



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ:  
ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Elif ŞANLIÖZ**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Aykut GÖKSEL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**EKİM - 2019**



**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ:  
ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Elif ŞANLIÖZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EKİM 2019**

Elif ŞANLIOZ tarafından hazırlanan “Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman** : Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

İşletme Anabilim Dalı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



**Başkan** : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



**Üye** : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

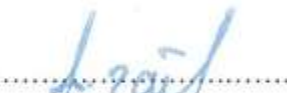
İşletme Anabilim Dalı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 21.10.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

  
Elif ŞANLIÖZ

21.10.2019

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ: ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA  
(Yüksek Lisans Tezi)

Elif ŞANLIÖZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2019

ÖZET

Bu araştırmanın iki ana amacı vardır. İlk olarak, üniversitelerde çalışanların üstleriyle ya da astlarıyla çatışma yaşayan bireylerin çatışma yönetim stratejisi (işbirliği, uzlaşma, rekabet etme, kaçınma ve uzlaşma) tercihleri incelenmiştir. İkinci olarak, söz konusu bireylerin demografik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma, Türkiye'deki 206 üniversiteden (129 Kamu ve 77 Vakıf) ikisinde (bir Kamu ve bir Vakıf) yürütülmüştür. Veri toplama tekniği olarak katılımcıların demografik özelliklere yönelik sorular ile Rahim'in Kurumsal Çatışma Envanteri'nin (ROCI II) A ve B formundaki sorularından oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, anket sorularına verdiği cevaplara göre çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi ile sahip oldukları demografik özelliklerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasındaki farklılığa yönelik analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, anket sorularına verdiği cevaplara göre çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi ile sahip oldukları demografik özelliklerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasındaki farklılığa yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerde araştırmaya katılanlardan hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin yaşadıkları çatışmalarda en çok işbirliği ve en az baskın olma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda çalıştıkları kurum tipi ile baskın olma çatışma yönetim stratejisi ve yaşları ile uzlaşma çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda ise çalıştığı kurum tipi ve cinsiyeti ile tercih ettikleri kaçınma çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 115409  
Anahtar Kelimeler : Çatışma, Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi  
Sayfa Adedi : 113  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

# ORGANIZATIONAL CONFLICT AND MANAGEMENT: A RESEARCH IN UNIVERSITIES

(M.Sc. Thesis)

Elif ŞANLIÖZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

October 2019

## ABSTRACT

In this research, there are two main purposes. Firstly, the conflict management strategy (collaboration, accommodating, competing, avoiding and compromising) preferences of the people who works at Universities and has conflict with their superiors or subordinates, has been examined. Secondly, whether there is a statistical difference between their demographic characteristics and their preferences or not has been examined. Research has been conducted at two universities (one Public and one Foundation) out of 206 universities (129 Public and 77 Foundation) in Turkey. As a data collection technique, a questionnaire consisting of questions about the demographic characteristics of the participants and the questions in the form A and B of Rahim's Organizational Conflict Inventory (ROCI II) was used. As a result of the research, according to the answers given by he participants, the analysis was made about the difference between their preferred conflict management strategy in case of conflict and their preferred demographic characteristics conflict management strategy. In this research, analyzes were conducted according to the answers given by the participants to the questionnaire. According to the results of the analysis, it can be said that the participants mostly prefer the strategy of collaboration and rarely competing in case of a conflict both with their superiors and subordinates. In case of a conflict with their superiors, there is a significant difference between the type of institution they work and the competing conflict management strategy of subordinates, and between the age and compromising conflict management strategy of subordinates. On the other hand in case of a conflict with their subordinates, there is a significant difference between the type of institution they work and the way avoiding conflict management strategy of superiors, and between the sex and avoiding conflict management strategy of superiors.

Science Code : 115409  
Key Words : Conflict, Organizational Conflict, Conflict Management  
Page Number : 113  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Aykut GÖKSEL

## TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında bana yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Aykut GÖKSEL'e AraŐtırmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Mustafa KARA'ya, Tüm enerjisini ve çoğu zaman vaktini, çalıŐmamı tamamlayabilmem için yardımcı olmaya adayan, en büyük moral kaynağım, eŐim Gani ŞANLIÖZ'e, Öğrenim hayatımın tamamında olduğu gibi Yüksek Lisans hayatımda da sonsuz desteklerini esirgemeyen aileme,

Sonsuz teŐekkürler...





## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA.....	5
2.1. Çatışma Kavramı: .....	5
2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı: .....	7
2.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar: .....	8
2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım .....	9
2.3.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım .....	11
2.3.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım.....	15
2.4. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	17
2.4.1. Çatışma ve İşbirliği.....	17
2.4.2. Çatışma ve Rekabet .....	17
2.4.3. Çatışma ve Performans .....	18
2.4.4. Çatışma ve Stres.....	18
2.4.5. Çatışma ve Liderlik.....	19
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI İLE BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ .....	21
3.1. Örgütsel Çatışma Nedenleri .....	21
3.1.1. Bireysel Faktörler .....	22

	<b>Sayfa</b>
3.1.1.1. Kişilik farklılıkları.....	22
3.1.1.2. Amaç farklılıkları .....	22
3.1.1.3. Statü ve güç farklılıkları .....	23
3.1.1.4. Algılama ve yorumlama farklılıkları.....	23
3.1.2. Örgütsel (Yapısal) Faktörler .....	23
3.1.2.1. Örgüt büyüklüğü.....	24
3.1.2.2. Katılım .....	24
3.1.2.3. Fonksiyonel bağlılık.....	24
3.1.2.4. Ödül sistemlerindeki farklılık .....	24
3.1.2.5. Yetki ve sorumluluk belirsizliği .....	25
3.1.2.6. Örgütsel değişimin etkisi .....	25
3.1.2.7. Kıt kaynaklar için rekabet .....	26
3.1.2.8. Yöneticilik tarzındaki farklılıklar .....	26
3.1.2.9. İş bölümünden kaynaklanan farklılıklar .....	26
3.1.2.10. Kriz döneminden kaynaklanan sorunlar .....	26
3.1.2.11. Örgüt içi güç mücadelesi .....	27
3.1.2.12. Uzmanlaşma (yeni uzmanlıklar).....	27
3.1.2.13. Ortak karar verme .....	27
3.1.2.14. Denetim biçimi.....	28
3.1.2.15. Yenileşme .....	28
3.1.2.16. Norm ve değerler .....	28
3.1.3. İletişim Problemleri .....	29
3.1.3.1. Anlam güçlükleri .....	29
3.1.3.2. Yetersiz bilgi alışverişi .....	29
3.1.3.3. Dinlememe sorunu .....	30
3.1.3.4. İletişim kanallarındaki bozukluklar.....	30
3.2. Örgütsel Çatışma Türleri .....	30
3.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri .....	31
3.2.1.1. İçsel çatışma (bireyin kendi içindeki çatışmalar).....	31
3.2.1.2. Bireyler arası çatışma .....	33
3.2.1.3. Gruplar arası çatışma .....	35
3.2.1.4. Örgütler arası çatışma.....	36

	<b>Sayfa</b>
3.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri.....	36
3.2.2.1. Potansiyel çatışmalar .....	37
3.2.2.2. Algılanan çatışma.....	37
3.2.2.3. Hissedilen çatışma.....	37
3.2.2.4. Açık çatışma .....	38
3.2.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri .....	38
3.2.3.1. Dikey çatışma .....	38
3.2.3.2. Yatay çatışma .....	38
3.2.3.3. Emir-komuta ve kurmay personel çatışma .....	38
3.2.4. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri .....	39
3.2.4.1. Fonksiyonel (işlevsel) çatışma .....	39
3.2.4.2. Fonksiyonel (işlevsel) olmayan çatışma .....	40
3.3. Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar .....	40
3.3.1. Çatışmanın Neden Olduğu Olumlu Etki ve Sonuçlar .....	40
3.3.2. Çatışmanın Neden Olduğu Olumsuz Etki ve Sonuçlar.....	41
3.4. Başlıca Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri .....	43
3.4.1. İşbirliği.....	47
3.4.2. Uyuma.....	48
3.4.3. Baskın Olma .....	49
3.4.4. Kaçınma .....	49
3.4.5. Uzlaşma .....	50
4. ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA .....	53
4.1. Araştırmanın Amacı .....	53
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	53
4.3. Verilerin Toplanması.....	53
4.4. Anketin Geçerliği ve Güven Analizi .....	56
4.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	57
4.6. Elde Edilen Bulgular .....	58
4.6.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular .....	58

4.6.2. Çatışma Yönetim Stratejisine Yönelik Bulgular .....	64
4.6.3. Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	69
4.6.3.1. Mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	70
4.6.3.2. Toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	73
4.6.3.3. Yaşın çatışma yönetim stratejilerine etkisi.....	77
4.6.3.4. Öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	80
4.6.3.5. Öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi.....	83
4.6.3.6. Görev tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	86
4.6.3.7. Kurum tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	87
4.6.3.8. İdari görev durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	88
4.6.3.9. Cinsiyetin çatışma yönetim stratejilerine etkisi.....	90
4.6.3.10. Medeni durumun çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	91
4.6.3.11. Eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi .....	93
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR .....	103
ÖZGEÇMİŞ .....	113

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. ROCI Ölçeği Alt Boyutları ve Onlara Ait İfadeler.....	54
Çizelge 4.2. ROCI-II ölçeği seçeneklerine göre puanlar ve bu seçeneklerin sınırları.....	56
Çizelge 4.3. Rahim örgütsel çatışma ölçeğine ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri.....	57
Çizelge 4.4. Yönetilenlerin cevaplarıyla hazırlanan ROCI II (Form A) ölçeğindeki ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	64
Çizelge 4.5. Yöneticilerin cevaplarıyla hazırlanan ROCI II (Form B) ölçeğindeki ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	66
Çizelge 4.6. Yönetilenlerin çatışma yönetim stratejisi tercihlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri.....	68
Çizelge 4.7. Yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi tercihlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri.....	69
Çizelge 4.8. Yönetilenlerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.....	70
Çizelge 4.9. Yönetilenlerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.....	71
Çizelge 4.10. Yöneticilerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.....	72
Çizelge 4.11. Yöneticilerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.....	72
Çizelge 4.12. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.....	73
Çizelge 4.13. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.14. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin baskın olma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyans homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları.....	75
Çizelge 4.15. Yöneticilerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.....	76

Çizelge 4.16. Yöneticilerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	76
Çizelge 4.17. Yönetilenlerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	77
Çizelge 4.18. Yönetilenlerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	78
Çizelge 4.19. Yönetilenlerin yaşının uzlaşma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin Tukey testi sonuçları .....	79
Çizelge 4.20. Yöneticilerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	79
Çizelge 4.21. Katılımcıların yönettikleri kişilerle çatışması durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	80
Çizelge 4.22. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	81
Çizelge 4.23. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	81
Çizelge 4.24. Katılımcıların yöneticileriyle çatışmasında öğrenim durumunun uzlaşma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyans homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları .....	82
Çizelge 4.25. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim durumunun yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	83
Çizelge 4.26. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	83
Çizelge 4.27. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	84
Çizelge 4.28. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	84
Çizelge 4.29. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları .....	85
Çizelge 4.30. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları .....	85

**Çizelge****Sayfa**

Çizelge 4.31. Katılımcıların yönetici veya yönettikleri kişilerle çatışması durumunda görev tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	86
Çizelge 4.32. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda kurum tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları	87
Çizelge 4.33. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda kurum tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	88
Çizelge 4.34. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda idari görev durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	89
Çizelge 4.35. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda idari görev durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	89
Çizelge 4.36. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	90
Çizelge 4.37. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	91
Çizelge 4.38. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları ..	92
Çizelge 4.39. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda medeni durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	92
Çizelge 4.40. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	93
Çizelge 4.41. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları	94
Çizelge 5.1. Yönetilenlerin, yöneticileri ile çatışması durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisine yönelik hipotezlerin desteklenme durumları .....	96
Çizelge 5.2. Yöneticilerin, yönettiği kişiler ile çatışması durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisine yönelik hipotezlerin desteklenme durumları .....	98

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Johari penceresinden birey .....	34
Şekil 3.2. Çatışma süreci.....	36
Şekil 3.3. Yönetim şekillerine göre çatışma çözme yöntemleri.....	45
Şekil 3.4. Thomas'ın çatışmayı çözme yaklaşımı.....	46
Şekil 3.5. Bireyler arası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu model.....	47
Şekil 4.1. Katılımcıların görev tipine göre istatistiksel dağılımı .....	58
Şekil 4.2. Katılımcıların çalıştıkları kurum tipi göre istatistiksel dağılımı.....	59
Şekil 4.3. Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel dağılımı	59
Şekil 4.4. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel dağılımı .....	60
Şekil 4.5. Katılımcıların öğrenim tipine göre istatistiksel dağılımı .....	60
Şekil 4.6. Katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel dağılımı .....	61
Şekil 4.7. Katılımcıların idari görev durumlarına göre istatistiksel dağılımı. ....	61
Şekil 4.8. Katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel dağılımı. ....	62
Şekil 4.9. Katılımcıların eşinin çalışma durumlarına göre istatistiksel dağılımı .....	62
Şekil 4.10. Katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel dağılımı .....	63
Şekil 4.11. Katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiksel dağılımı .....	63



## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### Kısaltmalar

### Açıklamalar

**df1**

Farklılık1

**df1**

Farklılık2

**f**

Sıklık

**p**

Anlamlılık Düzeyi

**vb.**

Ve benzeri

## 1. GİRİŞ

Günümüzde sanayileşmede yaşanan gelişmelere bağlı olarak birçok alanda insana olan ihtiyaç azalmaktadır. Bunun yanında örgütlerin temel iş gücü insanlardan oluşmaya devam etmektedir. Hatta birçok örgütün en önemli unsurunu insan faktörü oluşturmaktadır. İnsanların olduğu her ortamda da bireysel farklılıklara bağlı olarak çatışmaların yaşanması doğal bir süreçtir. Başka bir deyişle bireyler arası amaç, değer yargısı, tecrübe, inanç ve algı farklılıkları sebebiyle anlaşmazlıkların yaşanması doğal bir süreçtir. Bireyler bu durumu sosyal hayatının her alanında yaşanabileceği gibi, zamanının çoğunu geçirdiği çalışma ortamında da yaşayabilir. Bu sebeple örgüt içerisinde bireysel veya örgütsel nedenlere bağlı olarak çeşitli çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Öztaş, 2005).

Çatışma kavramının insan hayatının her alanındaki varlığına bağlı olarak, örgütlerdeki çatışma varlığı inkâr edilemez bir gerçektir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2012: 78). Örgütteki bireyler arası amaç ve beklenti farklılıkları sebebiyle çatışmaların meydana gelmesi muhtemeldir (Almost, 2005: 444). Jensen, Camphoel, Gleason ve Malcolm çatışmaların bireylerin sahip olduğu üç eğilimden kaynaklandığını belirtir. Bu eğilimleri;

- İnsanların tutum, tecrübe ve bilgi seviyelerinin farklılığı,
- Bu farklılıklara bağlı olarak benmerkezci olmaları ve diğerlerini anlamakta zorluk çekmeleri,
- Bireylerin kişisel çıkarlarını koruma eğiliminde olmalarına şeklinde sıralanmışlardır (Jensen ve diğerleri, 2005: 1059).

Çatışmalardan bir kısmının kaynağı kişilerin içinde, bir kısmının kişiler arasında, bazıları da örgütteki çeşitli birimlerdedir (Koçel, 2014: 766). Örgütsel çatışma, yapılan iş ve örgütün yapısı gibi etmenlere bağlı olarak meydana gelebilmektedir (Robbins,1998:438). Huczynski ve Buchanan (1991:549) çatışma kaynak ve nedenlerini belli başlıklar altında sınıflandırmanın yanlış bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır (Topaloğlu ve Avcı, 2008:77). Bununla birlikte bireylerin kişilik, davranış ve tutumları ile kişiler arası ilişkiler, çatışma kaynağı olarak sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2001:391). Koçel'e göre çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da örgütteki çeşitli birimlerdedir (Koçel, 2014: 766). Örgütsel çatışma yapılan iş ve örgütün yapısı gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Robbins,1998:438).

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar, örgütlerin faaliyetlerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında çatışmaların kesinlikle kaçınılması

gereken durumlar olmasına rağmen, modern yaklaşımda iyi yönetilmesi durumunda örgütler için yararlı olduğu savunulmaktadır (Şimşek, 2002: 287).

Yoğunluğuna bağlı olmakla birlikte örgüt içerisindeki çatışmanın varlığı, örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesine engel olabilmektedir (Güzel, 2010: 1).

Örgüt içerisinde yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesi kişi veya gruplar arasındaki çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda çözmek, yönlendirmek veya yönetmektir (Koçel, 2014: 770). Rahim çatışmayı çözmeye ve çatışmayı yönetme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu savunmuştur (Öztaş ve Akın, 2009: 14). Bir problem olarak düşünülen çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının amaçlanmasını çatışmayı çözmeye olarak belirtirken; örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olarak görünen çatışma düzeyini örgüt başarısı için artırma veya azaltmayı ise çatışmanın yönetimi olarak belirtmiştir.

Farklı inanç, kişilik, değer, amaç, istek, beklenti, tecrübe vb, sahip çok sayıda çalışandan oluşan örgütlerde çalışanların belirli bir örgüt amacına yönelik olarak işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak ayrı bir uzmanlık alanı gerektirir. Farklılıklara bağlı olarak meydana gelen çatışmaların örgüte olumsuz etki yaratmasını önlemek yöneticiye ilave sorumluluklar yükler. Yapılan araştırmalar, bu tip örgütlerde yöneticilerin zamanlarının %20 sini örgütteki çatışmaların yönetimine harcadığını göstermiştir (Topaloğlu, 2011: 250). Çünkü etkin bir çatışma yönetimi konusundaki en büyük sorumluluk yöneticilerin üzerindedir (Yıldızoğlu, 2013: 1). Örgütlerde meydana gelen çatışmalar sebebiyle, örgütün var olan potansiyeli verimli bir şekilde kullanılamayabilir (Güzel, 2010: 1). Buna karşın, yöneticiler tarafından etkin bir çatışma yönetim stratejisi kullanılarak çatışmalardan olumlu sonuçlar bile elde edilebilir (Çağlayan, 2006: 3).

Örgütsel çatışma yönetiminde örgüt yöneticilerinin yanında, çalışanların da bazı sorumlulukları vardır. Bunlar; mümkün olduğunca çatışma yaşanmasına sebep olacak davranışlardan uzak durmak, çatışma yaşanması durumunda ise bunun olabildiğince yönetici müdahalesine ihtiyaç duymadan çözmek ve çatışma esnasında örgüt faaliyetleri olumsuz etkilenmeden çözüme kavuşturmak olarak sıralanabilir. Uzun süreli ve tekrarlayan çatışmalar çalışanların motivasyonunu düşüreceği gibi örgüt amaçlarına yönelik faaliyetler üzerine olumsuz bir etki oluşturabilir. Bu tip çatışma süreci iyi yönetilerek örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmasının önüne geçilebilir.

### ***Araştırmanın Amacı***

Yapılacak olan çalışmanın temel olarak iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, üniversitelerde görev yapan yönetici ve yönetilen pozisyonlarındaki personelin örgütsel çatışma durumundaki uzlaşma, uyma, kaçınma, işbirliği ve baskı çatışma stratejilerinden hangisini tercih ettiğini araştırmaktır. İkincisi ise bu çatışma yöntemlerinden birini tercih eden personelin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, medeni durumu, öğrenim durumu ve eş çalışma durumu) seçmiş olduğu çatışma yönetim stratejisine olan rolünü analiz etmektir.

### ***Araştırmanın Önemi***

Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, örgütsel çatışma önceleri önlenemez bir hal olarak görülürken, sonraları örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak görülmüş ve nihayetinde de uygun şekilde yönetilmesi durumunda örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilecek bir süreç olarak görülmektedir (Sığırı ve Dinçer, 2013: 202).

Çatışmanın yönetilmesi konusunda geleneksel ve davranışsal yaklaşımlar çatışmanın azaltılmasını hedeflerken; modern yaklaşım optimal seviyedeki çatışma ortamını sağlayabilmek adına hem çatışmanın azaltılması, hem de teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir. (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 17).

Çatışma örgütün performansını etkiler. Görmezden gelinmesi durumunda ise örgüt için olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. İyi yönetilmesi durumunda ise olumsuz sonuçlar doğurmaktan çok karar alternatiflerinin çıkarılması ile esnekliği sağlar, bireylerin yaratıcılığını güçlendirir, modern örgütlerin uzmanlık alanlarının arttırılmasına yardımcı olur (Arslan, 2016: 41). Söz konusu olumlu sonuçların oluşabilmesi için, uygun çatışma yönetim stratejisinin seçilmesinin yanında doğru uygulanması gerekmektedir (Koçak ve Başkan, 2013: 213). Çatışma düzgün şekilde yönetildiği zaman yenilikçi düşünceleri teşvik ettiği için iyi ve gereklidir (Omisore ve Abiodun, 2014: 119).

Kısaca, bireylerin değer yargıları, amaç ve algı farklılıkları gibi sebeplerle ortaya çıkan çatışma, düzgün yönetilmemesi durumunda örgüt için olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak konusunda büyük bir engel teşkil eden bu durumda bireylerin çatışma durumunda sergileyeceği uzlaşma, uyma, kaçınma, işbirliği ve baskı çatışma yönetim stratejilerinden hangisini tercih ettiğinin ve demografik özelliklerin bu seçime olan etkisinin anlaşılabilmesi açısından üniversite personeli üzerinde yapılacak araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### ***Kapsam ve Sınırlılıklar***

Yapılacak olan tez çalışmasının birinci bölümünde; çatışma, örgütsel çatışma, örgütsel çatışmaya yönelik yaklaşımlar ve çatışmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel çatışma nedenleri açıklanacaktır. Bu nedenler Bireysel Faktörler, Yapısal (Örgütsel) Faktörler ve İletişim Problemleri başlıkları altında incelenecektir. Ayrıca bu bölümde çatışma türleri ile çatışmanın önemi ve neden olduğu sonuçlardan bahsedilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise başlıca örgütsel çatışma yönetim stratejileri hakkında açıklamalar yapılacaktır.

Yapılacak olan çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın uygulama sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesinin yapılması planlanmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise;

Yapılan çalışmada Türkiye'deki tüm üniversitelerde araştırma yapılamadığından, çalışma uzayını daha iyi temsil edebilmesi için bir devlet ve bir vakıf üniversitesi örneklem olarak seçilmiştir.

Üniversitelerde görev yapan akademisyen ve idari personel bu araştırma kapsamında alınmıştır. Çalışan personelin yoğun iş temposu sınırlılık oluşturmaktadır. Belirli bir zaman dilimi içerisinde yapılması açısından araştırmanın zaman sınırlılığı vardır. Araştırma kapsamı katılımcı personelin algılarıyla sınırlıdır. Araştırmanın tamamlanabilmesi için katılımcılara verilen süre ve katılımcıların anket sorularını cevaplamadaki içtenlikleri sınırlılık oluşturmaktadır.

## 2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bireyler yaşam kalitesini korumak veya yok olmamak için gereksinimlerini karşılama sürecinde diğer bireylerle etkileşimlerinde anlaşmazlık veya uyuşmazlık yaşayabilir. Yaşanan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar onların toplumsal ve örgütsel yaşantılarında diğer bireylerle çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir (Bolak ve diğerleri, 2017: 73). Söz konusu çatışma durumu toplumsal hayatta yaşanıyorsa çatışma, örgütsel hayatta yaşanıyorsa örgütsel çatışma olarak adlandırılabilir.

20. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren yönetim literatüründe yer alan çatışma kavramı, özellikle son 50 yıldır üzerinde çalışılan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Polatçı ve Sobacı, 2017: 31). Çatışma ve örgütsel çatışma kavramlarının kesin bir tanımı yapılamamakla birlikte literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır.

Bu bölümde çatışma ve örgütsel çatışmanın tanımları ile örgütsel çatışmaya yönelik yaklaşımlar incelenmiştir. Örgütsel çatışmaya yönelik yaklaşımlar klasik, neo klasik ve modern yaklaşımlar ele alınarak incelenmiştir. Son kısımda ise çatışmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi ele alınmıştır.

### 2.1. Çatışma Kavramı:

Çatışma tüm toplumlarda bulunan ve dinamik etkileşim neticesinde meydana gelen doğal bir olgudur (Çağlayan, 2006: 5). Çatışmanın, değişik şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkması ile insanların psikolojik, fizyolojik, sosyolojik vb. ihtiyaçlarından kaynaklanması sebebiyle, hakkında kesin bir tanım yapılması zordur (Şahin ve Örseli). Ancak genel bir tanımlama yapmak gerekirse çatışma, en az iki insanın var olması ile ortaya çıkan; bu bireyler arasındaki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1974, s.171).

Koçel'e göre çatışma, "İki ya da daha fazla kişi veya grup arasında kaynak yetersizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2014: 758).

Rahim (2011: 16) çatışmayı, birey, grup ve örgüt gibi sosyal varlıklar içinde ya da arasında bir anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak beliren etkileşimli bir süreç olarak, Park ve Antonioni (2007: 110) etkileşimli süreç arasındaki uyumsuzluk, kabullenme veya olumsuz bakışın ve/veya bunlardan ortaya çıkan ya da çıkacak sosyal gelişmelerin tamamı olarak, Campbell ve Graziano ise (2005: 165) iki ya da daha fazla farklılığın veya kişilik değişkeninin birbirleriyle karşıt hale gelmesi olarak tanımlamaktadır (Tozkoparan, 2013: 191).

Schramm ve Nielsen (2002) çatışmayı taraflardan en az birine göre önemli olarak algılanan bir şey hakkında ciddi bir anlaşmazlık ve tartışma hali” olarak tanımlamaktadır (Ojo ve Abolade, 2008: 65).

Leung (2008: 167) çatışmayı birbirine bağımlı iki birey arasında karşıt amaçlara ulaşması sırasındaki anlaşmazlık olarak ifade ederken; Wall ve Callester (1995), “kişi ya da grubun çıkarlarının diğer tarafı engellediği veya olumsuz şekilde etkilediğini farketmediği zaman meydana gelen bir süreç olarak tanımlar.

Karip (2003)’e göre çatışma bir güç ve statü çekişmesi, March ve Simon (1958)’a göre standart karar verme mekanizmalarındaki bir bozulma veya aksaklık, Greenberg ve Baron (2000)’a göre işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek beklenenden daha fazlasını yapması, Eren (2008: 609)’e göre ise gerek sosyolojik gerek de fizyolojik ihtiyaçların tatminini engelleyen sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hali olarak tanımlanır (Sökmen ve Boylu, 2011: 148).

Baron (1990) çatışma ile ilgili birçok tanımı inceledikten sonra, tüm tanımların beş ögede birleştiği sonucuna ulaşmıştır (İlban, 2008: 17-18):

- Çatışma, sonuca ulaşamayan durumlarda karşıt birey ya da grupları içine alır,
- Çatışmanın var olabilmesi için, bu karşıtlığın farkına varılmış olması gerekir,
- Her iki taraf için de, karşı tarafın sonunda isteklerinden vazgeçeceği düşüncesini ortaya çıkarır,
- Çatışma bir süreçtir; kişiler arasında var olan ilişkilerden meydana gelir; geçmiş etkileşimlerin ve durumların altyapısını yansıtır,
- Karşı tarafın amaçlarını engelleyecek karmaşık davranışlara yol açar.

İş dünyası insan ve sermaye değişimi, maliyetleri düşürme ve küreselleşme gibi faktörler sebebiyle hızlı bir şekilde değişmektedir (Benjamin, 2012: 110). Örgüt ve yönetim bilimcilerin ortak görüşü, bütün örgütlerde görülen problemlerin çoğunlukla örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığıdır. Artan küreselleşme ile birlikte gelişen çatışma örgütlerde sıkça karşılaşılan sorunlardan birisidir (Ahmadian, 198).

Katz ve Kahn (1978) çatışmayı bireyler arası etkileşim sorunu olarak tanımlarken (Rainey, 2013: 16); Behestifar (2013: 214)’a göre ise çatışma, bir organizasyon yada gruptaki anlaşmazlıklardır.

Mahad Ali bir örgütteki çalışanlara çatışma ve çatışma yönetimi kelimelerinden ne anladıkları konusunda yaptığı çalışmada aldığı cevapları şu şekilde özetler (Ali, 2016: 6):

- Çatışma, her iki tarafın da doğru olduğuna inandığı yanlış anlaşılmalıdır.
- Çatışma, iki kişi veya grup arasında ortaya çıkan ciddi bir anlaşmazlık veya tartışmadır.
- Çatışma yönetimi, çatışmaya çözüm aramak için izlenecek yöntemdir.

Çatışma, genel anlamda uyuşmazlık ya da ahenksizliği ifade etmekle birlikte, taraflardan birinin ulaşmak istediği amaçlara diğer tarafın müdahale ettiği, kıt kaynakları ve birbirleriyle uyuşmayan amaçları olan en az iki taraf arasındaki mücadeledir (Basım ve diğerleri, 2009: 58).

Çatışma tanımları incelendiğinde çoğunlukla zıtlık ve engelleme ifadelerinin yer aldığı, çıkar uyumsuzluğuna sahip tarafların olduğu varsayımı açıkça görülmektedir. Birçok çatışmanın gizli ve açık şekilde yaşanabilen önceden karar verilmiş bir faaliyet olduğu ifade edilmektedir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 16).

## **2.2. Örgütsel Çatışma Kavramı:**

Örgütsel çatışma, bir örgüte mensup birey veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin sonlanmasına ya da problem çıkmasına sebep olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2011: 585). Karar verme sürecinde bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıklarında ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin birbirinden farklı seçenekler seçmesinden de ortaya çıkmaktadır (Onaran, 1975:141).

Örgütsel çatışma, iyi yapılandırılmamış iş tanımları ve iş ortamlarındaki uyum eksikliği gibi sebeplerle ortaya çıkan fikirsel bağlamdaki anlaşmazlıklardır (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 168). Söz konusu anlaşmazlıklar bireylerin birden fazla seçenek arasından hangisini seçecekleri konusunda seçim yapamaması sebebiyle ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin farklı seçenekler seçmesinden de kaynaklanabilmektedir (Onaran, 1975:141).

Ikeda, Veludo ve Campomar (2005), Azamoza (2004) ve Ajala ve Oghenekohwo (2002) örgütsel çatışmaları, farklı hedef ve değerlere sahip birey veya gruplarının örgüt içerisinde yaşadıkları anlaşmazlık olarak tanımlamıştır (Longe, 2015: 84).

Bireysel açıdan bakıldığında çatışma ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen etmenlerin sebep olduğu gerginlik hali iken; örgütlerde ise birey veya grupların örgütte birlikte çalışma problemlerinden kaynaklanan ve örgütte icra edilen faaliyetleri olumsuz etkileyen olaylar



olarak tanımlanabilir (Eren. 2013: 587). Çalışanlar plan ve programlarını, bireysel istek ve dileklerine uygun bir şekilde ortaya koyamaz ve çevresel koşulların baskısıyla isteklerini değiştirmek veya uyumlu hale getirmek zorunda kalırlarsa iş stresi ile karşılaşmaktadırlar (Göksel ve Tomruk, 2016: 320).

Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içerisinde çatışmanın engellenemeyecek bir durum olduğu için yönetilmesi gereken bir süreç olduğu açıkça görülmektedir.

Geçmişte çatışma kaçınılması gereken bir durum iken, günümüzde modern yaklaşım ile birlikte bunun doğal bir olgu olduğu ve örgütün amaçları doğrultusunda doğru yönetilmesi durumunda örgütün yararına kullanılabileceği düşüncesi savunulmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 1). Modern yaklaşımda bireylerin yüksek performans göstermesi ve yaratıcılıklarının ortaya çıkması için belirli bir düzeyde çatışma olmasının örgütsel etkinliğe faydası olduğu düşünülmektedir (Korkmaz,1994: 81).

Örgüt çalışanları güçlerini arttırmak veya statülerini yükseltmek için de çatışmaya girmeye çalışabilirler (Omisore ve Abiodun, 2014: 127). Bu tip çatışmaları ortadan kaldırmak mümkün olmadığı için, yöneticiler çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Başarılı bir yönetici, örgüt içerisindeki uyuşmazlıkları optimal seviyede tutabilmelidir. Çünkü ortaya çıkabilecek çatışmaları örgüt amaçları doğrultusunda yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun vadeli kalması mümkün değildir (Öztaş ve Akın, 2009:11)

Çatışmanın ortadan kaldırılmasının örgütte durgunluğa ve verim düşüklüğüne sebep olacağı; çok fazla hissedilen ve uzun süren bir çatışma ortamının ise belirsizliğe ve çatışan tarafların yıpranmasına sebep olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle çatışmanın yönetilmesi kapsamında çatışma düzeyi ve yoğunluğu dikkat edilmesi gereken önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, örgüt içerisinde birlikte çalışan birey ya da gruplar arasında çatışma çıkması olası bir durum olduğu için, önemli olan bu çatışmaları örgüt menfaatleri doğrultusunda yöneterek çatışmanın olumsuz etkilerini azaltabilmektir (Karacaoğlu ve diğerleri, 2011: 330).

### **2.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar:**

Zaman içerisinde çatışmanın algılanması ve yönetilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar görülmektedir. Geçmişte çatışma kaçınılması gereken bir durum iken, günümüzde modern yaklaşım ile birlikte bunun doğal bir olgu olduğu ve örgütün amaçları doğrultusunda doğru yönetilmesi durumunda örgütün yararına kullanılabileceği düşüncesi savunulmaktadır

(Yıldızoğlu, 2013: 1). Başlangıçta çatışma örgüt için zararlı ve istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkmış ve belirmeden engellenmesi gerektiğine inanılmıştır. 1940'lerden itibaren örgüt içerisinde çatışmanın kaçınılmaz bir durum olduğu ve bunun örgütün olgunlaşmasını sağlayan doğal bir süreç olduğunun farkına varılmıştır. 1970'li yıllardan itibaren ise iyi yönetildiğinde çatışmanın örgüt için gerekli olduğu fikri savunulmaya başlanmıştır.

Örgütsel çatışmaya yönelik üç ana yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşım olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu, 1991:124). Geleneksel yaklaşımda çatışma engellenmesi gereken bir durum olarak görülürken, davranışsal yaklaşımda kaçınılmaz doğal bir süreç, etkileşimli yaklaşımda ise olumlu süreçler doğurabilen bir süreç olarak görülür (Sığrı ve Dinçer, 2013:202). Çatışma yönetiminde geleneksel ve davranışsal süreçte çatışmanın azaltılmasına yönelik uygulamalarla ilgilenilirken, etkileşimci süreçte organizasyonun çıkarlarına yönelik belirli bir düzeyde çatışma ortamının teşviğine odaklanılmıştır (Özdaşlı ve Alparslan, 2009: 17).

### **2.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım**

Geleneksel yaklaşımı doğru bir şekilde anlayabilmek için, öncelikle ortaya çıktığı dönemdeki şartları iyi analiz etmek gerekir. Hızla büyüyen ve üretimin tamamının satılabildiği, buna bağlı olarak yüksek talebi karşılayamayan bir arzın varlığı söz konusuydu. Rekabetin olmaması, üretimde kaliteli ürün sunmak için yaratıcılığa ve bunu sağlayacak nitelikli işgörene ihtiyacı ortadan kaldırıyordu. İnsan faktörü sadece üretimde makineye yardımın bir parçası olarak görülüyordu (Çetin, Akın ve Erol, 2001: 9).

Geleneksel yaklaşım çatışmaların örgüte zararlı ve yıkıcı etkileri olduğundan kaçınılması gereken bir durum olarak ele almıştır (şahin ve diğerleri, 555). Bu yaklaşım çatışmayı,örgütün ahengini bozan ve çalışanların sergiledikleri algı, duygu ve davranışlar ile kutuplaşmaya sebep olan bir oldu olarak görür (Luthans, 1973).

Geleneksel çatışma kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda Mary Parker Follet tarafından çalışılmıştır (Çelik, 2011: 624; Yürür, 2009: 25). Klasik örgüt teorisinin öncülerinden Taylor, Fayol ve Weber çatışmanın engellenebilmesi için örgütte görev, yöntem, yetki ve kural ilişkilerinin açık bir şekilde tanımlanarak çatışmaların ortadan kaldırılabileceğini veya baştan önlenebileceğini savunur. Taylor'a göre, örgüt içerisinde çatışmanın yaşanmaması için yönetsel faaliyetlerin titizlikle uygulanması gerekir. Weber'e göre, çatışmanın olabildiğince düşük bir seviyeye indirgenebilmesi için bürokratik yapının ilkelerine

uyulması gerekir. Fayol ise, çatışmanın örgütün verimliliği ve etkinliğine olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüştür.

Yönetim konusunu bilimsel bir araştırma olarak ele alan ilk kişi olan Taylor “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı çalışmasıyla örgüt işleyişinin yalnızca bilimsel yönetim uygulamaları ile geliştirilebileceğini ifade etmiştir (Aktan, 1999). Taylor rutin ve alışılmış işlerin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için yöntem geliştirmek üzere bazı prensipler öne sürmüştür. Bu prensipler:

- Bir işi en iyi yapabilmek için alışılmış yöntemler terk edilerek yeni yöntemler geliştirilmelidir. Bu maksatla her bir görev bilimsel açıdan incelenerek kullanılan araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve bu görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.
- Yapılan işlerin zaman ve metot olarak standard hale getirilmesinden sonra, bu işleri yapacak fiziki ve zihni kabiliyetteki insanlar seçilmelidir. Bilimsel yöntemlere uygun olarak hareket etmeyenler cezalandırılmalıdır.
- İşin hızlı ve etkin bir biçimde yapılabilmesi için belirlenen hedeflere ulaşan kişiler ödüllendirilmelidir.

Klasik yaklaşımın bir diğer savunucusu Fayol, oluşturduğu yönetim süreci yaklaşımı ile yönetim bilimine katkı sağlamıştır. Taylor daha çok iş dizaynı ve bu işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgilenirken, Fayol örgütün tamamını ele alarak örgütün dizaynıyla ilgili çalışmalar yapmıştır. Fayol insanın olduğu bütün organizasyonlarda planlama, örgütleme, emir, koordinasyon, bütçeleme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının uygulanabileceğini savunmuştur (Koçel, 1999: 135).

Klasik yaklaşımın birçok savunucusu gibi Fayol da insanın genellikle iş yapmak ve sorumluluk almaktan kaçınma eğiliminde olması sebebiyle sıkı bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğini savunur. Kontrol sisteminin yanında katı bir disiplin ve ceza sistemi de uygulanmalıdır. Fayol insanın sahip olduğu yaratıcılık ve yeteneklerini göz ardı ederek insanı bir robot gibi algılamıştır (Eren, 2001:24).

Klasik yaklaşımın en bilinen üçüncü ismi de Bürokrasi Yaklaşımı ile Max Weber'dir. Bu yaklaşım kurallar, iş bölümü, iş prosedürleri, işçinin Teknik yeterliliği ve otoritenin hiyerarşik yapısı gibi unsurlara dayanır. Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri:

- Her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edildiği açıkça belirlenmiş bir hiyerarşik yapı,
- Uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümü,
- Önceden yazılı olarak belirlenen görev ve mevkilere, yazılı prosedürlere göre işi en iyi yapanların yerleştirilmesi,
- Çalışanların hissi bir davranış sergilemeden, sadece bulunduğu görevin gereklerine göre hareket etmesi,
- Yönetenlerin görevlerine dayalı bir yasal yetkiye sahip olduğu tam bir emir komuta zincirinin varlığının bulunması (Koçel, 1999: 150).

Klasik yaklaşımın öncüleri olan Taylor, Fayol ve Weber örgüt üyeleri arasındaki çatışmayı bastırmak ve ortadan kaldırmak için iş bölümü ve hiyerarşik yapıyı önermiştir (Rahim, 1983: 6).

Geleneksel yaklaşım savunucuları çatışmayı örgüt içerisinde var olan bir rahatsızlığın açık işareti şeklinde görerek, çatışmanın sebebinin yöneticilerin evrensel yönetim prensiplerini uygulamamasından ya da iletişim işlevini yeterince iyi kullanmamasından kaynaklandığını savunur. Taylor'a göre bilimsel yönetim ilkeleri, Fayol'a göre yönetim süreci yaklaşımı, Weber'e göre ise bürokrasi modeli doğru olarak uygulandığında örgütlerde çatışma olmayacaktır (Şimşek, Akgenci ve Çelik, 2001: 238).

Geleneksel yaklaşımdaki tüm çatışmaların örgüte zarar verdiği görüşü, araştırmacıları çatışmaya sebep olan kişilerin davranışlarını incelemeye yönlendirmiştir. Buna göre çatışmadan kaçınmak için yöneticilerin çatışma sebeplerine yoğunlaşması gerektiği ve örgütün etkinliğini arttırmak için çatışma kaynaklarının ortadan kaldırılması gerektiği savunulur (Özkalp ve Kırel, 1996: 206).

Özetle, 1880'lerde başlayıp 1930'ların sonuna kadar etkisi süren geleneksel yaklaşım, çatışmanın örgüt için zarar ve yıkıcı bir olgu olduğunu ve kesinlikle ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuştur. Bu sebeple yöneticilerin görevleri arasında çatışmayı ortadan kaldırmak da yer almıştır (Topaloğlu, 2011: 256).

### **2.3.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım, çatışmanın örgüte zarar verdiğini ve örgütten kaldırılması gerektiğini savunmasının yanında; örgütteki çalışanları makine olarak görmek yerine onları birer sosyal varlık olduğunu ve insan davranışları ile ilişkilerine önem verilmesi gerektiğini savunur

(Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016: 169). 1940'lı yıllardan başlayarak 1970'li yılların ortalarına kadar etkili olan bu yaklaşım, örgüt üyelerinin gereksinim, beklenti ve çekarları doğrultusunda her zaman çatışma halinde olabileceğini savunmuştur (Ateş, 2007).

1920'lerde I. Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle ekonomi alanında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Buna 1929 yılında yaşanan ekonomik buhranın da eklenmesiyle üretimde talep düşüşleri ve organizasyonlarda yaşanan sorunlarda artışlar gözlemlenmiştir. Yaşanan bu gelişmeler pek çok psikolog, mühendis ve sosyoloğun yönetim alanında araştırmalar yapmaya başlamasına sebep olmuştur (Çetin ve Erol, 2001: 11).

Dünya üzerinde yaşanan bu gelişmeler klasik yaklaşımın yönetim sürecine yetersiz kaldığı fikrinin oluşmasına sebep olmuştur. Söz konusu yetersizlikleri gidermek amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde de neo-klasik yaklaşımın temellerini oluşturan görüşler ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalar içerisinde en önemlilerinden biri de Western Electric adlı kuruluşun Hawthorne fabrikalarında 1924 ile 1932 yılları arasında binlerce işçinin katılımıyla yapılan Hawthorne deneyidir (Şimşek, 1999: 75). Yapılan deneylerde fiziksel faktörlerin verimlilik üzerinde etkileri gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarında fiziksel faktörlerin verimlilik üzerinde bir etkisi olmaması sebebiyle, araştırmacılar sosyal faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır. İşçilerin verimliliklerinin sosyal faktörler tarafından etkilendiği görüldüğünde de davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Koçel, 1999: 162).

Hawthorne deneyi sonucunda elde edilen bulgular:

- Örgütte olması gereken herşey belgelerde bulunmaz, resmi olmayan ilişkiler de çok önemlidir.
- Çalışanların motivasyonu ve tatmini gibi fiziksel olmayan faktörlerin personel üzerindeki etkisi fiziksel faktörlere göre daha fazladır.
- Personelin motivasyonu klasik yaklaşımda savunulduğu gibi sadece maddi kazanımlarla değil, ekonomik olmayan ödüllere de sağlanabilir.
- Klasik yaklaşımda verimi arttırdığı düşünülen işbölümü ve uzmanlaşma, düşünülenin aksine verimi düşürebilir.
- Çalışanların her biri örgütte tek bir birey olarak değil, bir grubun üyesi olarak davranış sergiler. Çalışanların deneyler esnasında grup normlarına uygun olarak

hareket ettiği görülür (Ertürk, 2000: 83-84 ve Hawthorne deney aşamaları hakkında ayrıntı için bkz.: Başaran, 1992: 41-42).

Davranışsal yaklaşım kapsamındaki bir diğer önemli çalışma da konfeksiyon alanında faaliyet gösteren bir işletmede yapılan Harwood araştırmalarıdır. Araştırmada dikim ve kesim konusunda çoğunlukla yapılan değişimlerin işçiler üzerinde olumsuz etki yarattığı; işe geç gelme veya gelmeme, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlara sebep olduğu gözlemlenmiştir (Eren, 2001: 35).

Bu çalışmada çalışanların yapılan model değişimi hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların yapılacak olacak model değişimi seçimine katkıda bulunması ve çalışanlara değişim modelinin belirlenmesinde karar katılma hakkı verilmesi olmak üzere üç yöntem uygulanmıştır. Deney sonuçları incelendiğinde ise organizasyon için en iyi gelişmenin üçüncü yöntem ile sağlandığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların alınmasında katkıda buldukları değişimin gereklerini çok daha etkin yerine getirdiğini; değişimi tehditten çok fırsat olarak gördüklerini gösteriyordu (Aydın, 2014: 89).

Yapılan bir başka çalışma ise yöneticilerin davranışlarının çalışanları algılamalarına göre oluştuğunu savunan McGregor'a aittir. Buna göre yöneticiler klasik örgüt görüşünü benimseyenlere daha yakın olan X teorisi ile neo-klasik örgüt görüşünü benimseyenlere daha yakın olan Y teorisi davranışlarından birini sergiler (Koçel, 1999).

X teorisi varsayımları:

- Ortalama insan iş yapmayı sevmez ve mümkün olduğu sürece işten kaçmanın fırsatlarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi severler, sorumluluktan kaçan yapıları vardır.
- İnsanların yaratıcılık yönleri yoktur, değişime tepkilidirler.
- İnsanlara iş yaptırabilmek için onları zorlamak, sıkı bir biçimde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y teorisinin varsayımları ise:

- Çalışmak bir insan için oyun oynamak ve dinlenme kadar sıradan ve doğaldır.
- Ortalama bir insan işten nefret etmez, iş başarı ve tatmin kaynağıdır.
- İnsanlar gerekli yönetim koşulları sağlandığında, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak için isteklidir.

- İnsan kendi kendini kontrol ederek aynı zamanda yaratıcılığını kullanarak örgütün amaçlarına katkı sağlayabilir.

Yapılan çeşitli çalışmalar neticesinde Y teorisi davranışlarını sergileyen yöneticilerin organizasyona daha fazla katkılarının olduğunu ortaya koymuştur.

Geleneksel yaklaşımı davranışsal yaklaşım örgüt içerisinde çatışmayı doğal bir süreç olarak görür. Çeşitli nedenlere bağlı olarak örgüt içerisinde çatışmalar çıkabilir. Örgüt içerisinde kaynak paylaşımı veya öncelik belirlenmesi konusunda çalışanların ast, üst ya da aynı kademedeki iş arkadaşları ile çatışma yaşaması olağan dışı bir olay değildir (Şimşek, Akgemici ve Çelik,2001:239).

Davranışsal yaklaşım, örgütte çalışan bireyleri sosyal birer varlık olarak nitelendirerek; bireylerin görüş farklılıkları sebebiyle ortaya çıkan çatışmayı doğal ve kaçınılmaz bir süreç olarak kabul eder. Çatışmaların yönetici tarafından iyi yönetilerek örgütün yararına kullanılabilceğini savunur (Güzel, 2010: 10).

Örgüt içerisindeki çatışmalar işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılabilir (Robbins, 1986:33). İşlevsel çatışmalar, örgütün hedeflerini gerçekleştirme aşamasında çözülmesi gereken sorunları ortaya koyarak örgütün ömrünün uzamasına katkı sağlar. Bunun yanında işlevsel olmayan çatışmalar örgüt hedeflerine erişilmesini engelleyen özellikteki çatışmalar olarak tanımlanabilir (Robbins, 1986:334).

Geleneksel yaklaşım bütün çatışmaları zararlı ve işlevsel olmaktan uzak olarak nitelendirirken, davranışsal yaklaşım çatışmaların bir kısmını işlevsel olarak nitelendirir. Davranışsal yaklaşım bazı çatışmaları sorunların ortaya çıkarılması ve bu sorunların çözümüne ilişkin yöntemler bulunmasına sebep olduğu için işlevsel olarak nitelendirir. Bununla birlikte davranışsal yaklaşım savunucuları da geleneksel yaklaşım savunucuları gibi çatışmayı organizasyon için zararlı ve istenmeyen bir durum olarak nitelendirerek, ortaya çıkar çıkmaz gerekli önlemler alınarak çözülmesi gereken bir olgu olarak görürler (Güney,2001:90).

Geleneksel ve davranışsal yaklaşım çatışmanın ortadan kaldırılması konusunda aynı düşünceye sahip olmasına karşın, çatışmanın ortadan kaldırılması aşamasında farklı yöntemler benimsemişlerdir. Çatışmanın ortadan kaldırılmasında geleneksel yaklaşım bürokratik ve mekanik yöntemler önerirken, davranışsal yaklaşım sosyal sistemin geliştirilmesine dayalı yöntemler önermiştir (Rahim, 1990:10).

### 2.3.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak organizasyonun devamlılığı için belirli bir düzeyde çatışmanın olması gerektiğini vurgulamaktadır. (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Ayrıca bu yaklaşım çatışmayı kabul etmekle kalmayıp, belirli bir düzeyde çatışma ortamının varlığı için gerektiğinde çatışmaların bilinçli olarak teşvik edilmesi gerektiğini savunmuştur. (Topaloğlu, 2011: 124).

Etkileşimci yaklaşım;

- Çatışmanın gerekliliğini kabul etmesi,
- Çatışma yönetimini yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görmesi,
- Karşı koyma ve aykırılığı teşvik etmesi,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlaması yönünden davranışçı yaklaşımdan ayrılır (Doğrusöz, 1987: 5).

Etkileşimci yaklaşım, bir örgüt içerisinde hiç çatışma yaşanmaması ya da yaşanan çatışma düzeyinin düşük olması durumunda örgütün başarısını olumsuz etkileneceğini, bu sebeple de çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğini savunur. Bununla birlikte çatışma düzeyinin istenenden daha yüksek seviyede olması örgüt faaliyetlerinin yürütülmesini olumsuz etkileyeceğinden, yıkıcı hale gelmeye başladığında çatışmaların önüne geçilmelidir (Topaloğlu, 2011: 260).

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren davranışsal yaklaşım yerini modern yaklaşıma bırakmıştır. Modern yaklaşımın temelini ise sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı oluşturmaktadır (Akın, 2004).

1920 yıllarında Von Bertalanffy tarafından başlatılan *Genel Sistem Teorisinden* türeyen sistem yaklaşımına göre her olay belirli bir çevre içinde diğer olaylarla bağlantılı olarak incelenmelidir. Yönetim konularına bu genelci ve bütüncül görüşün uygulanması ile birlikte de yönetimde sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Esasen sistem yaklaşımı yalnızca bilimsel bir disiplin olmaktan çok, örgütle ilgili olay, durum ve gelişmelerin bir bütün olarak incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı ya da metot olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan yönetime ilişkin faaliyetlerin genel koordinasyonunu sağlamak için bir çerçeve sağlar (Koçel, 1999: 175).

Bu yaklaşımı daha iyi anlayabilmek için öncelikle sistem kavramının tanımı iyi yapılmalıdır. Sistem, belirli bir amaca ulaşmak için aralarında ilişki olan parçaların birleşiminden oluşan



bir bütündür. Her bir parçanın kendine has özelliği olmasına rağmen, sürekli birbirleri ile ilişki halindedirler (Akın, 2004).

Sistemler çevresi ile bilgi, meteryal veya enerji alışverişinde bulunan açık sistemler ile, çevresi ile herhangi bir etkileşime girmeyen kapalı sistemler olarak iki gruba ayrılabilir. Tüm canlı sistemler açık sistemken, mekanik sistemler açık veya kapalı olabilir (Koçel, 1999: 178).

Geleneksel yaklaşıma göre örgütler kapalı bir sistem olarak ele alınmış ve sadece iç ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda enerji dönüşümü ve dinamizm olmadığından zaman içerisinde yıpranmaya mahkumdur. Sistem yaklaşımı ise, fonksiyonel alt sistemlere sahip örgütlerin dış çevreleri ile sürekli etkileşim halinde dinamik dengelerini sürdürerek daha uzun ömürlü olduklarını savunur (Eren, 2001: 50). Sistem yaklaşımı, sistemi oluşturan ve sürekli etkileşim halinde olan fonksiyonel parçalar arası çatışmaların varlığını ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir durum olarak görmemektedir.

Modern yönetim teorisinin bir diğer yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımı ise örgütlerin sistemi, yapısı ve yönetim biçimi diğerlerinden farklı ve kendine özgüdür. Bu yaklaşıma göre her zaman ve her yerde geçerli denebilecek yönetim ilkelerinin varlığı konusunda genelleme yapmak doğru değildir (Eren, 2001: 67).

Durumsallık konusundaki ilk çalışmalar Woodward tarafından İngiltere’de yapılmıştır. Woodward’ın süreç, birim, kitle gibi farklı teknolojilerle üretim yapan 100 firmadaki ekonomik başarıyı incelediği araştırmasında otomobil üretimi gibi kitle üretimi yapan örgütlerde klasik yaklaşımın, isteğine göre elbise dikimi gibi birim üretimi yapan örgütlerde ise sosyal ilişkilere dayanan davranışsal yaklaşımın daha etkili olduğunu ortaya koymuştur (Güney, 2001: 47).

Organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli genellemelere ve ilkelere dayanan teorilerden farklı olarak durumsallık yaklaşımı içsel ve dışsal süreçlere önem vermiştir. Durumsallık yaklaşımı, her türlü şartta geçerli olacak ideal bir organizasyon yapısı yerine teknoloji, dış çevre ve üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapı oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre her zaman ve her yerde geçerli ideal bir organizasyon yapısı yoktur. Organizasyon yapısı içinde bulunulan koşullara göre değişiklik göstermelidir (Koçel, 1999: 198).

Modern görüş çatışmanın örgüte faydalı olabileceği görüşünü savunmasına rağmen, bazı çatışmaların bireylere ve örgütün işleyişine zarar verebileceğini kabul eder. Yönetimin

görevi, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği açısından çatışmaların belirli bir düzeyde tutulmasıdır (Rahim, 1990: 10).

#### **2.4. Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Çatışma kavramının ilişkilendirildiği veya çatışma kavramı ile arasında ilişki kurulan birçok kavram bulunmaktadır. Çatışmanın diğer kavramlarla olan ilişkisi incelendiğinde bu kavramlardan bazılarının; rekabet, stres, performans, iş birliği ve liderlik kavramları olduğu görülmektedir. Aslında bu kavramlar, ortamda bulunan çatışma durumunda, çatışma yaşayan bireylerin üzerindeki çeşitli etkilerle ilişkilendirilir. Çatışma yaşayan bireyler üzerindeki bu etkiler olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Örneğin, bir örgütte zorbalıkla bağlantılı davranışların strese yol açtığı ve bu örgütte gerginlik yarattığı yönde gözlemlerin örgütü çatışma durumuna yönlendirdiği, bu kapsamda örgütün gelişimini sağlayacak kontrol, destek, roller, ilişkiler sürecindeki iyi uygulamaların çatışma sürecinin yönetilmesinde ne kadar önemli olduğu ifade edilmektedir (Balta ve diğerleri, 2017: 235).

##### **2.4.1. Çatışma ve İşbirliği**

İş birliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun belirli hedeflere ulaşmak için ortak hareket etmeleri anlamındadır (Altan: 2). Çatışma ve işbirliği genellikle iki zıt kavram olarak değerlendirilir. Ancak bireylerin hem iş birliği hem de çatışma durumunda bulunmaları mümkündür. İki taraf çatışma durumundayken, içinde buldukları koşullar nedeniyle iş birliği yapmak durumunda kalabilir (İlban, 2008: 18). Örgüt yönetimi bir yandan çatışma ve rekabeti, yapıcı sonuçlarını göz önünde bulundurarak belirli sınırlar içinde desteklemeli, diğer yandan da verimlilik ve etkinlik değerleri için iş birliğini özendirilmelidir (Altan: 2).

##### **2.4.2. Çatışma ve Rekabet**

Rekabet, yarışma durumundaki birey veya grupların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, ancak amaçlarına ulaşma sürecinde, birbirlerine müdahale edilemediği durumlarda var olan bir kavramdır (Akçakaya, 2003: 6). Rekabet halindeki birey veya grupların birbirini engellemek amacıyla girişimlerde bulunmamaları gereklidir. Eğer, birbirini engellemeye çalışırlarsa, birey ya da gruplar arasında çatışma muhakkak çıkacaktır.

Örgütsel çatışma ve rekabet kavramları birbirlerine karıştırılabilmektedir. Çatışma olan bir örgütte, rekabetin muhakkak bulunduğu söylenemez. Örneğin bireyler arasındaki kişisel problemlerden kaynaklanan gerginlik, düşmanlık veya huzursuzluk güdüsü, bireyler arasında bir rekabetin bulunduğu anlamına gelmez. Aynı zamanda bunun tam tersi de söylenebilir. Yani her rekabet bulunan ortamda çatışma yaşanacağı söylenemez. Örneğin

Çok yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu iki departman arasında rahatsızlık verecek herhangi bir çatışma yaşanmadan hedeflere ulaşılabilirdi çoğunlukla gözlemlenmiştir (Çağlayan, 2006: 24).

#### **2.4.3. Çatışma ve Performans**

Çatışma, yöneticilerin yönetim davranışlarına göre performansı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir örgütte çatışma düzgün bir şekilde yönetildiği takdirde yaratıcılık ile motivasyon öne çıkabilir. Optimum düzeyde bir çatışma, performansın maksimum seviyede bulunmasını sağlar. Çatışmanın olmadığı ya da çok düşük olduğu bir örgütün yeni talepleri karşılama konusunda kısıtlanacağı ve örgütün varlığının tehlike altında bulunacağı değerlendirilmektedir. Örgütteki çatışma düzeyinin çok yüksek olması durumunda ise oluşabilecek karmaşa ve bozulma nedeni ile örgütün hayatta kalması yine tehlike altına bulunacaktır (Baykal ve Kovacı, 2008: 23). Bununla beraber örgütün yüksek çatışma durumunda olması, örgütteki bireylerin işe gitme motivasyonları ile moral düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Bayar, 2015: 132). Çatışmanın bu etkisi örgüt performansını yakından ilgilendirmektedir.

#### **2.4.4. Çatışma ve Stres**

Stres, bitkinlik, yorgunluk, baş ağrısı ya da yüksek tansiyon gibi fiziksel birtakım belirtilerden daha fazlası olan bir problemdir. Stres, yapısı sebebiyle kötü veya yıkıcı değildir. Olaylara, oluşumlara ya da insanlara karşı bir tepkidir. Başka bir şekilde ifade edilmek istenirse, insanın günlük yaşantısında diğer insanlarla ya da olaylarla etkileşimidir (Şahan, 2006: 33).

Çatışma ile stres birbirine yakın iki kavram olarak görülebilmektedir. Çatışma da stres gibi, uyumsuzluklara neden olmakta, insanlar üzerinde baskı ve gerilime neden olmaktadır. Her ikisinin de olumsuz değerlendirilebilecek birçok sonuçlarının olmasına rağmen, olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Her ikisinin de belirli bir düzeye kadar fonksiyonel sonuçları vardır. Belirli bir düzeyde stres ve çatışma, örgütte bulunması gereken yenilik ve değişim için olumlu bir başlangıç olarak görülebilir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların, işgörenlerin strese maruz kaldığı buna ek olarak işgörenlerin daha dar ve karşıt görüşlü davranmalarını sağladığı, işgörenlerin arasında güven, saygı ve kaynaşmayı olumsuz yönde etkilediği dolayısıyla da uzun dönemde örgütlerin yaşama şanslarını azalttığı belirtilmektedir (Okçu ve diğerleri, 2016: 218).

#### 2.4.5. Çatışma ve Liderlik

Liderlik kavramının tarihsel süreci ve gelişimi nedeniyle çok çeşitli tanımlamalarla karşılaşmak mümkündür. Toplum bilimciler tarafından birçok tanımlaması yapılan liderlik temel olarak üç önemli esas çevresinde toplanmaktadır. Bu üç esas: Kişiyeye verilen unvan, kişinin özelliği ve lider olan kişinin içinde bulunduğu davranış yapısı olarak tanımlanabilir. Bu veriler ışığında liderlik tanımını şöyle ifade edebiliriz. “*Liderlik belli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış nedenlerini etkileme sanatıdır.*” (Türk ve Süngü, 2004: 2).

Örgütsel yapının yönetici ve yönetilenler şeklinde sınıflandırılması, çatışmaya neden olan en önemli neden olarak gösterilebilir. Yöneticilerin sahip olduğu otorite yönetilenlerin benliğine ters düşebilir. Bu nedenle örgütsel hiyerarşide çatışma kaçınılmaz bir durum oluşturur (Sabuncuoğlu, 1983: 99).



### **3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, TÜRLERİ VE SONUÇLARI İLE BAŞLICA ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ**

Literatürde çatışma, ortak çıkarlara sahip birey ya da gruplar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 2018: 260). Söz konusu çatışmaların örgütlerde meydana gelmesi durumunda örgütsel çatışma kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde örgütsel çatışmaların nedenleri, türleri ve sonuçları ile başlıca örgütsel çatışma stratejileri incelenmiştir.

#### **3.1. Örgütsel Çatışma Nedenleri**

Örgütlerde çatışmanın algılanması pek çok faktöre dayanabilir. Çatışmaların iyi anlaşılabilir olarak yönetilmesi ve örgütün yararına kullanılabilmesi için öncelikle çatışma nedenlerinin bilinmesi çatışmaların çözümüne giden yol haritası olduğu için büyük önem taşımaktadır (Öztaş, 2005). Örgütlerdeki çatışma kaynaklarının bir bölümü kişilerin içinde iken, bir bölümü kişiler arasında ya da birimler arasındadır (Koçel, 2014: 776).

Rahim çatışma nedenlerini, sosyal varlığın (İlban, 2008: 30);

1. Kendi ilgi alanı ya da ihtiyacı ile ters düşen bir aktiviteye dahil olması gerektiği,
2. Tercihlerinin diğer bireylerin tercihleriyle uyumsuz olduğunda davranışını erteleme,
3. Herkesin istediği kıt kaynaklardan eşit olarak yararlanmak istemesi,
4. Karşı tarafın değer, hedef ve tavırlarına ters düşecek davranış, değer ve amaçlara sahip olması,
5. İki tarafın beraber hareket etmesi gereken durumlarda dışlayıcı davranışı tercih etmesi,
6. Aktivite ve fonksiyonlarında diğer tarafın performansından bağımsız hareket etmesi gibi tutumlarına bağlamaktadır.

Zikmann ise, nispeten önemsiz konulardaki çatışmaların ortaya çıktığında tanımlanamaması veya doğru yöntemle çözülmemesi sebebiyle büyük çatışmaların ortaya çıktığını belirtmektedir (İlban, 2008: 30).

Literatürde çatışma kaynaklarına yönelik birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bazıları çatışma kaynaklarını araçsal, sosyal, duygusal ve çıkar çatışmaları olarak sınıflarken, bazıları da

ekonomik, psikolojik, güce dayalı ve kurumsal nedenler olarak sınıflandırmıştır (Salipente ve Bouwen).

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için başlıca çatışma kaynaklarını saymak önem arz etmektedir. Bu çalışmada çatışma nedenleri bireysel faktörler, yapısal (örgütsel) faktörler ve iletişim faktörleri olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

### **3.1.1. Bireysel Faktörler**

Slaikou ve Hassan (1998), sosyalleşme sürecindeki insanların bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara dayalı olarak anlaşmazlık ve çatışmanın kaçınılmaz bir sonuç olduğunu belirtmiştir (Okçu ve diğerleri, 2016: 219). Bireysel farklılıklar arasında kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, güç farklılıkları ile algılama ve yorumlama farklılıkları yer almaktadır.

#### **3.1.1.1. Kişilik farklılıkları**

Farklı durumlar karşısında bireylerin karakteristik tepkilerini ifade eden kişiliğin bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Tuna ve Türkmen, 2015: 44). Bireyin biyolojik ve fiziksel özellikleri, aile yapısı ve sosyal statüsü ile yaşadığı çevre kişiliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Şendur, 2006: 7). Örgüt içerisindeki bireylerin amaç, tutum ve değer yargısı farklılıkları çekişme ve buna bağlı olarak da çatışmalara neden olmaktadır (Koçel, 2014:769).

Yapılan araştırmalar, otoriter, baskıcı, yenilik ve değişim karşıtı kişilik yapısının çatışmayı arttırdığı göstermiştir (Şendur, 2006:7). Bireylerin kişilikleri yönetim stratejilerini de etkilemektedir. Kişiliğinde yaşadığı çatışmaları barışçıl yöntemlerle çözen bireylerle, söz konusu çatışmaları yıkıcı yöntemlerle çözen bireyler farklı çatışma yönetim stratejileri kullanacaktır (Türnüklü, 2007:130).

#### **3.1.1.2. Amaç farklılıkları**

Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda örgütteki birey ve birimlerin ortak çabasıyla başarıya ulaşabilirler. Örgüt amaçlarının belirlenmesinde kişi ve grupların birbirinden farklı yaklaşımları olabilir (Özkalp, 1989: 88). Bireylerin amaç, tutum, değer yargısı ve yetenek farklılıkları kişilik çekişmelerine ve sonrasında da çatışmalara sebep olmaktadır (Güzel, 2010: 12). Örgütteki bireylerin aynı amaca sahip olması beklenmemekle birlikte, amaç farklılıklarının örgüt yararına ve bir bütünlük içerisinde kullanılması önem arz etmektedir. Aksi halde çatışmanın ortaya çıkması olasıdır (Öztaş, 2005: 12).

### **3.1.1.3. Statü ve güç farklılıkları**

Bir kimsenin bulunduğu toplum içerisindeki durumu statü olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde statüler her zaman açık bir şekilde tanımlanamadığından, kişi veya grupların kendi ya da diğerlerinin statülerini algılamalarında farklılıklar olabilir (Öztaş, 2005: 13). Söz konusu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek çatışma sebebi olarak ortaya çıkabilir (Koçel, 2014: 768). Toplumsal açıdan yönetilen ve yöneten kitle arasında herhangi bir statü farkı olmamasına rağmen, çalışanlar örgüt içerisindeki statü farkı bazen çok farklı değerlendirmelere de konu olabilmektedir (Şendur, 2006:9).

Güç, karşısındakini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bireylerin sahip oldukları nitelikler ön plana çıkmaktadır. Genel olarak örgüt içerisinde bireyler sahip oldukları güçleri genişletme eğilimindedir. Bu da diğer bireylerle çatışmalarına sebebiyet vermektedir (Tuğlu, 1996: 35).

### **3.1.1.4. Algılama ve yorumlama farklılıkları**

İnsanların gerçeği görme şekli olan algı kavramı kişiden kişiye farklı olduğu için, kişilerin olaylara karşı yorumları farklı olabilir (İlban, 2008: 31). Arslan'a göre ise algı farklılığını, bir olayın veya durumun bireyler tarafından farklı algılanıp yorumlanması olarak tanımlar (Arslan, 2016: 39). Bu farklı algılama ve yorumlama da kişilerin verimli iletişim kurmasına engel olabilir.

Örgüt seviyesinde alınan kararlardan örgüt içerisindeki bazı kişi veya gruplar olumlu yönde etkilenirken, bazı kişi ve gruplar da olumsuz yönde etkilenmesi çatışma ortamına zemin hazırlayabilir (Arslan, 2016: 601). Koçel de algılamayı, kişi veya grupların belirli bir olayı farklı şekilde anlamlandırmalarının muhtemel bir çatışmayı tetikleyebileceğini belirtmiştir (Koçel, 2014: 767).

### **3.1.2. Örgütsel (Yapısal) Faktörler**

Örgütsel çatışma faktörleri, örgüt içerisinde çatışmaya sebep olabilecek ve örgütün yapısı ile işleyiş şekline bağlı olan faktörleri ifade eder. Bu tip çatışmalar örgütün yapısı, birey veya grupların hırsları, örgütün yönetim şekli, amaçları vb. birçok sebepten kaynaklanabilir. Literatür incelendiğinde, bu konuda pek çok sebep görünmekle birlikte, çatışmaya en çok sebep olduğu düşünülen örgütsel faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.



### **3.1.2.1. Örgüt büyüklüğü**

Zamanla örgütün büyümesiyle sahip olduğu iletişim kanalları ile kişiler ve gruplar arası farklılık da artar. Bu da içerisinde iletişimin zorlaşmasına ve sonucunda da örgüt içi çatışmalara sebep olur (Şendur, 2006: 10).

Yıldızoğlu'na göre, örgütün büyüklüğü ile sahip olduğu çatışma düzeyi doğru orantılıdır. Örgüt büyüdükçe amaçları ve işleyişi de karmaşıklaşır. Buna bağlı olarak örgütteki hiyerarşik yapı artar, yeni rol ve statüler ortaya çıkar. Bütün bunlar örgüt içerisinde çatışmanın artmasına neden olabilmektedir (Yıldızoğlu, 2013: 24)

### **3.1.2.2. Katılım**

Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanların örgütte alınan kararlara katılımının, çatışmaları arttırdığı gözlemlenmiştir. Kişilerin karar verme sürecine katılmadığında yoğunluğu düşük seviyede olan çatışmaların, kişiler karar verme sürecine kalındıktan sonra arttığı görülmekte; hatta gizli çatışmaların açık çatışmaya dönüştüğü düşünülmektedir (Öztaş,2005:13).

### **3.1.2.3. Fonksiyonel bağlılık**

Örgüt içerisinde bir bölümün fonksiyonunu yerine getirmesinin diğer bir bölüme bağlı olması durumunda, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık oluşur. Farklı fonksiyonel özelliklere sahip örgütsel yapılarda, kişiler ve gruplar arasında her zaman bir fonksiyonel bağımlılığın varlığı söz konusudur (Öztaş, 2005: 14). Üretim fonksiyonunu yerine getirecek olan üretim biriminin, bu işlev için gerekli olan ham maddeyi sağlayan tedarik birimine bağımlı olması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bir bölümün, bağımlı olduğu diğer bölümün işlevini yerine getirememesi sebebiyle başarılı olamaması durumunda bu iki bölüm arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Çağlayan, 2006: 42). Benzer bir şekilde, taraflardan birinin talep artışı sebebiyle tarafların birbirine baskı yapması durumunda da söz konusu birimler arasında çatışma oluşabilmektedir (Tuğlu, 1996:34). Bu tarz çatışmalar incelendiğinde, genellikle kıt kaynakların paylaşılması sırasında oluştuğu görülebilir (Gürer ve diğerleri, 2014: 443).

### **3.1.2.4. Ödül sistemlerindeki farklılık**

Örgütlerde birey ya da grupların başarılı çalışmalarının örgüt tarafından fark edildiğini ve değer verildiğini göstermek amacıyla ödüllendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemlerin amacı çalışanları desteklemek, başarılı çalışmalarının devamı konusunda onları teşvik etmek ve diğer çalışanların da kendi alanlarında başarılı çalışmalar yapmalarına

yönelik özendirme (Şimşek ve Kınır, 2009: 61). Ancak ödüllendirme sisteminin gösterilecek olan başarıya bağlanması ve böylece bir rekabet ortamı yaratması, örgüt içerisindeki birey ve grupların birbiriyle iş birliği içerisinde çalışmak yerine, diğerini engellemeye yönelik davranışlar sergilemesine sebep olabilmektedir (Gürer ve diğerleri, 2014: 444).

Birey ya da gruplara uygulanan ödül sisteminde farklılıklar olması çatışma düzeyinin artışına önemli bir etken olarak görülür. Birey ya da grupların başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesinin çatışma ortamını arttıracığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bunun en büyük sebebi bir tarafın kazancının, diğer tarafın kaybına sebep olması veya bu şekilde algılanmasıdır (İmamoğlu, 2014: 25).

### **3.1.2.5. Yetki ve sorumluluk belirsizliği**

Örgüt yapısına ilişkin olarak kesin bir görev ve sorumluluk tanımının yapılmaması çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların eksik tanımlanması bazı işlerin hiçbir çalışan tarafından sahiplenilmezken, bazı işler de birden fazla kişi tarafından sahiplenilir. Bunun sonucu olarak da örgütün yerine getirmesi gereken faaliyetlerde aksamalar yaşanabilir. Örgüt içerisindeki bireylerin yetkilerinin tam olarak tanımlanmaması ise, örgüt mensubu birey ya da grupların görevlerini yerine getirirken yetki sınırlarını aşmasına ve buna bağlı olarak da örgüt işleyişinde aksakalara sebep olabilir. Yaşanan bu aksaklıklara bağlı olarak da örgütteki çatışma düzeyinde artış görülebilir. Bu sebeple örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli ve herhangi bir sebeple yapılmayan işlerin de bir sahibinin olması sağlanmalıdır. Böylece örgüt işleyişinde meydana gelen sorun kaynağı belli olur, taraflar birbirini suçlamaz ve yaşanan aksaklık kısa sürede düzeltilir (Şendur, 2006: 14).

Çağlayan'a göre ise birbirine bağımlı sorumlulukları olan örgüt bireyleri arasında yetki ve sorumluluk sınırlarının tam olarak belirlenmemesi durumunda çatışmalar kaçınılmazdır. Söz konusu rol tanımlarının iyi yapılmasıyla çatışma düzeyi azalacaktır (Çağlayan, 2006: 47).

### **3.1.2.6. Örgütsel değişimin etkisi**

Değişim, bir sistem veya sürecin planlı ya da plansız olarak bir durumdan başka bir duruma geçişi olarak tanımlanırken; örgütsel değişim, örgütün bütününde veya birbirleri ile ilişki halinde olan alt unsurlarında meydana gelebilecek her türlü farklılaşma olarak tanımlanabilir (Tuğlu, 1996: 30).

Örgüte yeni teknolojilerin girmesi, büyümeye dayalı organizasyonel değişiklik, örgütlerin birleşmesi gibi örgüte ilişkin her türlü değişim ve farklılaşma çatışma düzeyini artırır. Örnek

olarak belirli tedbirler planlanmaksızın iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerinin bünyesine katılması suretiyle yaşanan değişimler örgüt bireyleri arasındaki güç çekişmesi çatışmalara sebebiyet verebilir (Öztaş, 2005). Benzer şekilde çeşitli sebeplerle örgütsel düzeydeki artış gibi örgütün organizasyonel yapısında meydana gelen değişimler de iletişim sorunları yaratmasının yanında bireyler veya gruplar arası menfaat çatışması oluşumuna sebebiyet verebilmektedir (Çağlayan, 2006: 38).

### **3.1.2.7. Kıt kaynaklar için rekabet**

Örgütler, icra ettikleri faaliyetlerle emek veya sermaye gibi birtakım girdileri hizmet veya ürün olarak çıktılara çevirirler. Bu faaliyetler esnasında gelen girdiler örgütün çeşitli bölümleri arasında dağıtılmaktadır (Tuğlu, 1996: 33). Girdi olarak nitelendirilen söz konusu kıt kaynakların dağıtılması esnasında her bölüm kendi payını arttırmak için diğerleri ile rekabet haline girer. Genellikle de bu rekabetler çatışmalara sebebiyet verir (Koçel, 2014: 776). Başka bir ifade ile örgüt bölümleri tarafından girdi olarak kullanılan para, teçhizat, statü, fiziki alan gibi sınırlı kaynakların taraflarca paylaşımı esnasında kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı olduğu bu rekabet ortamında taraflar arasında çatışmalar yaşanabilir (Nicotera, 1993: 285).

### **3.1.2.8. Yöneticilik tarzındaki farklılıklar**

Örgüt yöneticileri karar verme süreci ve zamanın kullanımını gibi her türlü konuda kendine has farklı yollar izleyebilir (Öztaş, 2005: 17). Bu aşamada izlediği yollara bağlı olarak astları ile görüş farklılıkları olması sonucu çatışma yaşayabilirler. Özellikle fazlaca titiz ve özenli çalışan yöneticiler ile astları arasında çatışma yaşanması muhtemeldir (Koçel, 2014: 768). Çağlayan'a göre ise yöneticinin yönetim tarzının astları tarafından benimsenmemesine dayalı olarak bazı çatışmalar oluşabilir (Çağlayan, 2006: 58).

### **3.1.2.9. İş bölümünden kaynaklanan farklılıklar**

Örgütlerde yapılan işle genellikle birey ve bölümler arasında paylaştırılarak iş birliği içerisinde yapılır. Her birim ya da birim kendi normlarını, davranış biçimlerini ve değer yargılarını geliştirmesiyle taraflar arasında farklılaşmalar oluşur. Bu farklılaşmalar da taraflar arası çatışmaya sebep olabilir (Balcı, 2000: 176).

### **3.1.2.10. Kriz döneminden kaynaklanan sorunlar**

Kriz dönemleri örgüt içerisinde birçok olumsuz değişikliğe sebep olur. Haberleşmede oluşan aksaklıklar, çalışanların sosyo-psikolojik durumları, örgütsel adalet, bireylerin moral ve

motivasyonu, örgüt içi güven, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması gibi hususlar bu değişimlere örnek gösterilebilir. Ayrıca özellikle kriz dönemlerinde belirsizlik durumunun artması sebebiyle hızlı bilgi akışı gerekliliği, etkin bir haberleşme ihtiyacı artmaktadır. Söz konusu ihtiyaçların örgütte meydana gelen olumsuz değişimlere bağlı olarak karşılanamaması sonucu örgüt içi gerilim artmaktadır. Bu gerilimlerin artışı zamanla örgütte çatışmalara sebep olmaktadır (Öztaş, 2005: 19).

Bircan'a göre ise örgüte mensup bireylerin işini kaybedeceği, buna bağlı olarak kendisinin ve ailesinin refahının düşeceği düşüncesiyle oluşan gerginlik, bireylerin yönetim başta olmak üzere birbirleriyle çatışmalarına sebep olur (Bircan, 1984: 40).

#### **3.1.2.11. Örgüt içi güç mücadelesi**

Örgüt mensupları, örgüt içerisindeki yetkilerine bağlı olarak sahip oldukları gücü arttırma eğilimindedir. Çünkü taraflardan birinin arttıracağı güç seviyesi, diğerlerinde azalmaya sebep olacaktır. Bireylerden birinin gücünü arttırmaya yönelik davranışlar sergilemesi durumunda ise, çatışma durumu meydana gelebilir. Burada asıl önemli olan, davranışın diğerleri tarafından nasıl algılandığıdır. Yani sergilenen davranışın diğerleri tarafından güç arttırmaya yönelik bir davranış olarak algılanmasıdır (Koçel, 2014: 770).

#### **3.1.2.12. Uzmanlaşma (yeni uzmanlıklar)**

Örgütler, devamlılıklarını sağlamak üzere zaman içerisinde meydana gelen yenilik ve değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Bu kapsamda da bünyesinde yeni uzmanlara görev vererek ya da yeni uzmanlık alanları oluşturarak örgütün uzmanlığını arttırır. Çok fazla uzmanlaşma ise kişilerin kendi işlerinden çok uzmanlık alanlarına yoğunlaşması sebebiyle çatışmaya sebep olabilir (İmamoğlu, 2014:27). Yıldızoğlu ise, uzmanlık ve bürokratik rollerin çoğu zaman örgütsel çatışmalara sebep olabileceğini vurgular (Yıldızoğlu, 2013: 15).

Çağlayan'a göre ise, çalışanlar belirli bir süre sonra yaptıkları işte uzmanlaşır ve o işi daha az gayretle daha kısa sürede yapmaya başlar. İş düzenindeki değişikliklerin yeni bir uzmanlık süreci gerektireceğini, buna bağlı olarak daha fazla zaman ve çaba harcamaları gerekeceğini düşünerek değişimlere direnç gösterirler (Çağlayan, 2006: 57)

#### **3.1.2.13. Ortak karar verme**

Karar verme, bir eyleme ya da problemin çözümüne yönelik olarak, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra en uygununu seçme süreci olarak tanımlanabilir. Ortak karar verme

ise söz konusu kararın örgütte birden fazla kişi tarafından verilmesi durumudur (Chatoupis, 2010:195).

Örgütlerin zamanla büyüyerek yönetim yapısının daha karışık bir hal alması sebebiyle, örgütteki kişi ve birimler tek başlarına karar vermekte zorlanır (Yıldızoğlu, 2013: 16). Kaynakların bölümler arası dağılımı ve bölümlerin faaliyet zamanlandırılmasına bağlı olarak ortak karar verme ihtiyacı ortaya çıkar. Ancak örgüt içerisindeki bölümlerin farklı fikir ve değerlere sahip olması nedeniyle, ortak karar verme sürecinde çatışmalar yaşanabilir (Güzel, 2010: 18).

#### **3.1.2.14. Denetim biçimi**

Örgütlerde denetim, birey ya da yapılan işlerin kontrol edilmesi faaliyetidir. İş gören yaptığı işi planladığı ve kontrolünü yaptığı zaman yetkisel ve yapısal çatışma azalmakta; buna karşılık çalışanlar yakından denetlendiğinde ise çatışmanın artmakta olduğu gözlemlenmektedir (Güzel, 2010: 16). Yıldızoğlu ise, çalışanların karar alma sürecine katılmadığı, genel değer ve amaçlar üzerinde anlaşma sağlayamadığı örgütlerde çatışma artmaktadır (Yıldızoğlu, 2013: 14).

#### **3.1.2.15. Yenileşme**

Örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla yapılan yenileşme, çalışanlar tarafından ilave emek sarf edilmesine sebep olduğu için dirençle karşılaşır. Çalışanların yenileşmeye aşırı direnç göstermesi durumunda ise, söz konusu değişiklik ve yeniliği isteyenlerle çalışanlar arasında çatışma yaşanabilir (Yıldızoğlu, 2013: 15).

Literatürde çatışmanın işletmelerin yenilik performansına olan etkileri olacağı konusunda birçok çalışma bulunmaktadır. Vollmer 2015 yılındaki çalışmasında, görev çatışmasının yenilik süreçleri üzerine olumlu, ilişki çatışmasının ise genellikle olumsuz etkisinin olduğunu belirterek; çatışmaların yenilik süreçlerinin sonucu olmasının yanında, sebebi de olduğunu belirtmiştir (Bülbül ve Tunç, 2017: 10).

#### **3.1.2.16. Norm ve değerler**

Norm, örgüt üyelerinin belirli bir bağlamda nasıl davranması gerektiği inancı olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde bir norm, bireyin değerlerine aykırı olur ise çatışmaya sebep olur. Örgüte mensup bir birey, değerlerine aykırı düşen ve örgüt tarafından verilen normlara uygun olarak davranır ise kendisi ile çatışma yaşar. Bunun yanında verilen norma aykırı davranması durumunda ise yönetime karşı gelmiş olur. Bu tarz çatışmaların artması, bireyin

uyumsuzluğunun da artmasına sebep olur (Başaran, 1991: 248). İlban'a göre ise, örgütte yaşanan çatışmaların bir çoğu birey veya grupların değer ve çıkarlarının birbirinin ya da örgütün çıkarları ile örtüşmemesinden kaynaklanmaktadır (İlban, 2008: 36).

### **3.1.3. İletişim Problemleri**

Örgüt içerisinde bireylerin iş yoğunluğu, yakın çevresine olan sorumluluklarına bağlı olarak etrafındaki kişilere ayırması gereken zaman konusundaki yetersizlikler ve benzeri çeşitli sebeplerle tarafların yeterli iletişim kuramaması sonucunda yanlış anlaşılmalara meydana gelebilmektedir (Temel, 2017: 4). Bu yanlış anlaşılmalara da genellikle çatışmalara sebep olabilir. Literatürde örgüt içerisinde çatışmaya sebep olacak birçok iletişim problemi olmakla birlikte; bunlardan en önemlileri olduğu değerlendirilen anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, dinlememe sorunu ve iletişim kanalındaki bozukluklar olmak üzere dört başlık altında aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.1.3.1. Anlam güçlükleri**

İletişim, tarafların birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarmak amacıyla çeşitli sembollerini göndermesidir (Öztaş, 2005: 17). Anlam güçlükleri ise, bireylerin uygun iletişim araçlarına veya ortak bir lisana sahip olmamaları sebebiyle oluşan ve karşı tarafla iletişimlerini engelleyen faktörler olarak tanımlanabilir. Bir iletişimin etkinliği kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru olarak algılanma düzeyi ile ölçülür. Eğer kaynak tarafından gönderilen mesajlar ya da semboller alıcı tarafından tam ve doğru olarak anlaşılabilir ise iletişim güçlükleri ortaya çıkar (Şendur, 2006: 17).

İmamoğlu ise, iletişim sürecinde taraflar arasında ortak sembollerin kullanılmaması durumunda yanlış anlamalar ya da iletişimsizlik durumunun ortaya çıkacağını; bunun da örgütlerde çatışmaya sebep olabileceğini ifade eder (İmamoğlu, 2014: 29). Söz konusu iletişim problemlerini yaşamamak açısından, iletişim kuran tarafların ortak dil, işaret, sembol seçmesi ya da bunların resim, tablo, grafik ve benzeri görseller ile destekleyebilir ve böylece muhtemel bir çatışma durumu engellenebilir (Şendur, 2006: 17).

#### **3.1.3.2. Yetersiz bilgi alışverişi**

Örgütteki birimlerin birbirlerinden beklentileri konusundaki farklılık ile birbirleri hakkında eksik bilgiye sahip olmaları örgüt içerisinde çatışmalara sebep olabilir. Taraflar arası gerçekleşen iletişimin yetersizliği ve buna bağlı olarak karşı tarafa eksik bilgi gönderilmesi önyargıların doğmasına sebep olabilir. Genellikle de karşı tarafla iletişime geçmeden önce birey ya da birimlerin önyargı oluşturdukları da yadsınamaz bir gerçektir (Öztaş, 2005: 21).

Sahip olunan bu önyargılar, örgütün birimleri arasındaki çalışma ahenginin bozulması, olumsuzluklar yaşanmasına; buna bağlı olarak da insan ilişkilerinin bozulması, performans düşüklüğü ve üretim hataları gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir (Şendur, 2006: 18).

Schelling, örgüt içerisinde tarafların birbirleri hakkında eksik bilgiye sahip olmasının, onları mevcut olan seçeneklerden biri üzerinde anlaşmaya zorladığını; buna karşılık tarafların birbirleri hakkında tam bilgiye sahip olmaları durumunun ise, aralarında eşgüdüm sağladığını ifade etmektedir (Çağlayan, 2006: 56)

### **3.1.3.3. Dinlememe sorunu**

Bireyler arası iletişimin tanımına bakıldığında, çift yönlü bir süreç olduğu kolaylıkla anlaşılabilir. Dolayısıyla iletişim süresince bireylerin her birinin kimi zaman kaynak, kimi zaman da alıcı rolünde oldukları unutulmaması gereken en önemli husustur. Bireylerin, karşı taraf kaynak rolüne geçtiğinde mesajı dinlemeleri ve sonrasında geri bildirimde bulunmaları iletişim sürecine olumlu etki yaratır. Bununla birlikte karşı taraftan gelen mesaj dinlenmeden geri bildirim yapılması ise, iletişimi olumsuz yönde etkileyerek çatışmalara sebep olabilmektedir (Şendur, 2006: 19).

### **3.1.3.4. İletişim kanallarındaki bozukluklar**

En genel tanımı ile iletişim, bir bireyin sahip olduğu bilgi, fikir ve duygularını uygun bir iletişim vasıtası ile karşısındaki aktarma sürecidir. Şimşek ise iletişimi, bireyler ya da birimler arasında gerçekleşen bilgi, duygu ve düşünce aktarım süreci olarak tanımlamaktadır. Söz konusu aktarımın en temel amacı ise, karşı tarafla ortak bir noktada buluşarak uzlaşma ve anlaşma sağlamaktır (İmamoğlu, 2014: 31).

İletişim esnasında ortak bir dil veya sembol kullanılmaması, mesajın açık olmaması, mesajın filtrelenmesi, geriye bilgi akışı olmaması, iletimdeki gecikmeler, tarafların yanlış anlamaları ve benzeri birçok sebep, iletişim kuran kişi veya birimlerin beklenenden farklı karar almasına ya da davranış sergilemesine yol açarak, sonucunda da çatışmaya sebep olabilir (Koçel, 2014: 67). Örneğin hemşirelik hizmetleri müdürlüğünce sorumlu hemşireler vasıtasıyla gönderilen mesajlar klinik hemşirelerine eksik veya yorum katılarak aktarıldığında yanlış anlamalara sebep olabilmektedir (Temel, 2017: 4).

## **3.2. Örgütsel Çatışma Türleri**

Örgütlerde görülen çatışmalar pek çok farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bu bölümde söz konusu sınıflandırma yöntemlerinden en sık rastlananları incelenecektir. Örgütlerdeki

çatışmaları çeşitli sınıflandırmalar yaparak incelemek, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Örgütlerdeki çatışmalar; çatışmaya taraf olanlar, ortaya çıkış şekilleri, örgüt içindeki yeri ve örgüt işleyişine etkisine göre olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırılarak incelenmiştir.

<b>Çatışma Türleri</b>			
<b>Taraflar Açısından</b>	<b>Ortaya Çıkış Şekline Göre</b>	<b>Örgüt İçindeki Yerine Göre</b>	<b>Örgüt İşleyişine Etkisine Göre</b>
1. İçsel Çatışma	1. Potansiyel Çatışma	1. Dikey Çatışma	1. İşlevsel Çatışma
2. Bireyler Arası Çatışma	2. Algılanan Çatışma	2. Yatay Çatışma	2. İşlevsel Olmayan Çatışma
3. Gruplar Arası Çatışma	3. Hissedilen Çatışma	3. Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arası Çatışma	
4. Örgütler Arası Çatışma	4. Açık Çatışma		

Kaynak: Demirci, 2002, s. 32

### **3.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri**

Örgüt içi çatışmalar, çatışmaya taraf olanlar açısından incelendiğinde özelden genele doğru içsel çatışma, bireyler arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere dört gruba ayrılarak incelenebilir.

#### **3.2.1.1. İçsel çatışma (bireyin kendi içindeki çatışmalar)**

Örgütlerdeki bireylerin kendi içinde yaşadığı ve kişide kızgınlık ya da rahatsızlığa sebep olan çatışmalardır. Bu tip çatışmalar genellikle kişinin çelişkili taleplerle karşılaştığı, ne yapacağından emin olamadığı veya yapabileceğinden fazlası istendiği durumlarda ortaya çıkar (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001: 245). Bu tip çatışmalar kişiyi baskı altında bırakarak stres oluşumuna sebep olur (Koçel, 2014: 761).

İmamoğlu ise içsel çatışmayı, bireylerin aynı konuyla ilgili farklı iki seçenekle karşılaşılması durumunda hangisini tercih etmeleri gerektiği konusunda düşüklere çatışma türü olarak tanımlamaktadır (İmamoğlu, 2014: 15). Bu durumda birey karar verme ve eyleme geçme noktasında zorlanabilir (Şendur, 2006: 20).

İçsel çatışmaların kaynağı olarak bireyin ihtiyaçları görülebilir. Bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik başlayan güdülenme sürecinde, bireylerin kendinden bekleneni yerine



getirememesinin olumsuz etkileri vardır. Bireyin kendinden beklentileri ile çevresindekilerin ondan beklentileri arasındaki uyumsuzluk ile bireyin amaç, güdü ve gereksinimleri ile ilgili çelişkiler gerilime ve içsel çatışmaya sebep olacaktır. Bireyin kendi içinde yaşadığı bu çatışma, örgüt içerisindeki diğer bireylerle de çatışma yaşamasına sebep olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 292).

İçsel çatışma genellikle iki ya da daha fazla güdünün bireyi etkilemesi sonucu yaşanır. Bireyin karar verme mekanizmasını olumsuz yönde etkileyen bu durum, bireyin gerginliğinin artmasına ve içsel bir çatışma yaşamasına sebep olur (Cüceloğlu, 1999: 282).

İlban ise içsel çatışmayı, bireyin gerçekleştiremeyeceği eylemler ile üstleneceği roller arasında seçim yapamaması ya da yanlış seçim yapması sonucu ortaya çıkan ve kişi üzerinde strese sebep olan çatışma olarak tanımlamaktadır (İlban, 2008: 23).

Baykal ve Tekarslan, bireyin bir amacına ulaşmasının, ona alternatif olan amaca ulaşma olasılığı düşüreceğini öne sürer. İçsel çatışmaya sebep olan amaç çatışmalarının ise Yaklaşma-yaklaşma, kaçınma-kaçınma ve yaklaşma-kaçınma olmak üzere üç şekilde ortaya çıkacağını savunur.

#### **3.2.1.1.1. Yaklaşma-yaklaşma çatışması**

Bireyin iki veya daha fazla olumlu seçenek arasından birini seçmek zorunda olduğu zaman ortaya çıkan çatışmadır. Özellikle bu amaçların eşit değerlere sahip olması durumunda kişiyi çok daha fazla etkiler. Diğer çatışma türlerine göre çok daha kolay ve çabuk çözülen bu çatışma türü genellikle rahatsız edici değildir (Aslan, 2002: 205).

Örneğin, yeni mezun bir gencin iki tane iş teklifinden birini seçmesi ile terfi veya ödül için eşit yetenekte iki astından birini seçmek zorunda olan bir yöneticinin bu tarz çatışmayı yaşaması olasıdır (Rahim, 1990: 58).

#### **3.2.1.1.2. Kaçınma-kaçınma çatışması**

Bireyin olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel iki ya da daha fazla sayıda seçenekten birini seçmek zorunda olduğu zaman ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu tür bir durumda zararı en az olan alternatifin seçilmesi akıllıca olur (Rahim, 1990: 58). İşsizliğin yaygın olduğu dönemde sevmediği bir işi yapmak zorunda olan bir bireyin durumu bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir. Ertürk ise bu çatışma türünün, bireyin arzu etmediği ve onun için eşit incitcilikte olan iki alternatiften birini seçmek zorunda olduğu durumda ortaya çıktığını ifade etmektedir (Ertürk, 2000: 220).

Bu gibi durumlarda bireyin seçimi kişilik yapısı, inanç ve değerleri, bilgi ve deneyimi gibi etmenlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ancak her iki alternatifin de olumsuz sonuçlara sahip olması bireyin kararsızlığını ve stresini arttıracaktır (Şendur, 2006: 22).

### 3.2.1.1.3. Yaklaşma-kaçınma çatışması

Bireyin alternatiflerinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sahip olması durumunda ortaya çıkan bir çatışma türüdür. “Ne yardan, ne de serden” öz deyişi bu tip çatışmayı en iyi şekilde tarif etmektedir. Yönetici ve karar verici bireyler bu durumla sıkça karşılaşmaktadır (Aslan, 2002: 206). Şendur ise, bireyin elde etmeyi arzuladığı bir şeyin aynı zamanda olumsuz sonuçlara sahip olması sebebiyle ikileme düşmesi durumunun birey üzerinde baskı doğurabileceğini ifade etmiştir (Şendur, 2006: 21).

Ailesi İstanbul’da olan ve İstanbul’da iş bulmak isteyen bir üniversite mezununun İzmir’de iş bulması veya kötü şartlarda iyi maddi karşılığında çalışan bir bireyin durumu bu çatışma tipine örnek olarak verilebilir (Erdoğan, 1996: 153).

### 3.2.1.2. Bireyler arası çatışma

Örgütte değişik görüşlere ve özelliklere sahip kişiler örgütün ve kendilerinin amaçlarını yerine getirmek için sürekli birbirleriyle çalışmak zorundadır. Bu süreç içerisinde sahip oldukları farklılıklar aşırı uyumsuzluklara dönüşürse çatışma yaşamaları kaçınılmazdır (Çağlayan, 2006: 64). Diğer bir ifade ile bireylerin görüş, eylem ve hedeflerinin farklı olması sonucunda, beraber çalışmalarının zorunlu olduğu durumlarda çatışmalar meydana gelebilir (Şahan, 2006: 20). Güzel ise, kişisel farklılıkların yanında, iletişimdeki aksaklıklar ve örgütün yapısal özelliklerine bağlı olarak da çatışmaların önemli sebeplerinden olduğunu ifade etmektedir (Güzel, 2010: 22).

Bireylerin sahip oldukları kültürel, duygusal ve eğitim farklılıkları ile kıskançlık ve yükselme hırsı gibi faktörler de çatışmaların artarak örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmasına sebep olur. Zamanla çatışmaların komplo ve fiziksel saldırı şekline dönüşmesiyle, örgütte çok daha büyük problemler ortaya çıkar (Öztaş, 2005: 36).

İlban’a göre kişiler arası altı çeşit etkileşim mevcuttur (İlban, 2008: 25):

- **Kazan-Kazan:** Bireylerin ilişkilerinde karşılıklı fayda kazanması anlayışıdır.
- **Kazan-Kaybet:** Bireyin kendisi kazanırken, karşısındakinin kaybetmesini istediği anlayıştır.

- **Kaybet-Kazan:** Bireyin beğeni kazanmak için kendi çıkarlarını göz ardı ederek kaybetmeyi kabullendiği anlayıştır.
- **Kaybet-Kaybet:** İnatçı ve bencil karakterli iki bireyin ilişkisi esnasında bireyin kendisinin kaybetmesi durumunda, karşı tarafın kaybetmesini istediği anlayıştır.
- **Kazan:** Karşı tarafın durumundan çok bireyin kendisinin kazanmayı önemseydiği durumda ortaya çıkan anlayıştır.
- **Kazan-Kazan ya da Pazarlık Yok:** İki tarafın da kazanmasını sağlayacak bir çözüm olmaması durumunda, anlaşma yapmama konusunda karşılıklı olarak uzlaşılacak anlayıştır.

Bireyler arası çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem de Johari Penceresi modelidir. Bu model bireylerin başkalarına kendini ne ölçüde tanıma olanağı verdiği, başkalarını ne ölçüde anlayabileceği, bireyler arası stil farklılıkları ve stiller arası oluşabilecek çatışma biçimlerini açıklamaya yöneliktir (Yıldızoğlu, 2013: 43). Bu pencere adını geliştiricileri Joseph Luft ve Harry Ingham'ın ön adlarının birleşiminden almıştır (Kılıç ve Önen, 2011: 4).

		KİŞİNİN KENDİ TARAFINDAN	
		BİLİNEN YÖNLERİ	BİLİNMEYEN YÖNLERİ
KİŞİNİN BAŞKASI TARAFINDAN	BİLİNEN YÖNLERİ	AÇIK KISIM	KARANLIK KISIM
	BİLİNMEYEN YÖNLERİ	GİZLİ KISIM	BİLİNMEYEN KISIM

Şekil 3.1. Johari penceresinden birey

Johari Penceresi modelinin dört boyutu aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kılıç ve Önen, 2011: 4):

- **Genel (Açık) Durum:** Bireyin genel olarak anlatmaktan çekinmediği, kolay gözlemlerden meydana gelen bu durum hem bireyin kendisi hakkında bildiklerini

hem de başkalarının o bireyle ilgili bildiklerini içermektedir. Kişinin göz rengi veya boyu gibi fiziksel özellikleri bu durum içerisinde yer alır.

- **Özel (Gizli) Durum:** Bireyin korkuları, kaygıları gibi kasıtlı olarak gizlediği ve diğerleri ile paylaşmak istemediği bilgileri kapsayan durumdur.
- **Kuşkulu (Kör Nokta) Durum:** Bireyin bir başkası hakkındaki yorumu gibi diğerlerinin bildiği ancak bireyin farkına varmadığı bilgileri içeren durumdur.
- **Bilinmeyen Durum:** Her iki tarafında iyi bilgi veya yanıtı sahip olmadığı dikkat çeken özellikleri içeren durumdur.

Johari Penceresi modeline göre kendi hakkında bildiği veya bilmediği bilgiler olduğu gibi, iletişim kurduğu bireyler ile ilgili bilgileri de sınırlıdır. Bu nedenle bireyler karşısındaki bireyi sahip oldukları bilgi birikimine bağlı olarak tanıyabilir veya algılayabilir (Yıldızoğlu, 2013: 43).

### 3.2.1.3. Gruplar arası çatışma

Örgütün yapıtaşları olarak görülen alt sistemlerinin birbirleri ile etkileşimi sırasında meydana gelen çatışmalardır (Erdoğan, 1996: 155). Bu çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını ve etkinliğini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilir (İmamoğlu, 2014: 16). Ayrıca genellikle aynı bölüm yöneticisi altındaki grupların mücadelesinden kaynaklanır (Sart, 2015: 45).

Örgütteki farklı norm ve tutumlara sahip alt sistemlerin örgütün amaçları doğrultusunda birlikte çalışmak zorunda olması çatışmaların yaşanmasını da kaçınılmaz hale getirir (Rahim, 1990: 120)

Gruplar arası çatışmaların birçok farklı sebebi olmasına rağmen tek taraflı veya karşılıklı bağımlılık, kıt kaynaklar, gruplar arası amaç ve değer farklılıkları, iletişim aksaklıkları ve sorumluluklar konusundaki belirsizlikler örgütsel çatışmaların en önemli sebepleri olarak ifade edilebilir (Aslan, 2002: 224). Kendisine verilen hedefler doğrultusundaki üretim kotalarına ulaşmaya çalışan üretim bölümü ile ürünlerin belirli standartları karşılama hedefleyen kalite kontrol bölümü arasında yaşanan çatışma buna örnek olarak gösterilebilir (Riggio, 2000: 319).

Gruplar arası çatışmanın azaltılması amacıyla taraflar veya temsilcileri bir araya gelebilir, bireyler farklı gruplarda çalıştırılabilir, gruplar üstü amaçlar belirlenebilir ve grupların enerjileri üst amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir (Bumin, 1990: 100). Yöneticilerin

çatışan gruplardan birinin üyesi olması durumunda ise, tüm grupları memnun edecek bir çözümün bulunması oldukça zorlaşır (Yıldızoğlu, 2013: 45).

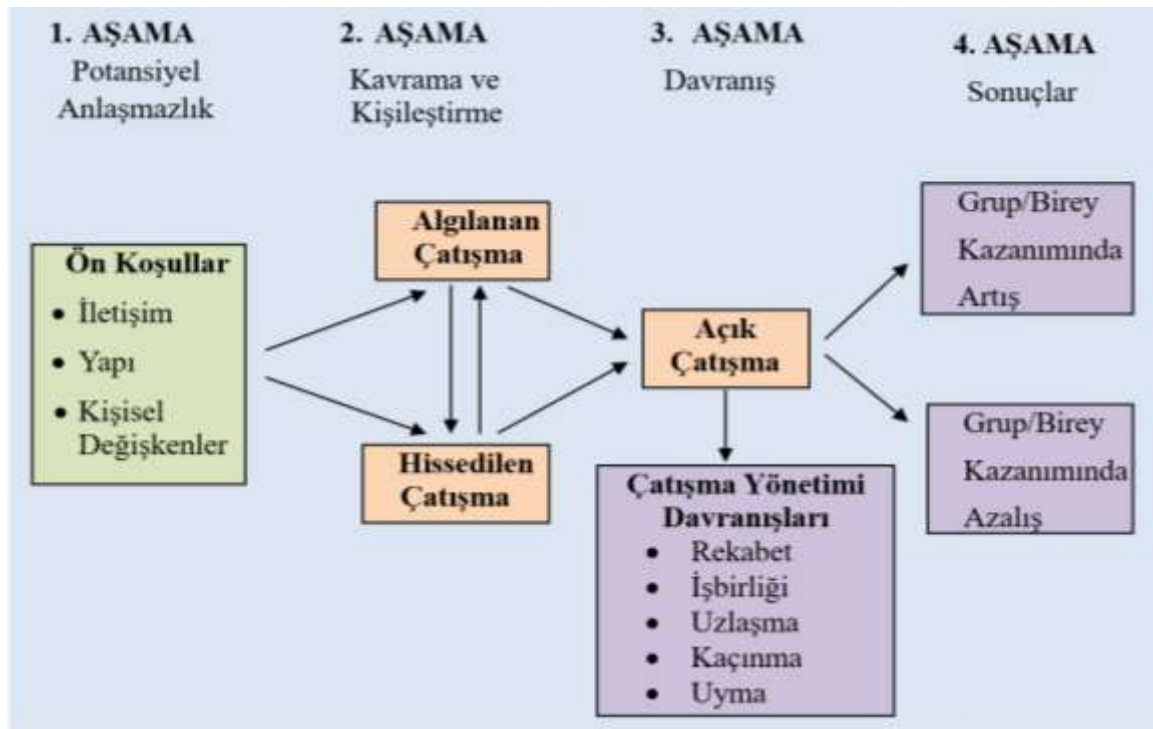
### 3.2.1.4. Örgütler arası çatışma

Gruplar arası çatışma ile aynı nedenlere sahip örgütler arası çatışmalar, açık sistem anlayışı altında ve ekonomik sistem içerisinde birbirleri ile çeşitli ilişkilere sahip örgütlerin çatışmaya girmesi olarak tanımlanabilir (Çağlayan, 2006: 67). Rekabet ortamına dayalı oluşan bu çatışmalar örgüt için kimi zaman olumlu sonuçlar doğuracağı gibi, kimi zaman da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Aşçı ve Koçak, 2017: 1548).

Örgütler arası çatışmaların ekonomik rekabetle sınırlı olmak koşuluyla varlığı kaliteli ürün, teknoloji ve hizmetlerin geliştirilmesi ile daha düşük fiyatlarla çok daha etkin kaynak kullanımına sebep olacağından arzu edilen bir durum olarak görülürler (Şimşek, 2002: 297).

### 3.2.2. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre incelendiğinde potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört ayrı gruba ayrılabilir (Kılıç, 2001: 88). Çatışma süreci şematik olarak Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.2. Çatışma süreci.

### 3.2.2.1. Potansiyel çatışmalar

Potansiyel çatışma, örgüt içerisinde çatışmaya sebep olabilecek faktörleri ifade etmektedir. Bir örgüt içerisindeki birey veya gruplar arasındaki amaç, algı ve statü farklılıkları ile kıt kaynakların birey ya da gruplar arası dağıtım şekli potansiyel çatışmaya örnek olarak verilebilir (Şimşek, 2002: 297; Koçel, 2005: 666).

Potansiyel çatışma, örgüt içerisinde henüz çatışmaya sebebiyet vermemekle birlikte çatışmaya sebep olabilecek durumların varlığı söz konusudur (Çağlayan, 2006: 60). Şendur ise, örgütteki sınırlı kaynaklara erişim için var olan rekabet ile grup ve bireyler arası amaç farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi ve işlevsel bağımlılıkların da potansiyel çatışma sebepleri olabileceğini ifade etmiştir (Şendur, 2006: 26).

### 3.2.2.2. Algılanan çatışma

Algılama; duyum süreci, simgesel süreç ve duygusal süreç olmak üzere üç temel süreci kapsamaktadır (Çağlayan, 2006: 60).

**Duyum Süreci;** bir bireyin çevresinde meydana gelen uyarımları duyu organları yardımıyla alarak tepki göstermesi suretiyle başlayan süreçtir.

**Simgesel süreç;** farklı bir anlamı temsil eden bir uyarımın alınmasıdır. Örnek vermek gerekirse, bir kişinin baş hizasında elini yana doğru sallamasının, kişinin uğurlama veya iyi niyet dileklerini sunması olarak algılanmasıdır.

**Duygusal süreç** ise; bir kişinin karşılaştığı bir olgu ya da nesneyi algılamasında belleğindeki simge ve izlenimlerin yanında, duygularının da etkili olmasıdır.

Algılanan çatışma, tarafların olay ve durumları nasıl algıladıklarıyla yakından ilişkilidir (Koçel, 2005: 206). Nedeni tam olarak açıklanamamakla birlikte çatışmanın farkında olunması şeklinde tanımlanabilir (İmamoğlu, 2014: 14). Algılanan çatışmada, algılama farklılıkları sebebiyle bireylerin birbirini yanlış anlamasına dayalı bir çatışma söz konusudur (Güzel, 2010: 25). Bu çatışma türü genellikle örgütlerde rollerin belirlenmesi aşamasına ortaya çıkar (Şimşek, 2002: 297).

### 3.2.2.3. Hissedilen çatışma

Hissedilen çatışma, çatışan bireylerin meydana gelen olaylar karşısındaki duygularıyla yakından ilişkilidir. Çatışmanın en önemli belirtileri endişe, kırgınlık ve kızgınlık olarak gösterilebilir (Şimşek, 2002: 297; Koçel, 2005: 666).

#### **3.2.2.4. Açık çatışma**

Açık çatışma, çatışan bireylerin meydana gelen olaylar karşısındaki davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Şimşek, 2002: 297). Fiilen çatışma durumunun ortaya çıkmasıdır. Bu aşamada bireyler birbirine ağır sözler söyleyebilir, tartışabilir, paylaşmayı reddedebilir, hatta birbirlerine karşı fiziksel güç bile kullanabilir (Koçel, 2005: 666). Bu aşamada çatışma çevredeki bireyler tarafından algılanabilir bir hale gelir.

#### **3.2.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri**

Çatışmaya taraf olan birey ya da grupların örgüt hiyerarşisindeki yerine göre yapılan bir sınıflandırma şeklidir. Hiyerarşik olarak aynı seviyedeki kişi ya da grupların çatışması yatay çatışma olarak nitelendirilirken, farklı hiyerarşik seviyedeki kişi ya da gruplar arası çatışma ise dikey çatışma olarak ifade edilebilir. Bunlara ilave olarak emir-komuta ve kurmay personel arasındaki çatışma da bu sınıflandırma içerisinde gösterilebilir.

##### **3.2.3.1. Dikey çatışma**

Dikey çatışma, örgüt içerisindeki rolleri esas alındığında birbirleriyle ast-üst durumundaki birey ya da gruplar arası meydana gelen çatışma türü olarak nitelendirilebilir (Şimşek, 2002: 285). Bu çatışma türü, üstler astlarını kontrol etmeye çalışırken, astların bu duruma tepki göstermesi sonucu ortaya çıkar. Astlar, üstlerin uygulamaya çalıştığı bu kontrolü kendi kişisel özgürlüklerine bir müdahale olarak görerek üstleriyle çatışma haline girebilir (Öztaş, 2005: 31)

##### **3.2.3.2. Yatay çatışma**

Yatay çatışma, örgüt içerisinde hiyerarşik olarak eşit seviyede bulunan kişi ya da gruplar arası meydana gelen bir çatışma türü olarak tanımlanabilir. Yatay çatışma, kıt kaynakları paylaşmak durumunda olan, farklı amaçlara sahip ve hiyerarşik olarak aynı seviyedeki birey ya da gruplar arasında meydana gelen çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Güzel, 2010: 27).

Aynı hiyerarşik düzeyde meydana gelen yatay çatışmada, çatışan tarafların diğer tüm bireyleri tutum ve davranışlarına bağlı olarak kendine yandaş ya da karşıt olarak sınıflandırması da sıkça görülen bir durumdur. (Şendur, 2006: 27).

##### **3.2.3.3. Emir-komuta ve kurmay personel çatışma**

Örgütlerde en sık görülen çatışma türü emir-komuta ile kurmay personel arasında meydana gelen çatışmalardır. Çünkü emir-komuta çalışanları yetki ve sorumluluğa sahipken, kurmay

çalışanların böyle bir yetkisi yoktur. Kurmay personel sadece uzmanlık alanına bağlı olarak danışmanlık görevini yerine getirir (Koçel, 2005: 662).

Baransel bu tip çatışmaların nedenlerini:

- Kurmayların varlığını hissettirme arzusu,
- Kurmayların yetkilerini genişletme eğilimi,
- İki tarafın sahip olduğu rol farklılığı,
- Kurmay personelin üst yönetime yakınlığı,
- Kurmayların önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamaları,
- Yetişme farklılığı,
- Kurmay personelin, komuta personelinin ücret, terfi vb. haklarına ilişkin söz sahibi olması olarak tanımlamıştır (Tuğlu, 1996: 22).

Kurmay personelin bir konuya ilişkin özgürce görüşlerini ifade etmesi çatışmalara neden olabilir (Şimşek ve diğerleri, 2001: 249). Bu tip çatışmaların birçoğu yetki ve sorumluluk karmaşası sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006: 199).

#### **3.2.4. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri**

Modern yaklaşımla birlikte örgütlerde belirli bir seviyede çatışmanın varlığının örgüt açısından faydalı olduğu görüşü savunulmaktadır. Çatışma örgüt işleyişine göre sınıflandırıldığında, örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etki yaratan çatışmalar fonksiyonel (işlevsel) çatışma, olumsuz etki yaratan çatışmalar ise fonksiyonel (işlevsel) olmayan çatışma olarak tanımlanmaktadır.

##### **3.2.4.1. Fonksiyonel (işlevsel) çatışma**

Bazı çatışmalar örgütün performansını arttırarak, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Bu tip çatışmalar fonksiyonel (işlevsel) olarak adlandırılır. Bazen fonksiyonel çatışmalar, örgütte bulunan sorunların varlığını ortaya çıkararak, yöneticinin bu sorunları çözümüne katkı sağlar. Ayrıca örgüt mensuplarının yaratıcılığının gelişimine katkıda bulunur (Koçel, 1999: 491).

Kırsal kesimde bulunan ailelere sağlık hizmeti götürülmesi konusunda bir hastanedeki iki departman arasındaki anlaşmazlık örnek olarak verilebilir. Her iki departman da aynı amaca sahip olmasına rağmen, çözüm yöntemleri farklı olduğu için anlaşmazlık yaşamaktadırlar. Anlaşmazlığın sonu nasıl olursa olsun, sonuç olarak nihai amaca ulaşılacak ve kırsal kesimdeki ailelere sağlık hizmeti götürülecektir. Fonksiyonel çatışma olmayan örgütlerde,



yeni fikirler olmayacağı için örgütün daha iyiye gitmesi için gerekli değişimler yaşanmayacaktır. Bu açıdan bakılırsa, işlevsel çatışma yaratıcı gerginlik olarak tanımlanabilir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997: 226).

Genellikle reklam ve araştırma gibi yenilikçi yaklaşımlar gerektiren alanlarda yaşanan çatışmalar işlevselken, montaj hattı gibi rutin faaliyetler içeren işlerde ise çatışmalar fonksiyonel olmaz (Robbins 1994: 235). İşlevsellik zamana göre değişen bir kavram olmasına rağmen, aleni ve şiddetli çatışma genellikle işlevsel olmaz.

#### **3.2.4.2. Fonksiyonel (işlevsel) olmayan çatışma**

Örgütteki performansı düşürerek, amaçlarına ulaşmasını engelleyen çatışmalardır. Güzel, kişiler arası ilişkilerden doğan çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirmiştir (Güzel, 2010: 24). Örgüte zarar verdiği için, yöneticiler fonksiyonel (işlevsel) olmayan çatışmaları ortadan kaldırma yönünde çaba sarf ederler (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997: 226).

Klasik ve neoklasik yaklaşımda her türlü çatışma örgütsel olmayan çatışma olarak görülürken, modern yaklaşımda ise her türlü çatışmayı örgütsel olmayan çatışma olarak nitelendirmek doğru olmaz. Modern görüş, bazı çatışmaların örgüt için yararlı olduğunu savunarak, fonksiyonel olarak nitelendirir (Koçel, 1999: 491). Örgüt üzerinde fonksiyonel çatışmanın tam tersi bir etkiye sahiptir. Bu tip çatışmalar engellenemediği takdirde örgüt fonksiyonlarına olumsuz etki yaratır (Aydemir, 2018: 260).

### **3.3. Çatışmanın Önemi ve Neden Olduğu Sonuçlar**

Çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ancak örgüt içerisindeki çatışmanın olumlu veya olumsuz sonuçlarla doğrudan ilişkisi olduğu söylenemez. Uygun çatışma yönetimi becerilerinin kullanımından çatışmanın olumlu sonuçları, uygun olmayan çatışma yönetimi becerilerinin kullanımından ise çatışmanın olumsuz sonuçları ile karşılaşılır. (Zhu, 2013:15). Kısacası, önemli olan çatışmanın yönetim şeklidir.

#### **3.3.1. Çatışmanın Neden Olduğu Olumlu Etki ve Sonuçlar**

Çatışmalar örgütsel başarıya olumlu etkileri ile örgüt üyelerinin davranışlarında da değişikliğe neden olabilirler. Çatışma, hemen hemen her türü tarafların karşılıklı hoşgörülü olma şeklini geliştirmelerini ve bununla örgüt içindeki uyumun sağlanmasını olumlu yönde katkı sağlayabilir. Ayrıca örgüt üyelerinin birbirlerini desteklemelerine sebep olarak, iç

denetimin sağlanmasına ve örgüt içi güç dengesinin devamlılığına katkıda bulunur (Güzel,2010: 28).

Çatışmalar kararların kalitesini arttırmalar, özeleştirir, değişim ve yenilik ortamını hazırlanmasını ve alışılmış davranışların değiştirilmesini sağlarlar. Çatışma mevcut işlemlerin ve mevcut yapıların sorgulanmasına neden olarak değişimi başlatan itici güç oluşturur. Ayrıca çatışmalar, mevcut sistem ve yapılar değiştirilmeye çalışıldığında ortaya çıkar. Yeni ve daha iyi fikirler bu tarz çatışmalardan ortaya çıkabilir. Çatışma yalnızca değişim ve yeniliği sağlayan bir kavram değil, aynı zamanda değişimin kabul edilmesini sağlayan bir kavramdır. (Erdoğan, 1996:146)

Örgütsel çatışmanın neden olduğu olumlu etki ve sonuçları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanabilir (Şahan, 2006: 26):

- Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilmelerini sağlayabilir.
- Çatışma, örgüt üye ve grupların, sahip oldukları güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
- Çatışma, farklı görüşlerin artmasına ve ortaya konmasına izin verir böylece yeniliği ve yaratıcılığın artmasına sebep olabilir.
- Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeden öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar, örgütsel yapı tarafından sağlanabilir.
- Çatışma sonucunda, eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik tarzı gelebilir.
- Çatışma, insanın doğasında mevcut bulunan saldırganlık dürtülerinin tatmin edilmesine yardımcı olabilir.

Örgütün varlığını tehlikeye atacak bir çatışma olumlu bir çatışma değildir. Çatışmanın sınırı ve gücü örgütün varlığının üzerine geçecek derecede olmamalıdır. Ayrıca, çatışma için kullanılan kaynaklar, sonucunda elde edilen kazanımlardan fazla düzeyde ise çatışmanın örgüt için faydalı olduğu söylenemez (Özsoy, 2017: 66).

### **3.3.2. Çatışmanın Neden Olduğu Olumsuz Etki ve Sonuçlar**

De Dreu ve Beersma (2005) tarafından yapılan araştırmada; çatışmanın örgüt üyelerinin motivasyon ve iş tatmini düzeylerini düşürdüğü, vücutta salgılanan stres hormonlarının artışına neden olduğu ve nihayetinde örgüt üyelerinin bazı fiziksel sistem, baş ağrısı, mide

ağrısı gibi psikosomatik sağlık problemleri yaşamalarına neden olduğu, fiziksel şiddete (bullying) ulaşan kaba davranışlar sergilenmesine neden olduğu, işin sağlıklı bir şekilde yapılması için gerekli olan ortamın oluşmasını engellediği ve bu durumların örgütlerin etkinlik, verimlilik ve performanslarını olumsuz olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Kavacık ve diğerleri, 2013: 74).

Örgütsel bağlılık, kişilerin çalıştıkları örgüte gösterdikleri sadakate dayalı tutum olup; kişilerin kendi amaç, hedef ve değerlerini, örgütünkilerle özleştirmelerinden kaynaklanır (Göksel ve Aydın, 2012:251). Örgütlerde çatışma grup içi bağlılığı azaltan bir etki yaratır. Ölçülü bir miktar çatışma örgüt üyelerine enerji verirken, fazlası grup bağlılığı ve uyumunu azaltır. Grup üyeleri arasındaki çatışmalar, üyelerin birbirleriyle iş birliği içinde çalışma tahammüllerini azaltır. Var olan çatışma, grubun ortak amaçlarının üzerine geçtiğinden grubun amaçlarına ulaşması ve verimli olması zorlaşır. Çatışma etkin bir şekilde yönetilmez ise nihayetinde grubun işleyişini aksatır ve varlığını tehlikeye sokar (Özkalp ve Kirel, 1996:211).

İş kazaları, çatışmanın olumsuz sonuçlarından birisidir. İş kazaları beklenmeyen, yanlış yapılan davranış veya teknik bir problem nedeniyle oluşan, neticesinde her zaman sakatlanma, uzuv kaybı veya ölüm görülmesi bile herhangi bir işleyişin yerine getirilmesine engel olan olaylardır. İş kazaları teknik, insan kaynaklı ve çevresel nedenlerle oluşabilir. İş kazalarına neden olan etkenlerden bir kısmı çatışma kaynaklı olabilir. Çatışmalar sonucu ortaya çıkan stres neticesinde fizyolojik ve psikolojik etkenler iş kazalarına neden olabilmektedir (Bayrak,1992: 63-64).

Devamsızlık çatışmanın bir diğer olumsuz sonuçlarından birisidir. Devamsızlık çalışanın mesai saatleri sınırlarında mesai ortamında bulunmamasıdır. Devamsızlık üç şekilde oluşabilir: hastalık nedeniyle sağlık raporu almak, mazeret izni kullanmak, mazeret belirtmeksizin mesaiye gelmemek. İşyerlerinde görülen devamsızlık olaylarının çoğunlukla nedeni tatminsizlik ve çatışmalardır. Örgüt çalışanları, özellikle hoşlanmadıkları uygulamaları olan yöneticilerle çatışma yaşadıklarında devamsızlığa başvururlar. (Bayrak,1992: 66-67).

Çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz sonuçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: (Çağlayan, 2006:71):

- Çatışma; enerji, para ve zamanın boşa harcanmasına sebep olur.

- Çatışma, tatmin duygusunu ve moral motivasyonu olumsuz etkiler ve böylece verimliliği düşürür.
- Çatışma, çatışan tarafların her birinin beden veya zihin sağlığını zedeleyen bir durum oluşturabilir.
- Çatışma, düşmanlık duygularına ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin tamamına ait amaçtan üstün görmelerine neden olur.
- Çatışma, güven duygusunun kaybedilmesine ve yeniden inşasının mümkün olmamasına neden olabilir.

### 3.4. Başlıca Örgütsel Çatışma Yönetim Stratejileri

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz olduğu için, örgüt yararına olacak ve bireylerin yaratıcılığını arttıracak şekilde kullanılmak durumundadır. (Toytok ve Açıköz, 2013: 25). Bu açıdan düşünüldüğünde, çatışma yönetimi çatışmanın varlığını kabul ederek, örgütün amaçlarına erişilmesi için bir araç olarak kullanılmasını içerir (Eryeşil ve Öztürk, 2016: 141).

Rahim çatışma yönetiminin, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmak ve örgüt etkinliğini optimize etmek için etkili stratejiler tasarlamak biçiminde tanımlamaktadır (Longe, 2015). Şahin ise, anlaşmazlığın belirli bir amaç doğrultusunda sonuca ulaştırılabilmesi için tarafların karşılıklı olarak bir dizi eylemlerde bulunmasını çatışma yönetimi olarak ifade etmiştir (Şahin ve Yüksel-Şahin, 2017: 396).

Rahim, çatışmayı çözme ve çatışmayı yönetme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu savunarak, farklılıkları şu şekilde belirtmiştir (Öztaş ve Akın, 2009: 14):

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetimin bir biçimidir ve yönetici içinde bulunduğu duruma göre bu yolu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasını savunurken; çatışmanın yönetimi, örgütün başarısı için çatışma düzeyini arttırmak veya azaltmayı savunur.
- Çatışma çözümünde müdahale, örgüt için zararlı olarak görünen bir çatışmayı yok etmek iken; çatışma yönetiminde müdahale, örgüt başarısı için çatışma düzeyini arttırmak veya azaltmaktır.

Sucuoğlu, çatışmayı çözme ve çatışmayı yönetme kavramlarının birlikte kullanılmasına rağmen farklı anlamlar taşıdığını ifade etmiştir. Bu farklılıkları hedef, miktar ve algı yönünden olmak üzere üç noktada ifade etmiştir (Sucuoğlu, 2015: 17):

- Çatışmayı çözenin hedefi çatışmayı yok etmek iken, çatışmayı yönetmenin hedefi çatışmayı örgüt için yararlı hale getirmektir.
- Çatışmayı çözmek, çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak iken; çatışmayı yönetmek, örgütün sürdürülebilirliği için optimum miktardaki çatışmanın muhafazasıdır.
- Çatışmayı çözmede, çatışma örgüt için zararlı bir olgu olarak algılanır iken; çatışmayı yönetmede, belirli bir düzeydeki çatışma örgüt için faydalı ve olumlu katkı sağlayan fırsat olarak algılanır.

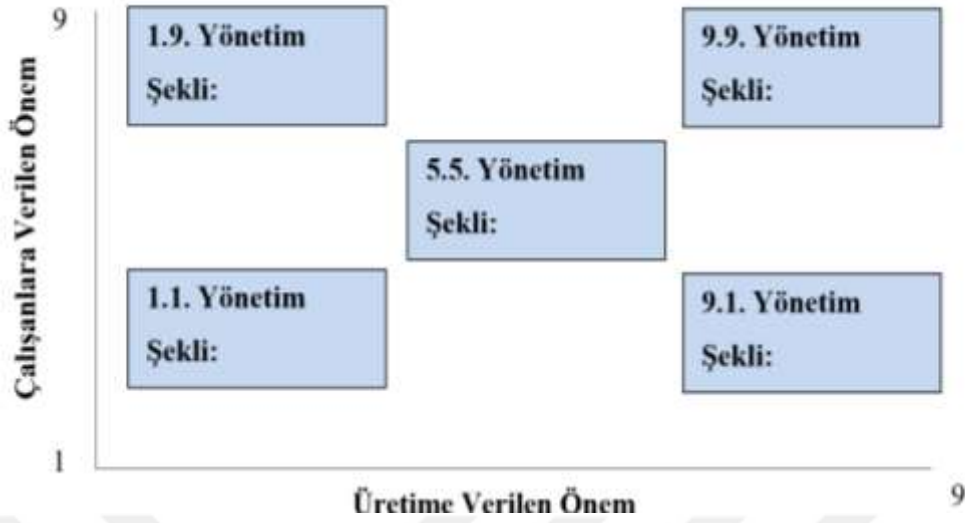
Örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri örgütteki birey ya da gruplar arası meydana gelen çatışmaları örgüt menfaatine katkı sağlayacak şekilde çözmek, yönlendirmek ve yönetmektir (Koçel, 2014: 770).

Örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların iyi anlaşılabilmesi için önemli görülen yaklaşımları tarihsel süreç içerisinde incelemenin daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

İlk olarak Follet (1940) tarafından sınıflandırılan çatışma yönetimi; baskın olma, uzlaşma ve bütünleşme olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. **Baskın olma** (domination), genellikle bir tarafın diğeri üzerinde etkinlik sağlamasıdır. Çatışma ile mücadelenin en kolay yöntemi olmasına rağmen, uzun vadede çok başarılı olduğu söylenemez. **Uzlaşma** (compromise), çatışmanın çözülmesi için tarafların karşılıklı olarak ödün vermesidir. **Bütünleşme** (integration) taraflar hiçbir şey feda etmeden çatışmanın çözülmeye çalışılmasıdır. Çatışmanın çözümünde en etkili yöntem olarak ifade edilmektedir. (Metcalf ve Urwick, 2003: 2).

Deutsch (1949), işbirliği ve rekabetin örgüt üzerindeki etkisini belirlemek için bazı çalışmalar yapmıştır. (Deutsch, 1949: 1). Çalışmaları sonucunda işbirliğine giden gruplarda koordinasyon, karşılıklı iletişim, grup içi samimiyet ile ödüllendirici grup işlevlerinin varlığını tespit etmiştir. Diğer taraftan rekabete giden gruplarda ise, karşılıklı ilişkilerde problem, azarlama, engelleme ve kendini savunma gibi bireysel davranışların ön planda olduğu gözlenmiştir.

Blake vd. (1964) tarafından örgütteki üretim ve çalışanlara verilen önem ile ilgili bir sistem oluşturulmuştur. Buna göre çatışma yönetimi zorlama, geri çekilme, düzeltme, pazarlık ve problem çözme olmak üzere beş sınıfa bölünmüştür (Blake ve Mouton, 1964: 135) .



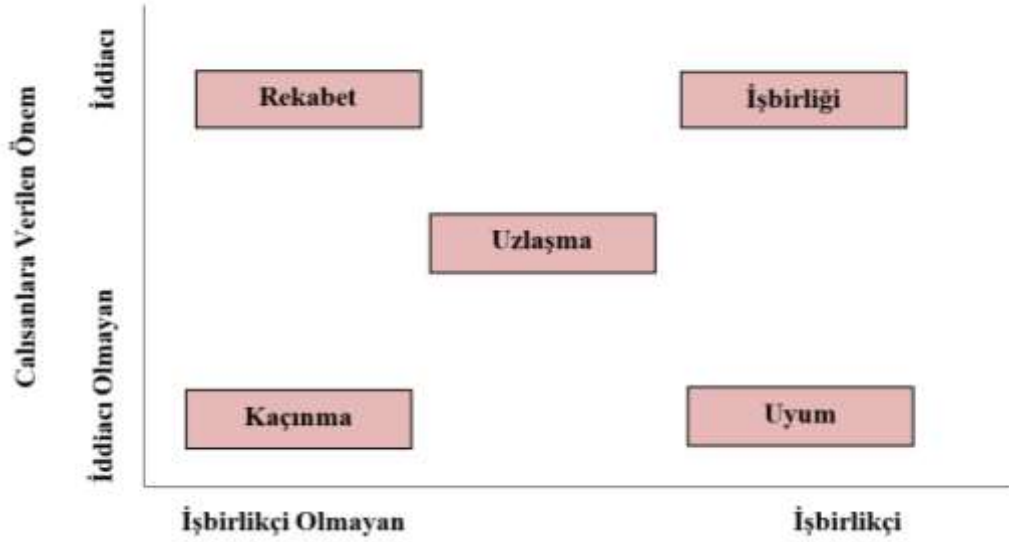
Şekil 3.3. Yönetim şekillerine göre çatışma çözme yöntemleri.

Şekil 3.3'te açıklanan yaklaşımda sol alttaki 1.1 kutucuğunda hem üretime verilen değer hem de çalışanlara verilen değer az olduğu yönetim şekli, çatışma yönetimi olarak geri çekilme yöntemi; sol üstteki 1.9 kutucuğunda çalışanlara verilen değer oldukça fazla olmakla birlikte, üretime verilen değer düşük olduğu yönetim şeklinde çatışma yönetimi olarak zorlama; sağ üstteki kutucukta çalışanlara ve üretime verilen önemin yüksek olduğu yönetim şeklinde, çatışma yönetimi olarak problem; sağ alttaki 9.1 kutucuğunda çalışanlara verilen önemin düşük, üretime verilen değer yüksek olduğu yönetim şeklinde çatışma yönetimi olarak yatıştırma; ortada yer alan 5.5 kutucuğunda çalışanlara ve üretime verilen değer orta olduğu yönetim şeklinde ise çatışma yönetimi olarak uzlaşma benimsenmiştir (Blake vd, 1964: 135 ).

Lawrance ve Lorsch (1967), Blake ve diğerlerinin önerdiği yöntem esas alınarak oluşturulan modelde çatışma yönetimi; zorlama (forcing), yatıştırma (smoothing) ve yüzleşme (confronting) olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır (Lawrance ve Lorsch, 1967: 1 ).

Thomas'ın (1960) önerdiği modelde ise çatışma yönetimi rekabet, kaçınma, işbirliği, uyum ve uzlaşma olmak üzere beş sınıfa ayrılmıştır. Şekil 3.4'te ifade edilen modelde yatay eksen işbirlikçi olma durumu, dikey eksen ise iddiacı olma oranına göre çatışma yönetimini açıklamıştır. Bireylerin rekabetçilikte, kendi çıkarlarını diğerlerinden önde tuttuğu; kaçınmada, iddiacılık ve işbirliğinden uzak; işbirliğinde, uyum sağlama ve ödün verdiği; uyumda, istekleriyle ilgili fedakarlıklar gösterdiği; uzlaşmada ise, isteklerinden bir kısmını

elde etmek için diğerk bir kısımdan vazgeçtiği davranışlar sergilemesi söz konusudur (Thomas, 1960, 2013: 27).



Şekil 3.4. Thomas'ın çatışmayı çözme yaklaşımı.

Puham ve Wilson (1982), geliştirdiği yöntemde çatışma yönetimini kontrol etme, yüzleşmeden kaçınma ve çözüme odaklama olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Kontrol etme, etkileşimi kendi elinde tutarak iletişim sürecini; yüzleşmeden kaçınma, örgütteki kişiler arası farklılıkları göz ardı ederek çatışmadan kaçınmayı; bütünleşme ise, çatışmayı çözmeye bireylerle doğrudan iletişimi ifade etmektedir.

Rahim (1983) ise, önerdiği model ile çatışma yönetimini bütünleşme, hükmetme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma olarak sınıflandırmıştır. Şekil 3.5'te ifade edilen modelde çatışma yönetimini, kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılamadaki kararlılığını gösteren kendisine ilgisi ile başkalarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığını gösteren diğerklerine yönelik ilgi olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bunları kombinasyonu ile işbirliği (kendine ve başkalarına yüksek ilgi), uyma (kendine düşük, başkalarına yüksek ilgi), baskın olma (kendine yüksek, başkalarına düşük ilgi), kaçınma (kendine ve başkalarına düşük ilgi) ve uzlaşma (kendine ve başkalarına ortak düzeyde ilgi) olmak üzere beş adet çatışma yönetim biçimi ortaya çıkarmıştır.

Literatürde çatışma yönetimine yönelik çeşitli yaklaşımlar bulunmakla birlikte, yapılan çalışmada bu alanda en yaygın ölçeklerden biri olan ve Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen ROCI-II (A ve B) ölçeği kullanılmıştır. Bu sebeple Rahim'in yaklaşımına yönelik ayrıntılı açıklama Şekil 3.5'te sunulmuştur.



Şekil 3.5. Bireyler arası çatışma yönetim stillerine ilişkin iki boyutlu model.

### 3.4.1. İşbirliği

İşbirliği yaklaşımında, çözüm bulmak üzere çatışmanın üzerine gidilir. Yöneticinin uzlaştırıcı rolü altında çatışan taraflar kendi düşüncelerini ve karşı taraf ile yaşadıkları sorun sahalarını açıkça ifade ederler. Taraflar anlaşmaya varıncaya kadar bu süreç devam eder (Koçel, 2005: 674). Eren, işbirliği yaklaşımını, yönetici nezaretinde bir araya gelen çatışan taraflar aralarındaki sorunu ve sebeplerini tüm ayrıntılarıyla tartışarak çözüm yollarına ilişkin yöntemler aramaları olarak ifade etmektedir (Eren, 1991: 141).

Aşçı ve Koçak ise, çatışmaya ilişkin tüm çatışma yöntemlerini göz önünde bulundurarak çatışmayla yüzleşmeyi işbirliği olarak tanımlamaktadır. Bu yöntemin kullanımıyla, çatışma halindeki tarafların her ikisini de tatmin edecek bir çözüm yolu elde edilir. Taraflar farklı görüşler yerine, benzer menfaatlerine yoğunlaşırlar (Aşçı ve Koçak, 2017: 1550).

Bu yaklaşımda taraflar, diğer yaklaşımlardan farklı olarak aralarındaki sorunun çözümü için birlikte hareket ederler. Bir araya gelerek, yanlış anlamaları ortadan kaldıracak ortak bir iletişim anlayışı içinde aralarındaki çatışmanın gerçek sebeplerini ortaya koymaya çalışırlar. Çatışma sebebini bulduktan sonra da çözümüne yönelik ortak bir yöntem geliştirirler. İşbirliği yaklaşımının etkin kullanımı, taraflarda karşılıklı hoşgörü, güven ve samimiyetin hakim olması gerekir (Karip, 2003: 62).



İşbirliği yaklaşımında tarafların her ikisi için de memnuniyet verici bir çözüm arandığı için kazan-kazan anlayışı olarak da ifade edilebilmektedir (Öztaş ve Akın, 2009: 15). Çatışmayı bütünleştirme yöntemi ile çözme yoluna giden bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar (Keçecioğlu, 1999: 104):

- Taraflar arası karşılıklı bilgi alışverişi olmalı,
- Kalıcı çözümler için sorunların özüne inilmeli,
- Ulaşılan çözümler, her iki taraf için de yeterli olmalı,
- Taraflar önyargılarından uzak durmalı,
- Taraflar değişim ve yeniliklere açık olmalı,
- Taraflar, buldukları çözüm yönteminin doğruluğunu kontrol etmelidir.

İşbirliği yöntemi, tarafların birbiri hakkında yeterli bilgiye ve aralarında yeterli bir iletişim ağına sahip olması durumunda etkili olmaktadır (Eren, 1991: 441). Ancak, çok farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda ise sonuç vermesi çok zordur (Koçel, 2005: 675).

#### **3.4.2. Uyma**

Çatışmaya taraf olan taraflardan birinin, örgüt içindeki iyi ilişkilerin devam ettirilmesi için fedakârlıkta bulunarak çatışmanın ortadan kaldırılmaya çalışıldığı yaklaşım uyma olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 405). Çatışma yönetiminde sıklıkla kullanılan bu yaklaşımın esasları farklılıkların paylaşılmasına dayanmaktadır. Ödün verme veya yumuşatma olarak da adlandırılan uyma yaklaşımında, karşı tarafın çıkar ve ihtiyaçları dikkate alınır. Taraflar arası farklılıklar ise, ikinci derece öneme sahiptir. Taraflar, karşı tarafla olan ortak yönleri dikkate alarak, onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır. “*Biz burada bir aileyiz*” gibi sözler bu yaklaşım ile ilgilidir (Koçel, 2005: 675).

Bu yaklaşımı uygulayan bireyler, karşı tarafla olan iyi ilişkinin devamlılığını sağlamak için kendi ihtiyaçlarının karşılanmasından çok, karşı tarafın ihtiyaçlarının karşılanmasını önemser. İlişkinin devamlılığının daha önemli olduğu düşünüldüğünde her iki tarafı da memnun edebilecek ortak bir çözüm bulunamadığı, karşı tarafı tatmin edecek bir çözümün en uygun seçenek olduğu veya çatışmanın karşı tarafa zarar verdiği durumlarda bu yaklaşım uygulanabilir (Karip, 2003: 66). Uyma yaklaşımında, taraflar birbirlerine karşı kısa vadeli çıkar hesapları yapmak yerine onlara daha fazla fayda sağladığını düşündükleri uzun vadeli ilişki kurma üzerine yoğunlaşırlar. Ancak bu yaklaşım da, kaçınma yaklaşımında olduğu gibi geçici bir etkiye sahiptir (Can, 2005: 385).

### 3.4.3. Baskın Olma

Baskın olma yaklaşımı, çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ihtiyaçlarını gidermek veya çıkarlarını korumak için karşı tarafın düşünce, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaması durumudur. Bu yaklaşımı tercih eden taraf kendine yüksek seviyede önem gösterirken, karşı tarafa düşük seviyede önem gösterirler. Bu yaklaşım aynı zamanda hükmetme, zorlama, güç kullanımı veya kazan kaybet olarak da adlandırılabilir. Genellikle örgüt içerisinde güç ve otoriteye sahip olan yönetici pozisyonundaki bireylerin kullandığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen bireyler ya da gruplar “Burada patron benim ve benim dediğim olur” düşüncesiyle çatışmadan galip çıkmak için sahip oldukları her türlü güç ve otoriteyi kullanma eğiliminde olurlar. Çatışma esnasında taraflar arasında anlaşma sağlanmasa da, her iki taraf güç ve otorite sahibi olan yönetici tarafından alınan kararlara katılmak zorundadır. Aksi halde yönetici yetkisini kullanacağından olay daha karmaşık bir hal alacaktır (Koçel, 2005: 675).

Baskın olma yaklaşımının örgütlerde çok sık kullanılması örgütteki diğer çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimliliklerini düşürebilir; hatta örgüte olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilir (Genç, 2004: 59). Buna karşın, acil veya örgütün hızlı karar alması gereken durumlarda tercih edilebilmektedir (Koçel, 2005: 675).

### 3.4.4. Kaçınma

Bireyin çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için düşük ilgi göstermesi durumu kaçınma olarak ifade edilmektedir. Kaçınmanın temelinde tepkisizlik, eylemsizlik ve duyarsız kalma vardır. Başka bir deyişle “*şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak düşüncesi*” hakimdir (Rahim ve Magner, 1995: 125).

Kaçınma, çatışan grupların olabildiğince yüz yüze gelmekten ve duygularını birbirlerine söylemekten uzak durmaları durumudur. Sadece insanların değil, diğer bütün canlıların da çatışmayı yok etmek için en sıklıkla sergiledikleri davranış şeklidir (Çağlayan, 2006: 100).

Bu yaklaşımda yönetici genellikle hem kendi hem de karşı tarafın düşüncelerini umursamayarak, çatışmanın çözümünde pasif kalmayı tercih eder ve çatışmayı görmezden gelmeyi tercih eder (Özkalp ve Kırel, 2005: 405). Yöneticinin bu yaklaşımı tercih etmesi durumunda çatışmanın çözüm süreci uzar ve bu durum tarafları tatminsizliğe sevk eder (Şimşek, 2002: 304). Yöneticiler çatışma durumunun zaman içerisinde kendi kendine çözüleceğine inanması durumunda veya çatışmanın varlığına inanmadıklarında bu yöntemi tercih ederler (Eren, 1991: 440).

Çatışan taraflar arasındaki yüksek seviyedeki gerilim sebebiyle sağlıklı bir iletişimin önüne geçilerek, karşılıklı müzakere ortamı sağlanana kadar beklenmesi gerektiği durumlarda çatışma yaklaşımı tercih edilebilir (Karip, 2003: 67).

Kısa vadede örgütteki çatışma seviyesini arttırmadığı için iyi bir tercih gibi görünmesine rağmen, uzun vadede sorunların birikerek çok daha büyük bir çatışma ortamına veya tekrar ederek kronik çatışmaların oluşmasına sebebiyet vermesi ihtimali bulunmaktadır. Ancak önemsiz ve çok küçük çatışmalarda örgütün gereksiz zaman ve enerji harcamasına engel olduğu için de sıkça tercih sebebi olabilmesi muhtemeldir. (Koçel, 2005: 673; Can, 2005: 384).

Kısacası kaçınma, sorunları görmezden gelme ve onlardan uzak durmaya dayalı pasif bir strateji olarak ifade edilebilir (Spaho, 2013: 114). Bu stratejiyi benimseyen kişiler genellikle gerginlik ve hayal kırıklığına bağlı olarak isteksiz olarak görünebilirler (Morita: 2003: 7). Bu davranış şekli küçük ve çözümü için zamana ihtiyacı olan konular için uygun olmakla birlikte; önemli ve hızlı karar gerektiren durumlarda uygun değildir (Zemzat, 2012: 206).

#### **3.4.5. Uzlaşma**

Uzlaşma, çatışma içerisindeki tarafların ortak bir yol bularak çatışmayı çözme veya yönetme sürecine denir (Gürer ve diğerleri, 2014: 444). Uzlaşma yaklaşımı, çatışan tarafların hem kendi çıkarlarına hem de karşılarındakinin çıkarlarına önem vererek karşılıklı taviz vermek suretiyle yaşadıkları çatışmaya çözüm üretmeye çalıştıkları yaklaşımdır. Bu yaklaşımda bulunan çözümlerin her iki tarafı da tatmin etmesi önemlidir (Eren, 1991: 442). Bu yaklaşım, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle de nitelendirilebilir. Çünkü her iki tarafın da bu yaklaşımı benimsemesi durumunda çatışmanın çözümü için karşılıklı olarak bazı şeylerden vazgeçerler (Güzel, 2010: 31).

Bu yaklaşımda çatışmanın net bir kazananı veya kaybedeni olmamasına rağmen, elde edilen sonuçlar her iki tarafı da memnun etmektedir. Genellikle tarafların fedakârlıkta bulunma dereceleri güçleri ile ters orantılıdır. Yani güçlü olan taraf daha az, güçsüz olan taraf ise daha fazla fedakârlıkta bulunur. Kaçınma yaklaşımında olduğu gibi çatışmalara geçici çözüm getirmektedir. Zaman içerisinde aynı tip çatışmaların ortaya çıkması da mümkündür (Koçel, 2005: 376).

Şimşek bu yaklaşımda uygulanan başlıca yolları şu şekilde belirtmiştir (Şimşek, 2002: 305):

- Çatışan taraflar, kesin çözüme ulaşıncaya kadar birbirinden ayrı yerlerde tutulur.

- Çatışan taraflar arası anlaşmazlığın çözümü için, üçüncü bir kişi ya da grubun arabuluculuğu kullanılabilir.
- Çatışan taraflar kurallara bağlıdır.
- Çatışan taraflardan biri diğerinin çatışmaya son vermesi karşılığında ona herhangi bir bedel ödemeyi tercih edebilir.





## **4. ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde; örgütsel çatışma yönetimi konusunda üniversitelerde yapılan bir araştırmanın amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması, güvenilirlik analizi ile hipotezler ve araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Yapılacak olan çalışmanın amacı, üniversitelerde görev yapan personelin yaşadığı örgütsel çatışma durumunda tercih edeceği çatışma yönetim stratejisi ile, personelin sahip olduğu demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, medeni durumu, öğrenim durumu ve eş çalışma durumu) bu tercihe olan etkisini analiz etmektir. Böylece örgütlerin yaşam döngüsündeki en doğal olgulardan biri olan çatışmanın, örgütün çıkarları doğrultusunda daha etkin yönetilmesine ilişkin literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Yapılan araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren üniversitelerde görevli personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışma yapılan üniversite isimlerinin saklı tutulması istendiğinden, çalışmanın hiçbir aşamasında araştırmanın yapıldığı üniversitelerin tespitine yönelik bilgiye yer verilmemiştir.

Araştırma kapsamında istatistiksel açıdan daha doğru bir sonuç elde edebilmek için 2 (1 devlet ve 1 vakıf) farklı üniversitede elektronik ortamda Google Form uygulaması kullanılarak anket uygulanmıştır. Bunlardan 158 adedine geri dönüş alınmış, yapılan kontrollerde 18 adedinin yanlış doldurulduğu tespit edilerek 140 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### **4.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde katılımcılardan çalıştıkları kurum ve bölüm, unvan, kurum tipi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, eğitim durumu, yaş idari görev durumu, medeni durumu, eşinin çalışma durumu, cinsiyet, öğrenim durumu gibi demografik niteliklerine yönelik soruları cevaplamaları istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların örgütsel çatışma yöntemlerini tespit etmek için Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II” A ve B formunda yer alan soruları cevaplamaları istenmiştir. Literatürde bu ölçek için “The Rahim Organizational Conflict Inventory-II” veya ROCI-II isimleri de

sıkça kullanılmaktadır. Form A’da katılımcının yöneticisi ile çatışması durumundaki davranışlarına yönelik ifadeler yer alırken, Form B’de katılımcının yönettiği kişiler ile çatışması durumundaki davranışlarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

ROCI-II ölçeği literatürde çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlere yönelik en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir. Söz konusu ölçek **işbirliği** (7 ifade), **uyma** (6 ifade), **baskın olma** (5 ifade), **kaçınma** (6 ifade) ve **uzlaşma** (4 ifade) olmak üzere toplam beş alt boyut ve 28 ifadeden meydana gelmektedir. ROCI Ölçeği Alt Boyutları ve Onlara Ait İfadeler Çizelge 4.1’de görülmektedir.

Sıra No.	Ölçekteki Sıra No.	Açıklama
<b>I. İşbirliği Alt Boyutu</b>		
1	1	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu üstlerim/astlarımla ile birlikte incelemeye çalışırım.
2	4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi üstlerim/astlarımla birleştirmeye çalışırım.
3	5	Bir sorun karşısında beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için üstlerim/astlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
4	12	Bir sorunu birlikte çözebilmek için üstlerim/astlarımla tam bir bilgi alışverişi yaparım.
5	22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizi açığa çıkarmaya çalışırım.
6	23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için üstlerim/astlarımla işbirliği içinde çalışırım.
7	28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için üstlerim/astlarımla çalışmaya çaba gösteririm.
<b>II. Uyma Alt Boyutu</b>		
8	2	Üstlerim/astlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.
9	10	Üstlerim/astlarımla isteklerini dikkate alırım.
10	11	Üstlerim/astlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.
11	13	Üstlerim/astlarımla genellikle ödün veririm.
12	19	Üstlerim/astlarımla önerilerine çoğunlukla uyarım.

13	24	Üstlerim/astlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.
<b>III. Baskın Olma Alt Boyutu</b>		
14	8	Fikirlerimi kabul ettirmek için üstlerim/astlarıma baskı yaparım.
15	9	Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.
16	18	Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.
17	21	Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.
18	25	Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.
<b>IV. Kaçınma Alt Boyutu</b>		
19	3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için üstlerim/astlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.
20	6	Üstlerim/astlarımla görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.
21	16	Üstlerim/astlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.
22	17	Üstlerim/astlarımla karşıma almaktan kaçınırım.
23	26	Kırgınlığa meydan vermemek için üstlerim/astlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.
24	27	Üstlerim/astlarıma nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.
<b>V. Uzlaşma Alt Boyutu</b>		
25	7	Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.
26	14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.
27	15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için üstlerim/astlarımla görüşürüm.
28	20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.

Çizelge 4.1. ROCI Ölçeği Alt Boyutları ve Onlara Ait İfadeler.

Ölçek 1-5 arası puan verilerek Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiştir. Seçeneklerden her zaman 5, çoğunlukla 4, az 3, çok az 2, hiçbir zaman 1 puan olarak belirlenmiştir. Ölçekte bir çatışma yönetimi stratejisinin diğerlerinden daha yüksek puan



alması onun daha fazla kullanıldığını, daha düşük puan alması ise daha az kullanıldığını göstermektedir. Ölçeğin en yüksek ve en düşük puanlı seçeneklerinin farkı 4.00 puanlık bir genişlik olup ( $5.00-1.00=4.00$ ); bu genişliğin seçenek sayısına bölünmesiyle de 0.80'lik bir düzey aralığı ( $4.00/5=0.80$ ) elde edilmektedir. ROCI-II ölçeği seçeneklerine göre verilen puanlar ve bu puanların sınırları Çizelge 4.2'de belirtilmiştir.

Puan	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.79
2	Çok Az	1.80-2.59
3	Az	2.60-3.39
4	Çoğunlukla	3.40-4.19
5	Her Zaman	4.20-5.00

Çizelge 4.2. ROCI-II ölçeği seçeneklerine göre puanlar ve bu seçeneklerin sınırları.

Yapılan anketler sonucunda toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programından faydalanılarak tek yönlü anova testi, tukey testi, tamhane testi, bağımsız örneklem t-testi ve sıklık (frekans) analizi yapmak suretiyle değerlendirilmiştir. İfadelerin standart sapmaları hesaplanarak istatistiksel olarak güven aralığı da elde edilmiştir.

#### 4.4. Anketin Geçerliliği ve Güven Analizi

Tanım olarak bakıldığında geçerlik, bir ölçme aracının başka herhangi bir özellik kullanmadan ölçmeyi hedeflediği özelliği doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde geçerliğin önemli bir yeri vardır (Güzel, 2010: 56).

Güven analizi hesaplamada öncelikle Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri bulunur. Bu değer ölçeğin her bir alt boyut için ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi, ölçeğin tümü için tek bir  $\alpha$  değeri de hesaplanabilir. Ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri o ölçeğin güvenilirliğini gösterir ve bu değer 0,6'dan daha büyük bir değer olması beklenir. Yapılan çalışmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı değerleri Çizelge 4.3'te görülmektedir.

Ölçeğin Tümü	İşbirliği	Uyma	Baskın Olma	Kaçınma	Uzlaşma
0,856	0,809	0,796	0,699	0,797	0,679

Çizelge 4.3. Rahim örgütsel çatışma ölçeğine ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin tümüne yönelik güvenilirlik katsayısı değeri 0,856 bulunmuştur. Benzer şekilde ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayısı değerleri de sırasıyla 0,809-0,796-0,699-0,797-0,679 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin 0.6'dan büyük olması ölçeğinin tümünün ve alt boyutlarının kabul edilebilir bir güvenilirlik değerine sahip olduklarını göstermektedir.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmanın genel hipotezi “katılımcıların demografik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde belirlenmiştir. Hipotez-1 hariç diğer tüm hipotezler yönetici ve yönetilenler açısından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu doğrultuda belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez-1:** Katılımcının görev tipi (Yönetici veya yönetilen) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-2:** Katılımcının çalıştığı kurum tipi (Devlet veya özel) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-3:** Katılımcının kurumdaki çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-4:** Katılımcının toplam çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-5:** Katılımcının eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler, diğer) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-6:** Katılımcının yaşı ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-7:** Katılımcının idari görevi olması ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-8:** Katılımcının eşinin çalışma durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-9:** Katılımcının cinsiyeti ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-10:** Katılımcının medeni durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez-11:** Katılımcının öğrenim durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

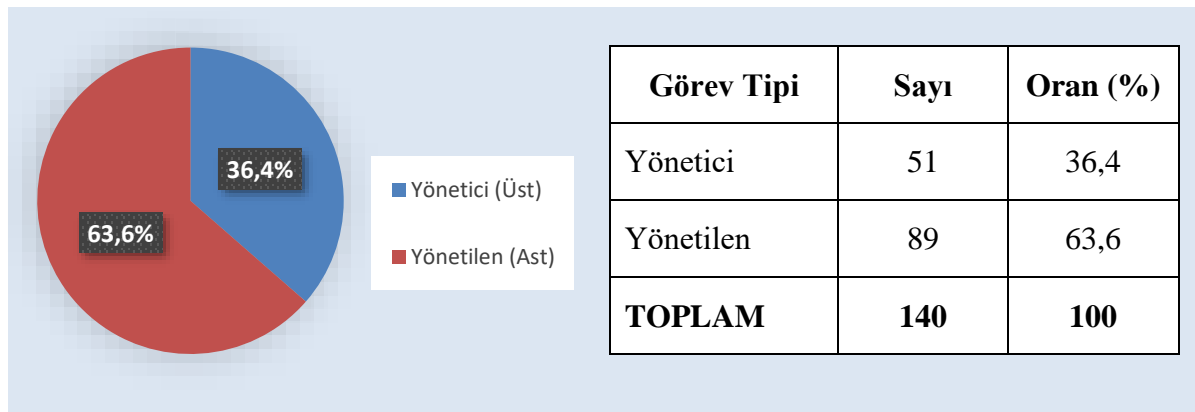
Araştırma hipotezleri, katılımcı personelin üstleri ve yönettikleri astlarıyla yaşadıkları çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi için değerlendirilmiştir.

#### 4.6. Elde Edilen Bulgular

Yapılan çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren 2 farklı üniversitede (1 devlet ve 1 vakıf) görev yapan 140 kişiye uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

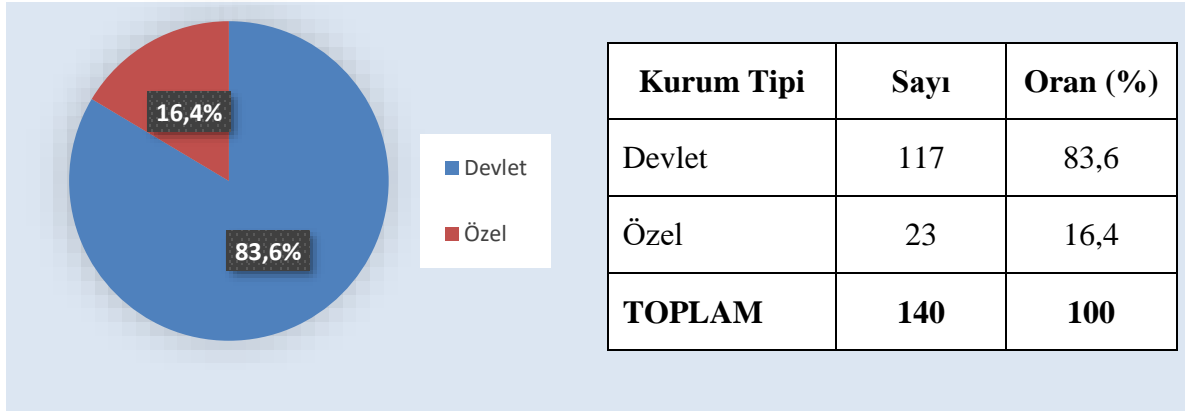
##### 4.6.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Katılımcıların beyanlarına göre görev tipi, kurum tipi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, öğrenim tipi, yaş, idari görev durumu, medeni durum, eşinin çalışma durumu, cinsiyet ve öğrenim durumuna ilişkin istatistiksel açıklamalar aşağıda sunulmuştur.



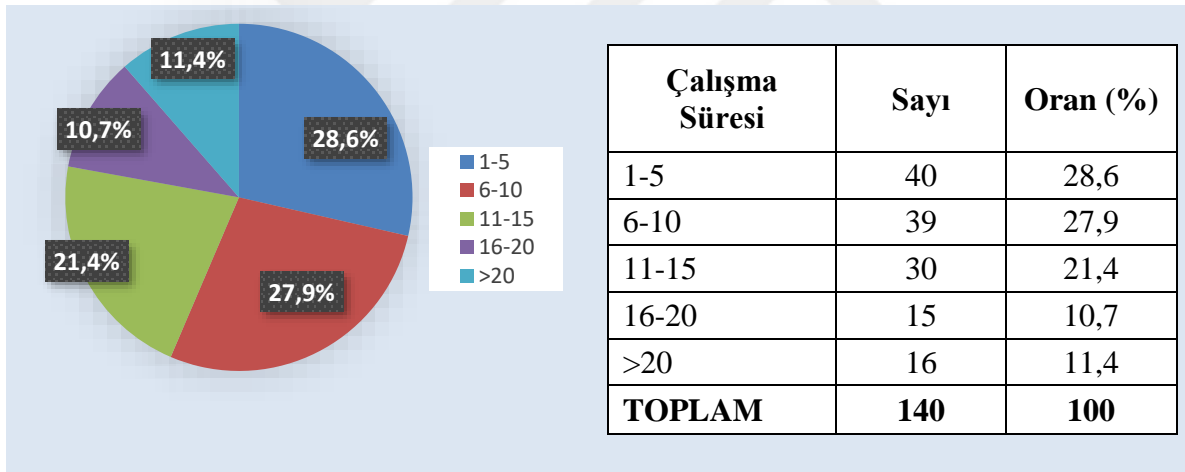
Şekil 4.1. Katılımcıların görev tipine göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %36,4’ü (51 kişi) yönetici ve %63,6’sı (89 kişi) yönetilendir. Katılımcıların çoğunluğunu yönetilenler (astlar) oluşturmaktadır.



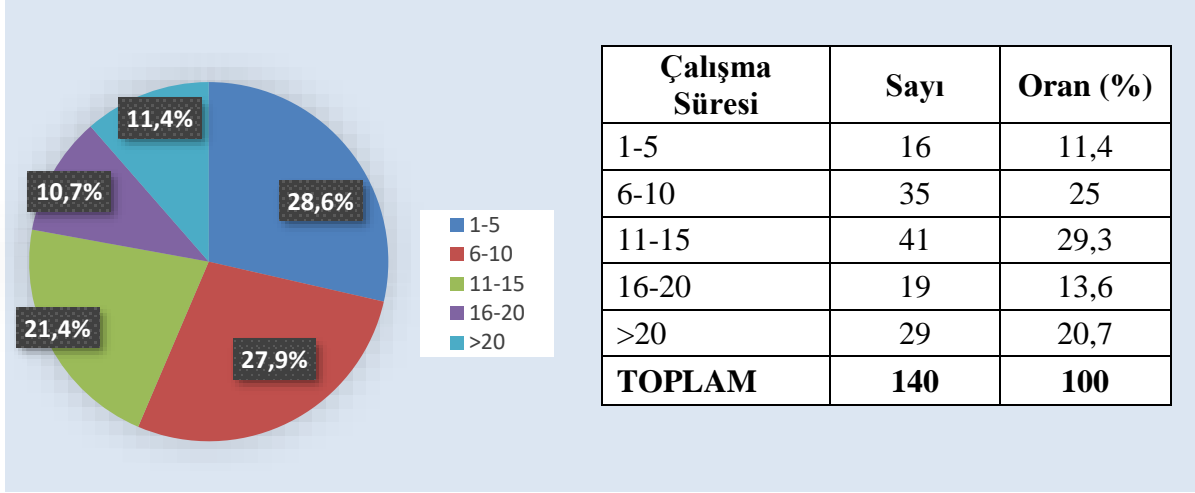
Şekil 4.2. Katılımcıların çalıştıkları kurum tipi göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi katılımcıların %83,6’sı (117 kişi) kamu üniversitelerinde görev yaparken, %16,4’ü (23 kişi) özel üniversitelerde görev yapmaktadır.



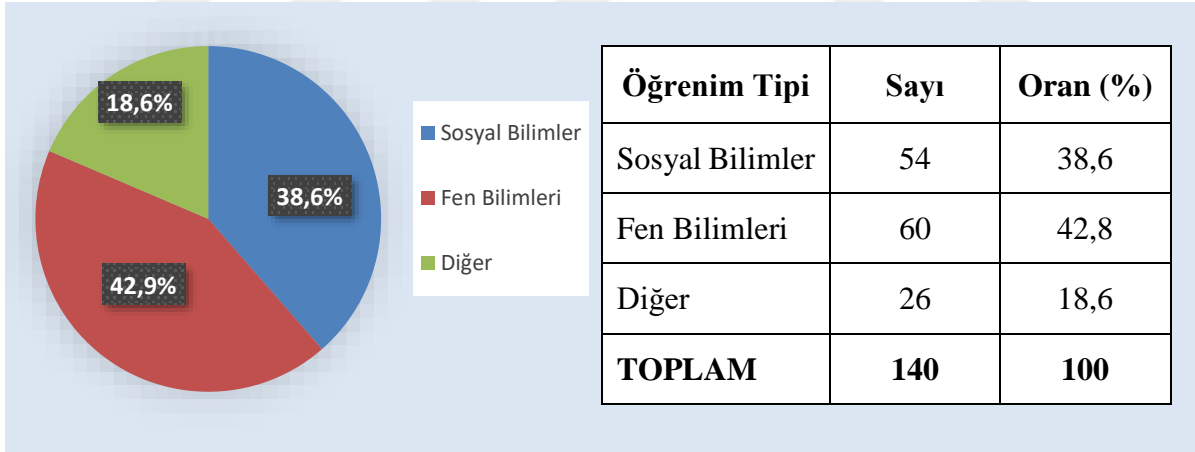
Şekil 4.3. Katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel dağılımı

Şekil 4.3’te görüldüğü gibi katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde %28,6’sı (40 kişi) 1-5 yıl arası, %27,9’u (39 kişi) 6-10 yıl arası, %21,4’ü (30 kişi) 11-15 yıl arası, %10,7’si (15 kişi) 16-20 yıl arası ve %11,4’ü (16 kişi) ise 20 yıldan daha uzun süredir aynı kurumda görev yapmaktadır.



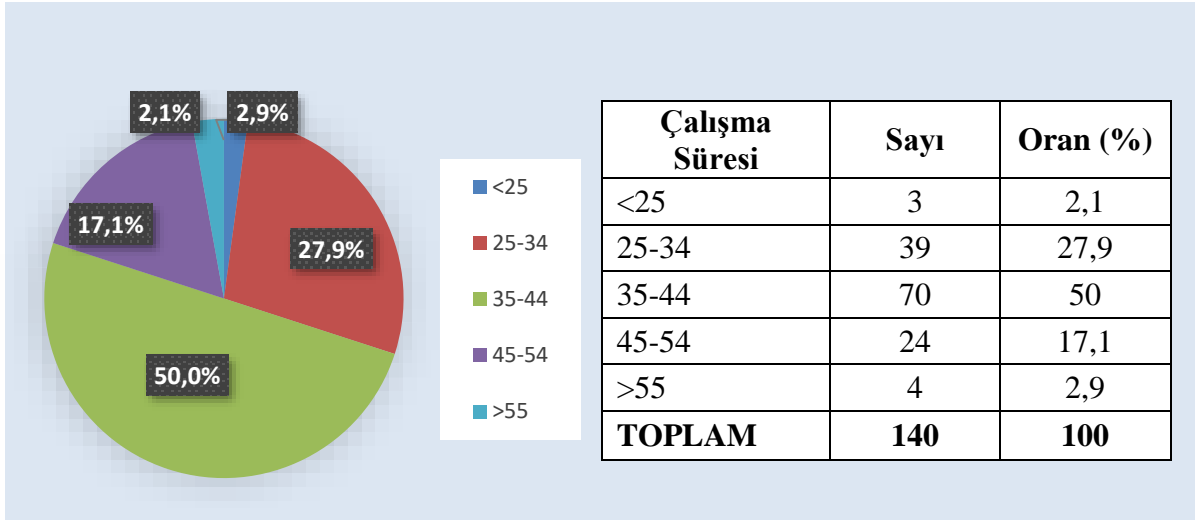
Şekil 4.4. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.4'te görüldüğü gibi katılımcılar toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde %11,4'ü (16 kişi) 1-5 yıl arası, %25'i (35 kişi) 6-10 yıl arası, %29,3'ü (41 kişi) 11-15 yıl arası, %13,6'sı (19 kişi) 16-20 yıl arası ve %20,7'si (29 kişi) ise 20 yıldan daha uzun bir çalışma hayatına sahiptir.



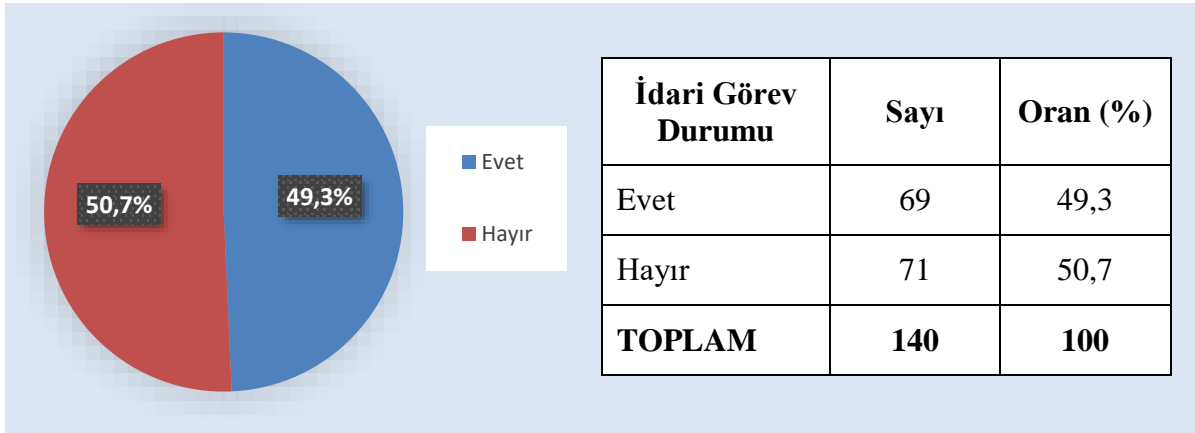
Şekil 4.5. Katılımcıların öğrenim tipine göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %38,6'sı (54 kişi) sosyal bilimler bölümlerinden, %42,8'i (60 kişi) fen bilimleri bölümlerinden ve %18,6'sı (26 kişi) ise diğer bölümlerden mezun olduklarını beyan etmişlerdir. Öğrenim durumu lise seviyesindeki katılımcılar da diğer öğrenim tipi kategorisinde değerlendirilmiştir.



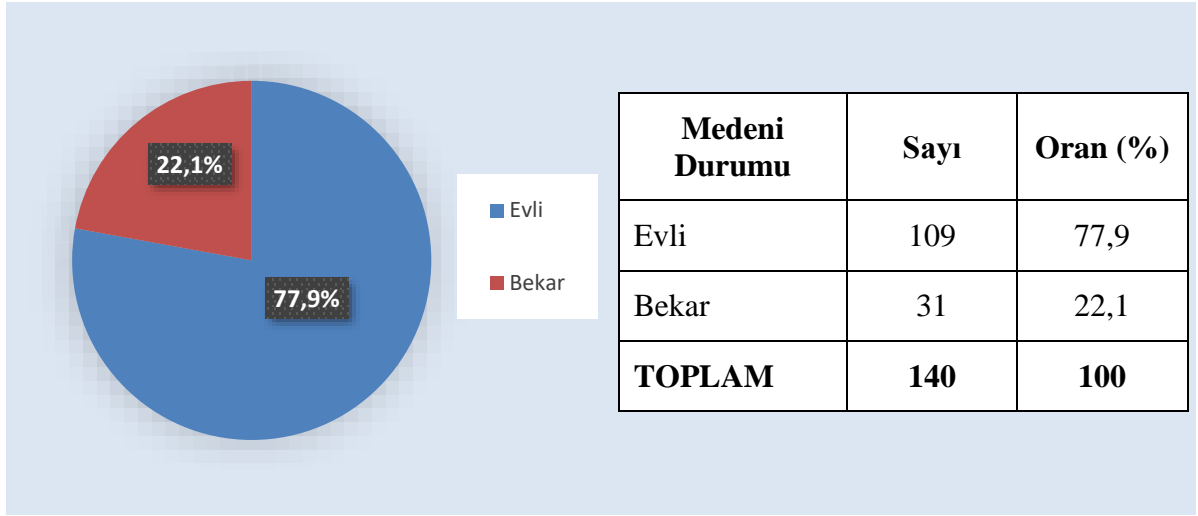
Şekil 4.6. Katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.6'da görüldüğü gibi katılımcılar yaşlarına incelendiğinde %2,1'inin (3 kişi) 25 yaş altında, %27,9'unun (39 kişi) 25-34 yaş arası, %50'inin (70 kişi) 35-44 yaş arası, %17,1'inin (24 kişi) 45-54 yaş arası ve %2,9'unun (4 kişi) ise 50 yaş üzeri olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında katılımcıların büyük çoğunluğunun 35-44 arası orta yaş grubundan olduğu söylenebilir.



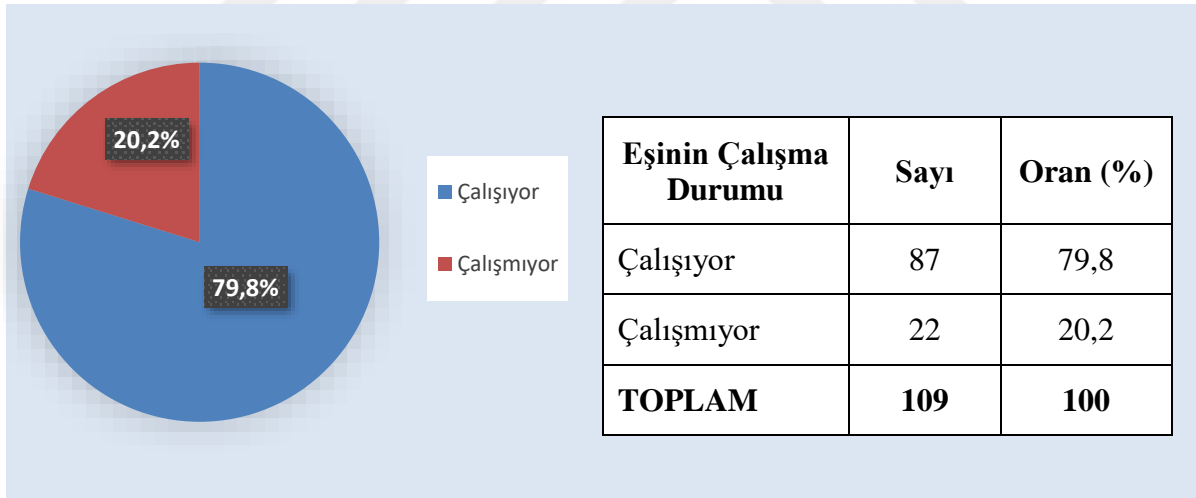
Şekil 4.7. Katılımcıların idari görev durumlarına göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.7'de görüldüğü gibi katılımcıların idari görev durumu incelendiğinde ise %49,3'ünün (69 kişi) idari görevi olmasına karşın, %50,7'sinin (71 kişi) idari görevi bulunmamaktadır.



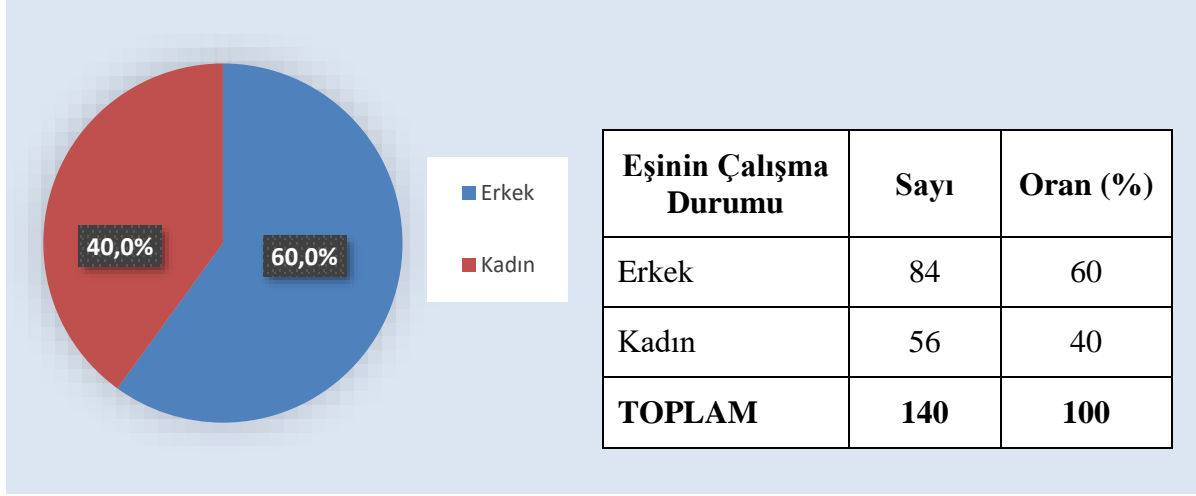
Şekil 4.8. Katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin %77,9’u (109 kişi) evli, buna karşılık %22,1’i (31 kişi) bekar. Boşanmış olan kişiler analizler esnasında bekar kategorisinde değerlendirilmiştir.



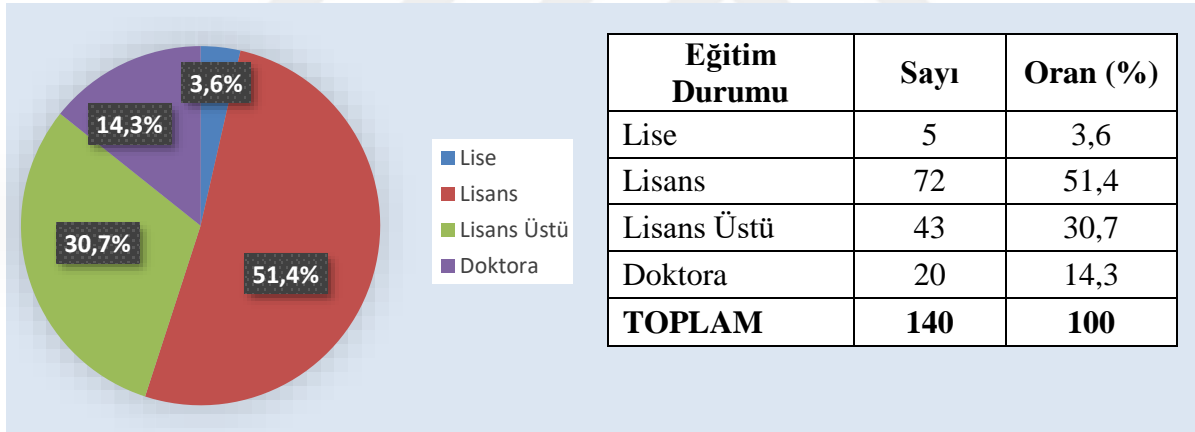
Şekil 4.9. Katılımcıların eşinin çalışma durumlarına göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan evli kişilerin %79,8’inin (87 kişi) eşi çalışmakta, buna karşılık %20,2’sinin (22 kişi) eşi çalışmamaktadır.



Şekil 4.10. Katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.10'da görüldüğü gibi katılımcıların %60'ı (84 kişi) erkek, %40'ı (56 kişi) ise kadındır.



Şekil 4.11. Katılımcıların eğitim durumuna göre istatistiksel dağılımı.

Şekil 4.11'de görüldüğü gibi katılımcılar eğitim durumları açısından incelendiğinde ise %3,6'sının (5 kişi) lise, %51,4'ünün (72 kişi) lisans, %30,7'sinin (43 kişi) lisans üstü ve %14,3'ünün (20 kişi) doktora seviyesi öğrenim durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Demografik özelliklerine bakıldığında katılımcılar alt gruplara eşit oranda dağılmış olmasalar da, çalışmanın sonucunu etkileyecek seviyede değildir. Bu durum homojenlik testi ile de teyit edilmiştir.



#### 4.6.2. Çatışma Yönetim Stratejisine Yönelik Bulgular

Bu aşamada katılımcıların demografik özelliklerini değerlendirmeye katmadan yöneticilerine (üst) ve yönetilenlerine (ast) karşı tercih ettikleri çatışma yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik sorulara (ifadeler) verdiği yanıtlarla bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle her bir ifadenin ortalama değeri ve standart sapması hesaplanarak, katılımcıların yönetici veya yönetilenleri ile yaşadıkları çatışma durumunda sergiledikleri davranış şekli hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Buna ilave olarak kullanılan ölçekteki ifadeler, verilerin toplanması başlığında açıklandığı şekilde ilgili alt boyutlar (İşbirliği Alt Boyutu, Uyma Alt Boyutu, Baskın Olma Alt Boyutu, Kaçınma Alt Boyutu, Uzlaşma Alt Boyutu) altında gruplandırılarak bir hesaplama yapılmıştır. Hesaplama sonucunda katılımcıların yönetici (üst) veya yönetilenleri (ast) ile yaşadığı çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Yönetilen konumunda çalışan katılımcıların (89 kişi) ROCI II (Form A) ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, her bir ifade için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.4'te görülmektedir.

Sıra No.	Soru Açıklama	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma
1	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu üstlerim ile birlikte incelemeye çalışırım.	89	4,0562	0,80283
2	Üstlerimin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	89	3,8652	0,82835
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için üstlerimle anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.	89	2,9888	1,20127
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi üstlerimle birleştirmeye çalışırım.	89	3,9213	0,74200
5	Bir sorun karşısında beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için üstlerimle birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	89	4,1685	0,67817
6	Üstlerim ile görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	89	2,3708	0,96979
7	Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.	89	4,1348	,69398
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için üstlerime baskı yaparım.	89	2,4382	1,09705

9	Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.	89	1,9551	1,16687
10	Üstlerimin isteklerini dikkate alırım.	89	4,0225	0,73820
11	Üstlerimin isteklerini koşulsuz benimserim.	89	2,5169	1,19765
12	Bir sorunu birlikte çözebilmek için üstlerim ile tam bir bilgi alışverişi yaparım.	89	4,3371	0,62055
13	Üstlerime genellikle ödün veririm.	89	2,4382	1,04398
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.	89	3,8539	0,76203
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için üstlerimle görüşürüm.	89	4,2247	0,75004
16	Üstlerimle anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	89	3,5730	1,02123
17	Üstlerimi karşıma almaktan kaçınırım.	89	3,0225	1,16753
18	Kendi lehime karar çıkartmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.	89	3,3483	1,25319
19	Üstlerimin önerilerine çoğunlukla uyarım.	89	3,7079	0,74165
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	89	2,7753	1,04177
21	Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.	89	4,3258	0,80869
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizi açığa çıkarmaya çalışırım.	89	4,1685	0,75733
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için üstlerimle işbirliği içinde çalışırım.	89	4,2247	0,73474
24	Üstlerimin beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	89	3,8652	0,86853
25	Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	89	2,3371	1,14756
26	Kırgınlığa meydan vermemek için üstlerimle olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.	89	3,0787	1,18920
27	Üstlerime nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.	89	4,3708	,83096
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için üstlerimle çalışmaya çaba gösteririm.	89	4,2247	,67002

Çizelge 4.4. Yönetilenlerin cevaplarıyla hazırlanan ROCI II (Form A) ölçeğindeki ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Yapılan inceleme neticesinde 12. ifadenin 4,3371 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların en çok “Bir sorunu birlikte çözebilmek için üstlerim ile tam bir bilgi alışverişi yaparım.” davranışını sergiledikleri görülmektedir. Benzer şekilde 1,9551 ile en düşük ortalama değere sahip 9. ifadede yer alan ve “Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.” olarak belirtilen davranışın katılımcılar tarafından en az sergilenen davranış olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre üniversitelerde çalışan personelin yöneticileri ile yaşadıkları bir çatışma durumunda, söz konusu çatışmanın çözümüne yönelik karşı tarafla etkili bir iletişim anlayışına dayanan davranış sergilemeyi tercih ettikleri söylenebilir.

Yönetici konumunda çalışan katılımcıların (51 kişi) ROCI II (Form B) ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, her bir ifade için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.5’te görülmektedir.

Sıra No.	Soru Açıklama	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma
1	Kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu astlarımla birlikte incelemeye çalışırım.	51	4,0392	0,63121
2	Astlarımla ihtiyaçlarımı karşılamaya çalışırım.	51	4,0196	0,67794
3	Kötü duruma düşmekten kaçınmak için astlarımla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.	51	3,3333	1,07083
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi astlarımla birleştirmeye çalışırım.	51	3,9608	0,69169
5	Bir sorun karşısında beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için astlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.	51	4,1765	0,55519
6	Astlarımla görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.	51	2,1373	1,09580
7	Bir çıkmazın çözümünde orta bir yol bulmaya çalışırım.	51	4,0980	0,72815
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için astlarıma baskı yaparım.	51	1,8824	0,97256
9	Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.	51	1,5686	0,83078

10	Astlarımın isteklerini dikkate alırım.	51	4,1569	0,64413
11	Astlarımın isteklerini koşulsuz benimserim.	51	2,3333	1,03280
12	Bir sorunu birlikte çözebilmek için astlarım ile tam bir bilgi alışverişi yaparım.	51	4,0980	0,72815
13	Astlarıma genellikle ödün veririm.	51	2,2549	0,95589
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için genellikle orta bir yol öneririm.	51	3,8039	0,69339
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için astlarımla görüşürüm.	51	4,0392	0,74728
16	Astlarımla anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım.	51	3,4118	1,09866
17	Astlarımı karşıma almaktan kaçınırım.	51	2,9804	1,25682
18	Kendi lehime karar çıkartmak içinim bilgi ve becerilerimi kullanırım.	51	2,7255	1,32783
19	Astlarımın önerilerine çoğunlukla uyarım.	51	3,5490	0,70182
20	Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.	51	2,5098	1,17256
21	Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.	51	4,2745	0,69508
22	Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizi açığa çıkarmaya çalışırım.	51	4,0196	,70683
23	Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için astlarımla işbirliği içinde çalışırım.	51	4,2353	0,58611
24	Astlarımın beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.	51	3,8235	0,59011
25	Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.	51	2,1765	0,97377
26	Kırgınlığa meydan vermemek için astlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.	51	2,9020	1,11812
27	Astlarıma nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.	51	4,3725	0,82367
28	Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için astlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	51	4,1569	0,61229

Çizelge 4.5. Yöneticilerin cevaplarıyla hazırlanan ROCI II (Form B) ölçeğindeki ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Yapılan inceleme neticesinde 27. ifadenin 4,3725 ile en yüksek ortalama değere sahiptir. Bu sonuca göre katılımcıların en çok “Astarıma nahoş sözler söylemekten kaçınmaya çalışırım.” davranışını sergiledikleri görülmektedir. Söz konusu davranış yönetilenlerde de en az sergilenen davranış olarak gözlemlenmişti. Benzer şekilde 1,5686 ile en düşük ortalama değere sahip 9. ifadede yer alan ve “Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.” olarak belirtilen davranışın katılımcılar tarafından en az sergilenen davranış olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre üniversitelerde çalışan personelin yönettiği kişiler (astları) ile çatışma yaşaması durumunda, en çok karşısındakine nahoş sözler söylemekten kaçınmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılanlardan yönetilenlerin (89 kişi) ROCI II (Form A) ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, ifadelerin ait olduğu her bir alt boyut (İşbirliği Alt Boyutu, Uyma Alt Boyutu, Baskın Olma Alt Boyutu, Kaçınma Alt Boyutu, Uzlaşma Alt Boyutu) için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.6’da görülmektedir. Burada yer alan her bir alt grup, kişilerin çatışma durumunda tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi anlamına gelmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Katılımcı Sayısı (n)</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>İşbirliği</b>	89	<b>4,15</b>	0,472846
<b>Uyma</b>	89	3,4026	0,67035
<b>Baskın Olma</b>	89	2,8809	0,72093
<b>Kaçınma</b>	89	3,2341	0,76489
<b>Uzlaşma</b>	89	3,7472	0,59052

Çizelge 4.6. Yönetilenlerin çatışma yönetim stratejisi tercihlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri.

Çizelge 4.6 incelendiğinde, en yüksek ortalama değerine ( $\bar{x}=4.15$ ) işbirliği stratejisinin katılımcılar tarafından en çok tercih edilen strateji olduğu görülmektedir. Bu stratejiyi 3.7472 ile uzlaşma, 3.4026 ile uyma ve 3.2341 ile kaçınma stratejisi takip etmektedir. 2.8809 ile en düşük ortalamaya sahip baskın olma stratejisinin ise en az tercih edilen strateji olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz bu sonuçlara göre, Türkiye’deki üniversite çalışanlarının yöneticileriyle yaşadıkları çatışma durumunda işbirliği stratejisini en çok, baskın olma stratejisini ise en az tercih ettikleri söylenebilir.

Katılımcılardan yönetici (üst) durumunda olanların (51 kişi) ROCI II (Form B) ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar kullanılarak, ifadelerin ait olduğu her bir alt boyut (İşbirliği Alt Boyutu, Uyma Alt Boyutu, Baskın Olma Alt Boyutu, Kaçınma Alt Boyutu, Uzlaşma Alt Boyutu) için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.7’de görülmektedir. Burada yer alan her bir alt grup, kişilerin çatışma durumunda uyguladığı çatışma yönetim stratejisi anlamına gelmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Katılımcı Sayısı (n)</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>İşbirliği</b>	51	<b>4,0980</b>	0,47423
<b>Uyma</b>	51	3,3562	0,50555
<b>Baskın Olma</b>	51	2,5255	0,68347
<b>Kaçınma</b>	51	3,1895	0,75647
<b>Uzlaşma</b>	51	3,6127	0,60480

Çizelge 4.7. Yöneticilerin çatışma yönetim stratejisi tercihlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri.

Çizelge 4.7 incelendiğinde, en yüksek ortalama değerine ( $\bar{x}=4.0980$ ) işbirliği stratejisinin katılımcılar tarafından en çok tercih edilen strateji olduğu görülmektedir. Bu stratejiyi 3.6127 ile uzlaşma, 3.3562 ile uyma ve 3.1895 ile kaçınma stratejisi takip etmektedir. 2.5255 ile en düşük ortalamaya sahip baskın olma stratejisinin ise en az tercih edilen strateji olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz bu sonuçlara göre, Türkiye’deki üniversite çalışanlarının yönettikleri kişilerle yaşadıkları çatışma durumunda işbirliği stratejisini en çok; baskın olma stratejisini ise en az tercih ettikleri söylenebilir.

Çizelge 4.6 ve Çizelge 4.7 beraber değerlendirildiğinde, Türkiye’deki üniversitelerde çalışan personelin yönetildikleri veya yönettikleri kişilerle yaşadıkları çatışma durumunda çatışma yönetim stratejileri tercihleri benzerlik göstermektedir. Genel olarak işbirliği her iki grup tarafından da en çok tercih edilen çatışma yönetim stratejisi olurken, baskın olma en az tercih edilen strateji olmuştur.

#### **4.6.3. Demografik Özelliklerin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisine Yönelik**

##### **Bulgular**

Bu aşamada demografik özelliklerin çatışma stratejisi tercihi üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda, araştırmamıza katılan ve Türkiye’deki çeşitli üniversitelerde görev yapan kişilerin sahip olduğu demografik özelliklerin, bu kişilerin yöneticileri veya

yönettikleri kişilerle yaşadıkları çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi üzerine olan etkileri incelenecektir. Katılımcıların demografik özelliklerinden iki seçenekli olan görev tipi, kurum tipi, idari görev durumu, cinsiyet, medeni durum ve eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisini analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi; ikiden fazla seçenekli olan mevcut kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, yaş, öğrenim durumu ve öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisi tercihinin etkisini analiz etmek için ise tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

Bu kısımda öncelikle tek yönlü anova testi uygulanan değişkenler üzerinde çalışılmıştır. Öncesinde bu değişkenlerin varyanslarının homojenliğine bakılarak homojen olanlara tek yönlü anova testi, homojen olmayanlarına ise tamhane testi uygulanmıştır. Ayrıca anova testi sonucunda p değeri 0,05'in altında olanlar için tukey testi uygulanarak alt değişkenler arası farklılık incelenmiştir.

#### 4.6.3.1. Mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan farklılık tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Söz konusu homojenlik testi sonuçları Çizelge 4.8'de görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İşbirliği	0,243	4	83	0,913
Uyma	1,296	4	83	0,278
Baskın Olma	0,497	4	83	0,738
Kaçınma	0,542	4	83	0,705
Uzlaşma	0,277	4	83	0,892

Çizelge 4.8. Yönetilenlerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.8 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	p
İşbirliği	1 - 5	4,1518	0,165	0,956
	6 - 10	4,1825		

	11 - 15	4,0873		
	16 - 20	4,1020		
	20 - 40	4,2088		
<b>Uyma</b>	1 - 5	3,3750	0,118	0,976
	6 - 10	3,3611		
	11 - 15	3,4259		
	16 - 20	3,5476		
	20 - 40	3,3718		
<b>Baskın Olma</b>	1 - 5	2,9437	0,824	0,513
	6 - 10	2,7556		
	11 - 15	3,0667		
	16 - 20	2,6000		
	20 - 40	2,7692		
<b>Kaçınma</b>	1 - 5	3,2240	0,347	0,845
	6 - 10	3,0926		
	11 - 15	3,3519		
	16 - 20	3,0952		
	20 - 40	3,3205		
<b>Uzlaşma</b>	1 - 5	3,8203	0,842	0,502
	6 - 10	3,8194		
	11 - 15	3,7917		
	16 - 20	3,5000		
	20 - 40	3,5577		

Çizelge 4.9. Yönetilenlerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.9 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yöneticileriyle olan çatışmalarında mevcut kurumdaki çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanların yönettikleri kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Söz konusu homojenlik testi sonuçları Çizelge 4.10'da görülmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	0,697	4	46	0,598
<b>Uyma</b>	0,799	4	46	0,532
<b>Baskın Olma</b>	0,827	4	46	0,515
<b>Kaçınma</b>	0,746	4	46	0,565



<b>Uzlaşma</b>	0,082	4	46	0,987
----------------	-------	---	----	-------

Çizelge 4.10. Yöneticilerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.10 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	1 – 5	4,1020	0,154	0,960
	6 – 10	4,0643		
	11 – 15	4,1648		
	16 – 20	4,0204		
	20 – 40	4,1786		
<b>Uyma</b>	1 – 5	3,4762	0,365	0,832
	6 – 10	3,3500		
	11 – 15	3,4103		
	16 – 20	3,1667		
	20 – 40	3,3333		
<b>Baskın Olma</b>	1 – 5	2,1714	0,622	0,649
	6 – 10	2,6300		
	11 – 15	2,5692		
	16 – 20	2,5714		
	20 – 40	2,4000		
<b>Kaçınma</b>	1 – 5	3,4762	0,667	0,618
	6 – 10	3,2250		
	11 – 15	3,2051		
	16 – 20	3,0238		
	20 – 40	2,7500		
<b>Uzlaşma</b>	1 – 5	3,7143	0,230	0,920
	6 – 10	3,6375		
	11 – 15	3,6346		
	16 – 20	3,5357		
	20 – 40	3,3750		

Çizelge 4.11. Yöneticilerin mevcut kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.11 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında mevcut kurumdaki çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.2. Toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, toplam kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Söz konusu homojenlik testi sonuçları Çizelge 4.12’de görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İşbirliği	2,294	4	83	0,066
Uyma	0,161	4	83	0,958
Baskın Olma	4,546	4	83	0,002
Kaçınma	0,604	4	83	0,661
Uzlaşma	0,893	4	83	0,472

Çizelge 4.12. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.12 incelendiğinde işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir. Ancak baskın olma stratejisinin p değeri 0,05’ten küçük olduğu için homojen dağılmamıştır ve bu sebeple Tamhane testine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Toplam Çalışma Süresi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	p
İşbirliği	1 – 5	4,1518	0,165	0,956
	6 – 10	4,1825		
	11 – 15	4,0873		
	16 – 20	4,1020		
	20 – 40	4,2088		

<b>Uyma</b>	1 – 5	3,3750	0,118	0,976
	6 – 10	3,3611		
	11 – 15	3,4259		
	16 – 20	3,5476		
	20 – 40	3,3718		
<b>Baskın Olma</b>	1 – 5	2,9437	0,824	0,513
	6 – 10	2,7556		
	11 – 15	3,0667		
	16 – 20	2,6000		
	20 – 40	2,7692		
<b>Kaçınma</b>	1 – 5	3,2240	0,347	0,845
	6 – 10	3,0926		
	11 – 15	3,3519		
	16 – 20	3,0952		
	20 – 40	3,3205		
<b>Uzlaşma</b>	1 – 5	3,8203	0,842	0,502
	6 – 10	3,8194		
	11 – 15	3,7917		
	16 – 20	3,5000		
	20 – 40	3,5577		

Çizelge 4.13. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.13 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin (baskın olma hariç) p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yöneticileriyle olan çatışmalarında toplam çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 4.12'de görüldüğü gibi varyansların homojenliği testi sonuçları 0,05'ten küçük olan ( $p=0,002$ ) baskın olma stratejisi ile toplam çalışma süresi arasındaki istatistiksel anlamlılığını incelemek için Tamhane testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Çizelge 4.14'te sunulmuştur.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>p</b>
<b>Baskın Olma</b>	1 - 5	6 - 10	0,679
		11 - 15	0,877
		16 - 20	0,986
		21 - 40	0,998
	6 - 10	1 - 5	0,679

		11 - 15	1,000
		16 - 20	1,000
		21 - 40	0,995
	11 - 15	1 - 5	0,877
		6 - 10	1,000
		16 - 20	1,000
		21 - 40	1,000
	16 - 20	1 - 5	0,986
		6 - 10	1,000
		11 - 15	1,000
		21 - 40	1,000
	21 - 40	1 - 5	0,998
		6 - 10	0,995
		11 - 15	1,000
		16 - 20	1,000

Çizelge 4.14. Yönetilenlerin toplam çalışma süresinin baskın olma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyans homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları.

Çizelge 4.14 incelendiğinde, işbirliği stratejisinin her bir toplam çalışma süresi aralığı için p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların işbirliği stratejisini tercih etmeleri ile toplam çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yönettikleri kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, toplam kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Söz konusu homojenlik testi sonuçları Çizelge 4.15'te görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İşbirliği	0,960	4	46	0,439
Uyma	0,994	4	46	0,420
Baskın Olma	0,095	4	46	0,984
Kaçınma	0,520	4	46	0,721
Uzlaşma	0,891	4	46	0,477

Çizelge 4.15. Yöneticilerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.15 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Toplam Çalışma Süresi	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	p
İşbirliği	1 – 5	4,1714	0,482	0,749
	6 – 10	4,0220		
	11 – 15	4,0000		
	16 – 20	4,2222		
	20 – 40	4,1857		
Uyma	1 – 5	3,5000	0,377	0,824
	6 – 10	3,4487		
	11 – 15	3,2857		
	16 – 20	3,2407		
	20 – 40	3,3667		
Baskın Olma	1 – 5	2,2400	1,592	0,192
	6 – 10	2,4462		
	11 – 15	2,6286		
	16 – 20	2,9333		
	20 – 40	2,2600		
Kaçınma	1 – 5	3,2333	0,328	0,858
	6 – 10	3,2564		
	11 – 15	3,2738		
	16 – 20	2,9259		
	20 – 40	3,2000		
Uzlaşma	1 – 5	3,8500	0,809	0,526
	6 – 10	3,7885		
	11 – 15	3,4286		
	16 – 20	3,5556		
	20 – 40	3,5750		

Çizelge 4.16. Yöneticilerin toplam çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.16 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında toplam çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.3. Yaşın çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, toplam kurumdaki çalışma süresinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Tukey testi aşamasında 55-64 yaş grubundan sadece birer katılımcının her bir çatışma yönetim stratejini tercih etmesi sebebiyle SPSS programı hata vermiş, 15-24 yaş grubu ise çok düşük örneklem sayısına (3 kişi) sahip olduğundan hatalı hesaplamalara sebep olacağı değerlendirilerek bu kısımdaki hesaplamalardan çıkarılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.17’de görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1		df1	p
İşbirliği	0,217	2		82	0,805
Uyma	0,902	2		82	0,410
Baskın Olma	0,590	2		82	0,557
Kaçınma	0,481	2		82	0,620
Uzlaşma	1,048	2		82	0,355

Çizelge 4.17. Yönetilenlerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.17 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Yaş	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	p
İşbirliği	25 – 34	4,1726	0,772	0,465
	35 – 44	4,1873		
	45 – 54	4,0179		

<b>Uyma</b>	25 – 34	3,3611	0,345	0,709
	35 – 44	3,4741		
	45 – 54	3,3438		
<b>Baskın Olma</b>	25 – 34	2,7000	1,022	0,364
	35 – 44	2,9111		
	45 – 54	2,7250		
<b>Kaçınma</b>	25 – 34	3,2361	0,002	0,998
	35 – 44	3,2481		
	45 – 54	3,2500		
<b>Uzlaşma</b>	25 – 34	3,8750	3,602	<b>0,032</b>
	35 – 44	3,8167		
	45 – 54	3,4063		

Çizelge 4.18. Yönetilenlerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.18 incelendiğinde, çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, baskın olma ve kaçınma stratejilerine ait p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yöneticileri ile olan çatışmalarında toplam çalışma süreleri ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak uzlaşma stratejisinin p değeri 0,05'ten küçük olduğu için ( $p=0,032$ ) yöneticileriyle çatışma durumunda kişinin yaşı ile uzlaşma stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sebeple baskın olma stratejisi kişinin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için Tukey testi uygulanmıştır.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Yaş</b>	<b>Yaş</b>	<b>p</b>
<b>Uzlaşma</b>	25 - 34	35 - 44	0,918
		45 - 54	0,039
	35 - 44	25 - 34	0,918
		45 - 54	0,047
	45 - 54	25 - 34	0,039

		35 - 44	0,047
--	--	---------	-------

Çizelge 4.19. Yönetilenlerin yaşının uzlaşma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin Tukey testi sonuçları.

Çizelge 4.19 incelendiğinde, uzlaşma stratejisi için 25-34 ile 45-54 ve 35-44 ile 45-54 yaş grupları için p değeri 0,05'ten küçüktür. Buna göre katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda uzlaşma stratejisini tercih etmede 25-34 ile 45-54 ve 35-44 ile 45-54 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu da kişilerin yöneticileri ile çatışmaları durumunda uzlaşma stratejisini tercihi ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, yaşın çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.20'de görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İşbirliği	0,653	3	47	0,585
Uyma	0,074	3	47	0,974
Baskın Olma	0,571	3	47	0,637
Kaçınma	1,121	3	47	0,350
Uzlaşma	0,383	3	47	0,766

Çizelge 4.20. Yöneticilerin yaşının çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.20 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Yaş	Ortalama (x̄)	F	p
İşbirliği	25 – 34	4,1810	0,772	0,515
	35 – 44	4,0571		
	45 – 54	3,9643		
	55 – 64	4,3810		
	25 – 34	3,4444		



<b>Uyma</b>	35 – 44	3,3533	1,637	0,193
	45 – 54	3,0625		
	55 – 64	3,7222		
<b>Baskın Olma</b>	25 – 34	2,4000	1,781	0,164
	35 – 44	2,7360		
	45 – 54	2,2250		
	55 – 64	2,2000		
<b>Kaçınma</b>	25 – 34	3,2333	0,349	0,790
	35 – 44	3,1800		
	45 – 54	3,2917		
	55 – 64	2,7778		
<b>Uzlaşma</b>	25 – 34	3,6333	0,111	0,953
	35 – 44	3,6400		
	45 – 54	3,5000		
	55 – 64	3,5833		

Çizelge 4.21. Katılımcıların yönettikleri kişilerle çatışması durumunda yaşın çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.21 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden her birine ait p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında yaş ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.4. Öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.22'de görülmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	0,871	3	85	0,459
<b>Uyma</b>	1,243	3	85	0,299
<b>Baskın Olma</b>	1,093	3	85	0,356
<b>Kaçınma</b>	1,196	3	85	0,316
<b>Uzlaşma</b>	4,026	3	85	0,010

Çizelge 4.22. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.22 incelendiğinde, çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, baskın olma ve kaçınmaya ait p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir. Fakat baskın olma stratejisinin p değeri 0,05'ten küçük olduğu için homojen dağılmamıştır ve bu sebeple Tamhane testine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Öğrenim Durumu	Ortalama ( $\bar{x}$ )	F	p
İşbirliği	Lise	4,6429	0,165	0,956
	Üniversite	4,1925		
	Yüksek Lisans	4,1333		
	Doktora	3,9870		
Uyma	Lise	4,0000	0,118	0,976
	Üniversite	3,3442		
	Yüksek Lisans	3,4833		
	Doktora	3,3182		
Baskın Olma	Lise	2,6000	0,824	0,513
	Üniversite	2,8652		
	Yüksek Lisans	2,9000		
	Doktora	2,9455		
Kaçınma	Lise	3,6667	0,347	0,845
	Üniversite	3,2246		
	Yüksek Lisans	3,2667		
	Doktora	3,1061		
Uzlaşma	Lise	4,2500	0,842	0,502
	Üniversite	3,7283		
	Yüksek Lisans	3,8583		
	Doktora	3,4318		

Çizelge 4.23. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.23 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yöneticileriyle olan çatışmalarında öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Şekil 22'deki varyansların homojenliği testi sonuçları 0,05'ten küçük olan (0,010) uzlaşma stratejisi ile öğrenim durumu arasındaki istatistiksel anlamlılığı incelemek için Tamhane testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Çizelge 4.24'te sunulmuştur.

Çizelge 4.24. Katılımcıların yöneticileriyle çatışmasında öğrenim durumunun uzlaşma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyans homojenliği testindeki p değeri 0,05'ten küçük olan değişkenlerinin tamhane testi sonuçları

Çatışma Yönetim Stratejisi	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	p
İşbirliği	Lise	Üniversite	0,846
		Yüksek Lisans	0,912
		Doktora	0,432
	Üniversite	Lise	0,846
		Yüksek Lisans	0,893
		Doktora	0,920
	Yüksek Lisans	Lise	0,912
		Üniversite	0,893
		Doktora	0,727
	Doktora	Lise	0,432
		Üniversite	0,920
		Yüksek Lisans	0,727

Çizelge 4.24 incelendiğinde, uzlaşma stratejisinin her bir öğrenim durumu için p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için, katılımcıların uzmanlaşma stratejisini tercih etmeleri ile öğrenim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.25'te görülmektedir.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Levene İstatistiği	df1	df2	p
İşbirliği	0,827	3	47	0,485
Uyma	0,343	3	47	0,794
Baskın Olma	1,007	3	47	0,398
Kaçınma	1,297	3	47	0,286

<b>Uzlaşma</b>	1,165	3	47	0,333
----------------	-------	---	----	-------

Çizelge 4.25. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim durumunun yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları

Çizelge 4.25 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	Lise	4,2381	0,119	0,948
	Üniversite	4,0714		
	Yüksek Lisans	4,0989		
	Doktora	4,1270		
<b>Uyma</b>	Lise	3,1667	2,104	0,112
	Üniversite	3,2756		
	Yüksek Lisans	3,3077		
	Doktora	3,7222		
<b>Baskın Olma</b>	Lise	2,0000	1,113	0,353
	Üniversite	2,4615		
	Yüksek Lisans	2,7385		
	Doktora	2,5778		
<b>Kaçınma</b>	Lise	3,7222	0,606	0,615
	Üniversite	3,1090		
	Yüksek Lisans	3,1795		
	Doktora	3,2593		
<b>Uzlaşma</b>	Lise	3,6667	0,458	0,713
	Üniversite	3,6827		
	Yüksek Lisans	3,4423		
	Doktora	3,6389		

Çizelge 4.26. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları

Çizelge 4.26 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden her birine ait p değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.5. Öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak

incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.27’de görülmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	0,294	2	84	0,746
<b>Uyma</b>	1,643	2	84	0,199
<b>Baskın Olma</b>	2,104	2	84	0,128
<b>Kaçınma</b>	1,286	2	84	0,282
<b>Uzlaşma</b>	0,103	2	84	0,902

Çizelge 4.27. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.27 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Öğrenim Tipi</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	Fen Bilimleri	4,1032	0,582	0,561
	Sosyal Bilimler	4,1986		
	Diğer	4,0571		
<b>Uyma</b>	Fen Bilimleri	3,4074	0,050	0,951
	Sosyal Bilimler	3,3780		
	Diğer	3,4500		
<b>Baskın Olma</b>	Fen Bilimleri	2,7389	1,033	0,360
	Sosyal Bilimler	2,9463		
	Diğer	3,0200		
<b>Kaçınma</b>	Fen Bilimleri	3,1852	0,602	0,550
	Sosyal Bilimler	3,2276		
	Diğer	3,4833		
<b>Uzlaşma</b>	Fen Bilimleri	3,7639	0,045	0,956
	Sosyal Bilimler	3,7439		
	Diğer	3,7000		

Çizelge 4.28. Katılımcıların yöneticileriyle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları

Çizelge 4.28 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerlerinin 0,05’ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yöneticileriyle olan çatışmalarında öğrenim tipi ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü anova testi kullanılarak incelenmiştir. Tek yönlü anova testinin uygulanabilmesi için ise varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Varyansların homojenliği testi sonuçları Çizelge 4.29’da görülmektedir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	1,660	2	48	0,201
<b>Uyma</b>	0,094	2	48	0,910
<b>Baskın Olma</b>	0,612	2	48	0,546
<b>Kaçınma</b>	0,639	2	48	0,532
<b>Uzlaşma</b>	2,066	2	48	0,138

Çizelge 4.29. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin varyansın homojenlik testi sonuçları.

Çizelge 4.29 incelendiğinde, her bir çatışma yönetim stratejisinin p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için varyans homojen dağılmıştır. Bu sebeple tek yönlü anova testi analizine geçilebilir.

<b>Çatışma Yönetim Stratejisi</b>	<b>Öğrenim Tipi</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşbirliği</b>	Fen Bilimleri	4,0952	0,181	0,835
	Sosyal	4,1429		
	Diğer	4,0408		
<b>Uyma</b>	Fen Bilimleri	3,2593	0,778	0,465
	Sosyal	3,4649		
	Diğer	3,3333		
<b>Baskın Olma</b>	Fen Bilimleri	2,4778	1,567	0,219
	Sosyal	2,7263		
	Diğer	2,3143		
<b>Kaçınma</b>	Fen Bilimleri	2,9352	2,129	0,130
	Sosyal	3,2193		
	Diğer	3,4762		
<b>Uzlaşma</b>	Fen Bilimleri	3,6250	0,014	0,986
	Sosyal	3,6184		
	Diğer	3,5893		

Çizelge 4.30. Katılımcıların yönettiği kişilerle çatışması durumunda öğrenim tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin tek yönlü anova testi sonuçları.

Çizelge 4.30 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden her birine ait p değerlerinin 0,05’ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında

öğrenim tipi ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.6. Görev tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yaşadıkları çatışma durumunda, görev tipinin yönetici veya yönetilen olmasının çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılıma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Görev Tipi	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Yönetici	51	4,1681	0,782	0,378	0,542
	Yönetilen	89	4,1172			
Uyma	Yönetici	51	3,3791	7,431	0,007	0,931
	Yönetilen	89	3,3895			
Baskın Olma	Yönetici	51	2,8510	2,023	0,157	0,220
	Yönetilen	89	2,6944			
Kaçınma	Yönetici	51	3,2157	0,033	0,857	0,889
	Yönetilen	89	3,2341			
Uzlaşma	Yönetici	51	3,7206	0,494	0,484	0,738
	Yönetilen	89	3,6854			

Çizelge 4.31. Katılımcıların yönetici veya yönettikleri kişilerle çatışması durumunda görev tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.31 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden her birine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında öğrenim tipi ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.7. Kurum tipinin çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, kurum tipinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurum Tipi	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Devlet	73	4,1409	0,139	0,710	0,467
	Özel	16	4,2321			
Uyma	Devlet	73	3,3813	0,708	0,402	0,522
	Özel	16	3,5000			
Baskın Olma	Devlet	73	2,7918	10,877	0,001	<b>0,012</b>
	Özel	16	3,2875			
Kaçınma	Devlet	73	3,2078	0,546	0,462	0,491
	Özel	16	3,3542			
Uzlaşma	Devlet	73	3,6952	0,627	0,430	0,076
	Özel	16	3,9844			

Çizelge 4.32. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda kurum tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.32 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşmaya ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşmaya ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak baskın olma stratejisinin (2-yönlü) değeri 0,012 olup, bu değer 0,05'ten küçüktür. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda kurum tipi ile çatışma stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılan personelin yönettikleri kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, kurum tipinin çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.



Çatışma Yönetim Stratejisi	Kurum Tipi	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Devlet	44	4,0974	0,622	0,434	0,970
	Özel	7	4,1020			
Uyma	Devlet	44	3,3636	1,000	0,322	0,747
	Özel	7	3,3095			
Baskın Olma	Devlet	44	2,4955	1,703	0,198	0,559
	Özel	7	2,7143			
Kaçınma	Devlet	44	3,1212	1,315	0,257	<b>0,049</b>
	Özel	7	3,6190			
Uzlaşma	Devlet	44	3,6250	2,111	0,153	0,531
	Özel	16	3,5357			

Çizelge 4.33. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda kurum tipinin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.33 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, baskın olma ve uzlaşmaya ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında işbirliği, uyma, baskın olma ve uzlaşmaya ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak kaçınma stratejisinin (2-yönlü) değeri 0,049 olup, bu değer 0,05'ten küçüktür. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda kurum tipi ile çatışma stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### 4.6.3.8. İdari görev durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, idari görev durumunun çatışma yönetim stratejisi tercihi ile olan ilişkisi tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılımı durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	İdari Görev Durumu	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Var	49	4,1166	2,303	0,133	0,372
	Yok	40	4,2071			
Uyma	Var	49	3,3673	0,019	0,892	0,586
	Yok	40	3,4458			
Baskın Olma	Var	49	2,8531	2,052	0,156	0,689
	Yok	40	2,9150			
Kaçınma	Var	49	3,1599	0,003	0,959	0,314
	Yok	40	3,3250			
Uzlaşma	Var	49	3,7551	0,008	0,928	0,890
	Yok	40	3,7375			

Çizelge 4.34. Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda idari görev durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.34 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında idari görev durumu ile işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşmaya çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yönettikleri kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, idari görev durumuyla çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılıma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	İdari Görev	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Var	20	4,0429	0,673	0,416	0,510
	Yok	31	4,1336			
Uyma	Var	20	3,3167	0,444	0,508	0,658
	Yok	31	3,3817			
Baskın Olma	Var	20	2,7100	0,789	0,379	0,123
	Yok	31	2,4065			
Kaçınma	Var	20	2,9083	6,774	0,012	0,052
	Yok	31	3,3710			
Uzlaşma	Var	20	3,4625	3,712	0,060	0,156
	Yok	31	3,7097			

**Çizelge 4.35.** Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda idari görev durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.35 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, baskın olma ve uzlaşmaya ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında kurum tipi ile işbirliği, uyma, kaçınma ve uzlaşmaya çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak kaçınma stratejisinin (2-yönlü) değeri 0,032 olup, bu değer 0,05'ten küçüktür. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda kurum tipi ile çatışma stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.6.3.9. Cinsiyetin çatışma yönetim stratejilerine etkisi**

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, cinsiyetle çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılıma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Cinsiyet	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Erkek	68	4,1450	0,112	0,739	0,660
	Kadın	21	4,1973			
Uyma	Erkek	68	3,3897	0,007	0,933	0,746
	Kadın	21	3,4444			
Baskın Olma	Erkek	68	2,8147	4,173	0,044	0,204
	Kadın	21	3,0952			
Kaçınma	Erkek	68	3,1985	0,227	0,635	0,433
	Kadın	21	3,3492			
Uzlaşma	Erkek	68	3,6949	0,499	0,482	0,133
	Kadın	21	3,9167			

**Çizelge 4.36.** Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.36 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların, yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında

cinsiyet ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda, cinsiyetin çatışma yönetim tercihi arasındaki ilişkisi tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Cinsiyet	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Erkek	41	4,0732	0,233	0,631	0,454
	Kadın	10	4,2000			
Uyma	Erkek	41	3,3171	0,122	0,729	0,267
	Kadın	10	3,5167			
Baskın Olma	Erkek	41	2,4878	0,232	0,633	0,431
	Kadın	10	2,6800			
Kaçınma	Erkek	41	3,0813	0,469	0,496	<b>0,037</b>
	Kadın	10	3,6333			
Uzlaşma	Erkek	41	3,6402	0,447	0,507	0,516
	Kadın	10	3,5000			

Çizelge 4.37. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda cinsiyetin çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.37 incelendiğinde çatışma yönetim stratejilerinden işbirliği, uyma, baskın olma ve uzlaşmaya ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişiler ile olan çatışmalarında işbirliği, uyma, baskın olma ve uzlaşmaya ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak kaçınma stratejisinin (2-yönlü) değeri 0,037 olup, bu değer 0,05'ten küçüktür. Bu sonuca göre katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda kurum tipi ile çatışma stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

#### 4.6.3.10. Medeni durumun çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılma durumunu

gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Medeni Durum	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Evli	54	4,1693	2,120	0,149	0,768
	Bekar	35	4,1388			
Uyma	Evli	54	3,4012	0,664	0,417	0,981
	Bekar	35	3,4048			
Baskın Olma	Evli	54	2,9667	0,954	0,331	0,165
	Bekar	35	2,7486			
Kaçınma	Evli	54	3,1574	0,100	0,753	0,242
	Bekar	35	3,3524			
Uzlaşma	Evli	54	3,7778	6,812	0,011	0,547
	Bekar	35	3,7000			

Çizelge 4.38.Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda medeni durumun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.38 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların, yöneticileriyle olan çatışmalarında medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılıma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Medeni Durum	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Evli	33	4,0390	0,008	0,930	0,232
	Bekar	18	4,2063			
Uyma	Evli	33	3,3182	0,860	0,358	0,473
	Bekar	18	3,4259			
Baskın Olma	Evli	33	2,5455	0,184	0,670	0,781
	Bekar	18	2,4889			
Kaçınma	Evli	33	3,1515	0,199	0,658	0,632
	Bekar	18	3,2593			
Uzlaşma	Evli	33	3,6515	0,702	0,406	0,541
	Bekar	18	3,5417			

**Çizelge 4.39.** Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda medeni durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.39 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında medeni durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.6.3.11. Eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejilerine etkisi

Araştırmaya katılan personelin yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, eşinin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılıma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Eşinin Çalışma Durumu	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Evet	56	4,1378	0,038	0,845	0,614
	Hayır	33	4,1905			
Uyma	Evet	56	3,4018	0,291	0,591	0,988
	Hayır	33	3,4040			
Baskın Olma	Evet	56	2,8250	1,883	0,174	0,344
	Hayır	33	2,9758			
Kaçınma	Evet	56	3,1994	0,134	0,715	0,580
	Hayır	33	3,2929			
Uzlaşma	Evet	56	3,7143	1,405	0,239	0,497
	Hayır	33	3,8030			

**Çizelge 4.40.** Katılımcıların yöneticileri ile çatışması durumunda eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.40 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların, yöneticileriyle olan çatışmalarında eşinin

çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan personelin yönettikleri kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda eşinin çalışma durumu ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasındaki ilişki tek yönlü bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Çizelgedeki varyansların homojen dağılma durumunu gösteren p değerlerinin 0,05'ten büyük veya küçük olmasına göre ilgili p (2-Yönlü) değerine bakılmıştır.

Çatışma Yönetim Stratejisi	Eşinin Çalışma Durumu	Örneklem Sayısı (n)	Ortalama	Levene Testi		P (2-Yönlü)
				F	p	
İşbirliği	Evet	28	4,1122	0,168	0,683	0,816
	Hayır	23	4,0807			
Uyma	Evet	28	3,3869	1,980	0,166	0,637
	Hayır	23	3,3188			
Baskın Olma	Evet	28	2,6357	0,403	0,529	0,207
	Hayır	23	2,3913			
Kaçınma	Evet	28	3,0238	0,081	0,778	0,084
	Hayır	23	3,3913			
Uzlaşma	Evet	28	3,6161	1,411	0,241	0,966
	Hayır	23	3,6087			

Çizelge 4.41. Katılımcıların yönettiği kişiler ile çatışması durumunda eşinin çalışma durumunun çatışma yönetim stratejisine etkisine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları.

Çizelge 4.41 incelendiğinde her bir çatışma yönetim stratejisine ait p (2-yönlü) değerlerinin 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların yönettikleri kişilerle olan çatışmalarında eşinin çalışma durum ile çatışma yönetim stratejisi tercihi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde, örgütsel çatışma yönetimine ilişkin birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bunun en önemli sebebi araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarıdır. Araştırmacıların bir bölümü çatışmayı örgüte zarar veren ve çözülmesi gereken bir olgu olarak görürken, bazı araştırmacılar ise örgüt performansını artırarak örgüte fayda sağlayan bir olgu olarak görürler. Örgütsel çatışmanın örgüt için faydalı etkilerinin olabilmesi için de söz konusu çatışma ortamının iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İyi bir çatışma yönetimi için de çatışmaya sebep olan faktörler ile çatışma durumunda bireylerin sergiledikleri davranışlar iyi analiz edilmelidir.

Yapılan çalışma kapsamında, kişilerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisini belirlemek amacıyla Rahim'in örgütsel çatışma ölçeğinin (ROCI-II) A ve B formları kullanılmıştır. Türkiye'deki üniversite çalışanlarının çatışma yönetim stratejilerinin analizi için, coğrafi olarak Türkiye faaliyet gösteren 2 farklı üniversitede çalışan 140 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırma hipotezleri, katılımcıların yöneticileri ve yönettiği kişilerle olan çatışma durumlarına göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Yönetilenlerin sahip oldukları demografik özelliklerin çatışmaları durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisine olan etkisi Çizelge 5.1'deki özet tabloda; yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisine olan etkisi ise Çizelge 5.2'deki özet tabloda yer almaktadır. Tablodaki "Var" ibaresi ile ifade edilmek istenen hipotezin desteklendiğini, "Yok" ibaresi ile ifade edilmek istenen ise hipotezin desteklenmediğini göstermektedir.



<b>HİPOTEZ</b>	<b>işbirliği</b>	<b>Uyma</b>	<b>Baskın Olma</b>	<b>Kaçınma</b>	<b>Uzlaşma</b>
<b>Hipotez-1:</b> Katılımcının görev tipi (Yönetici veya yönetilen) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-2:</b> Katılımcının çalıştığı kurum tipi (Devlet veya özel) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	<b>Var</b>	Yok	Yok
<b>Hipotez-3:</b> Katılımcının kurumdaki çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-4:</b> Katılımcının toplam çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-5:</b> Katılımcının eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler, diğer) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-6:</b> Katılımcının yaşı ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	<b>Var</b>
<b>Hipotez-7:</b> Katılımcının idari görevi olması ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-8:</b> Katılımcının eşinin çalışma durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-9:</b> Katılımcının cinsiyeti ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-10:</b> Katılımcının medeni durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-11:</b> Katılımcının öğrenim durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

Çizelge 5.1. Yönetilenlerin, yöneticileri ile çatışması durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisine yönelik hipotezlerin desteklenme durumları.

Bu araştırma sonuçlarına göre hazırlanan Çizelge 5.1 incelendiğinde, araştırma hipotezlerinin desteklenme durumu:

- Hipotez-1 (Katılımcının görev tipi (Yönetici veya yönetilen) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- **Hipotez-2** (Katılımcının çalıştığı kurum tipi (Devlet veya özel) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) sadece baskın olma stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez-3 (Katılımcının kurumdaki çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-4 (Katılımcının toplam çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-5 (Katılımcının eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler, diğer) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- **Hipotez-6** (Katılımcının yaşı ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) sadece uzlaşma stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez-7 (Katılımcının idari görevi olması ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-8 (Katılımcının eşinin çalışma durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-9 (Katılımcının cinsiyeti ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-10 (Katılımcının medeni durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-11 (Katılımcının öğrenim durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.

Katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda, sahip oldukları demografik özellikleri ile işbirliği, uyma ve kaçınma çatışma yönetim stratejileri arasındaki istatistiksel farklılık hiçbir hipotezde desteklenmezken; baskın olma stratejisi arasındaki farklılık hipotez-2 ve uzlaşma stratejisi ile arasındaki farklılık ise hipotez-6'da desteklenmiştir.

Hipotez-2’de kurum tipi (devlet ve özel) ile baskın olma stratejisi arasında çıkan anlamlı farklılıkta, özel kurumlarda çalışanların yöneticileri ile çatışmaları durumunda rekabet ortamı kaynaklı baskın olma stratejisini tercih edeceği değerlendirilmektedir.

Hipotez-6’da ise yaş ile uzlaşma stratejisi arasında çıkan anlamlı farklılıkta, ileri yaşlarında bulunan çalışanların daha olgun davranış sergileyerek uzlaşma stratejisini tercih edeceği değerlendirilmektedir.

<b>HİPOTEZ</b>	<b>İşbirliği</b>	<b>Uyma</b>	<b>Baskın Olma</b>	<b>Kaçınma</b>	<b>Uzlaşma</b>
<b>Hipotez-1:</b> Katılımcının görev tipi (Yönetici veya yönetilen) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-2:</b> Katılımcının çalıştığı kurum tipi (Devlet veya özel) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	<b>Var</b>	Yok
<b>Hipotez-3:</b> Katılımcının kurumdaki çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-4:</b> Katılımcının toplam çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-5:</b> Katılımcının eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler, diğer) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-6:</b> Katılımcının yaşı ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-7:</b> Katılımcının idari görevi olması ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-8:</b> Katılımcının eşinin çalışma durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-9:</b> Katılımcının cinsiyeti ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	<b>Var</b>	Yok
<b>Hipotez-10:</b> Katılımcının medeni durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
<b>Hipotez-11:</b> Katılımcının öğrenim durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

Çizelge 5.2. Yöneticilerin, yönettiği kişiler ile çatışması durumunda demografik özelliklerin çatışma yönetim stratejisi tercihine etkisine yönelik hipotezlerin desteklenme durumları.

Araştırma sonuçlarına göre hazırlanan Çizelge 5.2 incelendiğinde, araştırma hipotezlerinin desteklenme durumu:

- Hipotez-1 (Katılımcının görev tipi (Yönetici veya yönetilen) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- **Hipotez-2** (Katılımcının çalıştığı kurum tipi (Devlet veya özel) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) sadece kaçınma stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez-3 (Katılımcının kurumdaki çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-4 (Katılımcının toplam çalışma süresi ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-5 (Katılımcının eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler, diğer) ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-6 (Katılımcının yaşı ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-7 (Katılımcının idari görevi olması ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-8 (Katılımcının eşinin çalışma durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- **Hipotez-9** (Katılımcının cinsiyeti ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) sadece kaçınma stratejisi için desteklenmiştir.
- Hipotez-10 (Katılımcının medeni durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.
- Hipotez-11 (Katılımcının öğrenim durumu ile tercih ettiği çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık vardır.) hiçbir strateji için desteklenmemiştir.

Katılımcıların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda sahip olduğu demografik özellikleri ile işbirliği, uyma, baskın olma ve kaçınma yönetim stratejileri arasındaki

istatistiksel farklılık hiçbir hipotezde desteklenmezken; baskın olma stratejisi arasındaki farklılık ise hipotez-2 ve hipotez-9'da desteklenmiştir.

Hipotez-2 de kurum tipi (devlet ve özel) ile kaçınma stratejisi arasında çıkan anlamlı farklılıkta; özel sektörde çalışan yöneticilerin, yönettikleri kişiler ile çatışmaları durumunda kâr etme kaygısı sebebiyle kaçınma stratejisini tercih edebileceği değerlendirilmektedir.

Hipotez-9'da yöneticilerin cinsiyeti ile kaçınma stratejisi arasında çıkan anlamlı farklılıkta; ataerkil bir yapıda bulunan Türkiye'de kadın yöneticilerin, yönettikleri kişiler ile çatışma yaşamaları durumunda kaçınma stratejilerini tercih edebilecekleri değerlendirilmektedir.

Özetle; katılımcıların demografik özelliklerine göre yapılan analizde personelin yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumunda kurum tipi ile baskın olma ve yaş ile uzlaşma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık varken, personelin yönettiği kişiler ile yaşadığı çatışma durumunda ise kurum tipi ve cinsiyet ile kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışmamızda katılımcıların çatışma yönetim stratejilerine verdiği yanıtlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların hem yöneticileri hem de yönettiği kişilerle çatışma yaşaması durumunda en çok işbirliği stratejisini ve en az de baskın olma stratejisini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla kıyaslandığında; Gümüşeli (1994), Ural (1997), Cornille, Pestle ve Walker (1999), Cebeci (2006), Şahan(2006), Kılıç (2006), Öztaş (2006), Şentürk (2006), Oğuz (2007), Altuntaş (2008), Baykal ve Kovancı'nın (2008), Başer ve Kaya (2010), Yıldızoğlu (2013), Eryeşil ve Öztürk (2015), Sucuoğlu (2015), Okçu ve diğerleri (2016), Arslan (2016), Konak ve Erdem (2016) ile Ayan'ın (2018) çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği; bununla birlikte Kaya (2008) ve Ali Şahin'in yaptığı çalışmalarla farklılık gösterdiği görülmektedir. Yapılan çalışmanın genel anlamda literatürdeki diğer çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmada görev tipi ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Literatürdeki Gümüşeli (1994) ve Şahin'in (2016) çalışmaları incelendiğinde ise görev tipi ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurum tipi (kamu veya özel) ile seçilen çatışma yönetim stratejisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durum Kösehan'ın (2005) çalışmasında da benzer sonuçlar vermiştir.

Kurumdaki çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Baykal ve Kovancı'nın (2008) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Gümüşeli (1994), Ural (1997), Şentürk (2006), Oğuz (2007) ve Ayan'ın (2018) çalışmalarında farklı bir sonuç görülmektedir.

Toplam çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Şahin, Emimi ve Ünsal'ın (2008) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Gümüşeli (1994), Konak ve Erdem (2015), Kösehan (2005), Kılıç (2006), Şentürk (2006), Oğuz (2007) ve Ayan'ın (2018) çalışmalarında farklılık görülmektedir.

Katılımcıların yaşı ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Gümüşeli (1994), Şentürk (2006), Oğuz (2007), Başer ve Kaya (2010), Arslan ve Polat (2016), Kılıç (2006) ile Ayan'ın (2018) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Kösehan (2005), Baykal ve Kovancı (2008) ile Şahan'ın (2006) çalışmalarında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005), Gümüşeli (1994), Şentürk (2006), Şahan (2006), Konak ve Erdem (2015), Şahin (2016), Şahin, Emimi ve Ünsal (2016), Kılıç (2006) ve Ayan'ın (2018) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Ural (1997), Öztaş ve Akın (2009), Yıldızoğlu (2013), Kösehan (2005) ve Oğuz'un (2007) çalışmalarında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğrenim durumu ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kösehan (2005), Şahin (2016), Baykal ve Kovancı (2008) ile Ayan'ın (2018) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Gümüşeli (1994), Ural (1997), Kılıç (2006), Başer ve Kaya (2010) ile Oğuz'un (2007) çalışmalarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Medeni durumu ile çatışma yönetim stratejisi seçimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005), Kösehan (2005), Şahan (2006), Baykal ve Kovancı'nın (2008) çalışmasında benzer sonuçlar gözlemlenirken; Ayan'ın (2018) çalışmasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Literatürde katılımcıların eğitim türü (Fen bilimleri, sosyal bilimler ve diğer), idari görev durumu ve eşinin çalışma durumu ile tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda bu ve benzeri demografik

özellikler üzerine yapılacak çalışmaların dikkate alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Örgütsel çatışma konusundaki çalışmaların genellikle ilk ve orta dereceli okullar, işletmeler ve hastanelerde yapıldığı tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarının kendi içinde tutarlı olduğunu görülmektedir. Diğer sektörlerde de benzer çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde, çatışma kaynağı ve çatışma türlerinin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda çatışma yönetim stratejilerinin örgütlere göre farklılık gösterebileceği değerlendirildiğinden; örgütün türü, örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü, örgüt içerisindeki liderlik ve yönetim tarzı ile çatışma yönetim stratejilerinin farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak, bu hususların da daha sonra yapılacak araştırmalarda incelenmesinin örgütsel amaçlara daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Özetlemek gerekirse, örgütler için kaçınılmaz bir durum olan çatışma durumunda, özellikle yöneticilerin bu çatışmaları iyi bir şekilde yöneterek örgüt yararına kullanması açısından personelin çatışma yönetim strateji tercihleri ve bunların sebeplerine yönelik çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Ayrıca personelin çatışma yönetimi konusunda eğitime tabi tutularak, örgüt için daha etkin bir çatışma yönetim stratejisinin oluşturulabileceği değerlendirilmektedir. Bu eğitimin kapsamının yöneticilere (imkan varsa yönetilenlere de) yönelik olması durumunda daha etkin olacağı değerlendirilmektedir. Eğitimin içeriğinde ise genel çatışma yönetim stratejileri ile birlikte o örgüte özel potansiyel çatışma konuları ve bu konulara yönelik çatışma yönetim stratejilerinin ayrıntılı olarak yer alması gerektiği değerlendirilmektedir.

Araştırmamız sonucunda üniversitelerde çalışan kadın yöneticiler ile kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın yöneticilerin kaçınma stratejisini tercih etmelerinin sebebinin bulunması ve bu tercihin sadece cinsiyet faktörüne dayalı olup olmadığının tespit edilmesi için kadın yöneticilerin farklı demografik özelliklerine (Medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim durumu vb) yönelik araştırmalar da yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma sınırlı bir örneklem grup üzerinde yapıldığı için elde edilen sonuçlar genel bir yargıya varmak için yeterli olmadığı; bu kapsamda daha fazla üniversite ve örneklem üzerinde yapılacak çalışmaların daha geçerli sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ahmadian, S., Gholomabbas S. ve Khayatmoghadam S. (2012). "Investigates The Effects of Conflict Management Strategies On Job Stres of The Staffs of Emergencies İn Mashhad Hospitals", *Interdisciplinary, Journal of Conpemporary Research in Business*, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.367-370.
- Ajala, M. ve Oghenekohwo, J. (2002). *Appraisal of Public Policy on Conflict Resolution for harmonious industrial Relations Practise in Nigeria. Journal of African Labour Studies*, 5 (1 & 2), 78-87.
- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi." *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7 (2), 10.
- Akın Ö. (2005). Yönetim Sistemlerinin Gelişimi, Web: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>
- Ali, M. (2016). "The role of conflict management in organizational performance Case Study: Somali National University". *High-quality Research Support programme (HQRS)*.
- Almost, J. (2005). "Conflict Within Nursing Work Environments: Concept Analysis". *Journal of Advanced Nursing*, 53 (4), 444-453.
- Arslan, K. (2016). "KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 35-62.
- Aslan A. E. (der.) (2002). "Örgütte Kişisel Gelişim." *Nobel Yayın Dağıtım*. 1. Baskı. Ankara
- Aşçı, H. ve Koçak, R. (2017, Güz). "Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16 Sayı:64, s. 1547-1564.
- Ateş, M. (2007). Genel olarak çatışma, Web: <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>
- Aydemir, S. (2018). "Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 259-275.
- Aydın, B. (2014). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezinde (YÖKTEZ) Yiyecek İçecek İşletmeciliği Alanında Kayıtlı Bulunan Tezlerin Bibliyometrik Analizi, VII. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*
- Azamosa, O. (2004). Industrial Conflict in Nigerian Universities. The case of the Academic staff union of the university teachers' strike of December 2002 – July 2003. Dept. of Sociology Anthropology and Applied social sciences, British University. Web: <http://ww.ajbms.com/articlepdf010506pdf>
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme* (2. Bs.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Balta, S., Bilge, A., ve Aykar, F. Ş. (2017). "Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi Eğitiminin Etkililiği". *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 233-245.
- Baron, A. R., Fortin S.P., Frei R. L, Hauver L.A. ve Shack M.L. (1990). "Reducing Organizational Conflict: The Role Of Socially Induced Positive Effect". *The International Journal Of Conflict Management*. 1 (3). s. 133-152.



- Basım, N. ve Şeşen H. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 61, Sayı: 4, 2006, ss.83-101.
- Basaran, E. (1991). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayar, A. (2015). "Bir Örgüt Olarak Okulda Meydana Gelen Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yollarına Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri". *Sakarya University Journal of Education*, s. 130-141.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma". *Havacılık ve Uzay Araştırmaları Dergisi*, Cilt:3 Sayı:3, s. 21-38.
- Bayrak, S. (1992). *Örgüt-Çevre Etkilesimi Açısından Çatışma Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Beheshtifar, M. ve Gholam R. (2013). “Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict”, *Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt: 5, Sayı: 1, May 2013, ss.214-222.
- Benjamin, A. (2012). “Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in The Banking Sector”, *International Business Research*, Cilt: 5, Sayı: 1, January 2012, ss.110-120.
- Bircan,İ. (1984). *Türkiye’de Eğitim-İstihdam İlişkisi*, *Planlama Dergisi*, Sayı:16.
- Blake,R.R., Mouton, J.S., Barnes, I.B., ve Greiner, L.E. (1964). “Breakthrough in Organization Development”, *Harvard Business Review*.1964, 42(6), 133-155.
- Bolak, H., Öztürk, M. ve Işık, M. (2017). "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adalet Ve Çatışma Yönetimi İlişkisi (Denizli Örneği)". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 20, s. 69-93.
- Bumin B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*, Ankara.
- Bülbül, H. ve Tunç, T. (2017). "Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 7-25.
- Campbell, J.L.A. ve Graziano W. G. (2005). “Methodologies for Studying Personality Processes in Interpersonal Conflict,” *International Negotiation*, 10, 165-182.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Bs.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Chatoupis, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, 195 – 204.).
- Cüceloğlu D. (1999). *İnsan ve Davranışı*, 10. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi A.S.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Çelik, A. (2011). "Spor Kulübü Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, Mayıs 2011, ss.623-636.
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2. Baskı.İstanbul: Beta Basım A.S.
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). "Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance." *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Deutsch,M. (1949), "*The Effects Of Cooperation Upon Group Process*" (Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute Of Technology, Cambridge).
- Doğrusöz, S. (1987), *Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi*, H.Ü. Sağlık Kurumları Yönetimi, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, aktaran Dilaver Tengilimoğlu, AİD, C. 24, Haziran 1991, Ankara.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayın.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2008) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (Sekizinci Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Gen.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (Beşinci Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Gen.
- Eren, E. (2013), *Yönetim ve Organizasyon*", Beta Basım İstanbul: Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmede Yönetim ve Organizasyon (3. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2016). "Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:18 Sayı:1, s. 137-154.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gibson J. L. ve Ivancevich J. M. (1997). *Organizations Behaviour Structure, Processes, Ninth Edition*. Usa: Mcgraw-Hill.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). "Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, s:247-271.
- Göksel, A. ve Tomruk, Z. (2016), "Akademisyenlerde Stres Kaynakları İle Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, (315-343)
- Gönül, Ö.A. (2013). *Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. 7th Edition,: Prentice-Hall, Newjersey.
- Güney S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürer, A., Öneren, M. ve Bozacı, İ. (2014). "Çalışanların Bireysel Değerleri İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerin Bir Araştırma". *International Journal of Social Science*, Number: 29 , p. 439-455.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Huczynski, A. ve Buchanan, D., (1991). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall. 2 Edition, New York.
- Ikeda, A.A., Veludo-de-Oliveira, T.M. ve Campomar, M.C. (2005). "Organizational conflicts perceived by marketing executives. Electronic". *Journal of Business and Organization Studies*, 10(1), 22-27.
- İlban, T. (2008). *İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetiminin Kültürel Boyutu*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jensen-Campbell, L., Gleason, R., ve Malcolm, K. (2005). "Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development.". *Journal of Personality*, 71, 1059–1080.
- Karacıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). "Çatışma Yönetim Stratejilerimin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s. 77 - 91 Cilt: 26, Sayı: 1.

- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kavacık, M., Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 73-85.
- Keçecioglu, T. (1999). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi*. Mercek, 14, 104.
- Kılıç, E. D. ve Önen, Ö. (2011). "Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örnekleme". *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5.s. 1-13.
- Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçak, S. ve Başkan, G. A. (2013). "Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 212-224.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Bs.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Korkmaz, S. (1994). Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*. (1), 77-94.
- Lawrance, P.R.ve Lorsch, J.W. (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, cilt 12, sayı 1.
- Leung, Alicia S.M. (2008). "Interpersonal Conflict and Resolution Strategies: An Examination of Hong Kong Employees", *Team Performance Management*, Cilt: 14, Sayı: 3/4, 2008, ss.165-178.
- Longe, O. (2015). "Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm". *Journal of Management and Strategy*, s. Vol. 6, No. 2; pp 83-92.
- Luthans, F. (1973). "Theory of Contingency Management: A Path Out of the Jungle". *Business Horizons*, 1973, 16, 67-72.
- Manning, F. (1981). *Managerial Dilemmas and Executive Growth*. Reston Publishing, s. 201, Aktaran: Yeniçeri, 2009, s. 118.
- March, James ve Simon, H. (1975), *Örgütler*. (Çev.: O. Bozkurt ve O. Onaran), Todaie, Ankara.
- Metcalf, H. C. ve Urwick, L. (2003) *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*. USA: Routledge Publishing.

- Morita, H. (2003). *Conflict Management Styles Of Americas And Japanese Within Close Friendships: Differences and Intriguing Similarities*, Master's Thesis, University of Hawaii, Hawaii.
- Nicotera, A. M. (1993). "Beyond two dimensions. A grounded theory model of conflict-handling behavior. Management" *Communication Quarterly*, 6 (3), 282 – 306.
- Ojo, O., and Abolade, D. A. (2008). "Impact Of Conflict Management On Employees' Performance In A Public Sector Organisation In Nigeria".
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). "İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 217-224.
- Omisore, B. O. ve Abiodun, A. R. (2014). "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies". *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, s. Vol. 3, No. 6, pp: 118 - 137.
- Özdaşlı, K. ve Alparıslan, 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, s. 15-24.
- Özkalp E., Kırel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskisehir Anadolu Üniversitesi: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:496.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Elam A.Ş. Matbaa Tesisleri.
- Özkalp E., (1989). "Örgütlerde Stres". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt: VII, Sayı: 1.Haziran.
- Özsoy, F. H. (2017). *Örgütlerde Makyavelizm Ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma ve Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. Cilt 1, Sayı 1, s. 9 - 24.
- Park, H. ve Antonioni D. (2007) "Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy", *Journal of Research in Personality*, 41, 110-125.
- Polatçı, S. ve Sobacı, F. (2017). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlerin Çatışma Yönetim Strateji Tercihlerinin İncelemesi: Türkiye Örneği". *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı: 10(3), s. 27-40.
- Putnam, L. ve Wilson, C.E. (1982), "Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of A Measurement Scale", *Annals of the International Communication Association*, Vol.6, Issue.1, (629-652).

- Rahim M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Pres.
- Rahim M. A. (1990). *Theory and Research in Conflict Management*, USA: Praeger Publishers.
- Rahim, M.A. ve Magner,R.N. (1995). "Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict". *International Journal of Conflict Management*, 80 (1), 125.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Riggio R. E. (2000). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*, Third Edition. USA: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P., (1986), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edition, New Jersey.
- Robbins S. P. (1998). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Eskisehir: Etam AS.
- Sabuncuoğlu, Z. (1983) "Çalışma Grubunun Analizi", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4, 147-164.
- Salipante P. F. ve Bouwen R. (1990). "Behavioural Analysis of Grievances", *Employee Relations*, 12, 27-32.
- Sart, G. (2015). "Duygusal Zeka, Liderlik ve Çatışma Çözme Eğilimlerinin Okul Yönetiminde Etkin Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkisi". *Istanbul Journal of Innovation in Education*, Volume 1, Issue 3, s. 43-66.
- Schramm-Nielsen J. (2002) *Conflict Management in Scandinavia*. Copenhagen Business School, Denmark, 2002.
- Sığırı, Ü. ve Dinçer, A. P. (2013). "İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri Ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 9, Sayı 18, s. 195-214.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 10(1), ss.147-163.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ., (2005), "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1):1-19.
- Spaho, K. (2013). "Organizational Communication And Conflict Management". *Management*, Vol. 18, pp. 103-118.
- Sucuoğlu, E. (2015). "Devlet Lisesi Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (4), s. 16-28.

- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. ve Örselli, E. (tarih yok). "Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri: Bir Anket Uygulaması". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 43-62.
- Şahin, A., Emni, F. T. ve Ünsal, Ö. (tarih yok). "*Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*".
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). "Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 167-188.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Şahin, S. ve Yüksel-Şahin, F. (2017). "Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stillерinin Sosyal Zekâ ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, s. 391-418.
- Simsek S. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (Beşinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (Yedinci Baskı). Konya: Güney Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2009). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- TDK Sözlüğü, 1974. "Çatışma" kelimesinin anlamı, Web: <http://sozluk.gov.tr/>
- Temel, M. (2017). "Sağlık Örgütlerinde Çatışma: Nedenleri, Yönetimi ve Çözüm Önerileri". *İstanbul Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, s. 1- 12.
- Tengilimoğlu, D. (1991), "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, S. 2, Ankara, ss. 121–144.
- Thomas K.W. ve Kilmann R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Xicom, Inc. Tuxedo, 1974, Newyork.
- Topaloğlu, C., ve Avcı, U. (2008). "Çatışma, Nedenleri Ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. C.13, S.2 s.75-92.
- Topaloğlu, C. (2011). "Yönetim Kuramları Ve Örgüt içi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:1), s. 249-265.

- Toytok, E. H. ve Açıkgöz, A. (2013). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki". *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 24-36.
- Tozkoparan, G. (2013). "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:9, Yıl:9, s. 189-231.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Tuna, M. ve Türkmen, F. (2015). "Kişilik Tiplerinin Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/4, s. 43-65.
- Türnüklü, A. (2007). "Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 49, s. 129-166.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004, Mart). "İşletmelerde Liderlik ve Çatışma Yönetimi". *Mevzuat Dergisi*.
- Wall, J. A. Jr. & Callister, R. R. (1995). "Conflict and its Management". *Journal of Management*, 21: 513-556.
- Yelkikalan, N. (2006). "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 195-209.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Yürür, Senay (2009). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, Sivas, ss.23-42.
- Zemzat, R. (2012). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yöneticisi, Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi". *Eğitim ve Bilim*, Cilt:37, Sayı:163, s. 203-215.
- Zhu, T. (2013). *Conflict management between employees from different departments: contribution of organizational identification and controversy*, Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong.





## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Elif ŞANLIÖZ  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 30.10.1984 - Amasya  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 0505 923 0035  
e-mail : elifgullu@yahoo.com



### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara HBV Üniversitesi Enstitüsü	2019
Lisans	Kara Harp Okulu	2006
Lise	Konak Anadolu Lisesi	2002

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2006 -Devam Ediyor	T.S.K.	Subay

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

.....

### Hobiler



