenlere göre yöneticileri için *“orta yol bulmaya çalışır”*, *“bizim isteklerimizi de dikkate alır.”*, *“bizlerle bilgi-alış verişi yapar”*, *“orta yol önerir.”* ve *“uzlaşmak için bizimle görüşür”* ifadelerinden daha fazla puan almışlardır. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak önemli görülmemiştir ($p>0.05$).

Öğretim üyeleri diğer akademisyenlere göre yöneticileri için *“beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.”*, *“uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder.”* ve *“tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur.”* İfadelerinden daha fazla puan aldıkları ama bu farklılığın istatistiksel olarak öneminin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Öğretim üyeleri yöneticileri için *“bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.”* ifadesinden araştırma görevlileri ve diğer öğretim elemanlarına göre daha fazla puan aldıkları bu farkın sebebinin ise yapılan ikili karşılaştırmalar neticesinde öğretim üyeleri ile araştırma görevlileri arasında meydana gelen farktan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır (KW=10.05, $p=0.01$).

Araştırma görevlileri ile öğretim üyelerinin yöneticileri için *“bizlerle iş birliği yapar.”*, *“kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır.”* ve *“sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.”* ifadelerinden diğer öğretim elemanlarına göre daha az puan aldıkları görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamı bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Araştırma görevlileri diğer akademisyenlere göre yöneticileri için *“bizim önerilerimize uyar.”* ifadesinden daha fazla puan almışlardır. Meydana gelen bu farklılığın istatistiksel bir önemi yoktur (KW=0.93, $p=0.63$).

Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde yöneticinizin tavrı ile akademik personelin medeni durumlarına göre karşılaştırmalı dağılımları ve test değerleri Tablo 4.30’da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Yöneticinin Tavrının Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

| Yöneticinin Tavrı | Medeni Durum | | | | Test | |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Evli | | Bekâr | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Sorunu Bizimle Beraber İnceler | 2.95 | 1.31 | 3.49 | 1.33 | -1.72 | 0.08 |
| İhtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir. | 2.79 | 1.27 | 3.14 | 1.34 | -1.33 | 0.18 |
| Anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 2.95 | 1.28 | 3.09 | 1.38 | -0.28 | 0.78 |
| Fikir birliği sağlamaya çalışır. | 2.97 | 1.15 | 3.30 | 1.47 | -0.90 | 0.37 |
| Hepimizin Beklentilerini Karşılamaya Çalışır | 2.87 | 1.26 | 3.16 | 1.45 | -0.89 | 0.37 |
| Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaz | 2.93 | 1.32 | 2.72 | 1.20 | -0.98 | 0.32 |
| Orta Yol Bulmaya Çalışır | 3.13 | 1.20 | 3.40 | 1.12 | -0.62 | 0.54 |
| Görüş Ayrılıklarını Gizler | 2.93 | 1.22 | 2.74 | 1.29 | -0.39 | 0.69 |
| Yetki Kullanır, baskı Yapar | 2.64 | 1.35 | 2.47 | 1.35 | -1.09 | 0.28 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 2.94 | 1.32 | 3.44 | 1.24 | -1.48 | 0.14 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1.89 | 1.05 | 1.84 | 1.04 | -0.80 | 0.42 |
| Bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 2.97 | 1.22 | 3.40 | 1.33 | -1.52 | 0.13 |
| Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 2.90 | 1.21 | 3.28 | 1.35 | -0.85 | 0.40 |
| Orta yol önerir. | 3.02 | 1.09 | 3.40 | 1.26 | -1.72 | 0.09 |
| Uzlaşmak için bizimle görüşür | 3.10 | 1.17 | 3.44 | 1.30 | -1.64 | 0.10 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 2.87 | 1.26 | 2.60 | 1.26 | -2.02 | 0.04 |
| Bizlerle iş birliği yapar. | 2.96 | 1.18 | 3.21 | 1.25 | -1.15 | 0.25 |
| Kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır. | 2.77 | 1.32 | 2.67 | 1.36 | -1.22 | 0.22 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 2.62 | 1.21 | 2.77 | 1.19 | -0.09 | 0.93 |
| Uzlaşma sağlamak için bizimle pazarlık eder. | 2.49 | 1.19 | 2.33 | 1.21 | -0.33 | 0.74 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 3.23 | 1.29 | 3.56 | 1.10 | -1.17 | 0.24 |
| Tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 2.85 | 1.18 | 2.93 | 1.24 | -0.72 | 0.47 |

Tablo 4.30’da görüldüğü gibi, kendilerine çatışma ortamında yöneticilerinin tavrı sorusu yöneltilen akademisyenlerin cevapları ile medeni durumları karşılaştırıldığında; Evli olan akademisyenler ile bekâr olan akademisyenlerin puanları arasında istatistiksel anlamı olmayan bir farklılık olduğu, yönetici tavırlarının bazılarında evli akademisyenlerin bazılarında ise bekâr akademisyenlerin daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak sadece çatışma ortamında yöneticileri için “bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.” ifadesinde evli akademisyenlerin bekâr

akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=-2.02$, $p=0.04$).

Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde yöneticinizin tavrı ile akademik personelin cinsiyetlerine göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.31’de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. Yöneticinin Tavrının Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

| Yöneticinin Tavrı | Cinsiyet | | | | Test | |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-------|------|
| | Erkek | | Kadın | | Z | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Sorunu Bizimle Beraber İnceler | 3.14 | 1.32 | 3.04 | 1.38 | -0.19 | 0.85 |
| İhtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir. | 2.85 | 1.30 | 2.98 | 1.30 | -0.85 | 0.40 |
| Anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 2.96 | 1.28 | 3.06 | 1.38 | -0.88 | 0.38 |
| Fikir birliği sağlamaya çalışır. | 3.08 | 1.27 | 3.04 | 1.24 | -0.38 | 0.70 |
| Hepimizin Beklentilerini Karşılamaya Çalışır | 2.94 | 1.33 | 2.98 | 1.30 | -0.21 | 0.83 |
| Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaz | 2.95 | 1.27 | 2.72 | 1.31 | -0.97 | 0.33 |
| Orta Yol Bulmaya Çalışır | 3.30 | 1.11 | 3.04 | 1.29 | -0.81 | 0.42 |
| Görüş Ayrılıklarını Gizler | 2.91 | 1.23 | 2.82 | 1.27 | -0.61 | 0.54 |
| Yetki Kullanır, baskı Yapar | 2.59 | 1.38 | 2.58 | 1.31 | -0.62 | 0.53 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 3.15 | 1.27 | 2.96 | 1.40 | -0.88 | 0.38 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1.86 | 1.01 | 1.90 | 1.13 | -0.84 | 0.40 |
| Bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 3.08 | 1.22 | 3.12 | 1.36 | -0.02 | 0.99 |
| Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 3.05 | 1.23 | 2.94 | 1.33 | -0.71 | 0.48 |
| Orta yol önerir. | 3.17 | 1.14 | 3.04 | 1.18 | -0.13 | 0.90 |
| Uzlaşmak için bizimle görüşür | 3.19 | 1.13 | 3.22 | 1.37 | -0.07 | 0.95 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 2.91 | 1.23 | 2.56 | 1.30 | -2.08 | 0.04 |
| Bizlerle iş birliği yapar. | 3.05 | 1.14 | 3.00 | 1.31 | -0.69 | 0.49 |
| Kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır. | 2.77 | 1.37 | 2.70 | 1.27 | -0.98 | 0.33 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 2.51 | 1.15 | 2.96 | 1.26 | -1.48 | 0.14 |
| Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 2.40 | 1.13 | 2.52 | 1.31 | -0.25 | 0.80 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 3.32 | 1.21 | 3.34 | 1.32 | -0.51 | 0.61 |
| Tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 2.88 | 1.11 | 2.86 | 1.37 | -0.40 | 0.69 |

Tablo 4.31’de görüldüğü gibi, kendilerine çatışma ortamında yöneticilerinin tavrı sorusu yöneltilen akademisyenlerin cevapları ile cinsiyetleri karşılaştırıldığında, erkek akademisyenler ile kadın akademisyenlerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir farklılık olduğu, yönetici tavırlarının bazılarında erkek akademisyenlerin bazılarında ise kadın akademisyenlerin daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Ancak sadece çatışma ortamında yöneticileri için “bizlerle anlaşmazlığa

düşmekten kaçınır.” ifadesinde erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları ve bu farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($Z=-2.08, p=0.04$).

Unvanlarına Göre Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki fakültelerde görev yapmakta olan akademik personele yöneltilen çatışma sürecinde yöneticinizin tavrı ile akademik personelin toplam hizmet sürelerine göre dağılımları ve test değerleri Tablo 4.32’de gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Yöneticinin Tavrının Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Karşılaştırması

| Yöneticinin Tavrı | Unvan | | | | | | Test | |
|--|------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------|------|
| | Öğr. Üyesi | | Ar. Gör. | | Diğer | | KW | p |
| | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | \bar{X} | Σ | | |
| Sorunu Bizimle Beraber İnceler | 3.01 | 1.37 | 3.35 | 1.30 | 2.71 | 1.20 | 1.75 | 0.42 |
| İhtiyaçlarımız karşılama çaba gösterir. | 2.85 | 1.30 | 3.00 | 1.31 | 2.57 | 1.09 | 0.72 | 0.70 |
| Anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 2.88 | 1.31 | 3.08 | 1.25 | 3.21 | 1.48 | 1.93 | 0.38 |
| Fikir birliği sağlamaya çalışır. | 3.06 | 1.23 | 3.19 | 1.27 | 2.50 | 1.22 | 0.50 | 0.78 |
| Hepimizin Beklentilerini Karşılama Çalışır | 2.94 | 1.33 | 3.12 | 1.32 | 2.43 | 1.22 | 2.02 | 0.37 |
| Görüş Ayrılıklarını Açıkça Tartışmaz | 2.67 | 1.27 | 3.06 | 1.19 | 3.50 | 1.40 | 7.27 | 0.03 |
| Orta Yol Bulmaya Çalışır | 3.20 | 1.25 | 3.31 | 1.11 | 2.86 | 1.03 | 1.10 | 0.58 |
| Görüş Ayrılıklarını Gizler | 2.86 | 1.29 | 2.85 | 1.16 | 2.93 | 1.21 | 0.05 | 0.97 |
| Yetki Kullanır, baskı Yapar | 2.63 | 1.42 | 2.48 | 1.29 | 2.86 | 1.17 | 0.53 | 0.77 |
| Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 3.00 | 1.34 | 3.23 | 1.25 | 3.00 | 1.47 | 0.63 | 0.73 |
| Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1.86 | 1.01 | 1.83 | 1.04 | 2.14 | 1.29 | 1.27 | 0.53 |
| Bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 3.10 | 1.28 | 3.13 | 1.25 | 2.86 | 1.29 | 3.90 | 0.14 |
| Beklentilerimizi karşılama çaba gösterir. | 3.05 | 1.28 | 3.02 | 1.21 | 2.71 | 1.38 | 3.01 | 0.22 |
| Orta yol önerir. | 3.12 | 1.14 | 3.23 | 1.13 | 2.71 | 1.27 | 2.72 | 0.26 |
| Uzlaşmak için bizimle görüşür | 3.15 | 1.19 | 3.40 | 1.24 | 2.71 | 1.14 | 2.96 | 0.23 |
| Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 2.94 | 1.25 | 2.56 | 1.32 | 2.86 | 1.03 | 6.83 | 0.03 |
| Bizlerle iş birliği yapar. | 3.02 | 1.20 | 3.02 | 1.24 | 3.07 | 1.07 | 0.92 | 0.63 |
| Kendi lehi için bilgi ve becerilerini kullanır. | 2.85 | 1.33 | 2.56 | 1.29 | 2.93 | 1.44 | 3.18 | 0.20 |
| Bizim önerilerimize uyar. | 2.64 | 1.25 | 2.73 | 1.09 | 2.57 | 1.45 | 0.01 | 0.99 |
| Uzlaşma sağlamak için bizimle pazarlık eder. | 2.49 | 1.21 | 2.29 | 1.14 | 2.64 | 1.34 | 1.25 | 0.54 |
| Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 3.22 | 1.23 | 3.37 | 1.28 | 3.71 | 1.14 | 3.84 | 0.15 |
| Tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 2.98 | 1.24 | 2.79 | 1.16 | 2.50 | 1.02 | 2.25 | 0.32 |

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, kendilerine çatışma ortamında yöneticilerinin tavrı sorusu yöneltilen akademisyenlerin cevapları ile unvanları karşılaştırıldığında, akademisyenlerin “*görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaz*” ifadesinden alınan puanlara bakıldığında öğretim üyelerinin 2.67 ± 1.27 puan, araştırma görevlilerinin 3.06 ± 1.19 puan ve diğer öğretim elemanlarının 3.50 ± 1.40 puan aldıkları görülmüş ve aradaki

farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmuştur (KW =7.27, p=0.03). Yapılan Tamhane's T2 testi sonucunda farkın her üç grubun da birbirinden farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Akademik personelin "*bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır*" ifadesinden alınan puanlara bakıldığında öğretim üyelerinin 2.94±1.25 puan, araştırma görevlilerinin 2.56±1.32 puan ve diğer öğretim elemanlarının 2.86±1.03 puan aldıkları görülmüş ve aradaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (KW =6.83, p=0.03). Yapılan Tamhane's T2 testi sonucunda farkın araştırma görevlilerinin diğer öğretim elemanlarına ve öğretim üyelerine göre farklı olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Akademik personelin diğer sorulara verdikleri cevapların ortalamaları unvanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile çatışma konusuyla yapılan diğer çalışmaların bulguları karşılaştırılmıştır.

Günümüz organizasyon yapıları içinde, çok farklı kişilik, tutum ve görüşe sahip bireylerin bir arada faaliyet göstermesi nedeniyle iyi ilişkiler geliştirmesi zorunluluk halini almıştır. Ancak kişiler, farklı kültürel çevrelerde yetişmiş olmaları, kişisel hedefleri ve çıkarları gibi nedenlerle her zaman her konuda görüş birliğinde olmayacaklardır ve kimi durumlarda çeşitli düşünce farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşayacaklardır.

Hazırlanan bu çalışmanın kuramsal kısmında; örgütlerde çatışma kavramı ele alınarak, kuramsal literatüre dayanarak oluşturulan “çatışma nedenleri”, “çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları” ve “çatışma sırasında yönetici tavırları” incelenmiştir. Yapılan literatür taramalarında “çatışma” konusuna ilişkin pek çok incelemelerle karşılaşılmıştır. Bu nedenle çatışmanın çok fazla incelenmediği farklı bir örgüt yapısı olması açısından ve çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerden oluştuğu üniversitelerde “çatışma var mıdır? sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa çatışmanın nasıl yönetildiğini görmek anlamında bir uygulama yapmanın bu alanda ilgilenen kişilere faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında; Süleyman Demirel Üniversitesi fakültelerinde çalışan akademisyenlere örneklem dâhilinde kuramsal kısımdaki açıklamalara dayanarak oluşturulan çatışma nedenleri ve çatışmaların çözümünde başvurdukları yönetim yolları açısından görüşlerini ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Bu ankete verilen yanıtlar doğrultusunda akademisyenler arasında olan farklılıklar; çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yolları açısından analiz edilmiştir. Son olarak ise demografik göstergeler ile çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yolları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmının akademisyenler üzerinde yapılmasının nedeni, ülkemizin kültürel gelişmişliği ile doğrudan alakalı olan üniversitelerde çalışan akademik personelin yaşadığı çatışmaların nedenlerini ve çözümünde uygulanan yolları

öğrenmek ve bilimsel amaçlara hizmet ederek ileride daha iyi performans sergilenmesine katkı sağlayabilmektir.

- Süleyman Demirel Üniversitesi fakültelerinde görev yapan akademisyenler incelendiğinde,

Bireysel Çatışma Sebeplerinin ortalamasının 3.02 olduğu, bireysel çatışma sebeplerinde en yüksek puanı “*statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından*” kaynaklı çatışmanın aldığı, bunu “*ön yargılardan*” kaynaklı çatışma ve “*iletişin ve bilgi eksikliğinden*” kaynaklı çatışmaların izlediği görülmektedir.

Örgütsel Çatışma Sebepleri ortalamasının 2.72 olduğu, örgütsel çatışma sebeplerinde en baskın “*gölge yöneticilerden*” kaynaklı çatışma sebebi olmuş, “*örgüt kültürünün oluşmamasından*” kaynaklı çatışma sebebi ise bunu takip etmiştir.

Geçici Çözüm Stratejilerine ilişkin akademisyenlerin sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde genel anlamda geçici çözüm yollarından; *yumuşatma, uzlaşma ve üstün (amirin) kararına bırakma* yollarının daha çok tercih edildiği görülmüştür.

Kalıcı Çözüm Stratejilerine ilişkin akademisyenlerin sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde genel anlamda kalıcı çözüm yollarından; *problemi çözme, müzakere, ortak değerlerin vurgulanması* yollarının daha çok tercih tespit edilmiştir.

Yöneticinin Tavrına ilişkin akademisyenlerin sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında akademik örgütlerde görev alan yöneticilerin genel anlamda tavrı; *sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder, bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder, sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır, anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir, ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır, hepimizin kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır, bizim isteklerimizi de dikkate alır, sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişi yapar, beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir, ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar* tavırlarının ön planda olduğu anlaşılmıştır.

“İş stresinden” kaynaklı çatışma sebebinde akademisyenlerin cinsiyetleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre iş stresinden daha fazla etkilendiği görülmektedir.

“Görev alanı ile ilgili belirsizlikten” kaynaklı çatışma sebebinde akademisyenlerin unvanları ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, görev alanı ile ilgili belirsizliklerde diğer öğretim elemanlarının öğretim üyelerinden daha fazla etkilendiği, diğer öğretim elemanları puan ortalamalarının öğretim üyesi ve araştırma görevlileri puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu, diğer öğretim elemanlarını sırasıyla araştırma görevlileri ve öğretim üyelerinin takip ettiği belirlenmiştir.

31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında 30 yaş ve altında olan akademisyenlere göre “baskı yoluna gidilir”, “meşgul etme yoluna gidilir” ve rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır” ifadelerinde daha fazla puan aldıkları, 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler çatışma ortamında 30 yaş ve altında olan akademisyenlere göre “çoğunluk oyu dikkate alınır” daha yüksek puan aldıkları, 41 yaş ve üstünde olan akademisyenler çatışma ortamında 30 yaş ve altında olan akademisyenlere göre “rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir” ifadesinden daha fazla puan aldıkları, 30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenler 41 ve daha büyük yaşta olan akademisyenlere göre yöneticileri için “hepimizin beklentilerini karşılamaya çalışır” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları, 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler 30 ve daha küçük yaşta olan akademisyenlere göre yöneticileri için “bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.” ifadesinden göre daha düşük puan aldıkları, 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenler yöneticileri için 31 – 40 yaş arasında olan akademisyenlerden “bizlerle iş birliği yapar.” ifadesinden diğer akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları görülmektedir.

Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenlerin çatışma ortamında akademisyenlerin toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlere göre “rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır” daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Toplam hizmet süresi 6 – 10 yıl arasında olan akademisyenler çatışma ortamında toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan akademisyenlerle toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlere göre “aracı bulma yoluna gidilir” ve “üst hedefler oluşturma yoluna gidilir” ifadelerinden daha fazla puan aldıkları anlaşılmıştır. “Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.” ifadesinde toplam hizmet süresi 6 yıl ve daha fazla

olan akademisyenlerin ortalamalarının eşit ve toplam hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan akademisyenlerden fazla puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Bekâr olan akademisyenlerin çatışma ortamında evli akademisyenlere göre *“uzlaşma yoluna gidilir”* ifadesinde daha fazla puan aldıkları tespit edilmiştir. Evli akademisyenler çatışma ortamında Bekâr akademisyenlere göre *“çalışanların değiştirilmesi tercih edilir”*, *“çoğunluk oyu dikkate alınır”*, *“yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir”* ve *“örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir”* ifadelerinde daha fazla puan aldıkları görülmektedir. *“Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.”* ifadesinde evli akademisyenlerin bekâr akademisyenlere göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür.

“Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir” ifadesinde araştırma görevlileri diğer öğretim elemanlarından daha az puan aldıkları anlaşılmıştır. Diğer öğretim elemanları *“görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaz”* ifadesinden araştırma görevlileri ve öğretim üyelerine göre daha fazla puan almışlardır. Öğretim üyeleri yöneticileri için *“bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.”* ifadesinden araştırma görevlilerine göre daha fazla puan aldıkları görülmüştür.

Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre yöneticileri için *“bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.”* ifadesinde daha fazla puan aldıkları görülmüştür.

- Literatür incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ile ilgili yönetici ve personel (akademisyen) algıları üzerine yapılan çalışmalar bulunmakla beraber genellikle yönetici veya personel algıları üzerine çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Akademisyenler üzerinde çatışma yönetimi stratejileri konusunda ilgili araştırmalar incelendiğinde,

Aksu (2001) Buca Eğitim Fakültesi'nde 210 akademik personelin örgütsel çatışmayı algılama düzeylerini incelediği çalışmada; öğretim elemanlarının algılarına göre en önemli çatışma kaynağı; *“görevle ilgili yeterli malzeme donanımının yetersizliği”* ve *“öğretim elemanları arasındaki iletişimi destekleyen etkinliklerin azlığı”* olarak tespit etmiştir.

Tolunay (1990) ise yöneticilere ne tür çatışmalarla karşılaştıkları ve bu çatışmaların çözümünde hangi yöntemleri kullandıklarını saptamak amacıyla gerçekleştirdiği, *“örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili bir araştırma”* başlıklı çalışmasında, *“örgüt içinde İletişim yetersizliği”* ve *“ast-üst*

arasında işbirliğinin sağlanamaması” olarak göstermiştir. Bunu ise ödül ölçütleri, yetki belirsizliği, amaç uyumsuzluğu, personelin farklılığı takip etmektedir.

Çopur (1990), bir araştırma üniversitesinde uzman rol çatışmasını incelediği "Akademik Uzmanlar: Profesörlükte Çatışma ve Doyum Hakkında bir araştırma" başlıklı çalışmada ve Çuhadar (2008c – 2008b – 2008c) ise yaptığı 3 farklı çalışmada "*rolden kaynaklı çatışmaları*" belirgin bir şekilde çatışma sebebi olarak tespit etmiştir.

Edelstein (1991) "Texas Devlet Okulları Müdürlerinin Örgüt içi Çatışma Nedenleri Hakkında Görüşleri" başlığını taşıyan araştırmasında en önemi çatışma sebeplerinin; "*değişim ve belirsizlik ile kişilik çatışması*" olarak tespit etmiştir.

Tjosvold ve Chia (1988), İşgören ve Yöneticiler arasındaki çatışmalar: İş birliği ve yarışmanın rolü" başlığını taşıyan araştırmasında çatışma sebepleri olarak "*Çıkar çatışması ve kıt kaynaklar*" olarak tespit etmiştir (Akt. Özmen 1997).

Aslan (2003) tarafından yapılan hastaneler işletmelerinde örgütsel çatışma konulu tez çalışmasında "*iletişimi*" en önemli çatışma sebebi olarak bulunmuştur.

İletişim birçok çalışmada çatışmaya ana sebep olarak gösterilmektedir. Bu çalışmada ise iletişimden kaynaklı çatışma sebepleri üst sıralarda yer almakla beraber ilk sırayı "*Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma*" devamında ise sırasıyla *kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma, önyargılardan kaynaklı çatışma* ve dördüncü olarak *iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma* bulunmuştur.

➤ Çatışmada kullanılan çözüm stratejileri incelendiğinde:

Bu çalışmada çatışma ortamında kullanılan çözüm stratejilerinden ilk sırayı "*Problemi çözmeye yoluna gidilir*" alırken bunu "Müzakere yoluna gidilir", "*Davranış değiştirme yoluna gidilir*", "*Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir*", "*Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir*", "*Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir*" takip etmektedir.

Polat ve Arslan (2004)'in Kocaeli Üniversitesindeki fakülte ve yüksekokulların görev yapan yöneticilere yaptığı araştırmada genel olarak üniversite yöneticilerinin en yüksek düzeyde kullandığı strateji "*kaçınma*" iken; en az kullanılan ise "*uyuma*" dır.

Niederauer (2006)'in üniversite üst düzey yöneticilerinin örgütsel çatışma çözme stillerini belirlediği araştırmada; yöneticiler çatışmaları çözmeye birinci sırada "*bütünleştirme*" stilini, ikinci sırada "*uzlaşma*" çatışma çözme stilini, üçüncü sırada

“*ödün verme ve hükmetme*” çatışma stillerini, dördüncü sırada “*kaçınma*” stillini kullanmaktadırlar.

Özdemir ve Özdemir (2007)’in akademisyenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin belirledikleri araştırma sonucunda; çatışma yönetim stratejilerinde “*işbirliği*” ve “*uzlaşma*” stratejilerinin daha çok tercih edildiği ve çatışmaları yönetmede daha etkili olarak algılandıkları belirlenmiştir.

Miller (1991)’in Kanada’da bir tıp fakültesinde yapılan araştırmada öğretim üyelerinin çatışmayı, çalışma ortamında yaşanan sıradan bir olay olarak kabul ettikleri, bu düşünceye bağlı olarak çatışmadan “*kaçınıldığında*” kendiliğinden çözüleceği inancını taşıdıkları saptanmıştır.

Donovan (1993)’ın yüksekokul ve üniversitelerde, dekanların, çatışmaları yönetmede *bütünleşme* yaklaşımının en çok başvurulan yaklaşım olduğu belirlenmiş ve bunu *uzlaşma* yaklaşımı izlemiştir. (Akt. Şirin ve Yetim, 2009: 189)

Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin kendileri ile aralarında çatışmaları yönetmede okul yöneticilerinin “*tümleştirme*” ve “*uzlaşma*” stillerini çoğunlukla, “*ödün verme*” ve “*kaçınma*” stillerini ara sıra, “*hükmetme*” stilini ise az derecede kullandıkları sonucuna varmıştır.

Van der Merwe (1991)’nin okullarda yaşanan çatışmalar üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre yoğunlukla kullanılan yöntemin uzlaşmacı yönetim biçimi, ikinci tercih olarak tek taraflı yönetim biçimi olduğu saptanmıştır. Geciktirmeci yönetim biçiminin ise tercih edilmediği gözlenmiştir. İki araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir denilebilir. (Akt. Kelepir 2007)

Tolunay (1990) da yaptığı araştırmada Yöneticilerin *uzlaşma*, *ödün verme*, *zorlama*, *hükmetme* ve *bütünleşme* yöntemlerini uyguladığını tespit etmiştir.

Yeniçeri (1991) “Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetiminde etkili bir araç olarak yönetime katılma ve bir uygulama” başlıklı araştırmasında çatışma çözümünde güç ve baskı öğelerinin daha baskın olduğunu tespit etmiştir. (Akt. Özmen 1997)

Öneriler:

Çalışmanın sonuçlarına göre bir eğitim kurumu olan üniversitelerde meydana gelen ve olumsuz sonuçlar doğuran çatışmaların çözümüne yönelik aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

➤ Yöneticiler İçin Öneriler:

Eğitim kurumlarında ve diğer örgütlerin tamamında ortaya çıkan çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak hem imkânsız hem de tüm örgütlerde az da olsa bir çatışmanın meydana gelmesi gerektiğinden doğru bulunmamaktadır. Örgütlerde meydana gelen çatışmaları engellemek ya da olumsuz sonuçlarına engel olmak için yöneticilerin meydana gelen çatışmalara göre dikkat etmesi gerek bir takım hususlar olup, bunlar:

- Çatışmalar iyi yönetildiği zaman çatışmaların iş tatmini ve performansı arttırdığı göz önünde bulundurulduğunda yöneticilere çatışma yönetimi konusunda bilgi ve tecrübelerini arttıracak eğitimler verilebilir.
- Akademik personele empati ve iletişim duygularını arttıracak hizmet içi eğitimler verilip bu duygularının gelişmesi sağlanabilir.
- Yöneticiler akademik birimlerde yetki karmaşasını önlemek için astlarının yetkilerini net bir şekilde tanımlayabilirler.
- Üniversiteler herkesin yetki ve sorumlulukların tam ve kesin olarak belirlendiği personele verilen yetki ve sorumlulukların tam ve net bir şekilde açıklanması uygun olacaktır.
- Bütün personelin rolleri açık bir biçimde belirtilmelidir. Örgüt içi belirsizlikleri en alt düzeye indirgeyecek iletişim sistemleri oluşturulmalıdır.
- Gölge yönetim biçimi tercih edildiğinde, çatışmaya sebep olabilecek yetkiler verilmemeye özen gösterilmelidir. Örneğin Personel işleri söz konusu olduğunda gölge yöneticiye yetki vermek yerine tüm yetkileri gerçek yönetici almalıdır.
- Kıt kaynaklar etkin ve adaletli bir şekilde kullanılarak çatışmaların önüne geçilmelidir.

- Üniversitelerde akademik personel arasındaki anlaşmazlık nedenleri gözden geçirilerek problemler her iki tarafın da uzlaşabileceği ortak akıl mekanizması ile çözümlenmelidir.
- Bütün personelin katılım sağlayacağı görüşlerin açık ve net bir şekilde açıklanabileceği toplantılar yapılmalıdır.
- Akademik örgütlerde meydana gelen veya gelebilecek çatışmalara yönelik eğitimlerle personel güçlendirme çalışmaları yapılabilir.
- Gerek akademik/idari personel ile öğrencilerin meydana gelen çatışmaları en etkili bir şekilde yönetebilmek için alanında uzman kişiler görevlendirilerek şikâyet memurluğu mekanizması oluşturulabilir.
- Çatışmalar, örgüt amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yönetilerek bireyin ve örgütün ortaya çıkan olumsuz durumdan fayda elde etmesi sağlanabilir.

➤ **Araştırmacılar İçin Öneriler:**

- Türkiye’de üniversitelerde görev yapan personele yönelik bireysel ve örgütsel çatışmalar ile bu çatışmaların yönetiminde başvurulan stratejilerin belirlenmesine yönelik daha genel ulaşılabilecek birçok araştırmanın yapılmasının gerektiği düşünülmektedir.
- Süleyman Demirel Üniversitesinde görev yapan (bu araştırma dışında kalan) akademik ve idari personel ile öğrencilerin yaşadıkları çatışmalar, yönetim stratejileri ve bunların düzeyleri araştırılabilir.
- Yüksek Öğretim Kurulu ya da diğer üniversitelerle işbirliği yaparak bu araştırmalar diğer üniversitelerde görev yapan veya okuyan bireyler araştırılabilir.
- Yüksek Öğretim Kurullarında görev yapan akademik personelin örgütsel ya da bireysel beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin ne derece karşılandığı araştırılabilir.
- Çatışma Yönetiminin eğitim kurumlarında ideal bir şekilde uygulanamamasının sebepleri araştırılabilir.
- Çatışma ile yaptıkları araştırmaların sonuçları ilgili kurumlarla paylaşılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

- Akat, İ. – Budak, G., (1994) *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Argon T. – Eren, A., (2004) *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Aydın, M., (1994), *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İ. S., (1989), *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul.
- Başaran, İ. E., (1991), *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E., (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baysal, C. – Tekarşlan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, Avcıol Basın Yayın, İstanbul.
- Baysal, C., (1996), *İşletme için Davranış Bilimleri* Avcıol Yayınevi, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z., (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık: Ankara.
- Can, H., (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceyhan, E., (2012), *Çatışma Ve Stres Yönetimi-I*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1517, Eskişehir.
- Cüceloğlu, D., (2000), *Yeniden İnsan İnsana*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çuhadar, M. T., (2008a), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Editör: Özdevecioğlu, M. – Karadal, H., İlke Yayınevi, Ankara
- Dinçer, Ö., - Fidan Y., (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Elma, C. - K. Demir, (2000), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Eren E., (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E., (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren E., (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* Beta Basım Yayım (7. Baskı), İstanbul.
- Eren, E., (2003), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayım (6. Baskı), İstanbul.

- Eren, E., (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları (11. Baskı), İstanbul.
- Ertürk, M., (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M., (1996), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ertürk, M., (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınevi (5. Baskı), İstanbul.
- Ertürk, M., (2000), *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Genç, N., (2005), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Güriz, A., (1994), *Adalet Kavramının Belirsizliği*, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Karip, E., (1999), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Karip, E., (2000), *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Kılınç, T., (1996), *Örgütlerde Çatışma: Davranış Bilimleri*, İstanbul.
- Kılıç, M., (2007), (Editör: Salih Güney) *Yönetim ve Organizasyon Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kırel, Ç., (2008), *Örgütlerde Psikolojik Taciz (MOBBING) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1806, Eskişehir.
- Koçel, T., (2001), *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T., (1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T., (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım (6. Baskı), İstanbul.
- Koçel, T., (1999), *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım (7. Baskı), İstanbul.
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım (9. Baskı), İstanbul.
- Koçel, T., (2007), *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Öğülmüş, S., (2001), *Kişiler arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Öztunalı, Ö., (2001), *Üniversiteler Tarihi ve Vakıf Üniversiteleri*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, M., (2003), *İşletme Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. – Tüz, M., (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

- Silah, M., (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., (1999), *Yönetim ve Örgüt*, Nobel Yayın Dağıtım (5. Baskı), Ankara.
- Tekarslan, E. vd., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım, İstanbul.
- Tezcan M., (1996), *Eğitim Sosyolojisi*, Dünya Kitabevi (10. Baskı), Ankara.
- Tortop G. vd., (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. – Yılmaz, M. K. – Erdönmez, C., (2005), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türkel, A., (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MAKALELER:

- Acar, A. – Sevinç, İ., (2005), *1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2005 - Sayı: 13 - ISSN 1302-1796.
- Ada, N., (2013) *Örgütlerde Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması*, The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science Volume 6 Issue 1, P. 59-74, January 2013.
- Akçakaya, M., (2003) *Çatışma Yönetimi Ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003.
- Akkirman, A. D., (1998), *Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri* D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 11, İzmir.
- Aksoy, A. – Kaplan M., (2005), *Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 15, Sayı: 1, Ocak 2005, ss. 133-154.
- Aksu, A., (2001), *Buca Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Çatışmaya İlişkin Algıları* Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 13.
- Aslan, Ş., (2008), *Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili Midir? Schutte'nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y. 2008, C. 13, S. 3 S. 179-200.
- Byron, S. vd., (2004) (Çeviren : Ömer Özkan), *Akademik Ortamlarda Meydana Gelen Uyuşmazlıklarda Alternatif Çözüm Usullerinin Kullanımı*, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN: 1694 – 528 Sayı: 2 Nisan – 2004.
- Ceylan, A. – Ergün, E. – Alpkın, L., (2000), *Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 1, ss. 39-51.
- Çam, S. – Tümkaya, S., (2008), *Kişilerarası Problem Çözme Envanteri Lise Öğrencileri Formu'nun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2 Yıl: 2008.

- Çuhadar, M. T., (2005), *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.
- Çuhadar, M. T., (2008b), *The Sectoral Analyse of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organizational commitment: A study in the east mediterranean*, Jouma1 of Global Strategic Management, 2008.
- Çuhadar, M. T., (2008c), *The Sectoral Analyse of role conflict and role ambiguity with job satisfaction and organizational commitment: A study in the east mediterranean Region*, Jouma1 of Global Strategic Management, Vol. 2, No. 2, December 2008.
- Demirel, Y., (2009), *Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009.
- Erdem A. R., (2004), *Türkiye’de Yükseköğretim ve Değişimi*, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, Haziran 2004, Cilt 4.
- Erdem, R. – Günlü, E., (2006), *İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 9, Sayı 2 Yıl 2006.
- Erkuş, A. – Tabak, A., (2009), *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savuma Sanayinde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı: 2, 2009.
- Ertürk, M., (1994), *Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, No: 11.
- Güçlü, N., (2003), *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003.
- Güreş, N., (2008), *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2008, Cilt: 5, Sayı: 9.
- Karadal H. – Ay Ü. – Çuhadar M. T., (2008), *The Affect Of Role Conflict And Role Ambiguity On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Study In The Puclic And Private Sectors*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 13, No. 2, September 2008.
- Karcıoğlu, F. – Alioğulları, Z. D., (2012), *Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 2012.
- Karcıoğlu, F. – Kâhya, C. – Buzkan, K., (2012), *Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri*, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, 2012.
- Kılınç, T., (1985), *Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, Nisan 1985.

- Kılınç, T., (1991), *Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler Ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:20, S: 1-2, T Nisan-Kasım 1991.
- Kılıç, E., (2013), *Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet: Sinop Örneği*, Zeitschrift Für Die Welt Der Türken, Vol. 5, No. 2 (2013), s 2.
- Korkmaz, S., (1994), *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik*. Verimlilik Dergisi, Yıl: 1994, Sayı: 1, Ankara.
- Meydan, C. H. – Basım, H. N. – Çetin, F., (2011), *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, BİLİG, Bahar 2011 / Sayı 57, s 2.
- Ortaş, İ., (2004), *Üniversite Özerkliği Nedir?*, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, Mart 2004, Cilt 4, Sayı 1, s. 7 (<http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=179>)
- Özbek, M. F., (2004), *Toplumsal Yaşamda Empati*, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN: 1694 – 528 Sayı: 1 Ocak – 2004.
- Özdaşlı, K. – Alparaslan A. M., (2009), *Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör Ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma*, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı 2, 2009 ISSN: 1309 – 8039.
- Özmutaf, N. M., (2007), *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma*, Ç. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007.
- Papatya, G., (1997), *İşletmelerin Örgütsel verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli*, SDÜ İİBFD Yıl 1997, s 2 (güz), ss. 127-146.
- Rahim, M., (1992), *Managing Conflict In Organizations*. Preager Publishers, United States of America.
- Robbins, S. P., (2005), *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Sarpkaya, R., (2002), *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (31), 414-429.
- Seval, H., (2006), *Çatışmanın Etkileri Ve Yönetimi*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15.
- Şahin, A. – Örselli, E., (2010), *Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 13, Yıl 10, Sayı 19, 2010, ss. 45-58.
- Şahin, A., (2010), *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik*, Maliye Dergisi, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010.
- Şahin, A. – Emimi, F. T. – Ünsal, Ö., (2006), *Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, 553-569, 2006.
- Şenyiğit, G. – Tetik, S., (2004), *Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler Ve Bir Uygulama Örneği*, Sosyal Bilimler Yıl: 2004 Cilt: 2 Say: 2 Celal Bayar Üniversitesi S.B.E Manisa.

- Şirin, E. F. – Yetim, A. A., (2009), *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici Ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi*, BESBD Yıl 2009;4 (4), ss. 186-98.
- Tengilimoğlu, D., (1991), *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, ss 123-144.
- Topaloğlu, C. – Avcı, U., (2008), *Çatışma, Nedenler Ve Yönetim: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 2008, Cilt 13, Sayı 2, ss. 75-92.
- Topaloğlu, C., (2011), *Yönetim Kuramları Ve Örgüt İçi Çatışmalar*, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (6:1) 2011.
- Topaloğlu, C. – Boylu, Y., (2006), *Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Bahar 2006, Sayı 16.
- Türnüklü, A., (2007), *Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri Ve Taktikleri*, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Kış 2007, Sayı 49, Ss: 129-166.
- Üngören, E. – Cengiz, F. – Algür, S., (2009), *İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27), ss. 36-56.
- Yazıcı, C. – Sunay, H., (2006), *Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, Spor metre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 2006, IV (1) 31-37.
- Yıldırım, F., (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 62.1, s 4.
- Yıldırım, İ., (1993), *Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Davranışsal Boyutu*, Diyarbakır, s. 6.
- Yücel, C. – Kalaycı, G. S., (2009), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 113-132.

TEZLER:

- Acar, H., (2006), *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bu Çatışma Yönetim Stilllerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Antalyalı Ö. L., (2008), *Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Arslan, C., (2005), *Kişilerarası Çatışma Çözme Ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

- Aslan, Ş., (2003), *Hastaneler İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori Ve Örnek Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Aşık, C., (2010), *Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi Ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Başak, B., (2010), *Çatışma Ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Bayrak, S., (1992), *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.*
- Bulut, D., (2005), *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan Görenlerin 'Çatışma Yönetimi Algıları' Ve ' Doyumları' Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Çağlayan, O. A., (2006), *Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Çelik, Y., (2010), *Bankacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Doğan, A. N., (2012), *Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dursun, P., (2008), *Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu Ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erdem, R., (2003), *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Toplumsal Kültürün Hastanelerin Kurum Kültürüne Etkisi: Fırat Tıp Merkezi Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erem, F., (2008), *Çatışma Çözme Eğitiminin Şiddet Yönelimli Öğrencilerin Velilerinin Çatışma Çözme Becerileri Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ergül, B., (2006), *Yönetimde Yetki Devri Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tez, Edirne.
- Erol, E., (2009), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri Ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi*, Uşak

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.

- Geçmez, T., (2009), *Yöneticilerin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Stiller Arasındaki İlişki Ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gödek, S., (2006), *Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl Ve İlçe Belediyeleri Uygulaması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Gürüz, K., (2001), *Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretim Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri*, ÖSYM Yayınları, Ankara.
- Kaya, O., (1998), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri* ABÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Batman.
- Kayalar, M., (2002), *Yönetim Ve Yönetici Geliştirme Amacıyla Gölge Yönetim Konseptinin İncelenmesi Ve İşletmelerde Uygulama Olanaklarının Araştırılması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Keleşir, A. E., (2007), *Üniversite İngilizce hazırlık okulu okutmanlarının çatışmaya Bakış açıları ve çatışma yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçak, S., (2012), *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Koruklu, N. Ö., (2003), *Arabuluculuk Eğitiminin İletişim ve Çatışma Çözme Becerisinde Etkisi: Bir Grup Üniversite Öğrencisi Üzerinde Çalışma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Özdemir, M., (2008), *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özmen, F., (1997), *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Öztaş, U., (2005), *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Sendur, F. E., (2006), *Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tez, Mersin.

- Sütlü, T., (2007), *Örgütsel Çatışma Ve İşgören Üzerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şamdan, A. İ., (2008), *Örgütsel Çatışma Ve Çözümleme Yöntemleri: Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Şentürk, N., (2006), *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Şimşek, G. Ş., (2010), *Algılanan Liderlik Davranışının Çatışma Ve İş Sonuçlarına Etkisi: Hemşirelerde Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tuğlu A., (1996), *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türk, O. C., (2009), *Örgütsel İletişim Ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Uçan, M. Y., (2008), *Müzakere Yönetimi Ve Bir Model Denemesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Uslu, M., (2011), *Aile Şirketleri Yönetiminde Devir Ve Yeni Neslin Yetiştirilmesi; Çorum Saha Çalışması*, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Yıldız, M. Z., (2004), *Çatışma Sebebi Algılanan Konular ve Çatışma Durumunda Gösterilen Davranışlar: Kara Kuvvetleri Komutanlığında Bir Alan Araştırması*, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DİĞER KAYNAKLAR:

- Akçay, C., (1996), *Okul Yönetimi (Ders Notları)*, Çanakkale.
- Çalışanlar Arası Çatışmalar ve Çözümleri*, Bengi Semerci Enstitüsü, <http://www.bengisemercienstitusu.com/kurumsal.asp?id=11> (Erişim Tarihi: 17.09.2008).
- www.psikorehber.com/soru-cevaplar/c/catisma-yonetimi/ (Erişim Tarihi: 28/08/2013).
- Sur, H., *Örgütsel Çatışma Yönetimi*, Sağlık Düşüncesi Ve Tıp Kültürü Platformu, 2009, (www.sdplatform.com/dergi/178/orgutsel-catisma-yonetimi.aspx: 28/08/2013).
- Coşkun, M., *Organizasyonlarda Çatışma Ve Yönetimi*, (www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-catisma-ve-yonetimi/: Erişim Tarihi: 28/08/2013).
- Türk, Z. – Süngü, A., (2004), *İşletmelerde Liderlik Ve Çatışma Yönetimi*, Mevzuat Dergisi, Yıl: 7 Sayı: 75 Mart 2004, (www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm) (Erişim Tarihi: 28/08/2013).

Hasanoğlu, M. – Başar, M. S., *Çatışma Yönetimi, Nedenleri ve Yararları*
<http://tasep.org/default.asp?s=yd&id=91&syf=1> (Erişim Tarihi: 01/02/2014).

Süleyman Demirel Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı 2013 Mali Yılı
İdare Faaliyet ve 2013 Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu.

2547 Yükseköğretim Kanunu (6 Kasım 1981 tarih ve 17506 sayılı Resmi Gazete), 1981.

GÜRÜZ, K. vd., (1994), Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji
(Rapor), (TÜSİAD – 1994), İstanbul.

ikmd.dreamhosters.com/yazar/isletme/doc/conflict_strategies.doc

<https://istatistik.yok.gov.tr/>

EKLER

EK – 1 - ARAŞTIRMA ANKETİ

| | |
|--|--|
| ARAŞTIRMA ANKETİ | |
| Bu araştırma, Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz. | |
| Doç.Dr. Ramazan ERDEM, Fatih Mehmet ÇUHADAR (e-posta: fatihcuhadar@gmail.com) | |

| Demografik Bilgiler | |
|---------------------|--|
| A1 | Ünvanınız : 1 Profesör () 2 Doçent () 3 Yardımcı Doçent () 4 Araştırma Gör. () 5 Öğretim Gör. () 6 Okutman () 7 Uzman () 8 Diğer(Belirtiniz)..... |
| A2 | Yaşınız : |
| A3 | Cinsiyetiniz : 1 Erkek () 2 Kadın () |
| A4 | Medeni Durumunuz : 1 Evli () 2 Bekar () 3 Diğer: |
| A5 | Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz : |
| A6 | Fakülte |

1. Bölüm : Mensubu olduğunuz örgütte aşağıdaki çatışma sebeplerinden hangisine rastlanmaktadır?

| Birey Kaynaklı Çatışmalar | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Hiç Rastlanmadı 1 2 3 4 5 Çok Sık Rastlanıyor | | | | | | |
| B1 | İletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B2 | Kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B3 | Bireysel inanç ve değerlerden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B4 | Önyargılardan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B5 | Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B6 | Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B7 | Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B8 | Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar | | | | | | |
| Hiç Rastlanmadı 1 2 3 4 5 Çok Sık Rastlanıyor | | | | | | |
| C1 | Kaynak yetersizliğinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C2 | İşler ve birimler arasında bağlılıktan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C3 | Uzmanlaşmadan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C4 | Değişim ve belirsizlikten kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C5 | Ödüllendirme sisteminden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C6 | Örgüt kültürünün oluşmamasından kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C7 | Gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C8 | Ast – üst ilişkisinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C9 | Organizasyonun büyüklüğünden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C10 | Daha önce çözülmemiş sorunlardan kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C11 | Yetki devrinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C12 | İş stresinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C13 | Görev alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C14 | İş ve yetki belirsizliğinden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C15 | Denetim biçiminden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C16 | Ortak karar vermekten kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C17 | Bürokratik niteliklerden kaynaklı çatışma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Devamı arka sayfada

| 2. Bölüm: Herhangi bir nedenle iş arkadaşlarınızla aranızda çatışma olması durumunda, çözüm sürecinde aşağıdaki unsurlar hangileri ön plana çıkar? | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Geçici Çözüm Yolları | | | | | | |
| Hayır, Bu Yöntem Hiç Uygulanmaz 1 2 3 4 5 Evet, Her Zaman Uygulanır | | | | | | |
| D1 | Kadercilik yaklaşımına gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2 | Üst makamlar yetki kullanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D3 | Baskı yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D4 | Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D5 | Yumuşatma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D6 | Uzlaşma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D7 | Ortak bir düşman belirlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D8 | Geciktirme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D9 | Meşgul etme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D10 | Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D11 | Üstün (amirin) kararına bırakma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kalıcı Çözüm Yolları | | | | | | |
| Hayır, Hiçbir Zaman 1 2 3 4 5 Evet, Her Zaman | | | | | | |
| E1 | Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E2 | Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E3 | Çoğunluk oyu dikkate alınır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E4 | Kura çekme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E5 | Hakem seçme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E6 | Aracı bulma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E7 | Politik yaklaşımlar tercih edilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E8 | Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E9 | Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E10 | Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E11 | Problemi çözme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E12 | Müzakere yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E13 | Davranış değiştirme yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E14 | Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E15 | Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E16 | Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bölüm: Herhangi bir nedenle arkadaşlarınızla aramızda çatışma olması durumunda, yöneticinizin tavrı ne olur? | | | | | | |
| Hiç Katılmıyorum 1 2 3 4 5 Tamamen Katılıyorum | | | | | | |
| F1 | Hepimizin Kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F2 | Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımız karşılama çaba gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F3 | Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F4 | Ortak Bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F5 | Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F6 | Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F7 | Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F8 | Olumsuz durumları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F9 | Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır, baskı yapar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F10 | Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F11 | Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F12 | Sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişini yapar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F13 | Beklentilerimizi karşılama çaba gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F14 | Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F15 | Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F16 | Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F17 | Ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F18 | Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F19 | Bizim önerilerimize uyar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F20 | Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F21 | Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F22 | Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK - 2 - NONPARAMETRIC TESTS

| Nonparametric Tests | | | | | | |
|---------------------|--|-----|-----------|----------|------|------|
| | SORU / İFADE | N | \bar{x} | Σ | Z | p |
| B1 | İletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklı çatışma | 201 | 3,13 | 1,28 | 2,59 | 0,00 |
| B2 | Kişisel amaç ve çıkarlardan kaynaklı çatışma | 200 | 3,40 | 1,31 | 2,78 | 0,00 |
| B3 | Bireysel inanç ve değerlerden kaynaklı çatışma | 202 | 2,74 | 1,34 | 2,35 | 0,00 |
| B4 | Önyargılardan kaynaklı çatışma | 204 | 3,17 | 1,36 | 2,37 | 0,00 |
| B5 | Statü – güç paylaşımı - rol çatışmalarından kaynaklı çatışma | 204 | 3,51 | 1,28 | 2,74 | 0,00 |
| B6 | Kişilik farklılıkları – uyumsuzluğundan kaynaklı çatışma | 203 | 2,97 | 1,25 | 2,21 | 0,00 |
| B7 | Sosyal - örgütsel adalet ve adalet algısından kaynaklı çatışma | 202 | 2,68 | 1,32 | 2,30 | 0,00 |
| B8 | Haberleşmeden kaynaklı sorunlardan kaynaklı çatışma | 203 | 2,51 | 1,22 | 2,35 | 0,00 |
| C1 | Kaynak yetersizliğinden kaynaklı çatışma | 203 | 2,52 | 1,14 | 2,73 | 0,00 |
| C2 | İşler ve birimler arasında bağlılıktan kaynaklı çatışma | 204 | 2,60 | 1,15 | 2,97 | 0,00 |
| C3 | Uzmanlaşmadan kaynaklı çatışma | 202 | 2,45 | 1,18 | 2,61 | 0,00 |
| C4 | Değişim ve belirsizlikten kaynaklı çatışma | 202 | 2,68 | 1,15 | 2,46 | 0,00 |
| C5 | Ödüllendirme sisteminden kaynaklı çatışma | 202 | 2,33 | 1,26 | 2,93 | 0,00 |
| C6 | Örgüt kültürünün oluşmamasından kaynaklı çatışma | 202 | 3,06 | 1,35 | 2,78 | 0,00 |
| C7 | Gölge yöneticilerden kaynaklı çatışma | 203 | 3,09 | 1,46 | 2,22 | 0,00 |
| C8 | Ast – üst ilişkisinden kaynaklı çatışma | 202 | 2,97 | 1,32 | 2,14 | 0,00 |
| C9 | Organizasyonun büyüklüğünden kaynaklı çatışma | 203 | 2,35 | 1,22 | 2,79 | 0,00 |
| C10 | Daha önce çözülmemiş sorunlardan kaynaklı çatışma | 203 | 2,91 | 1,25 | 2,64 | 0,00 |
| C11 | Yetki devrinden kaynaklı çatışma | 204 | 2,65 | 1,26 | 2,31 | 0,00 |
| C12 | İş stresinden kaynaklı çatışma | 203 | 2,76 | 1,26 | 2,31 | 0,00 |
| C13 | Görev alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklı çatışma | 203 | 2,95 | 1,29 | 2,04 | 0,00 |
| C14 | İş ve yetki belirsizliğinden kaynaklı çatışma | 202 | 2,86 | 1,25 | 2,23 | 0,00 |
| C15 | Denetim biçiminden kaynaklı çatışma | 204 | 2,60 | 1,30 | 2,66 | 0,00 |
| C16 | Ortak karar vermekten kaynaklı çatışma | 203 | 2,72 | 1,31 | 2,72 | 0,00 |
| C17 | Bürokratik niteliklerden kaynaklı çatışma | 203 | 2,79 | 1,33 | 2,31 | 0,00 |
| D1 | Kadercilik yaklaşımına gidilir | 203 | 2,24 | 1,24 | 3,20 | 0,00 |
| D2 | Üst makamlar yetki kullanır | 202 | 2,93 | 1,27 | 2,23 | 0,00 |
| D3 | Baskı yoluna gidilir | 201 | 2,47 | 1,41 | 2,97 | 0,00 |
| D4 | Rekabetten kaçındırma yöntemi uygulanır | 201 | 2,49 | 1,17 | 2,92 | 0,00 |
| D5 | Yumuşatma yoluna gidilir | 202 | 3,19 | 1,28 | 2,72 | 0,00 |
| D6 | Uzlaşma yoluna gidilir | 202 | 3,37 | 1,23 | 2,87 | 0,00 |
| D7 | Ortak bir düşman belirlenir | 202 | 2,09 | 1,33 | 4,34 | 0,00 |
| D8 | Geciktirme yoluna gidilir | 202 | 2,57 | 1,32 | 2,67 | 0,00 |
| D9 | Meşgul etme yoluna gidilir | 203 | 2,34 | 1,34 | 2,95 | 0,00 |
| D10 | Taviz verme, pazarlık yapma yoluna gidilir | 201 | 2,30 | 1,21 | 2,79 | 0,00 |
| D11 | Üstün (amirin) kararma bırakma yoluna gidilir | 204 | 3,28 | 1,32 | 2,41 | 0,00 |

| | | | | | | |
|-----|--|-----|------|------|------|------|
| E1 | Haberleşmenin artırılması yoluna gidilir | 202 | 2,88 | 1,28 | 2,48 | 0,00 |
| E2 | Çalışanların değiştirilmesi tercih edilir | 202 | 2,17 | 1,14 | 3,30 | 0,00 |
| E3 | Çoğunluk oyu dikkate alınır | 201 | 2,99 | 1,28 | 2,26 | 0,00 |
| E4 | Kura çekme yoluna gidilir | 201 | 1,83 | 1,19 | 4,74 | 0,00 |
| E5 | Hakem seçme yoluna gidilir | 200 | 2,07 | 1,27 | 3,83 | 0,00 |
| E6 | Aracı bulma yoluna gidilir | 203 | 2,36 | 1,28 | 2,87 | 0,00 |
| E7 | Politik yaklaşımlar tercih edilir | 203 | 2,66 | 1,40 | 2,81 | 0,00 |
| E8 | Yapısal değişkenleri değiştirme yoluna gidilir | 202 | 2,45 | 1,27 | 2,54 | 0,00 |
| E9 | Örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidilir | 203 | 2,19 | 1,18 | 3,06 | 0,00 |
| E10 | Rekabetin teşvik edilmesi yoluna gidilir | 200 | 2,21 | 1,20 | 3,08 | 0,00 |
| E11 | Problemi çözme yoluna gidilir | 202 | 3,27 | 1,28 | 2,49 | 0,00 |
| E12 | Müzakere yoluna gidilir | 204 | 3,09 | 1,26 | 2,32 | 0,00 |
| E13 | Davranış değiştirme yoluna gidilir | 203 | 2,63 | 1,11 | 2,52 | 0,00 |
| E14 | Üst hedefler oluşturma yoluna gidilir | 204 | 2,52 | 1,13 | 2,73 | 0,00 |
| E15 | Kaynakların geliştirilmesi yoluna gidilir | 201 | 2,70 | 1,18 | 2,58 | 0,00 |
| E16 | Ortak değerlerin vurgulanması yoluna gidilir | 203 | 3,09 | 1,28 | 2,43 | 0,00 |
| F1 | Hepimizin Kabul edeceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır. | 204 | 3,09 | 1,35 | 2,08 | 0,00 |
| F2 | Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımız karşılamaya çaba gösterir. | 202 | 2,86 | 1,26 | 2,19 | 0,00 |
| F3 | Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır. | 202 | 2,96 | 1,29 | 2,39 | 0,00 |
| F4 | Ortak Bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır. | 201 | 3,09 | 1,20 | 2,51 | 0,00 |
| F5 | Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir. | 204 | 2,95 | 1,31 | 2,17 | 0,00 |
| F6 | Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır. | 202 | 2,93 | 1,28 | 2,13 | 0,00 |
| F7 | Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır. | 202 | 3,11 | 1,18 | 2,36 | 0,00 |
| F8 | Olumsuz durumları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler. | 202 | 2,86 | 1,24 | 2,23 | 0,00 |
| F9 | Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır, baskı yapar | 199 | 2,62 | 1,37 | 2,65 | 0,00 |
| F10 | Bizim isteklerimizi de dikkate alır. | 201 | 3,05 | 1,31 | 2,42 | 0,00 |
| F11 | Bizim isteklerimiz koşulsuz benimser. | 200 | 1,95 | 1,03 | 3,77 | 0,00 |
| F12 | Sorunu birlikte çözmek için bizlerle bilgi-alış verişi yapar | 203 | 3,04 | 1,26 | 2,22 | 0,00 |
| F13 | Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir. | 202 | 3,01 | 1,26 | 2,28 | 0,00 |
| F14 | Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir. | 201 | 3,10 | 1,15 | 2,45 | 0,00 |
| F15 | Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder. | 202 | 3,13 | 1,19 | 2,41 | 0,00 |
| F16 | Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır. | 204 | 2,83 | 1,24 | 2,17 | 0,00 |
| F17 | Ortak karara ulaşabilmek için bizlerle iş birliği yapar. | 202 | 3,00 | 1,17 | 2,39 | 0,00 |
| F18 | Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır. | 204 | 2,85 | 1,33 | 2,57 | 0,00 |
| F19 | Bizim önerilerimize uyar. | 203 | 2,67 | 1,18 | 2,60 | 0,00 |
| F20 | Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık eder. | 204 | 2,41 | 1,18 | 2,62 | 0,00 |
| F21 | Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder. | 204 | 3,39 | 1,25 | 2,30 | 0,00 |
| F22 | Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına yardımcı olur. | 203 | 2,76 | 1,20 | 2,27 | 0,00 |

EK – 3 - ANKET İZİN BELGESİ



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 70038785-044- 119 / 3226
Konu : Anket izni
(Fatih Mehmet ÇUHADAR)

10-12-2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 12.12.2013 tarihli ve 93389805-300/529 sayılı yazısı.

İlgide kayıtlı yazıda belirtilen İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatih Mehmet ÇUHADAR'ın "Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma" konulu tezi için Üniversitemizde görev yapan akademik personele yönelik anket çalışması yapma talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Süleyman SEYDİ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK : İlgi Yazı Fotokopisi (4 Sayfa)

DAĞITIM:
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne (Ek Konulmadı)
Kurumsal İletişim Merkezi Müdürlüğüne

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Fatih Mehmet ÇUHADAR

Doğum Yeri ve Yılı : Osmaniye / 1985

Medeni Hali : Bekâr

Eğitim Bilgileri :

Lisans Öğrenimi : Süleyman Demire Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce – Orta

İş Deneyimi Bilgileri:

Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı

İletişim Bilgileri :

E-Posta : fatihcuhadar@gmail.com