

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: İZMİR KAMU VE
VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Buket BAŞAK

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Gülşen SARI GERŞİL

MANİSA 2010

ÖZET

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: İZMİR KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

İnsanın olduğu her ortamda anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşanması doğal bir olgudur. Günümüzde çok farklı duygu, düşünce, kanaat ve tutumlara sahip bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde çatışmalar yaşanabilmektedir. Hazırlanan bu çalışmada “çatışma” kavramı yönetim biliminin bir konusu olarak ele alınmış ve onun örgütler üzerindeki etkileri kuramsal çerçevede incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde çatışmanın tanımları yapılarak, türleri, yönetimdeki yeri ve yönetim kuramlarının konuya yaklaşımı gibi unsurlarla kavramsal çerçevesi çizilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütlerde çatışmaların yaşanmasına neden olan durumlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde örgütlerde çatışmanın yönetim yolları üzerinde durularak konuyla ilgili örnekler de verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümde ise kamu ve vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yaşadığı çatışmaların kaynaklarını ve yönetim yollarını öğrenmeyi amaçlayan bir uygulama yapılmıştır. Uygulama kapsamındaki anket İzmir ilindeki kamu ve vakıf üniversitelerinde uygulanmıştır. Ankette veri toplamak amacıyla tezin kuramsal kısmına dayanan sorular sorulmuştur. Böylece kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin yaşadığı çatışma nedenleri ve başvurdukları çatışma çözüm yolları ve bunların demografik göstergelerle anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı istatistiksel bir analizle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve Organizasyon, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stilleri, Çatışma Nedenleri, Kamu ve Vakıf Üniversiteleri.

ABSTRACT

CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT: A COMPARISON OF PUBLIC AND FOUNDATION UNIVERSITIES IN IZMIR

It is natural for people to have conflicts because of disagreements. Nowadays, people who have different feelings, opinions, beliefs and attitudes may be in conflict with one another in their organizations where they work together. In this study, “conflict” term is analyzed as a subject of administrative science and its effects on organizations are examined in a theoretical framework.

In the first section of the study, definitions of conflict are made and the theoretical framework is determined by factors such as the types of conflict, the place of conflict and how administrative theories deal with the issue. In the second section of the study, conditions causing conflicts in organizations are explained. In the third section, ways of dealing with conflicts in organizations are stressed and some examples are given.

In the forth and last section, an implementation was made aiming to find out about sources of conflicts experienced by academicians working in the field of social sciences in public and foundation universities and the ways of solving conflicts. The questionnaire of the study was applied in public and foundation universities in the city of Izmir. In order to gather data, questions based on the theoretical section of the thesis were asked. Thus, a statistical analysis was made in order to determine the reasons academicians in public and foundation universities have conflicts, ways of managing conflicts and whether there is a meaningful relationship between causes of conflicts and ways of managing them.

Key Words: Management and Organization, Conflict Management, Conflict Management Styles, Reasons of Conflict, Public and Foundation Universities.

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “**ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ: İZMİR KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2010

Buket BAŞAK

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 21.06.2010 tarih ve 13/25 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Buket BAŞAK'ın "Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması" Konulu tezi incelenmiş ve aday 13.09.2010 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 30 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

| | | | |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| BAŞARILI olduğuna | <input checked="" type="checkbox"/> | <u>OY BİRLİĞİ</u> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| DÜZELTME yapılmasına | * <input type="checkbox"/> | <u>OY ÇOKLUĞU</u> | <input type="checkbox"/> |
| RED edilmesine | ** <input type="checkbox"/> | ile karar verilmiştir. | |

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

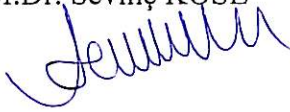
** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

Yrd.Doç.Dr. Gülşen GERŞİL
(Danışman)

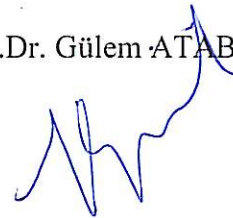
ÜYE

Prof.Dr. Sevinç KÖSE



ÜYE

Doç.Dr. Gülem ATABAY



Evet Hayır
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, başımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Uzun ve yorucu bir süreçte ortaya çıkan bu çalışmamda elbette emeği geçen birçok kişi var; onlara teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Öncelikle başından sonuna kadar bana destek olan ve inanan annem Nuran Varat, babam Alaattin Başak'a ve ablam Öğretim Görevlisi Burcu Başak'a beni her zaman dinledikleri ve yüreklendirdikleri için teşekkür etmek istiyorum.

Değerli danışman hocam Yard. Doç. Dr. Gülşen Gerşil'e bana daima yol gösterici olduğu ve yakınlığı için ayrıca tez konumun belirlenmesinde bana yardımcı olan, öneriler getiren sayın Prof. Dr. Sevinç Köse'ye teşekkür ediyorum.

Araştırmamın uygulama kısmı için de tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösterici olan Araş. Görevlisi Serap Yılmaz'a ve yoğun zamanlarını bile bana ayırarak, enerji ve çalışma azmiyle beni de motive eden dostum Yağmur Kumcu Yıldız'a teşekkür ediyorum. Ve ismini söylemediğim, yoğun çalışma sürecimde yeterince zaman ayıramadığım ancak manevi desteklerini yanımda hep hissettiğim tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|------------------------|-------|
| ÖZET | ii |
| ABSTRACT | iii |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xv |
| EKLER LİSTESİ | xv |
| KISALTMALAR | xvi |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAM OLARAK ÇATIŞMA

| | |
|--|----|
| 1.1. ÇATIŞMANIN DOĞASI / TANIMI | 3 |
| 1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YÖNETİM KURAMLARININ BAKIŞ AÇISI (GELENEKSEL, DAVRANIŞSAL VE MODERN YAKLAŞIMLAR) | 5 |
| 1.3. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA VE YÖNETİMDEKİ YERİ | 7 |
| 1.4. ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ | 8 |
| 1.5. ÇATIŞMA İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ | 9 |
| 1.6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI | 10 |
| 1.6.1. Örgütsel Çatışmaların Olumlu Sonuçları | 10 |
| 1.6.2. Örgütsel Çatışmaların Olumsuz Sonuçları | 12 |
| 1.7. GENEL OLARAK ÇATIŞMA TÜRLERİ | 12 |
| 1.7.1. Psikolojik Çatışma Ve Türleri | 12 |
| 1.7.1.1. Engellenme (Frustration) | 13 |
| 1.7.1.2. Gereksinme Çatışması | 13 |
| 1.7.1.2.1. Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması | 14 |
| 1.7.1.2.2. Kaçınma - Kaçınma Çatışması | 14 |
| 1.7.1.2.3. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.7.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği | 15 |
| 1.7.2. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar | 16 |
| 1.7.3. Tarafları Açısından Çatışmalar | 16 |
| 1.7.3.1. Bireyin kendi içindeki (Intrapersonal) çatışmalar | 17 |
| 1.7.3.2. Bireyler arası (Interpersonal) çatışmalar | 17 |
| 1.7.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar | 17 |
| 1.7.3.4. Aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar | 18 |
| 1.7.3.5. Örgütler arası çatışmalar | 18 |
| 1.7.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar | 19 |
| 1.7.4.1. Gizli Çatışma(Potansiyel Çatışma) | 19 |
| 1.7.4.2. Algılanan Çatışma | 19 |
| 1.7.4.3. Hissedilen Çatışma | 19 |
| 1.7.4.4. Açık Çatışma | 20 |
| 1.7.5. Dikey -Yatay ve Emir Komuta - Kurmay Çatışması | 20 |
| 1.7.6. Kurumsal Çatışma | 21 |
| 1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ | 21 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMALARIN KAYNAKLARI

| | |
|--|----|
| 2.1. GENEL OLARAK ÇATIŞMA KAYNAKLARI | 23 |
| 2.1.1. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık | 25 |
| 2.1.2. Belirli Kaynakların Paylaşılması | 26 |
| 2.1.3. Amaç Farklılıkları | 27 |
| 2.1.4 Algılama Farklılıkları | 27 |
| 2.1.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik | 28 |
| 2.1.6. İletişim Noksanlıkları | 29 |
| 2.1.7. Statü Farklılıkları | 30 |
| 2.1.8. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar | 31 |
| 2.1.9. Çıkar Farklılıkları | 31 |
| 2.1.10. Kişilik Farklılıkları | 32 |
| 2.1.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler | 33 |

| | |
|--|----|
| 2.1.12. İşçi - İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar | 34 |
| 2.1.13. Örgüt İçi Güç Mücadelesi..... | 34 |
| 2.1.14. Örgütün Büyüklüğü | 34 |
| 2.1.15. Denetim Biçimi..... | 35 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİM YOLLARI

| | |
|--|----|
| 3.1. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ | 36 |
| 3.2. BİREYSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ İÇİN ADIMLAR | 36 |
| 3.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE TARAFLARIN ÇIKARLARINA GÖRE BAŞVURULAN STRATEJİLER | 38 |
| 3.3.1. Kayıp – Kayıp Stratejisi | 38 |
| 3.3.2. Kazanç- Kayıp Stratejisi..... | 38 |
| 3.3.3. Kazanç- Kazanç Stratejisi..... | 39 |
| 3.4. BAŞLICA ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ..... | 40 |
| 3.4.1. Çatışmadan Korunma ve Azaltma..... | 45 |
| 3.4.1.1. Örgütün bir Bütün Olarak Amaçlarının ve Etkinliğinin Vurgulanması..... | 45 |
| 3.4.1.2. Belirli ve İyi Tanımlanmış Görevler Verme..... | 45 |
| 3.4.1.3. Gruplar Arası İletişim | 46 |
| 3.4.1.4. Rekabetten Kaçınma | 46 |
| 3.4.1.5. Ortak Bir Düşmana Yönelim | 46 |
| 3.4.1.6. Örgütsel ilişkileri değiştirme..... | 47 |
| 3.4.1.7. Kaçınma ve bağlanmama | 47 |
| 3.4.1.8. Meşgul etme..... | 47 |
| 3.4.1.9. Geciktirme..... | 48 |
| 3.4.1.10. Güç ve Otorite Kullanma | 48 |
| 3.4.2. Çatışmayı Uyarma Teknikleri | 48 |
| 3.4.2.1. Dışarıdan Yeni Elemanların Getirilmesi..... | 48 |
| 3.4.2.2. Örgütü Yeniden Yapılandırma..... | 49 |
| 3.4.2.3. Rekabetin Teşvik Edilmesi | 49 |

| | |
|--|----|
| 3.4.3. Çatışmayı Çözme Teknikleri | 49 |
| 3.4.3.1. Problem çözme..... | 49 |
| 3.4.3.2. Yumuşatma | 51 |
| 3.4.3.3. Taviz verme (Pazarlık)..... | 51 |
| 3.4.3.4. Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme | 51 |
| 3.4.3.5. Çoğunluk oyu..... | 51 |
| 3.4.3.6. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması..... | 52 |
| 3.4.3.7. Kura çekme yaklaşımı..... | 52 |
| 3.4.3.8. Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı..... | 52 |
| 3.4.3.9. Politik Yaklaşımlar | 53 |
| 3.4.4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALAR İLE İLGİLİ ÖRNEKLER | 54 |
| 3.4.4.1. Örnek 1 İngiltere Üniversitelerinde Performansı Yönetmede Departman Başkanının Rolü..... | 54 |
| 3.4.4.2. Örnek 2 Çok Kültürlü Liderlik: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Yokluğunun Maliyeti ve Brezilya Yüksek Eğitim Kurumlarında Vaka İncelemesi..... | 55 |
| 3.4.4.3. Örnek 3 Üniversitede Kadro Sorunu..... | 56 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ VE BAŞVURULAN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)

| | |
|--|----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI..... | 58 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI..... | 58 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ | 59 |
| 4.4. ARAŞTIRMANIN METODU VE VERİ ANALİZ YÖNTEMİ..... | 60 |
| 4.5. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ..... | 61 |
| 4.6. BULGULAR | 62 |
| 4.6.1. Demografik Göstergelere İlişkin Bulgular..... | 62 |
| 4.6.2. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Tespitler | 64 |

| | |
|---|----|
| 4.6.3. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler | 76 |
| 4.6.4. Demografik Göstergelerle Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Ki-kare Testleri | 85 |
| 4.6.5. Demografik Göstergelerle Çatışmaların Çözümüne İlişkin Ki-kare Testleri | 86 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME | 87 |
| KAYNAKLAR | 94 |

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

| | | |
|-------------|---|----|
| Tablo 1.1. | Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar..... | 7 |
| Tablo 1.2. | Çatışmanın Etkileri | 9 |
| Tablo 3.1. | Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Bazı Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar | 41 |
| Tablo 4.1. | Örneklemin Üniversitelere Göre Dağılımı..... | 62 |
| Tablo 4.2. | Örneklemin Görev / Unvana Göre Dağılımı..... | 62 |
| Tablo 4.3. | Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı | 62 |
| Tablo 4.4. | Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı | 63 |
| Tablo 4.5. | Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı | 63 |
| Tablo 4.6. | Örneklemin Üniversitedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı..... | 63 |
| Tablo 4.7. | Örneklemin Kadrolarının Buldukları Fakültelele Göre Dağılımı.... | 64 |
| Tablo 4.8. | Üniversitelerde İşe bağlılık ile Çatışma Arasındaki İlişki | 64 |
| Tablo 4.9. | Üniversitelerde Bireyler arası Çatışma Yaşanması | 65 |
| Tablo 4.10. | Üniversitelerde Statü Farklılığı Nedeniyle Çatışma Yaşanması..... | 65 |
| Tablo 4.11. | Üniversitelerde Araç ve Gereçlerin Ortak Kullanımı Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 66 |
| Tablo 4.12. | Üniversitelerde Astlarla Üslerin Farklı Düşünceleri Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 67 |
| Tablo 4.13. | Üniversitelerde Çalışanların Algılama Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 67 |
| Tablo 4.14. | Üniversitelerde Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemiş Olması Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 68 |
| Tablo 4.15. | Üniversitelerde İletişim Eksikliği Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 69 |
| Tablo 4.16. | Üniversitelerde İşlerin Ardışık ve Birbirine Bağlı Olması Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 69 |
| Tablo 4.17. | Üniversitelerde Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 70 |
| Tablo 4.18. | Üniversitelerde Çıkar Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması..... | 71 |
| Tablo 4.19. | Üniversitelerde Teknolojik Değişimler, Atama Değişimleri gibi Yeni Koşullar Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 71 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Tablo 4.20. | Üniversitelerde Üst Yönetimin Diğer Çalışanların Beklentilerini Dikkate Almadan Verdikleri Kararlar Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 72 |
| Tablo 4.21. | Üniversitelerde Çalışanların Rahat Hareket Etmesinin Engellenmesi ve Sürekli Kontrol Altında Tutulmaları Nedeniyle Çatışmalar Yaşanması..... | 73 |
| Tablo 4.22. | Üniversitelerde Kişilerarası Güç Mücadelelerinin Çatışmaya Etkisi | 73 |
| Tablo 4.23. | Üniversitelerde Amaç Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 74 |
| Tablo 4.24. | Üniversitelerde Örgütün Büyüklüğü Nedeniyle Çatışma Yaşanması | 75 |
| Tablo 4.25. | Üniversitelerde Yönetimin Kadro Atamalarındaki Sorunlar Nedeniyle Çatışma Yaşanması..... | 75 |
| Tablo 4.26. | Üniversitelerde Yaşanan Çatışmalara Her İki Tarafın da İstekleri Göz Önüne Alınarak Çözüm Bulunması..... | 76 |
| Tablo 4.27. | Üniversitelerde Çatışmalara Tarafların Geri Adım Atmaları ile Çözüm Bulunması..... | 77 |
| Tablo 4.28. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Çatışmaya Neden Olan Koşulların ve Sebeplerin Ortadan Kaldırılması..... | 78 |
| Tablo 4.29. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme Tekniğinin Uygulanması..... | 78 |
| Tablo 4.30. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Tekniğinin Uygulanması..... | 79 |
| Tablo 4.31. | Üniversitelerde Çatışmaların Güç Kullanma Yöntemiyle Çözülmesi..... | 80 |
| Tablo 4.32. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Çoğunluk Oyuna Başvurulması..... | 80 |
| Tablo 4.33. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Kaçınma ve Bağlanmama Yaklaşımının Uygulanması..... | 81 |
| Tablo 4.34. | Üniversitelerde Çatışmaların, Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi ile Çözülmesi..... | 82 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Tablo 4.35. | Üniversitelerde Çatışmaların, Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Yerlerini Değiştirerek Çözümlemesi | 83 |
| Tablo 4.36. | Üniversitelerde Çatışmaların, Güvenilir Birinin Olaya Müdahale Edip Tarafları Uzlaştırması ile Çözümlemesi | 83 |
| Tablo 4.37. | Üniversitelerde Çatışmaların Rekabetten Kaçınma ile Çözümlemesi..... | 84 |
| Tablo 4.38. | Üniversitelerde Çatışmaların Nedenleri ile Demografik Göstergeler Arasındaki İlişkiler | 85 |
| Tablo 4.39. | Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Tekniklerle Demografik Göstergeler Arasındaki İlişkiler..... | 86 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1 Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki | 10 |
| Şekil 1.2 Çatışma Süreci | 22 |
| Şekil 2.1 Bir Çatışma Modeli | 24 |
| Şekil 3.1 Rahim ve Bonoma'nın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli..... | 43 |
| Şekil 3.2 Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışma çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler..... | 44 |

EKLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu | 102 |
|--|-----|

KISALTMALAR

| | |
|-------|---|
| Araş. | : Araştırma |
| Doç. | : Doçent |
| Dr. | : Doktor |
| H. | : Hiç |
| N | : Frekans |
| s. | : Sayfa |
| SPSS | : Statistical Programme for Social Sciences |
| T. | : Tamamen |
| vb. | : ve benzerleri |
| vd. | : ve diğerleri |
| Yrd. | : Yardımcı |

GİRİŞ

Çatışmalar günümüzde yaşamın her alanında var olan ve önemi çok büyük bir olgudur. Çatışmaları her zaman olumsuz bir durum olarak düşünmemek gerekir; çünkü çatışmalar doğru olarak algılanıp yönetildiğinde, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunurlar.

Çatışmalar örgütlerde yönetilmediğinde; zaman, emek, para ve işgücü kaybına yol açarlar. Ayrıca motivasyonun azalmasına ve örgütsel performansın düşmesine kadar uzanan bir kısır döngüye neden olurlar. Çatışmaları tamamen yok edecek bir formül hala bulunamamıştır. Zaten var olan çatışmayı tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yaklaşım da hiç doğru değildir. Çatışmaların çözümünde uygun yaklaşım, çatışmayı sonucun zenginleşmesine katkı sağlayacak bir unsur olarak ele almaktır.

Çatışmaların kaynağını bireyler, gruplar ve topluluklar arasındaki anlayış farklılıkları oluşturduğundan, çatışma gerçekte yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir durumdur. Bu nedenle çatışma bir örgütte, optimum düzeyde olduğunda örgüt için yararlıdır. İşletme yöneticileri, örgütte çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine, çatışmanın fırsata dönüştürülebilmesi için işbirliğini pekiştiren bir yaklaşım ortaya koymalıdır.

Çatışma insan unsurunun olduğu her yerde yaşanmaktadır. Özellikle farklı kültür, inanç, kanaat, değer ve tutumlara sahip birçok bireyin bir araya geldiği işletmelerde ortak amaçlar çerçevesinde bütünleşebilmek çok önemlidir. Ancak kişiler arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak çatışma yaşanması kaçınılmaz olacaktır. İşte bu noktada, işletme yöneticilerine örgütte yaşanan çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek konusunda büyük görevler düşmektedir. Bu amaçla örgütlerde yaşanan çatışmaların kaynakları ve çözüm yolları açısından iyi bir değerlendirmeye ihtiyaç vardır.

Yapılan literatür taramasında pek çok işletmede “çatışma” konusuna ilişkin incelemelerle karşılaşmıştır. Bu nedenle çatışmanın çok fazla incelenmediği farklı bir örgüt yapısı olması açısından ve çalışanlarının yüksek eğitimli ve bilinçli bireylerden

oluştuğu üniversitelerde “çatışma var mıdır? sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa çatışmanın nasıl yönetildiğini görmek anlamında bir uygulama yapmanın bu alanda ilgilenen kişilere ışık tutacağına inanıyorum.

Hazırlanan bu çalışmada, çatışma kavramı, kavramsal olarak incelendikten sonra akademisyenlere uygulanacak anket ile Türkiye’deki kamu ve vakıf üniversitelerinde yaşanan çatışmalar karşılaştırılarak kaynakları ve çözüm yolları açasından değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAM OLARAK ÇATIŞMA

1.1. ÇATIŞMANIN DOĞASI / TANIMI

Çatışmanın doğası itibariyle tanımını yapmak oldukça güçtür. Çatışma en genel tanımıyla bireyler arasındaki farklılık olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılıklar; amaçlar, değerler, görüşler, ihtiyaçlar ve beklentiler üzerinde olabilir. (Cross vd.,1979: s. 5)

Daha ayrıntılı bir tanım, çatışmayı, birbirine zıt aktiviteler meydana gelmesi olarak ifade etmiştir. Uyuşmaz bir aktivite diğer bir aktiviteyi tıkır, engeller ya da bazı yönleriyle onu daha az etkili yapar. (Borisoff, 1998: s.2)

Günümüzde çatışmaların çok çeşitli alanlara yayıldığı ve yine çeşitli boyutlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu anlamda, bireylerin farklı kişilik yapılarına ve yönelimlere sahip olmalarından kaynaklanan birey düzeyli (içsel) çatışmalar; aile içinde görülen kavgalar, boşanmalar ve ayrılmalar, arkadaş tartışmaları, kan davaları, grev-lokavt uygulamaları, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel ve kültürel farklılıklardan doğan uyuşmazlıklar, din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar, savaşlar vb. (Kılınç, 1975: s.104)

Diğer bir tanıma göre, bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. (Eren, 2001: s.543)

Özetle çatışma, bireyler arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak çatışmayı olumsuz bir oluşum olarak değerlendirmemek gerekir. Çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, farklı fikir ve

kanaatlerin olmasıyla yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Özellikle günümüzde oldukça fazla çokuluslu işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde farklı milletlerden, değişik kültürlere sahip birçok birey ortak örgütsel amaçlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu durum bu işletmelerde yaratıcılığı teşvik eder.

O halde çatışmaları tamamen yok etmek yerine onları doğru bir biçimde yöneterek fırsata çevirmek ve çatışmaların çözümünde etkili iletişim becerilerini kullanmak gereklidir. Öncelikle yapılması gereken öz farkındalık ve birlikte bulunulan diğer bireyleri tam ve doğru anlayarak çatışma nedenlerini ortaya koymaktır.

Çatışma bir işletmede kurum kültürünün temel yapı taşlarından birini oluşturur. Yöneticilerin inanç ve tutumları örgüt içinde çatışmaların yönetilmesinde rol oynar. Başarılı yöneticiler örgütte bir miktar çatışmanın var olmasının örgütün monoton olmasını engellediğini bilirler. Örgütte çatışmaya izin verilmeyen bir kurum kültürü olduğunda, stratejik kararlar verilirken kurum çalışanları sırf çatışma yaşanmasın diye sessiz kalabilirler. Bu durum da kimi zaman yanlış kararlar alınmasına yol açabilir. Dolayısıyla örgütün işlevselliği azalır. Örgütte çatışmaların varlığı, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve etkin kararlar alınmasında hayati öneme sahiptir.

Çatışma konusunda şu örnekleri verebiliriz: Bir işletmede iki bölüm yöneticisi sınırlı bütçelerini faaliyetler için nasıl tahsis edecekleri konusunda farklı görüşler içindedirler. Bir çalışan, bir büyük terfi konusunda haksızlığa uğradığını düşünmektedir ve patronuna karşı çıkmaktadır. Evli bir çift ev içindeki görevlerin ve sorumlulukların nasıl dağılacağı konusunda farklı düşüncelere sahiptirler. Ebeveynler çocukların sahip olduğu özgürlük konusunda farklı yargılara sahiptirler. Verilen tüm bu örneklerde bireyler birbirleriyle çelişen bakış açılarına sahiptirler. Bireylerin bu farklılıkları nasıl ifade ettikleri ve onlarla nasıl ilgilendikleri bireyler arasındaki ilişkilerin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle çatışmaların üstesinden gelmede doğru iletişim becerilerini kullanmak büyük önem taşımaktadır.

Çatışma genel olarak bireyler üzerinde stres, gerilim yaratan ve bireyler tarafından arzulananmayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma, mutlaka

çözümlemesi gereken bir konudur. Çatışmanın çözümlenmemesi durumunda, bireyler üzerinde ileri düzeyde ruhsal rahatsızlıklara yol açan boyutlarda sorunlarla karşılaşabilmektedir. Aynı zamanda örgütsel açıdan performansın, tatminsizliğin ve dolayısıyla işletmede toplam verimin düşmesi, çatışmanın yönetilememesi durumunda karşılaşılabilen sonuçlardır.

Bir örgütte çatışmanın olması, örgütün verimliliğini artırma yönünde kullanılabilir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların yararları belirtilecek olursa;

- Yaratıcı düşünceyi teşvik eder.
- Araştırma eğilimi artar.
- Uzun süre çözümlenemeyen sorunlara çözüm aranır.
- Herkes fikrini beyan eder.
- Güdülemeyi artırır.
- Bireyler kendi bilgi ve kapasitelerini artırır. (Eren, 2001: s.544)

1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KONUSUNDA YÖNETİM KURAMLARININ BAKIŞ AÇISI (GELENEKSEL, DAVRANIŞSAL VE MODERN YAKLAŞIMLAR)

Çatışmayla ilgili olarak Stoner' in yaptığı bir sınıflandırma aşağıda bahsedilen Klasik, Neo – Klasik ve Modern bakış açıları olarak belirtilmiştir. (Stoner, 1989: s.392)

Klasik (Geleneksel) bakış açısı: Örgütlerde ortaya çıkan tüm çatışmaları, yararsız, örgütün amaçlarını ve faaliyetleri zedeleyici yönde bulmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt içinde çatışmaların var olması yöneticilerin temel yönetim fonksiyonlarını başarıyla gerçekleştirememeleri ve çalışanları örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirememeleri anlamına gelmektedir. Örgüt içinde faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi ancak örgüt içinde yaşanan çatışmaların genel amaçlar doğrultusunda çözülmesiyle mümkün olabilmektedir. (Tablo 1.1.)

Davranışsal (Neo Klasik) bakış açısı: Uyuşmazlıklar ve çatışmalar işletmelerde meydana gelebilmektedir; çünkü örgüt içinde çok farklı amaç, tutum ve beklentilere sahip bireyler bulunmaktadır. Bu yaklaşım çatışmaya, klasik yaklaşıma göre biraz daha ılımlı bakmaktadır. Buna göre organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar belli durumlarda organizasyonlarda yaşanan sorunların gözlenmesi ve onlara makul çözümler üretilmesi açısından yararlı olabilmektedir. Ancak her iki yaklaşım da genel olarak çatışmayı, organizasyon açısından zararlı eğilimler olarak tanımlamışlardır. (Tablo 1.1.)

Davranışsal bakış açısı, çatışma teorilerine 1940'ların sonlarından 1970'lerin ortalarına kadar hâkim olmuştur. (Robbins, 2003:s. 396)

Modern Yaklaşım bakış açısı, organizasyonda meydana gelen tüm çatışmaların yararsız olmadığını, bununla birlikte bazı çatışmaların örgütsel amaçlara ulaşmak açısından gerekli olduğunu vurgulamıştır. Açık sistem anlayışı içinde çalışan bir örgüt yapısında çatışmalar kaçınılmazdır. Modern örgüt ve yönetim anlayışının bir sonucu olarak; (Tablo 1.1) de görüldüğü gibi örgütlerdeki iş verimliliğinin etkinliği için, belirli bir düzeyde ve aşırıya kaçmayan gerilim ve çatışma ortamının varlığı şarttır. Bu tür çatışmalar çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratabilmektedir. (Silah, 2005:s. 226)

Tablo 1.1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

| Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik) | Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli) |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Çatışmadan kaçınılabilir.2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir. | <ol style="list-style-type: none">1. Çatışma kaçınılmazdır.2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar. |

Kaynak: (Robbins, 1998: s.392)

1.3. ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA VE YÖNETİMDEKİ YERİ

Çatışma geleneksel olarak bize bir bozukluk ya da ilişkilerdeki aksaklıklar olarak öğretilmiştir. Bu şekilde “çatışma yönetimi ve çatışma çözümü” terimi negatif bir çağrışım uyandırmaktadır. Bu düşünceye göre çatışmanın yönetimi “itaat ederek”, çatışmanın çözümü ise “ondan hep birlikte kurtularak” gerçekleşmektedir. (Fitzpatrick, 2007: s. 280)

Modern yönetim yaklaşımına göre işletme organizasyonlarında çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azı işletme organizasyonunda durgunluğa ve verim düşüklüğüne sebep olur. Çatışmanın şiddetli olması da aynı şekilde zararlıdır. Çatışma şiddetlendiğinde çatışan personel arasındaki işbirliği azalır, iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar veya durma noktasına gelir ve işler tıkanmaya, personel arasında husumet ve düşmanlıklar artmaya başlar. Kurumun etkinliğinin personelin moraline

bağlı olduğu düşünülürse, personel arasında çatışmanın arttığı kurumlarda yönetimin etkinliğinin azaldığı da görülür. (Ertürk, 2000: s.220)

Çatışma, örgütteki kişiler ya da gruplar arası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak düşünülebilir, ya da kişinin anlaşmazlık algılaması ya da bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizlik olarak görülebilir. Bu anlaşmazlıkların olduğu bir ortamda kişiler, kendi görüşlerini karşı tarafa kabul ettirmek istemektedirler. (Baysal vd., 1996: s. 296)

Çatışma, karar vermenin standart mekanizmalarında, “bir kişi ya da grubu bir hareket seçiminde güçlkle karşı karşıya bırakacak bir çöküştür”. (March ve Simon: 1967: s.129)

Bir organizasyon içinde ortaya çıkabilecek bu gibi durumlar çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmıştır. Kapalı sistem anlayışını esas alan klasik ve neo klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi ve kısa sürede ortadan kaldırılmaları gerekir. Bu görüşe göre, yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir organizasyonda çatışmanın olmaması gerekir. Oysa modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar örgütler açısından gereklidir ve kaçınılmazdır.(Koçel, 2003: s.664)

Bir organizasyonun performansının yüksek olabilmesi için örgüt içinde optimum düzeyde çatışma olması gerekmektedir. Örgüt içinde çatışmanın çok az düzeyde olması veya hiç olmaması, organizasyonda yenilik, değişim ve yaratıcılığın azlığını gösterir. Bunun yanında bir işletmede çatışmanın yüksek düzeyde olması da, işlerin aksamasına, kararların gecikmesi ya da hiç verilememesi gibi sorunlara yol açmaktadır. (Koçel, 2003: s.664)

1.4. ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çatışmanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri bireyler, davranışlar ve kişiler arasındaki ilişkiler üzerinde olmak üzere 3'e ayrılmaktadır. (Tablo 1.2)

Tablo 1. 2 Çatışmanın Etkileri

| Bireyler Üzerindeki Etkileri | Davranışlar Üzerindeki Etkileri | Kişiler Arasındaki İlişkiler Üzerindeki Etkileri |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Öfke• Düşmanlık• Stres• Düşük iş tatmini | <ul style="list-style-type: none">• Motivasyon ve verimliliğin azalması• Karşı taraftan kaçınma• Stereo tipli düşünme• Tehditler• Agresiflik (fiziksel ya da zihinsel)• Önyargılı algılar• Diğerlerini şeytanlaştırma• İş bırakma• İş devamsızlık• Duygusal Boşluk• Bir makama boyun eğme durumunun artması | <ul style="list-style-type: none">• Yanlış anlaşılmalara• Başkalarının niyetlerini sorgulama• Tutumları başkalarına göre değiştirme• Güç miktarının değişmesi• İletişim kalitesinin değişmesi• İletişim miktarının değişmesi• Güvensizlik• Başkalarının algılarını görmede yetersizlik |

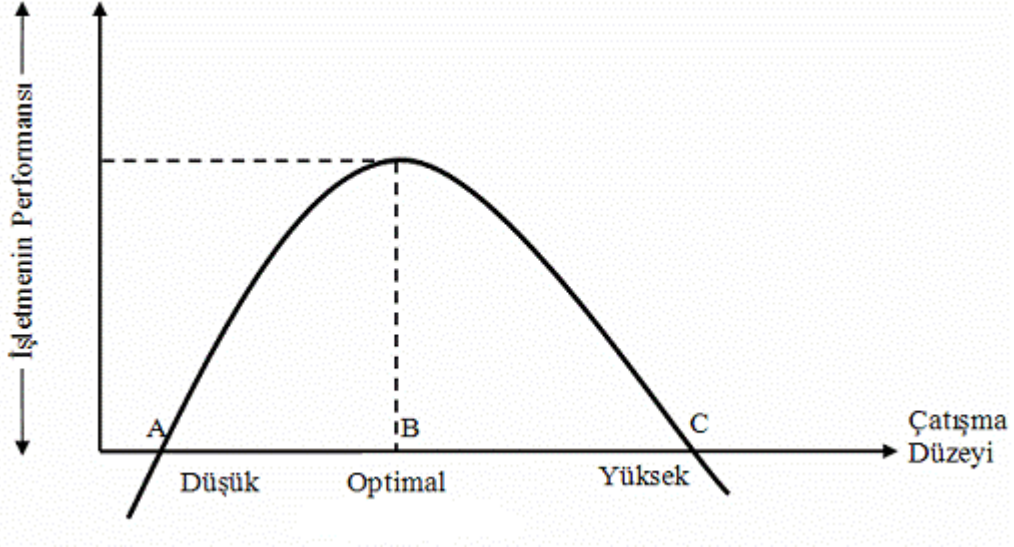
Kaynak: (Hitt vd., 2009: s. 404)

1.5. ÇATIŞMA İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde çatışma ile örgütsel performans arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde yöneticiler performansı dengede tutmak için çalışmalıdırlar. Örgütün performansı ile çatışma arasındaki ilişki (Şekil 1.1) de gösterilmiştir.

Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkileneceği gibi, sürekli ve yüksek düzeyde çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamını sürdürmesi tehlikeye düşecektir. (Gibson vd.,1979:s.163)

Şekil 1.1 Çatışma ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: (Robbins, 1990:s.415)

1.6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Hazırlanan bu çalışmada tüm örgütlerde az veya çok oranda çatışma yaşandığı varsayımından yola çıkılmıştır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların, birçok olumlu sonucu olduğu gibi yoğun hissedildiği durumlarda birtakım olumsuz sonuçları da meydana gelebilmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde özetlenmiştir.

1.6.1. Örgütsel Çatışmaların Olumlu Sonuçları

- Örgütteki faaliyetlerin verimlilik doğrultusunda değişimini sağlayabilir.
- Örgütte problem çözmede daha gelişmiş ve farklı boyutlu kararlar alınmasını sağlar.
- Daha doğal bir iletişim sürecini oluşturur.
- Bir grup içinde morali ve grup üyeleri arasında birbirini desteklemeyi artırır. (diğer gruplarla olan çatışmalarda)

- Yaratıcılığın oluşmasına zemin hazırlar ve dolayısıyla verimliliği teşvik eder. (Eisenhardt vd., 1990:s.504-529)
- Örgütsel performansı artırır.
- Örgütlerde yeniliği teşvik eder.
- Sürüncemede kalmış sorunlara yönetimin eğilmesi ile sorunlar azalır,
- Örgütlerde tarafsız kalmaya çalışan çalışanların, açık bir çatışma ortamına girilmesiyle görüşlerini açıklamasına olanak sağlar, böylece sorunlara eğilimde katılım artar,
- İşletmenin etkinliği etkileyen sorunlar hakkında gösterilen ilgi ve birliktelik üyeleri sıkıntıdan kurtarır ve moralleri yükselir,
- Çatışma halindeki bireyler ve gruplar kendi yetenek ve kabiliyetlerini denetleyebilme olanağına kavuşurlar,
- Çatışma sonucunda örgütteki liderlik tarzı değişebilir,
- Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için uygun ortamın oluşmasına yardımcı olur,
- Çatışma, öğrenmeyi özendirir ve eleştiriye hoşgörülle bakmayı sağlamada yararlı olabilir. (Türkel, 2000:s.107-108)
- Çatışmalar, örgütlerdeki kronikleşmiş, çözüm bekleyen sorunların incelenip, çözüm için enerji ve dikkatin bu sorunlar üzerinde yoğunlaştırılmasıyla, sağlıklı sonuçlar alınabilmesini sağlamaktadır. (Eren, 2001: s.528)
- Bir örgütteki grup üyelerinin çatışma ve farklılık durumlarıyla performans arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaları, sağlıklı bir ortam ve gelişen performans gibi yararlar sağlamaktadır. (Brief, 2008:s. 158)
- Örgütlerde farklılıkların olması, yöneticilerin örgüt içinde farklı bakış açıları, stratejiler veya yaklaşımlar benimsetmek istedikleri durumlarda örgütlerdeki bu değişimi kolaylaştırır. (Adler, 2002: s. 110)

1.6.2. Örgütsel Çatışmaların Olumsuz Sonuçları

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir,
- Çatışma, düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına neden olabilir,
- Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir,
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir,
- Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir,
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına neden olabilir. (Türkel, 2000:s.107-108)

Örgütsel çatışmanın olumsuz yönü olarak ifade edilen tüm bu unsurlar, örgütsel çatışma çok yoğun yaşandığı zaman meydana gelebilecek durumlardır.

1.7. GENEL OLARAK ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları çok farklı boyutlar açısından sınıflandırmak mümkündür. Çatışmalar; aşağıda, psikolojik çatışma ve türleri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, tarafları açısından çatışmalar, ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar, dikey-yatay ve emir komuta- kurmay çatışması ve kurumsal çatışma olarak ele alınmıştır.

1.7.1. Psikolojik Çatışma Ve Türleri

Psikolojik çatışma (kişinin kendi içindeki çatışma), kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration) ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır. (Koçel, 2003: s.667)

Psikolojik çatışma, kendi içinde Engellenme, Gereksinme Çatışması ve Rol Çatışması ve Belirsizliği olarak 3'e ayrılmıştır. Bunlar sırasıyla açıklanacaktır.

1.7.1.1. Engellenme (Frustration)

Engellenme, insanın güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engellenmenin iki kaynağı vardır: Engellenmenin birinci kaynağı işgörenin kendisidir. İşgören, bazı güdü ve gereksinmesini, yetersizliği; yükselmiş olumsuz duyguları; aşırı ya da düşük düzeyde güdülenmesi gibi kişisel durumlarla engeller. Engellenmenin ikinci kaynağı ise, örgütün işlevsel (rgt içi) ve toplumsal çevresidir. İşgörenin rgtteki beklentileri genellikle karşılanamaz ya da eksik karşılanır. Örgütsel çevrenin sorunları, işgörenin güdü ve gereksinmelerinin gerçekleşmesini engeller. (Başaran, 2000: s.171)

1.7.1.2. Gereksinme atışması

İşgören, olumlu ya da olumsuz iki eşdeğer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığında bunlardan hangisini seçeceğini kararlaştırmada bocalayarak çatışmaya düşer. Bu yüzden bu tür çatışmaya amaç atışması, güdü (gereksinme) atışması denildiği gibi kararsızlık, ikirciklik de denilir. (Başaran, 2000: s 172)

Bu atışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterir. Örneğin küçük bir ocuk ilk defa gördüğü bir hayvana hem dokunmak ister, hem de o hayvandan korkar ve çocuğun kararsızlık yaşamasıyla bir çatışma ortaya çıkar. (Cüceloğlu, 2005: s.282)

Bir konuda karar vermede güçlük çeken biri, bir süre sonra gerginleşmeye başlayacaktır. Bu kişi büyük bir olasılıkla bir çatışma içindedir. Sözü edilen kişinin, kendisiyle ilgili olarak doğru kararı vermesi, sakinleşerek kendi çelişen güdülerinin farkına varmasıyla mümkün olabilmektedir. Böylece kişi daha kolay ve akıllıca karar verebilmektedir.

Gereksinme atışması, kendi içinde yaklaşma - yaklaşma atışması, kaçınma-kaçınma atışması ve yaklaşma - kaçınma atışması olmak üzere e ayrılır.

1.7.1.2.1 Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması

Birey, gerçekleştirmek istediği iki amaçtan, hangisinin kendisi için daha yararlı olacağını bilmediği durumda kendisiyle bir çatışma içine girer. Çünkü birey, iki amacından birini seçtiğinde diğer arzusuna veda etmek zorunda kalacaktır. Örneğin bir iş kadını hem çalışarak iş hayatında kariyer yapmak istemektedir, hem de küçük bir çocuğu olduğu için zamanının büyük bölümünü onunla geçirerek onun kişisel ve bedensel gelişimine destek olmak istemektedir. İki amacından birini seçmek durumunda olan bu birey yaklaşma - yaklaşma çatışması yaşamaktadır. (Cüceloğlu, 2005: s.282)

1.7.1.2.2. Kaçınma - Kaçınma Çatışması

Bu çatışma, bir bireyin gerçekleştirmek istemediği iki ya da daha fazla olumsuz koşul arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Örneğin askerlik çağına gelmiş olan bir gencin askere gitmek istememesi ancak bunun için de ülkesini terk etmek zorunda olması bu çatışma türünün tipik bir örneğini oluşturur. Şayet iki olumsuz amaç yada sonuç karşısında bulunan birey, bunlardan her ikisini de seçmeyip, durumu terk etme şansına sahip ise kaçınma-kaçınma çatışmasının kolayca çözümleneceği açıktır. Ancak yukarıdaki örnekte olduğu gibi ortamı terk etmenin söz konusu olamayacağı durumlarda, kararsızlığın birey üzerinde endişe ve gerginlik yaratacağı da bir gerçektir. (Baysal vd., 1996: s. 296)

1.7.1.2.3. Yaklaşma - Kaçınma Çatışması

Bazen bir amaç, hem istenilen özelliklere hem de istenilmeyen olumsuz özelliklere sahip olabilir. Kişi bu durumda, hem o amaca yaklaşmak hem de o amaçtan kaçmak istemektedir. (Cüceloğlu, 2005: s.283)

Örneğin bir şirkette terfi etmek isteyen bir çalışan, belli bir pozisyona geçerek maaşının yükselmesini istemektedir. Ancak diğer yandan o görev sorumluluğunu alınca daha çok mesai yapacağını bildiğinden, bu amacından uzaklaşmaktadır.

Sonuç olarak iç çatışmalar, mutlaka rasyonel karar vererek çözümlenmesi gereken durumlardır. Aksi durumda ruhsal sağlık açısından, akıl hastalıklarına varan boyutlarda sorunlar yaşanabilmektedir. (Cüceloğlu, 2005: s.282)

1.7.1.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği:

Rol, bilindiği gibi, belirli bir konumu işgal eden bir kimseden grup üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri görevler bütünüdür. Bu çeşit role ayrıca beklenen rol adı verilir. Her bireyin, ayrıca kendisinden ne beklendiğine ilişkin kişisel bir algılayışı söz konusudur. Buna da algılanan rol denir. Birey başkalarının kendisinden olan beklentilerini algılama tarzına göre bu beklentileri gerçekleştirmeye gayret eder. Ortaya çıkan sonuç, oynanan roldür. Bu belirttiğimiz üç tip rol arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman rol çatışmasından söz edilir. Rol çatışması, rol belirsizliği veya başka bir nedene bağlı olarak da ortaya çıkabilir. (Şimşek, 2005: s.289)

Rol çatışmasına verilebilecek bir örnek şu şekildedir. Bir işletmede dış ticaret biriminde çalışan bir kişinin diğer çalışanlara göre yaşı biraz ileridir. Ancak tecrübesi onlara göre daha azdır. Birey burada yaşının büyüklüğü ve hayat tecrübesi nedeniyle daha yetkin bir çalışan rolü oynaması gerekirken diğer taraftan işteki diğer çalışanlardan pozisyonda daha az tecrübeli olması nedeniyle kararlarda yetkin olamaması bir rol çatışması yaşatmaktadır.

Rol çatışması kavramının çok çeşitli tanımları vardır. Bir diğer tanım rol çatışmasını, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla uyması olarak ifade etmektedir. (Katz ve Kahn, 1977: s.202)

Örgütler içerisinde görülebilecek rol çatışması, örgütsel etkinliği azaltacak faktörlerin başında gelir. Rol çatışmalarını yok etmek için kuralları belirgin hale getirmek, iyi bir kontrol sistemini oluşturmak zorunludur. Kişilere işle ilgili yeteneğine uygun rol verilmeli, ilişkiler sistemi, kontrole olanak sağlamalıdır. (Erdoğan, 1994: s.93)

1.7.2. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan atışmalar

Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını geciktiren, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. (Koçel, 2003: s.665)

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt içinde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Bir örgütte yaşanan çatışmaların fonksiyonel olarak değerlendirilmesi tamamen örgüt yöneticilerin bakış açılarına bağlıdır. Kimi durumda örgütte yeniliğin ya da yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecek bir çatışma beceriksiz bir yöneticinin elinde fonksiyonel olmadığı düşüncesiyle bastırılabilir.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, genellikle iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun yıkıcı fikir ayrılıklarında olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tür çatışmalarda konsantrasyonun işten uzaklaştırılarak, çatışmanın ve çatışmaya dahil olan kişilerin üzerinde odaklanması söz konusudur. Fonksiyonel olmayan çatışmalar, negatif önyargılar, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi ve hatta sabotaja kadar gidebilen sonuçlar doğurabilmektedir. (Sims, 2004: s.246)

1.7.3. Tarafları Açısından atışmalar

Örgütlerde yaşanan çatışmaların değerlendirilmesinde önemli bir diğer unsur çatışmaya taraf olan unsurların kimler olduklarıdır. Bu bağlamda Stones' ın yaptığı sınıflandırmaya göre çatışmaya taraf olan unsurlar aşağıdaki beş temel başlık altında incelenecektir. (Can, 2005: s.380)

- a- Bireyin kendi içindeki (Intrapersonal) atışmalar,
- b- Bireyler arası (Interpersonal) atışmalar,
- c- Bireyler ve gruplar arası çatışmalar,
- d- Aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar,
- e- Örgütler arası çatışmalar

1.7.3.1. Bireyin kendi içindeki (Intrapersonal) çatışmalar

Bireysel çatışma, kişinin kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi veya aynı anda birden çok seçenekle karşılaşması ve bu seçeneklerin kendi içlerinde çelişkili olmaları durumunda ne yapacağına karar verememesi durumunda ortaya çıkar. Ayrıca kişiye yapılabileceğinden fazla rol yüklenmesi (aşırı rol yükleme) de bireyin kendi içinde çatışmasına yol açabilmektedir. (Can, 2005: s.380)

Bu çatışma kişide gerginlik ve baskı altında kalma gibi hisler uyandırır. Bireysel çatışma, diğer çatışmaların oluşmasına zemin hazırlar. Bu bağlamda, dolaylı olarak bu çatışmaları, örgütsel çatışmaları tetiklediği yönünde ilişkilendirebiliriz. Bu çatışma türü aslında daha çok psikoloji alanının bir konusu olarak ayrıntılı olarak psikolojik çatışma başlığı altında ele alınmıştır.

1.7.3.2. Bireyler arası (Interpersonal) çatışmalar

Bireylerarası çatışmalar, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türlerine girmektedir. (Eren,2001: s.551)

1.7.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar

Bu çatışmalar, özellikle çalışma gruplarının belli standart ve normlarını üyelerine benimsetme sürecinde yaşanan anlaşmazlıklardan doğmaktadır. Özellikle grup içinde grup normlarına uymayan, görüşleri ters gelen ve başkaldıran birey, grup ile çatışma içine girecektir. Bu kişinin grup değerleriyle bütünleşemediği durumlarda gruptan ayrılması ya da çıkartılması muhtemelen karşılaşılabilecek bir durumdur. Çoğu

kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar. (Eren, 2001: s.551)

1.7.3.4. Aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar

Bu çatışmalar aynı örgütte çalışan farklı grupların yapı ve amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmalardır. Gruplararası çatışmalar bir organizasyonda en sık karşılaşılan çatışma türüdür. (Koçel, 2003: s. 668) Yapılan araştırmalar aynı örgütteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar rekabet düzeyinin üstüne çıktığında örgütte yıkıcı sonuçlara ulaşılabilirdiğini göstermiştir. Bu nedenle örgütlerdeki gruplar arasındaki çatışmalar büyümeden çözümlenmeli ve optimum düzeyde tutulmalıdır.

1.7.3.5. Örgütler arası çatışmalar

Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyuşmazlıkları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir. (Eren, 2001:s.552)

Çatışan örgütler, aynı alanda üretim yapmaları nedeniyle doğrudan çatışma sürecine girebilecekleri gibi, örgütün dış çevresinde ilişkisi bulunduğu diğer kurumlarla da dolaylı çatışmalara girmesi mümkündür. Örneğin, bir işletme örgütünün insan kaynakları ve istihdam politikaları nedeniyle işçi sendikalarıyla çatışmaya girmesi gibi. (Silah, 2005: s.233)

1.7.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Çatışma, süreçsel bir olgu olarak kişi veya kişiler üzerindeki etkilerine göre; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak 4 başlık altında aşağıdaki şekilde incelenecektir. (Bobbitt vd.,1974: s.138)

1.7.4.1. Gizli Çatışma(Potansiyel Çatışma)

Çatışmanın başlangıç düzeyini bu aşama oluşturmakta ve çatışmaya müsait ortam ve koşulların varlığını ifade etmektedir. Örneğin bir işletmede sınırlı olan kaynaklar için rekabet yaşanması, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, gizli çatışmanın bazı göstergeleridir. (TAŞTAN, S., “Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, <<http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp>>) (Erişim Tarihi:20.01.2009).

1.7.4.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma; bir veya birkaç kişi tarafından çatışmanın oluşmasına fırsat yaratan koşulların farkına varılmasıdır (Robbins, 2003:s. 168). Daha ileriki kısımda anlatılacak olan çatışma sürecinin, potansiyel uyuşmazlık aşamasında belirtilen birtakım hazırlayıcı koşullar, kişiler ve gruplar arasında anlaşmazlık yaşanmasına neden olmaktadır. Durumun kişiler veya gruplar tarafından algılanması ile algılanan çatışma aşaması ortaya çıkacaktır. (Özkalp ve Kirel, 2001: s.390)

1.7.4.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma yaşandığında, tarafların birbirlerine karşı duygusal yanıtları çok çabuk gelişir. Taraflar arasında bir kutuplaşma yaşanır ve durum, örgüt verimliliği için zararlıdır. Herkes kendi bakış açısına göre tartışır. Sorunun aslı bir ölçüde ortaya

çıkırsa da kimse onu çözmek için bir şey yapmaz. Çatışma büyüğünde onu yönetmek daha da zorlaşır. (Jones, 2001: s. 426)

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler, hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur. (Şimşek, 2005: s.297)

1.7.4.4. Açık Çatışma

Çatışmanın bu evresinde, taraflardan biri diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylece, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir. (Solmuş, 2004: s.42)

1.7.5. Dikey -Yatay ve Emir Komuta - Kurmay Çatışması

McFarland'ın yaptığı bir sınıflandırmaya göre çatışmalar örgüt içindeki yeri ve düzeyine göre dikey ve yatay olarak ayrılırlar. Bir örgütte as-üst konumundaki kişiler arasında meydana gelen çatışma dikey çatışmadır. Yatay çatışma ise örgütteki aynı düzeydeki kişi ve gruplar arasında meydana gelen çatışmadır. (Can, 2005: s.378)

Bir örgütte, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden, kurmay yöneticileri ise yetkilerini uzman olmalarından almaktadırlar. Bu nedenle; kurmay olan ve danışma biriminde çalışanlar, yürütme yetkisine sahip değildirler. Dikey örgüt kademelerinde yer alan komuta yöneticileri ise, emri altında çalışanların uyum içinde çalışmasını sağlarlar. Bu çalışmaların verimliliğini artırmak için, alanında uzman personellere ihtiyaç vardır. İşte bu hizmetleri kurmay ya da danışman olarak adlandırılan personel yapar. (Tortop vd., 1999: s.76)

Emir-Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan çatışmaların temelini, komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları oluşturmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılarına, farklı amaçlara ve farklı ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar, komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmesine imkân sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel, 2000: s.112). Bu tür çatışmalar; çoğunlukla, danışman niteliğindeki personelin, hiyerarşik personel üzerinde biçimsel otoritesi olmadığına ortaya çıkar. (Erdoğan, 1999: s. 174).

1.7.6. Kurumsal Çatışma

McFarland'ın yaptığı tanıma göre, çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmanın çözüm yollarının içinde bulunan toplumsal sistem tarafından konulduğu ve çatışma meydana gelmesi durumunda nasıl bir çözüm süreci izleneceğinin önceden kurallara bağlandığı çatışmalara kurumsallaşmış çatışma denilmektedir. Bu tür çatışmalara örnek olarak işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalar uyuşmazlıklar, grev-lokavt gibi konular birtakım yasal düzenlemelerle belli çözüm yöntemlerine bağlanmıştır. (Koçel, 2003: s.669)

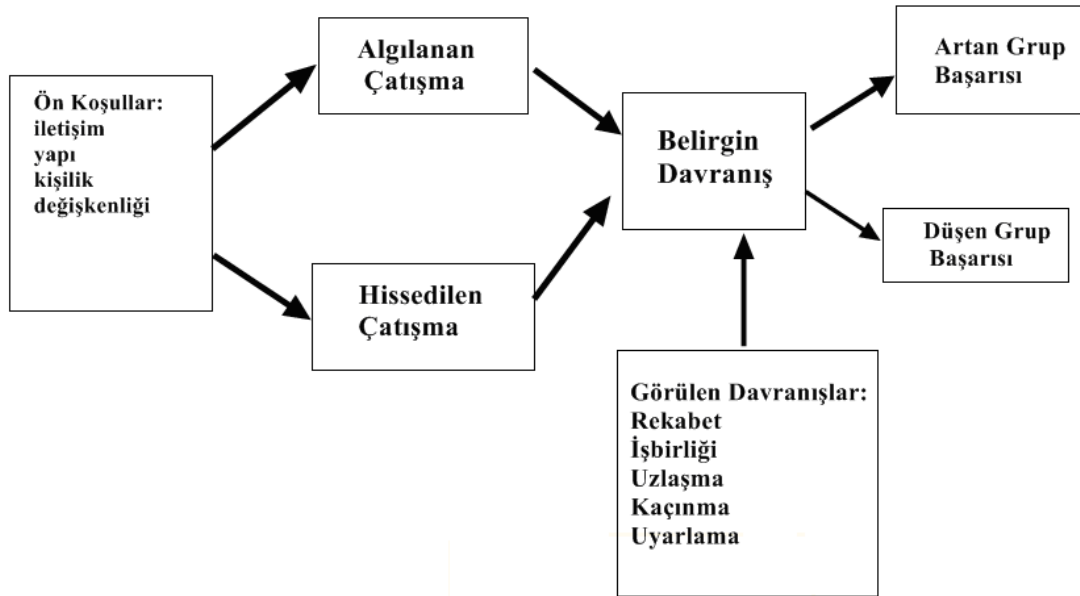
1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ

Robbins'e göre örgütsel çatışma süreci, 4 aşamada gerçekleşmektedir. Bu sürecin ilk aşaması potansiyel çatışmadır. Bu aşamada çatışma doğurabilecek birtakım nedenler bulunmaktadır. Bunlar; iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenlerini, iletişim sürecinin akışını bozan tüm aksaklıklar olarak ele alabiliriz. Yapısal değişkenler, büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginliği durumu, karşılıklı bağımlılık ve liderlik tarzı gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Çatışma sürecindeki ikinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamındaki biliş ve kişiselleştirme

evresidir. Çatışmanın üçüncü aşaması, davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarılma biçiminde ortaya çıkar. Çatışma sürecinin son aşaması ise sonuçtur. Bu sonuçlar; artan grup başarısı (fonksiyonel) ya da azalan grup başarısı (fonksiyonel olmayan) şeklinde olabilir. (Can, 2005:s. 382) (Şekil 1.2)

Şekil 1. 2 Çatışma Süreci

1. Aşama _____ 2. Aşama _____ 3. Aşama _____ 4. Aşama
Potansiyel Uyuşmazlık Biliş ve Kişiselleştirme Davranış Sonuçlar



Kaynak: (Robbins, 2003:s.398)

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMALARIN KAYNAKLARI

2.1. GENEL OLARAK ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Çatışmalar, her ne kadar örgütsel esneklik ve yaratıcılık gibi örgütsel amaçlara hizmet eden yararlar sağlasa da, kişi üzerinde psikolojik gerilim ve zorlanmaya yol açmaktadırlar. Çatışma konusunda çözüm stratejilerini uygulayabilmek için öncelikle çatışmaya neden olan unsurların bilinmesi gereklidir.

Öncelikle konuya birey üzerinde bakıldığında; Robert'e göre; bireysel çatışmalar büyük ölçüde çevresel problemlerden kaynaklanmaktadır. Tüm bunlar günümüz toplumunda, yaşamımıza ve dünyaya bakış açımıza etki eden meselelerdir. Ancak önemli olan onlara nasıl baktığımız ve onların nasıl üstesinden geldiğimizdir.

Bireysel çatışmaya yol açan bazı çevresel problemler özetle;

1. Stres
2. Maddi sorunlar ve materyalizm
3. Ailevi anlaşmazlıklar
5. Uyuşturucu, sigara, alkol gibi kimyasallarla gerçeklerden kaçış
6. Bireyselleşme ve getirdiği bencilleşme
7. Terörizm, tedavisiz hastalıklar, ölüm gibi önlenemez durumlar
8. Suç ve şiddetin artması
9. Aşırı kalabalık
10. Kişisel ve sosyal izolasyon
11. İletişim bombardımanı olarak belirtilmiştir. (Robert, 1982: s.3-7)

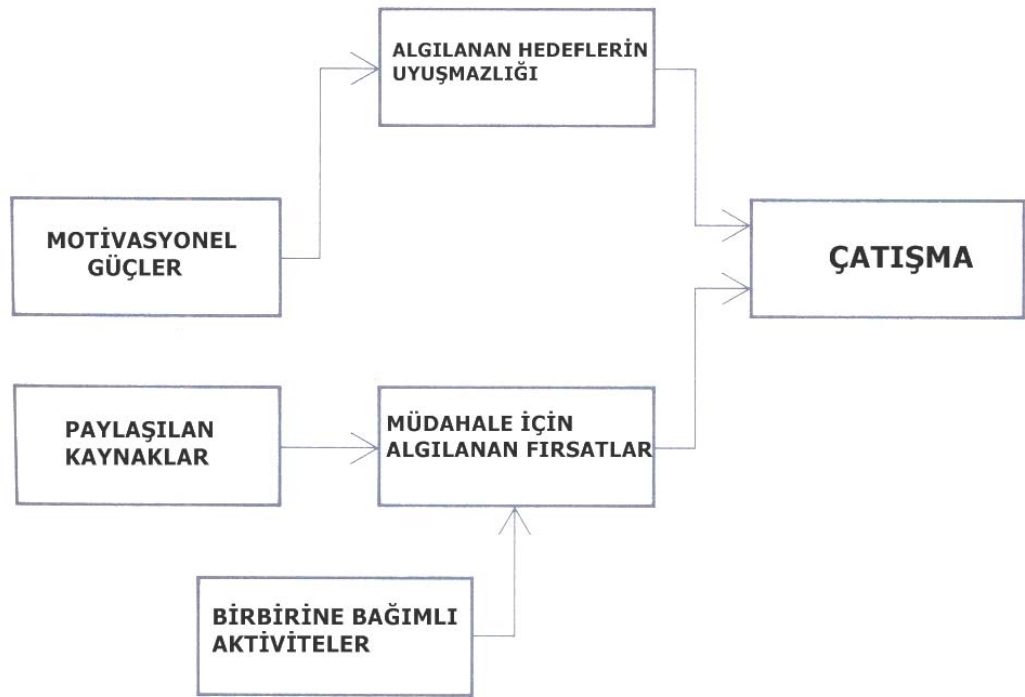
Farklı inanç ve değer sistemleri de önemli bir çatışma kaynağıdır. Kişiler yalnızca bir hedefin gerçekleştirilebileceğini düşündükleri zaman farklı inanç ve değer sistemleri olması nedeniyle hedeflerini gerçekleştirmek için rekabet ettiğinde çatışmanın oluşması muhtemeldir. Örneğin bir şirkette iki yönetici nasıl bir bilgisayarın onların

amaçlarına en iyi hizmeti vereceği konusunda anlaşamamaktadır ya da bir çift sınırlı paralarını biriktirecekleri ya da bir yatırım yapacakları konusunda anlaşamamaktadır. (Borisoff, 1998: s.6)

Değerler üzerindeki bir farklılık diğer bir örnekte şöyle gösterilmiştir. Büyük bir şirketin iki direktörü 60 bin dolarlık sınırlı bir bütçeyi nasıl harcayacakları konusunda görüş ayrılığına düşmüşlerdir. Biri parayı öğrenci bursları üzerinde kullanmak istemektedir. Diğerisi şirketin şiddetle ihtiyaç duyduğu gereçleri satın almadan düzgün bir hizmet veremeyeceğini düşünmektedir. (Bu örnekte anahtar nokta, kaynakların sınırlı olmasıdır, kaynakların azlığı çatışmanın oluşmasına neden olabilir.) (Borisoff, 1998: s.6)

Ayrıca organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların nedenlerine özellikle gruplar arasında ve kısmen bireylerarası ve kısmen de bireylerle gruplar arasında ortaya çıkış nedenleri açısından değinilecektir.

Şekil 2.1. Bir Çatışma Modeli



Kaynak: (Schmidt ve Kochan, 1972: 363)

Yukarıdaki (şekil 2.1.) de çatışmanın oluşum nedenleri bir model çerçevesinde ele alınmıştır. Bu modele göre paylaşılan kaynaklar, birbirine bağımlı aktivitelerin bir sonucu olarak kişilerin müdahale için fırsatlar yakalamasıyla çatışmaya neden olmaktadır. Ayrıca motivasyonel güçler etkisiyle, algılanan hedeflerin uyumsuzluğu da çatışma yaratabilmektedir. (Schmidt ve Kochan, 1972: 363)

2.1.1. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Örgütlerde yürütülen işler çoğunlukla faaliyetlerin birbirine bağımlılığı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bir bölümde yaşanan olumsuzluk ya da farklılık diğer bölümü etkileyecektir.

Organizasyonlardaki fonksiyonel bağımlılığı, W. Alan Randolph, Ekip Bağlılığı, Seri Bağlılık ve Karşılıklı Bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır. (Randolph,1985: s.467)

Ekip Bağlılığı: Böyle bir bağımlılığın söz konusu olabilmesi için iki grubun da aynı organizasyonda yer almaları yeterlidir. Aralarında başka bir ilişki olması gerekmez.

Seri Bağlılık: Bu işletme içinde bir bölümün üretiminin, diğer bir bölümün faaliyetlerini başlatarak sürdürebilmesi için gerekli olduğu durumlarda söz konusudur. Burada bağımlılık oranı daha yüksek olmaktadır.

Karşılıklı Bağlılık: Bağımlılık derecesinin en yüksek olduğu durumdur. Organizasyon içinde yer alan her bir bölümün üretiminin diğer grubun hammaddesini oluşturması halidir. Bir başka ifadeyle çift yanlı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Örnek olarak, bir bilgisayar üretim firmasında, Araştırma ve Geliştirme bölümü ile Pazar Araştırması Bölümü, teknik bakımdan üstün vasıflara sahip ve piyasada rahat müşteri bulabilecek bilgisayarları üretmek için el ele ve birlikte çalışmak durumundadırlar. (Ertürk, 2000: s.227)

Bu şekilde çıkabilecek çatışmalara örnek olarak bir organizasyonda işler arası karşılıklı bağıllık bulunduğu bir durumda bir gruba çok fazla görev ve iş verildiği durumlarda yaşanan anlaşmazlıklar, gerilim ve sorundan kaçmaya yönelik eğilimler örnek olarak verilebilir ya da kişilerden beklenen görevlerin aynı olması durumunda verilen mükafatlar farklı oluyorsa ve bir birimin işini başarılı bir şekilde yapması diğer birimin işini bitirmesine bağlıysa potansiyel çatışma yaşanabilecektir.

2.1.2. Belirli Kaynakların Paylaşılması

İşletmede çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için belli (ortak) kaynakların kullanılması söz konusudur. Bu kaynakların kullanımı sınırlı (kıt) olduğu durumlarda çalışanlar kaynaklardan faydalanmak amacıyla birbirleriyle rekabet içine gireceklerdir. Bu rekabet, bir çatışmayı doğurabilmektedir.

Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlerden sınırsız miktarda sahip olmuş olsalardı bunların paylaşılması diye bir sorun olmazdı. Oysa ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatmine yöneldikleri insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşımaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü, paylaşımında birimlerden biri ya da birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olabilecektir. (Şimşek, 2005: s.300)

Bu tür çatışmalar, üniversite bölümlerinde de yaşanmaktadır. Kendi bölümlerinde daha fazla ders okutmak için mücadele veren bölüm başkanları çoğu kez bölümlerinin gelişmesinin engellendiği görüşü ve duygusu içindedirler. Personel her zaman kıt bir kaynak olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle personel yerleştirilmesi özellikle, kalifiye personelin örgüt içinde yerleştirilmesi örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. (Bumin, 1990: s.13)

2.1.3. Amaç Farklılıkları

Bir örgütte çalışan bireyler ve çeşitli gruplar, örgütsel amaçlar konusunda, bazen kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzlığa düşebilirler. Amaçlar konusunda, örgütsel amaçlar doğrultusunda bütünlük sağlandığı takdirde, örgütlerde iş performansı yükselir. (Solmuş, 2004: s. 43)

Organizasyonlarda işbirliği ve uzmanlaşmanın artmasına paralel olarak, organizasyonlarda yer alan birimlerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Artık günümüz işletmelerinde her birim kendi amaçlarına önem vererek, diğer birimlerin amaçlarını ve organizasyonun bir bütün olarak amaçlarını unutabilmektedir. Bu organizasyonda bölümler arasında amaç farklılıkları üst noktaya geldiğinde çatışma meydana gelecektir. Bu nedenle çalışanlarla sık sık görüşmeler düzenlenerek organizasyonun diğer birimlerinin amaçlarının neler olduğu hakkında bilgi verilmelidir. Örneğin bir işletmede pazarlama bölümü, satış hacmini ve rekabet gücünü arttıracak için mümkün olduğunca ürün çeşitlendirmesine gitmek ister. Buna karşılık, üretim bölümü ise maliyetleri aşağıya çekebilmek için üretim bölümündeki ürün çeşitliliğine itiraz edebilir. Bu da her iki bölüm arasında bir çatışma çıkmasına yol açmaktadır.

Amaç çatışmasının temel nedeni; organizasyon içerisinde bulunan kişi ve grupların farklı amaçlarının bulunmasından ileri gelmektedir. Bu çatışmanın olduğu örgütlerde işlerin ilerleyişi aksayacak ve ekip olma bilinci azalacaktır. Bu çatışmaların çözümü amacıyla bireyler ve gruplar örgütte belli üst amaçlar çerçevesinde buluşturulmalıdırlar.

2.1.4. Algılama Farklılıkları

Amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, kimi zaman olayların algılanmasındaki farklılıklar ve fikir ayrılıklarıyla birleşebilir. Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklardan, statü

değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır. (Can, 2005: s.383)

Bir organizasyon içinde kişi ya da grupların, olayları farklı olarak algılamaları organizasyonda çatışmaya yol açabilmektedir. Çünkü insanlar farklı çevrelerde yetişmişlerdir ve davranışlarını geçmiş deneyimlerinden de etkilenerek olayları algılayışlarına göre biçimlendirirler. Kişilerin olayları farklı olarak algılamalarının altında yatan nedenler: amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları olarak sayılabilir. (Koçel, 2003: s.670)

2.1.5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda çatışma nedenlerinden biri de görev alanlarının çok iyi belirlenmemiş olmasıdır. Bu durumda, çalışanlar görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilemeyebilirler. Bu durumun iki farklı neticesi olabilir. Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür. (Eren,1996: s. 461)

Örgütte görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilmektedir. (SEVAL, H., “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, <<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd15/sbd-15-20.pdf>>) (Erişim Tarihi:10.08.2010).

Örgütlerde çatışmalara neden olan bir konu da gruplar arasında yaşanan görev belirsizliği olarak açıklanabilir. Örgütlerde gruplar arası çatışma kimi zaman da hangi grubun, hangi görev ve aktivitelerin yapılmasından sorumlu olacağına bilinmediği durumlarda yaşanmaktadır. Bu görevler üzerindeki sorumlulukların açık olmamasına

görev belirsizliği denir. Görev belirsizliği sık olarak departmanlar arasında husumete neden olur. (Arnold vd, 1986: s.213)

Organizasyonlarda bu tarz çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla iş tanımları ve analizleri önceden belirlenmelidir. Kişiler böylece görev alanlarını daha iyi bilecek ve kendilerinden beklenen yükümlülükler doğrultusunda davranışlarda bulunacaklardır.

2.1.6. İletişim Noksanlıkları

Bir organizasyonda kişiler ve gruplar arasındaki bilgi akışının aksaması çatışma yaratan bir diğer etkidir.

Bir örgütte, iş performansının yüksek olmasının en temel koşullarından biri örgüt içinde sağlam bir iletişim sisteminin bulunmasıdır. Özellikle birçok departmanın bulunduğu büyük işletmelerde birimlerin faaliyetleri arasındaki koordinasyon zorlaşmakla birlikte büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle birimler arasında düzenli ve sağlıklı bilgi akışını sağlayan bir sistemin varlığı örgütsel yapının düzenine ve başarıya katkı sağlayacaktır.

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişiler yada grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir. (Koçel 2003: s.670)

İletişimi olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerin bazıları şunlardır. (Bakan, 2004: s.394)

- **Kişisel Faktörler:** Verici ve alıcının bireysel amaçları, arzu ve istekleri, kültür düzeyleri, duyguları, ihtirasları, değer yargıları ve alışkanlıkları.
- **Fiziksel Faktörler:** İletişimin yapıldığı ortamda var olan gürültü ya da iletişim kanalındaki parazit, hava koşullarının bozuk oluşu, elektronik iletişim

hatlarındaki yetersizlikler, hatların çok meşgul olması, iyi düzenlenmemiş web sayfaları ve yanlış kodlanan e- mail mesajları gibi.

- Mesajın oluşturulmasında kullanılan semboller.
- Zaman darlığı ve baskısı
- Peşin değer yargıları ve algılamada seçicilik.
- Diğer faktörler: Dil güçlükleri, dinleme yetersizliğinden doğan güçlükler, ifade açıklığının bulunmamasından, geri beslemeden, örgütte hiyerarşik yapının (dikey kademenin) fazla olmasından, yönetici ile ast arasındaki diyalog eksikliğinden, beden dilini iyi kullanamamaktan ya da beden dilini bilmemekten, haberleşme kaynağına güvensizlikten doğan engeller.

İletişimi olumsuz yönde etkileyen tüm bu faktörler kişiler veya gruplar arasında anlaşmazlık yaratarak çatışmaya neden olabilmektedir.

Bu nedenle işletmelerde iletişim akışını doğru olarak yönlendirecek iletişim araçları kullanılmalıdır. Bunlar, elektronik posta, duyuru panoları, posta kutuları, toplantılar gibi yöntemler olabilmektedir. Unutulmamalıdır ki bilgisizliğin olduğu her ortamda çatışmanın yaşanması kaçınılmazdır.

2.1.7. Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda bazı kişi veya gruplar kendi statülerini ya da başka bölümde çalışanların statülerini daha yüksek veya prestijli olarak görebilir. Bu durum organizasyon içinde bireysel farklılaşmayı artırır ve bilgi akışının kesilmesine yol açabilir. (Koçel, 2003:s.670) Bu şekilde ortaya çıkan farklılıklar organizasyonda çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Örneğin büyük bir işletmede bilgi teknolojileri bölümü uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak görebilirler veya araştırma-geliştirme bölümü uzmanları kendi statülerinin daha yüksek bir statüye sahip olduklarını düşünebilirler. Bu durum organizasyonda yaşanan farklılıkları arttırarak çatışmaya neden olabilir.

Ülkemizdeki üniversite organizasyonları içinde daire başkanlıklarının hepsi eşit biçimsel ve statüsel güce sahip olmasına rağmen bütçe dairesi başkanlığı diğer tüm daire başkanlıklarının da ödemelerini yaptığı için biçimsel olmayan bir statü farkı, güç kazanmış durumdadır. Bu durum üniversite daire başkanlıkları arasında yetki ve statü hiyerarşisinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu hiyerarşi de üniversitelerdeki bütçe daire başkanlığı ile diğer daire başkanlıkları arasında çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. (Ertürk, 2000: s. 229)

2.1.8. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar

Her yöneticinin kendisine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir. (Koçel, 2003: s. 671)

Ayrıca bazı çatışmaların kökeninde kişilerin gösterdiği başarıya göre mükâfatlandırılmaları yatmaktadır. Örgüt içinde kişilerin gösterdiği başarıya göre ödüllendirilmeleri örgüt içinde rekabetçi bir atmosfer yaratmaktadır. Böyle bir ortamda kişiler birbirlerine karşı düşmanca bir tutum içine girebilirler ve örgüt içinde işbirliği azalabilir.

2.1.9. Çıkar Farklılıkları

Örgütlerde, belli konularda kişiler ya da gruplar birbirinden farklı çıkarılara sahip olabilmektedir. Kişilerin çıkarları doğrultusundaki farklılıklar, verilen kararlara yansiyarak organizasyon içinde çatışmaya neden olabilmektedir.

Çalışanların, örgütün hak ve olanaklarından yararlanması esnasında çıkan anlaşmazlıklar da (örneğin, yurt dışına gitme, lojman ve kamptan yararlanma, terfi etme vb.) birer çatışma nedeni yaratabilmektedir. (Peker ve Aytürk, 2000: s. 297)

Çatışmaların çoğunlukla; rasyonel ve duygusal olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların bir noktası çıkar çatışması, diğer noktası ise kişilik çatışması olarak belirtilebilir. Satıcı ve alıcı arasındaki fiyat anlaşmazlığı ve işçi ve işveren arasındaki ücret anlaşmazlığı sık karşıımıza çıkan çıkar çatışması örnekleridir. (Genç, 2007:s.151)

Örgütlerde gruplar arasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmaya neden olan iyi bir örnek de yeni çalışanları işe alma sürecinde verilebilir. İşletmedeki hem personel departmanı hem de pazarlama, operasyon, finans gibi spesifik bölümler, adayı tanımlama, adayla görüşme karar verme ve ücreti müzakere etme konularında sorumludurlar. Bazen son kararı veren ve yürüten otorite üzerinde çatışma vardır. Son kararın personel bölümünün ya da diğer fonksiyonel bölümün kendi çıkarlarına göre imtiyazlı verilmesi sonucu çatışma yaşanabilmektedir. (Arnold vd, 1986: s.213)

Görev kaynaklı çatışma, örgütlerde yaratıcı problem çözme ve performans için ihtiyaç duyulan farklı perspektifleri genelleştirerek olumlu bir çatışma olarak değerlendirilir. (Fu vd., 2008: s.188)

2.1.10. Kişilik Farklılıkları

Bir organizasyon içinde, sahip oldukları kişilik özellikleri dolayısıyla, kişiler birbirleriyle çekişme içine girebilmektedirler. Bu çekişmeler kurumda çatışmayı doğurur ve sonuçta örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler. (Koçel, 2003: s.671) Bunu önlemek için, örgüt içinde çalışma grupları oluşturulurken birbirleriyle iyi geçinen kişileri bir araya getirmek, aynı grupta buluşturmak uygun olacaktır.

Örgütlerde gerek yöneticilerin gerekse çalışanların insan ilişkilerinde gözlenen yüksek baskıcı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik tiplerini inceleyen araştırmacılar, baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmayı arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmayı arttırıcı rolü bulunmaktadır. Bireyin öz saygısının düşük olduğu durumlarda, birey diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir kişilik yapısının çatışmaya etkisi büyük olacaktır. (Silah, 2005: s.240)

2.1.11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Kişilerin değişim sürecinde farklı koşullara ve yapıya adapte olamamalarından kaynaklanan çatışma türüdür.

Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Bilindiği üzere organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten (uzmanlıktan) yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir. (Koçel, 2003: s. 671)

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma ihtimalini de artırmaktadır. (UYSAL, İ., “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama”, <<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>>) (Erişim Tarihi:10.08.2010).

2.1.12. İşçi - İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel koşullarda çatışma yaratan bir durum da işçi ve işveren ilişkilerinin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma (polarizasyon) durumu örgütteki tarafların birbirleriyle çatışmasına yol açabilecektir. (Koçel, 2003: s. 671)

2.1.13. Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Bir örgüt içinde çalışanlar, çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya gruplardan meydana gelmektedirler. Taraflar amaçların, yol, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için birbirleriyle mücadele içine girebilmektedirler. (COŞKUN, M., “Organizasyonlarda Güç Mücadeleleri ve Çatışma”, <<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma/>>) (Erişim Tarihi:20.05.2010).

Bir örgüt içinde, organizasyon üyeleri, çıkarları doğrultusunda sahip oldukları güç alanını arttırmak istemektedirler. Bu güç alanını arttırmak isteyen bireyler arasında çatışma görülmektedir; çünkü böyle bir tutum içinde davranılırsa sorunların kaynağına inilmekten uzaklaşarak süregelen bir anlaşmazlık yaşanır. (Koçel, 2003: s. 671)

2.1.14. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik bulunmaktadır. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar da karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın yaşanmasına neden olmaktadır. (Ertürk, 2000:s. 228)

2.1.15. Denetim Biçimi

Örgütlerden bireylerin yakından denetimi çatışmayı arttırmaktadır (Dubrin, 1994: s.59). Bununla birlikte, çalışanların kendi kendini denetlediği ve kendi işlerini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma oranı azalmaktadır. (İpek, 2000:s. 219)

Örgütlerde bireylerin tüm hareketlerinin incelenmesi, özellikle çok yakın bir denetim tarzının olması önemli bir çatışma kaynağını oluşturur. Bunun gerekçesi ise çalışanların yakın denetiminin, birey ya da grubun rahat hareket etmesinin engellenmesidir. Böyle bir ortamda yöneticiler tarafından kişilerin, kendi yöntem ve kurallarını uygulamasına izin verilmez. (Kılınç, 1989:s. 111)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİM YOLLARI

3.1. ÇATIŞMA YÖNETİM SÜRECİ

Yöneticiler, örgütlerde yaratıcılığın gelişmesi, sorunların çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artması ve monotonluğun önlenmesi gibi nedenlerle örgütlerde çatışmayı optimum dengede tutmalıdırlar. Bu amaçla, öncelikle örgütlerde çatışmanın hangi düzeyde olduğunun araştırılması gerekmektedir.

Yapılan inceleme ve değerlendirme sonucuna göre; çatışmaların örgüt içinde optimum düzeyden az olduğunda yönetici örgüt içinde çatışmayı artırmak amacıyla belli faaliyetler düzenlemelidir. Yönetici örgüt içinde çatışmaları teşvik etmek amacıyla; örgüte dışarıdan taze kan niteliğinde yeni elemanların alınması, örgütte haberleşme alanında yeni düzenlemelere gitmek, örgütün yeniden yapılandırılması, rekabetin teşvik edilmesi, uygun yöneticilerin seçilmesi gibi yöntemlerden yararlanabilir.

Örgüt içinde çatışmanın optimum düzeyden yüksek olduğu durumlarda, yönetici çatışmayı azaltıcı yöntemlerden yararlanacaktır. İlerleyen bölümlerde anlatılacak olan çatışma çözüm yöntemlerinden en akıllıca olanı ve daha kalıcı çözüm sunan yöntem, “Problem Çözme”dir. Diğer yöntemler hâkimiyet ve baskı kurarak çatışmayı bastıran yöntemler olarak değerlendirilmektedir.

3.2. BİREYSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ İÇİN ADIMLAR

Değerlendirme:

Kendinize sakinleşmek ve durumu değerlendirmek için zaman verin.

Çatışmanın gerçek kaynağına karar verin.

Uygun bilgi ve dokümantasyonu bir araya getirin.

Üzerinde uzlaşmaya istekli olduğunuz ve olmadığınız noktaları tayin edin.

Diğer tarafın isteklerinin ne olduğunu değerlendirin.

Durum için, ilişki için ve çevre için uygun çatışma yönetimi davranışına karar verin.

Tanıma:

Diğer tarafın endişelerini dinleyin.

Diğer tarafın bakış açısını anlamaya çalışın.

Tutum:

Stereotipleştirme ve ön yargıda bulunmaktan kaçının.

Objektif kalmaya çalışın.

Olabildiğince esnek ve açık olun.

Davranış:

Kullandığınız dile dikkat edin.

Sözsüz iletişiminize dikkat edin.

Diğer tarafın sözlü ve sözsüz iletişimini gözleyin.

Meseleye odaklanın, teğet geçmeyin.

Tutamayacağınız sözler vermeyin.

Meseleyi kazanayım- kaybet stratejisi içinde değerlendirmeyin.

İçten ve güvene layık olun.

Açık fikirli ve esnek kalmaya çalışın.

Durum için uygun çatışma yönetimi davranışını kullanın ve ilerleyen etkileşime göre davranışınızı gözden geçirin.

Dinleyin, tekrar edin ve bilgiyi tanımlayın.

Analiz:

Bütün tarafların kaygılarının düşünülmüş ve ifade edilmiş olduğundan emin olun.

Özetleyin ve kararları açıklayın.

Tüm değişimlerin hayata geçmesi için prosedürleri gözden geçirin. (Borisoff, 1998: s.20-21)

3.3. ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE TARAFLARIN ÇIKARLARINA GÖRE BAŞVURULAN STRATEJİLER

Herhangi bir çatışma olduğu durumda, kişilerin içgüdüsel olarak gösterecekleri ilk tepki kazanayım şeklinde olmaktadır. Yani kişi kendisinin kazanmasını, karşı tarafın ise kaybetmesini istemektedir. (Elma ve Demir, 2003: s. 230) Daha sonra ise kişi, daha kontrollü olarak aşağıda belirtilen stratejilerden birine yönelecektir. Çatışma yönetiminde tarafların çıkarlarına göre başvurulan stratejiler; “kayıp-kayıp stratejisi”, “kazanç-kayıp” stratejisi ve “kazanç-kazanç” stratejisi” olarak aşağıda ele alınmıştır.

3.3.1. Kayıp – Kayıp Stratejisi

Bu stratejide çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Çatışma yaşandığında uygulama olarak taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilir ve hiçbir taraf istediğini elde edemez veya taraflardan çatışma çıkaran tazminatı verilerek işten çıkarılır. Bu strateji uygulandığında hiçbir tarafın dediği kabul edilmez ancak kaybeden taraf tazminat aldığı için belli ölçüde kazanmıştır. Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyici kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime başvurmasını sağlamaktır. Bu durumda da taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir. Bu stratejide sonuçta tüm taraflar kaybetmiş sayılmaktadır.(Luthans, 1981: s.379)

3.3.2. Kazanç- Kayıp Stratejisi

Bu stratejide, çatışmaya taraf olan gruplar kendi otoritelerini ve menfaatlerini artırarak karşı tarafın konumunu görmemek eğilimdedirler. Eğer grup kendisini rakibinden çok güçlü hissediyorsa, bu doğru bir yaklaşım olabilir. Bu stratejinin uzun vadede etkisi de belirsizdir. Aynı şekilde çatışmaya taraf olan iki grup da bu stratejiyi uygularsa iki eşit güçteki kavgacı birbirine girince sonuç kayıp-kayıp durumuna düşebilir. (Ertürk, 2000: s.231)

Çatışma terimi pratikte yalnızca kişiler arasındaki farklılıklar olarak değil; kazan-kaybet odaklı birbirine zıt amaçlı davranışlar olarak da kullanılmaktadır. Araştırmalar da göstermiştir ki çatışma kişilerce negatif sonuçlara götüren durumlar ve kazan-kaybet olarak düşünülmektedir. (Tjosvold, 2006: s.87)

Kazan- kayıp stratejisi rekabet ile yakından ilişkilendirilmektedir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı durumlarda sonuç bir tarafın yenilgisi olacağından bu strateji bireyler ya da gruplar üzerinde hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliğin oluşmasına yol açar.

3.3.3. Kazanç- Kazanç Stratejisi

Bu strateji büyük ölçüde problem çözme anlayışını ifade eder. Bu strateji ile çatışan ihtiyaçların birbirine entegrasyonu söz konusudur. (Gannon, 1979: s.266)

Bu stratejide temel amaç çatışan tarafların hepsinin anlaşılamayan konunun çözümünde başarılı olmaları ve dolayısıyla kazançlı olmalarıdır.

Bu stratejide çatışmaya pozitif yaklaşım söz konusudur. Problemin tüm nedenleri kişisel çıkarlardan bağımsız olarak objektif bir şekilde ele alınır, sorunun kaynağına inilir. Böyle bir yaklaşım çatışmanın hem bireysel hem de organizasyonel boyutta yapıcı bir şekilde çözümlenmesine olanak tanır.

3.4. BAŐLİCA ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ

Örgütsel çatışmaların yönetiminde, birçok araŐtırmacı farklı modeller ortaya koymuŐlardır. Bunlardan önemli araŐtırmacıların stilleri (tablo 3.1) de aşağıda belirtilmiştir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, aşağıda bahsedilen tüm çözümlarının yapıcı sonuçlar getirmediğidir. Rasyonel olan ve örgütsel performansı uzun vadede olumlu yönde etkileyecek çözümlar yolu, sorunların ve anlaşmazlığın kaynağına inerek örgütsel çatışmaları yönetmektir.

İŞyerlerinde, kaynakların dağıtılması ve kişilerarası yanlış anlamalar dolayısıyla yaşanan çatışmaları bertaraf etmek yerine onları yönetmek daha doğrudur. (Ma ve vd., 2008: s. 234)

Tablo 3.1. Çatışma Yönetimi Konusunda Çalışan Bazı Araştırmacılar ve Araştırmalarındaki Temel Noktalar

| Araştırmacılar | Boyutlar | Çatışma Yönetim Stilleri |
|-------------------------|--|---|
| Follett (1940) | | Temel Stiller: Hükmetme, uzlaşma ve bütünleştirme İkinci Dereceden Stiller: Kaçınma ve örtbas etme |
| Deutsch (1949-1990) | | İşbirliği yapma, rekabet etme |
| Bales (1950) | | Anlaşma ve anlaşmazlık |
| Blake ve Mouton (1964) | Diğerlerine yönelik ilgi ve üretime yönelik ilgi | Zorlama, geri çekilme, yatıştırma, paylaşma ve problem çözme |
| Thomas (1976) | İşbirliği etme ve iddiacı olma | Uyma, kaçınma, işbirliği yapma, rekabet etme ve uzlaşma |
| Rahim ve Bonama (1979) | Kendine yönelik ilgi ve diğerlerine yönelik ilgi | Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma |
| Lee (1990) | | Rakiple olan ilişkiye bağımlı olma: Astlar, üstler ve eşdeğer statüde bulunanlar |
| Tjosvold (1990) | | İşbirliği yapma, rekabet |
| Ting-Toomey (1991) | Bireyci ve Kolektivist kültürler | Kaçınma, uzlaşma, hükmetme, problem çözme ve uyma |
| Hocker ve Vilmot (1991) | | Kaçınma, işbirliği yapma, rekabet |
| Hoy ve Miskel (2000) | | Uyma, işbirliği etme, rekabet etme, kaçınma, uzlaşma |

Kaynak: (Hammond, 1999: s. 14)

Deutsch, çatışma yönetiminde, öncelikle yöneticilerin etkili yönetim becerilerini geliştirerek etkin sonuçlar alınabileceğine inanır. Eğer bir çatışma yönetim sürecinde sorunun kaynağı doğru olarak algılanırsa, birçok yıkıcı çatışma doğru yönetimle yapıcı çatışmaya dönüşebilir. Deutsch' un çatışma yönetim stilleri, (tablo 3.1) de gösterildiği gibi “işbirliği” ve “rekabet”tir. (Tidwell,1998: s. 68)

Ayrıca çatışma yönetimi konusunda çalışan diğer önemli araştırmacılar ve araştırmalarındaki temel noktalar (tablo 3.1) de belirtilmiştir.

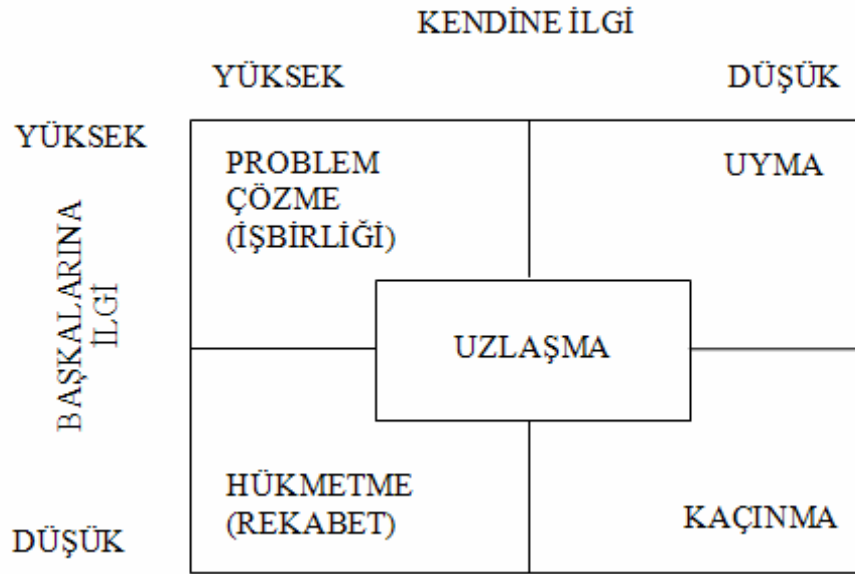
Follett (1940), Blake ve Mouton (1964) , Thomas (1976), Rahim ve Bonoma (1979) kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerini “kendine önem verme” ve “başkalarına önem verme” olmak üzere iki temel boyutta ele almışlardır. İlk boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesini açıklarken ikinci boyut diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesini açıklar. Bu iki boyutun kombine edilmesi sonucu beş temel çatışma yönetim stratejisi ortaya çıkar. Bunlar: (Psenicka ve Rahim, 2002: s.307);

- **İşbirliği:** (kendi ve başkaları için yüksek ilgi). Açıklık, bilgi değişimi ve her iki taraf için de kabul edilebilir çözüm geliştirmeye yönelik, farklılıkların paylaşılmasını içeren bir stratejidir. Yaratıcı çözümlere ulaştıran problem çözmeyle çok yakından ilişkilidir.
- **Uyma :** (kendisi için düşük ilgi, başkaları için yüksek ilgi). Farklılıkları göz ardı ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsamaktadır.
- **Hükmetme:** (kendisi için yüksek, başkaları için düşük ilgi) Kazan-kayıbet odaklı olan bu stratejide kişi kendi gücünü otoritesini vb. kullanarak kendi çıkarına göre sonuçlar almaya çabalar.
- **Kaçınma:** (kendisi ve başkaları için ortalama ilgi) Durumları erteleme, kaçma vb. önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

- **Uzlaşma:** Her iki taraf için de tatmin edici bir sonuca ulaşmak için bir şeylerden fedakârlık ederek taviz vermektir.

Yukarıda bahsedilen çatışma yönetim stratejileri aşağıda (Şekil 3.1) de gösterilmektedir.

Şekil 3.1 Rahim ve Bonoma' nın İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli



Kaynak: (Rahim, 1983: s. 369)

Çatışmaların çözümünde en etkili metot diye bir husus bulunmamaktadır. Öncelikli yapılması gereken koşulları iyi değerlendirerek, çatışma karşısında uygulanacak stratejiyi tercih etmektir. Örneğin kimi çatışma durumlarında konunun taraflarla karşılıklı konuşulup tartışılarak uygun bir orta yolda birleşilmesi en yararlı sonucu sağlarken kimi durumda çatışmaya taraf olan kişilerin uzlaşması mümkün olmadığından üçüncü bir kişinin hakemliği ya da kayıtsız kalma gibi bir yolu tercih etme faydalı olabilir. Bazı durumlarda çatışmanın zaman içinde çözülebilecek olabilmesi nedeniyle çatışmaya hiç müdahale etmemek en doğru yaklaşım olacaktır. Bu gibi bir çatışmaya örnek olarak şunu verebiliriz. Bir işletmede şef ile işe yeni başlayan bir çalışan arasında sık sık anlaşmazlık çıkmaktadır. Çatışmanın nedeni özünde, işe yeni başlayan çalışanın işletme sahibinin kişilik özelliklerini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletme sahibi işinde en ufak bir aksaklığa dahi tolerans

göstermeyen bir tutuma sahiptir. İşe yeni başlayan çalışan doğrucu kişilik özelliğinin de etkisiyle ve bu duruma henüz alışamadığından bazı durumlarda ortaya çıkan aksaklıkları hemen dile getirmektedir. Bu durum şirketin yöneticisinin kişiliğine ters düştüğünden çatışma yaşanmaktadır. Bir süre sonra bu çalışan, işletme sahibinin kişilik yapısına ve tutumuna alışarak, davranışlarını değiştirecektir. Dolayısıyla çatışma zamanla kendiliğinden çözümlenmiş olacaktır.

Çatışmayı yönetecek kişilere yardımcı olabilecek farklı düşünürler tarafından geliştirilen sorun çözme teknikleri bulunmaktadır. Çözüm tekniklerini sistematik ve analitik olarak ilk defa inceleyen düşünürler (Blake, Shepard ve Mouton), çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olup olmasına göre ele alıp incelemektedirler. (Dinçer ve Fidan, 1996: s.367)

Şekil 3.2 Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışma çözümünde çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler

| | Çatışma Kaçınılmaz Anlaşma Mümkün Değil | Çatışma Mutlak Değil Ancak Anlaşmak da Mümkün Değil | Bir Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün | |
|--------------|--|--|---|-----------------------------|
| Aktif | Kazanma Kaybetme Güç Mücadelesi | Çekilme-Küsmeye | Sorun Çözme | Şansa Bağlılık Düşük |
| | Üçüncü Kişinin Hakemliği | Yalnız Bırakma | Orta Bir Yerde Anlaşma (Taviz Verme) | Şansa Bağlılık Orta Düzeyde |
| Pasif | Kur'a Çekme | Kayıtsızlık veya Bilinmezlik | Yumuşatma ve Olduğundan Daha İyi Gösterme | Şansa Bağlılık Yüksek |

Kaynak: (Dinçer, Fidan,1996: s.367)

3.4.1. Çatışmadan Korunma ve Azaltma

3.4.1.1. Örgütün bir Bütün Olarak Amaçlarının ve Etkinliğinin Vurgulanması

Bu çözüm tekniğinde tarafların bireysel çıkarları bir kenara bırakarak daha sistematik örgütsel üst amaçlar çerçevesinde birleşmeleri sağlanır.

Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma yönetimi tekniği izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır. (Koçel, 2003: s.677)

Örgütlerde çatışan taraflardan birinin, tek başına elde edemeyecekleri güçlükte ve cazip bir hedefin tanımlanarak, tarafları ortaklaşa o hedefe yönlendirmeye çalışmak çatışmaların çözümünde yarar sağlamaktadır. (Greenberg ve Baron,1995: s.177)

Ayrıca bu çatışmada, çözüm tekniği bireyler ve gruplar arasında işbirliği ve koordinasyonun artmasını sağlar. Çalışanların performansları bireysel başarılarından ziyade örgütün genel amaçlarına yaptığı katkı ile değerlendirilmelidir. (Kılıç, 2007: s.118)

3.4.1.2. Belirli ve İyi Tanımlanmış Görevler Verme

Bir işletmede çalışanlar görev ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini iyi bilirlerse çatışmaların ortaya çıkma riski azalacaktır. Tüm detayları içeren iş ve görev tanımları ile işletmedeki tüm faaliyetler açıklanmalıdır. (Kılıç, 2007:s.118) Bu şekilde işletmede çalışanların tüm görevleri netlik kazanacak ve anlaşmazlıklar azalacaktır.

3.4.1.3. Gruplar Arası İletişim

Bir işletme ortak amaçlar çerçevesinde çalışan farklı gruplardan meydana gelmektedir. Bu gruplar arasında olan iletişimin kalitesi ile örgütsel performans yakından ilişkilidir. Bu gruplar arasında ne kadar sağlıklı iletişim akışı varsa örgütsel performans da o oranda artacaktır.

Gruplar arasındaki iletişimi arttırmak ve gruplar arasında doğabilecek sorunları çözmek amacıyla zaman zaman toplantılar yapılması olası çatışmalardan korunmak adına yararlı olacaktır. Diğer yandan grupların rakip diğer gruba veya gruplara temsilci göndermek suretiyle birbirlerini daha iyi anlamaları sağlanabilir. (Kılıç, 2007:s.118)

3.4.1.4. Rekabetten Kaçınma

Örgütlerde eğitim düzeyi arttıkça, çatışmalara karşı bireyler daha stratejik şekilde davranışlar geliştirebilmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek bireylerde yönetici kademlerine geçme ve alınan ücret açısından daha iyi bir düzeye gelme yönelimli rekabet stratejik bir çatışma ortamına yol açabilmektedir. (Özmutaf, 2007:s.53)

İşletmede asla kıt kaynaklar için aşırı rekabetçi bir ortama girilmemelidir. Rekabetin örgütlerde çok yoğun yaşanması, grupları örgütsel hedeflerden uzaklaştırarak benmerkezci bir tutum içine sokar. Bu nedenle örgütte kazan – kaybet anlayışından uzaklaşarak örgütün toplam etkinliğinin öncelikli hedef olarak benimsenmesi gerekmektedir. (Kılıç, 2007:s.119)

3.4.1.5. Ortak Bir Düşmana Yönelim

Çatışma içinde olan gruplar kimi zaman aralarında olan rekabeti unutarak dışarıda olan belli bir kurum ya da rekabetçi firma gibi merciiyi düşman seçerler ve bununla mücadele etmek için güçlerini birleştirirler. (Kılıç, 2007:s.118)

3.4.1.6. Örgütsel ilişkileri değiştirme

Bu çatışma yönetim tekniğinde esas, örgüt içinde çatışmaya neden olan düzenin, belli kaynakların, iletişim akışının ve şeklinin, kişilerin vb. faktörlerin organizasyon yapısı itibariyle çatışmaya yol açmayacak bir şekilde yeniden düzenlenmesi üzerinde odaklanmaktadır. (Koçel, 2003:s. 676)

3.4.1.7. Kaçınma ve bağlanmama

Bu teknik; yöneticinin çatışmayı görmezlikten gelerek, duruma müdahale etmemesi üzerine temellenir. Yönetici çatışmaya taraf olmayarak çatışmayı çözmez. Bu davranış, uzun vadede organizasyon için hiçbir yarar sağlamayacaktır. Ancak kimi durumlarda çatışmanın gereksiz olduğu ve çatışmayı sürdürmenin yalnızca zaman ve enerji kaybına neden olduğu durumlarda bu yolu tercih etmek daha doğru olacaktır. (Koçel, 2003:s.674)

Kaçınma kişinin hem kendisinin hem de başkalarının amaçları için düşük ilgiyi ifade eder. Bu davranış sonucu şikâyetler sürmeye devam eder ve çatışma kaynağı ile ilgili meseleler hakkında açık bir tartışma yapılması mümkün olmaz. (Boonsathorn, 2007: s.196)

“Kamu yöneticileri “işim başımdan aşkın sizinle uğraşmam”, “ya kurallara uyarınız ya da gereğini yaparım”, “sizi ilk ve son kez uyarıyorum” gibi yaklaşımlarla çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemediğini açıkça ortaya koyma eğilimi içerisindedir.” (şAHİN, vd., “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastana Örgütlerinde Bir Uygulama”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler>) (Erişim Tarihi:10.08.2010).

3.4.1.8. Meşgul etme

Bu çatışma yönetim tekniğinde; yönetici, tarafları belli bir konu üzerinde uğraştırarak ya da çok fazla iş vererek çatışmaya zaman kalmasını önlemek

istemektedir. Ancak bu yaklaşımın çatışma çözümünde etkili bir teknik olduğunu söyleyemeyiz çünkü taraflar iş dışındaki zamanlarda da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler. (Eren, 2001: s. 559)

3.4.1.9. Geciktirme

Bu çatışma yönetim tekniğinde, yönetici çatışmanın ve sorunun varlığını bilmekte ve bunu taraflara iletmektedir ancak taraflara sorunun ileride çözümleneceğini söylemektedir. Bu nedenle taraflar, çatışmayı sürdürürlerse yöneticilerinin kendilerini cezalandıracağını düşünmektedirler. (Eren, 2001: s. 555) Bu geçen süreçte taraflar soruna daha rasyonel yaklaştıklarından çatışma kimi durumlarda zamanla çözülebilir.

3.4.1.10. Güç ve Otorite Kullanma

Burada yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çatışmayı bastırması söz konusudur. Genellikle çatışmalar bir tarafın lehine çözülür. Karar her ne kadar taraflar arasında bir anlaşma sağlamasa da, iki taraf tarafından kabul edilir. Burada “yönetici benim, benim sözüm geçer” gibi sözcükler sık kullanılarak çatışma bastırılır. Ancak sık sık bu tekniğe başvurulması personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. (Koçel, 2003:s. 675)

3.4.2. Çatışmayı Uyarma Teknikleri

3.4.2.1. Dışarıdan Yeni Elemanların Getirilmesi

Bir örgüt içinde çatışmanın hiç olmaması arzulanan bir durum değildir. Çünkü durgun, hiyerarşinin yoğun olduğu örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkması pek mümkün olmaz. Böyle durumlarda yaratıcılığı ve dinamizmi teşvik etmek amacıyla dışarıdan taze kan niteliğinde yeni elemanlara ihtiyaç vardır. (Şimşek, 2005: s.302)

Durağan bir organizasyonun daha işler hale gelmesini sağlayan yöntemlerden biri de; tutum ve davranışlarıyla yönetim tarzları farklı yöneticileri işletmenin başına getirerek örgütte daha canlı bir atmosfer yaratmaktır. (Stoner ve Freeman, 1989: s. 399)

3.4.2.2. Örgütü Yeniden Yapılandırma

Örgütün yeniden yapılandırılması suretiyle çalışma gruplarını ve bölümleri yeniden dağıtmak, farklı kişilere yeni sorumluluklar getirecektir. Böylece ortaya çıkan belirsiz ortamda kişiler yada gruplar düzenlerini kurmak için görüşlerini ortaya koymak zorunda kalacaklardır. Bu da bireyler yada grupların aralarında çatışmalarına ve dolayısıyla örgüte canlılık ve hareket gelmesine yardımcı olmaktadır. (Kılıç, 2007:s.119)

3.4.2.3. Rekabetin Teşvik Edilmesi

Rekabetin teşvik edilmesi amacıyla ikramiye, prim, terfi ve maaş artışı gibi ödüllendirme sistemleri ile, örgütsel performansın artmasının sağlanmasının yanında kişiler arasında rekabetin kızgınlaşması sağlanabilir. Ancak rekabetin aşırı yaşanması yıkıcı sonuçlar vereceğinden çatışmanın optimum düzeyde kalması sağlanmalıdır. (Kılıç, 2007:s.119)

Bu çatışmayı uyarma tekniği, kişinin değerlerini harcama pahasına kendi amacını şiddetle savunmasını ifade etmektedir. Bu hükmetme tekniği çatışmayı yönetmek için sıklıkla kazan-kaybet yaklaşımıyla ilişkilendirilir. (Tatum, 2006:s.66)

3.4.3. Çatışmayı Çözme Teknikleri

3.4.3.1. Problem çözme

Bu çatışma çözüm tekniğinde yönetici; tarafları bir araya getirerek sorunların kaynağına iner. Özellikle, bilgi eksikliğinin olduğu durumlarda sıklıkla kullanılır. Taraflar anlaşıncaya kadar tartışma devam eder. Ancak bu teknik kullanılırken dikkat

edilmesi gereken husus şudur; bireylerin birbirinden çok farklı değer yargıları olduğu durumlarda çatışmayı yönetmek için ikna gücü yüksek yöneticiler seçilmelidir. (Koçel, 2003: s.674)

Bu çatışma çözüm tekniği; tartışmalar esnasında grup üyelerinin birbirlerini anlamalarına olanak tanınması ve kavram kargaşası, anlam bozuklukları ve yanlış anlamalar gibi iletişim engelleri kaynaklı çatışmalar için, en etkili ve başarılı yöntem olarak düşünülebilir. (Baysal ve Tekarslan, 1996: s. 331)

Problem çözme, örgütlerde iş performansını ve örgütsel verimliliği arttıran, çok yönlü kararlar alınmasını sağlayan bir yöntem olarak düşünülmelidir. (Green, 2008: s. 92)

Çatışma yönetimi esnasında problem çözme tekniğini kullanan bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar aşağıda özetlenmiştir; (Keçecioğlu, 1999: s. 104)

- Eksiksiz bilgi paylaşımı,
- Sorunun kaynağına inmek,
- Her zaman her iki taraf için de kazançlı çözümler aramak,
- Kişileri anlamadan, yargılamamak,
- Yeniliklere açık olmak,
- Ulaşılan kararı tekrar gözden geçirmek ve doğruluğuna emin olmaktır.

Liderler etkili bir şekilde problem çözümü için uygun bir ortam yaratmalıdırlar. Bunun için, sorunun çözümünü kimlerin gerçekleştireceği ve sürecin nasıl işleyeceği sorularının yanıtları aranmalıdır. (Francis, 1990: s. 31)

Problem çözümünde 4 aşamalı bir süreç izlenebilir. Bu sürecin ilk aşaması, problemi tanımlama, ikinci aşaması beyin fırtınası, üçüncü aşaması çözüm geliştirme ve son aşama ise uygulamadır. Bu problem çözme süreci, örgütteki kişisel farklılıkları azaltmada yardımcı olabilmektedir. (Hartel vd., 2005: s. 130)

3.4.3.2. Yumuşatma

Çatışmanın şiddetinin en aza indirilmesi amacıyla çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar arasında benzerliklerin ve ortak hususların ön plana çıkartılması ve farklılıkların geri plana alınmasıdır. (Akat vd., 2002: s. 407)

Bu yaklaşımda, çatışan taraflar arasındaki benzerlikler üzerinde durulur. Farklılıklar ikinci plana itilerek tarafların birbirleriyle dayanışma, birleşme içine girmesi sağlanır. Özellikle “biz bir aile gibiyiz” gibi sözcükler kullanılarak tarafların birbirlerine karşı yumuşamaları amaçlanır. (Koçel, 2003: s.675) Ancak sorunların kaynağına inilmediğinden kısa vadeli çözüm sunar. (Ertürk, 2000: s.233)

3.4.3.3. Taviz verme (Pazarlık)

Taviz vererek çatışma çözüm tekniğinde taraflardan biri kendi amaçlarından fedakârlık yaparak orta bir noktada karşı tarafın görüşüyle buluşabilir. Burada taviz veren taraf çoğunlukla zayıf güç sahibidir. Bu yolun da çatışmanın çözümünde geçici bir sonuç sağladığını söyleyebiliriz. Taviz verme (pazarlık) tekniği, özellikle işçi-işveren ilişkilerinde, toplu pazarlıklardada sıklıkla kullanılır. (Eren, 2001: s.558)

3.4.3.4. Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme

Bu çözüm tekniği, çatışmalarda taraf olan kişilerin organizasyon içinde başka bölümlere nakledilerek, birbirlerinden uzaklaşmaları şeklinde gerçekleşir. Organizasyon içinde genel olarak, birbirleriyle çatışma ihtimali düşük olan bireylerin birlikte çalıştırılması devamlı bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Koçel, 2003:s.676)

3.4.3.5. Çoğunluk oyu

Bazen çatışmaları çözmek amacıyla çoğunluğun oyuna başvurulabilir. Bu tekniğin özellikle geniş gruplar arasında çatışma olduğu durumlarda kullanılması uygun

olacaktır. Ancak taraflardan bir kısmı, gruptaki diğer üyelerin oylarını serbestçe kullanmalarını engelleyerek, çoğunluğu sağlamaya çalışırsa ulaşılan çözüm demokratik olmaktan çıkarak baskı ve hâkimiyet kurmaya dönüşebilir. (Şimşek, 2005: s. 305)

3.4.3.6. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

Bu teknik, çatışmaya neden olan kaynak üzerindeki sorunun çözülmesi şeklindedir. Örneğin bir işletmede sınırlı kaynaklardan (finansal, insan gücü, araç-gereç, oda vs.) ötürü bir çatışma yaşıyorsa kaynaklar arttırılarak çatışmanın çözülmesi sağlanmış olur. (Koçel, 2003:s.676)

3.4.3.7. Kura çekme yaklaşımı

Eğer bir çatışmada yönetici tarafların hepsine inanıyor ve tarafların hepsini haklı buluyorsa, taraflar arasında kura çekerek uzlaşmaları yolunu seçebilir. Ancak kura sonucunda kaybeden tarafın, kaderine rıza göstermesine rağmen güdülenmesi azalacaktır. Bu nedenle bu yaklaşım örgüt içinde kayıplar vermeye çok açıktır. (Can, 2005:s.385) Çok profesyonelce ve akılcı bir çözüm tekniği olduğu söylenemez.

3.4.3.8. Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı

Çatışmalarda taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa, yönetici de onları bir türlü ikna edemiyorsa, tarafsızlığından emin olunan, uzman üçüncü bir kişinin görüşüne başvurulur. (Can, 2005:s.385) Bu üçüncü kişi arabulucu olarak nitelendirilmektedir.

Bir arabulucunun sahip olması gereken özellikler şunlardır:(Gerzon, 2006: s. 74)

- Sadece parçalardan biri adına değil, bütün adına hareket etmeye çalışır.
- Sistemli düşünür ve kendisini sürekli öğrenmeye adar.
- Sınır çizgileri arasında köprü kurarak güven oluşturur.
- Çatışmayı dönüştürmek için buluşçuluk ve fırsat peşinde koşar.

Arabulucu kimin haklı kimin haksız olduğuna karar veremez. Arabulucunun görevi, tarafların diğer tarafa zarar verdikleri konusunda onları ikna ederek görüşlerini değiştirmelerine yardımcı olmaktır. (Hampton vd., 1987: s. 639)

3.4.3.9. Politik Yaklaşımlar

Çatışmanın çözümünde ele alacağımız son teknik olan politik yaklaşımlar da etkili bir çatışma çözme aracıdır. Yönetici; taraflardan birinin ya da hepsinin çatışma konusunda taviz vermesi durumunda ileride başka bir şekilde kazançlı çıkacaklarından bahseder. Örneğin konumlarını sarsacağı için yeni teknolojinin işletmeye gelmesine karşı çıkan yönetici ve işçilere yeni mevkiler gibi vaatler yapıldığında politik bir yaklaşım sergilenmiş olur. (Eren, 2001: s.557)

3.4.4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALAR İLE İLGİLİ ÖRNEKLER

3.4.4.1. Örnek 1 İngiltere Üniversitelerinde Performansı Yönetmede Departman Başkanının Rolü

İngiltere’de üniversitelerde gerek iç ve dış baskılar gerekse belirsizlik ve karışıklık gibi durumların etkisiyle zaman zaman birçok çatışma yaşanmaktadır.

Üniversitelerde yaşanan anlaşmazlık durumlarından bir tanesi de öğretim kalitesini artırmaya yönelik mi yoksa daha çok bilimsel araştırma yapmaya mı daha ağırlıklı olarak finansal destek sağlanmasıdır. Bu konu, üniversitelerin akademik yönetimini sıkça meşgul eden bir problemdir. Bu konuya ilişkin olarak çoğu kesim, bilimsel araştırmayı finansal olarak desteklemeyi daha az önemli olarak görmektedir. Diğer yandan marjinal bir kesim bilimsel araştırmayı öğretimi desteklemekten daha önemli olarak görmektedir. Bunlar bilimsel araştırma ile çözümlenecek problemlerin eğitim kalitesinin artmasından daha önemli sonuçlar doğuracağına inanmaktadırlar.

Ayrıca üniversitelerde çatışma yaratan bir diğer unsur; performansın yönetilmesinin zorunluluğudur. Aksi halde bu eğitim kurumlarında performansın düşmesi beklenilebilmektedir. Giderek bölüm başkanları çalışan personellerin performansını yönetmesi gerekmektedir görüşü artmaktadır. Bölüm başkanları, önceden genellikle yıllık planlar çerçevesinde belirlenen performans hedefleri doğrultusunda, performansa etki etmelidirler.

Sonuç olarak üniversitelerde bölüm başkanları genellikle performans müdürü olarak görülürler fakat onlar nadiren bu yeteneğe sahiptirler. Bireyin kişiliğine bağlı olarak özellikle değişime açıklığın yüksek olduğu üniversitelerde bazı kişiler bu görevi yerine getirebilirler.

Üniversitelerde yaşanan bu belirsizliğin yarattığı tansiyon, bölüm başkanlarının normalde geçici ve yalnızca araştırmaya yönelik olarak bir kariyer rotası çizdiği eski üniversitelerde daha da artmaktadır.

Bu çıkarımlar İngiltere Üniversitelerinde Performansı Yönetmede Bölüm Başkanının Rolü (Jackson, 1999) makalesinden derlenmiştir.

3.4.4.2. Örnek 2 Çok Kültürlü Liderlik: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Yokluğunun Maliyeti ve Brezilya Yüksek Eğitim Kurumlarında Vaka İncelemesi

Bu kısmın amacı Brezilya’da, yüksek eğitim enstitülerinde çok kültürlü perspektifte organizasyonel çatışma yönetiminin anlaşılmasını sağlamaktır. Çok kültürlülük ve liderlik hakkında bir teorik tartışma da ayrıca, Brezilya’ da yüksek eğitim enstitülerinde genişçe yer almaktadır. Bu tartışma, bir çok milliyete sahip öğretim elemanları ve öğrencileri olan yüksek eğitim enstitülerinde çok kültürlü liderlik olmadığı zaman enstitülere maddi anlamda bir zarar vereceği üzerinde temellenir.

Tek kültürlü liderlik anlayışıyla yöneticilik yapan liderler soyutlama üzerine karakterize edilen bir sistem inşa ederler.

Buna karşılık alternatif senaryo da, örgütsel çatışma yönetimi için olası araç ve ödüller sağlandığı sürece daha çok kültürlü, becerikli liderlik anlayışının var olmasıdır.

Brezilya’da yüksek eğitim enstitülerine çok kültürlü organizasyonlar olarak bakılmalıdır, sadece çok kültürlü müfredatı gelişmesi için değil fakat örgütsel iklim üzerinde enstitüsel uygulamalar ve liderlik yönüne göz gezdirmek için.

Örgütsel rekabet çağında, ekonomik ve akademik faktörlerin ötesinde başarı kültürel farklılıkları yönetmekle değerlendirilmelidir. Kültürel farklılıkla değerlendirilen bir örgütsel iklim etkili şekilde sorunları çözmek için yaratıcı kaynaklar inşa eder ve herkesin potansiyelini artırır ve organizasyona önemli değer ekler. Çok kültürlülük, önyargıyla mücadele, kültürel, etnik, ırksal, cinsiyet, inanç ve diğer kimlikler gibi kültürel çoğulluk böyle değeri gerçek yanıtlara çevirmek için bir rota çizen bir teorik, pratik ve politik bir çerçevedir.

Yüksek eğitim enstitüleri çok kültürlü organizasyonlardır ve çok kültürlü bir örgütsel iklim yaratmak için liderliğin rolünü tartışılmazdır.

Anlaşılmıştır ki etik bir örgütsel iklim yaratmak için örgüt kültürel farklılığa açık olmalıdır. Çok kültürlü becerikli bir liderlik olmadan, çok kültürlü bir organizasyonel iklim yaratamayız.

Bununla birlikte, kültürel çoğulluğun sadece varlığı bir organizasyonu çok kültürlü olarak saymak için yeterli değildir. Buna rağmen işçiler arasındaki farklılık önemli bir faktördür. Çok kültürlülük bundan daha fazlasıdır; yani organizasyondaki işçilerin kültürleri ne olursa olsun, kendilerini değerli hissettikleri bir organizasyon oluşturulmasıdır. Örneğin Avusturya'daki işyerlerindeki çok kültürlülük, en önemli işgücü farklılık yönlerinden biridir. Ve farklılığı yönetmenin anlamı, hünerler oluşturmak, politikalar ve uygulamalar yaratmak, örgütsel hedefler çerçevesinde onların tam olarak potansiyeline ulaşmak için en iyisini yapmaktır.

Bu çıkarımlar Çok Kültürlü Liderlik: Örgütsel Çatışma Yönetiminin Yokluğunun Maliyeti ve Brezilya Yüksek Eğitim Kurumlarında Vaka İncelemesi makalesinden derlenmiştir. (Canen, 2008:s. 4-19)

3.4.4.3. Örnek 3 Üniversitede Kadro Sorunu

Diane fakültede daimi kadrolu öğretim üyesi olma hakkını kazanmadan önce terfi için başvuru yaptı. Bölüm başkanlığı bu isteği uygun bulmasına rağmen dekan tarafından istek reddedildi. Dekan daimi kadroya geçmeden önce böyle bir isteğin yerine getirilemeyeceğini belirtti. Diane sendikadaki bu işlerle görevli öğretim üyesine ulaştı ve dekan hakkında üst makamlara bir şikâyet mektubu yazmadan önce onun görüşünü almak istedi. Sendika yetkilisi bu konuda üst makama başvuru yapmasını istedi ve ona üniversitenin terfi işlemini yapmak için hangi isteklerinin olduğu konusunda da geniş bilgi verdi. Bu bilgiler üzerine fakülte ile yaptığı sözleşmeyi de göstererek ikinci kez dekana terfi için başvurdu.

Bunun üzerine bölümden bir temsilci Diane'nin bu isteğinde haklı olduğunu belirtmek için dekanın danışma heyetine gönderildi. Bu toplantıda Diane hazır bulunmamıştı.

Diane ikinci kez isteğinin ret edilmesinden sonra kendisini en iyi kendisinin savunacağını düşünerek dekan ile şahsen görüşmek istedi. Ayrıca kendi durumu ile ilgili olarak bölümden, personel dairesinden ve bulunduğu yüksek okuldan görüş isteyerek bu dosyalarda kendisi ile ilgili neler yazıldığını bilmek istedi. Diane'nin isteği üzerine, dekan, dekan yardımcısı, personel daire başkanı, sendika temsilcisi ve Diane'nin bulunduğu bir toplantı düzenlendi ve dekanın tavrı tartışıldı. Dekan daimi kadrolu öğretim üyesi olarak atanmadıkça kendisinin terfi ettirilmeyeceğini ve gelecek yıl öğrenci değerlendirmelerinden sonra bu öğretim üyesinin öğretim başarısının değerlendirileceğini vurguladı. Bu toplantıdan üç gün sonra Diane'ye gönderdiği yazı ile kendisinin terfi ettirilmeyeceği tekrar bildirdi. Fakültenin personel daire başkanlığı, niçin Diane'ye terfi verilmesi gerektiğini içeren ve dekanın cevabını çürüten görüşler içeren bir başvurunun rektörlüğe yapılabileceğini Diane'ye bildirdi. Diane de rektöre dekanın uygulamasının yanlış olduğunu belirten bir mektup yazdı. Bunun üzerine rektör dekanın kararını değiştirerek Diane'nin terfi almasını sağladı.

Öğretim üyelerinin sendikalarının bulunduğu üniversitelerde bile arabuluculuk bazen kişilerin uyuşmazlıklarını çözmeye yetersiz olabilir. Sözleşmelerde yazılanlar da bazen yetersiz kalabilir ve daha ileri açıklamalara ihtiyaç duyulabilir. Çünkü yaklaşık doksan sayfa olan bu sözleşmeleri öğretim üyelerinin çoğunlukla tam olarak okumadıkları ve içeriğine vakıf olmadıkları bir gerçektir. Bunun yanında şahıslar üniversitelerdeki uygulamaları ve politikaları yanlış da yorumlayabilirler. Kişilerin arasındaki uyuşmazlıklarda arabuluculuk, yanlış anlaşılacak konuları açığa kavuşturabilir ve gelecekte aynı konularda çıkabilecek sıkıntıların önüne geçmiş olur. Bunun için öncelikle esaslı tam bir araştırma yapılması gerekir. (Byron vd., 2002) "Akademik Ortamlarda Meydana Gelen Uyuşmazlıklarda Alternatif Çözüm Usullerinin Kullanımı" başlıklı makalenin tüm hakları çeviren Doç. Dr. Ömer Özkan'e aittir ve makale, Türk Hukuk Sitesinde (<http://www.turkhukuksitesi.com>) yayınlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA: KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE

ÇATIŞMA NEDENLERİ VE BAŞVURULAN ÇÖZÜM

YÖNTEMLERİ (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Çatışma, yaşamın her alanında var olan önemli bir olgudur. Çatışma kişiler arasındaki farklılıkların doğal bir sonucudur. Bir organizasyonun performansının yüksek olması, çatışmaların doğru olarak algılanması ve yönetilmesine büyük ölçüde bağlıdır.

Yapılan bu çalışmada ilgili literatür taranarak, çatışmanın organizasyonel boyutu ele alınmıştır. Bu araştırma ile çatışma kavramı kavramsal ve kuramsal açıdan irdelenmiştir. Çalışma kapsamında yapılan uygulama ile İzmir'deki kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personele anket uygulanarak kişilerin demografik özellikleri ortaya konduktan sonra çatışmaların nedenleri ve başvuru yönetim yollarına ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan literatür taramasında pek çok işletmede “çatışma” konusuna ilişkin incelemelerle karşılaşmıştır. Bu nedenle çatışmanın çok fazla incelenmediği farklı bir örgüt yapısı olması açısından ve çalışanlarının yüksek eğitilmiş ve bilinçli bireylerden oluştuğu üniversitelerde “çatışma var mıdır?” sorusuna bir yanıt bulmak ve varsa çatışmanın nasıl yönetildiğini görmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmanın varsayımları;

- Kişilerin anket sorularına ilişkin olarak verdiği yanıtların, gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

- Örneklemin, ana kütlenin özelliklerini taşıdığı varsayılmaktadır. Anket sonuçlarını değerlendirmede kullanılan istatistiksel teknikler geçerlidir.
- Araştırmanın sosyo-kültürel düzeyi yüksek bir grup üzerinde uygulanmasından dolayı sorulara verilen yanıtların güvenilirliğinin de yüksek olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın kısıtları;

Araştırma İzmir ilinde, devlet üniversitesi olarak Ege Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi; vakıf üniversitesi olarak, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitelerinde yalnızca sosyal bilimler alanında çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, tezin literatür kısmında (1. bölümü) belirtilen, kişiler arasındaki (interpersonal) çatışmaların nedenleri ve başvurulanan çatışma yönetim yollarına ilişkin, akademisyenlerin görüşlerini tespit etmeye odaklanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi, İzmir ilinde kamu ve vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerdir.

Araştırmada basit tesadüfi örneklem metodu kullanılmıştır. Seçilen örnekleme ise İzmir ilinde kamu üniversitesi olarak; Dokuz Eylül ve Ege Üniversiteleri, vakıf üniversitesi olarak; Yaşar ve Ekonomi üniversitelerinde “İktisadi İdari Bilimler, Edebiyat, İletişim ve Eğitim fakültelerinde” yalnızca sosyal bilimler alanında çalışan 243 akademisyendir. Bunun 126’sı Devlet, 117’si vakıf üniversitelerinde çalışmaktadırlar.

Örneklem olarak yalnızca sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin seçilmesinin nedenleri; bu alanda çalışanların, birer sosyal bilimci olarak çatışma

konusunu bilmeleri ve kişiler arasındaki ilişkilerin, çalışma hayatlarında daha iç içe yaşanmasıdır.

Araştırma kapsamında akademisyenlerin yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla anketleri cevaplamaları sağlanmıştır. İletilen 600 anket formunun 243 tanesinin tam olarak cevaplanarak geri dönüşü sağlanmıştır ve bu örneklemin belirlenmesinde temel oluşturmuştur.

4.4 ARAŞTIRMANIN METODU VE VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla üç bölümden oluşan, küçükten büyüğe seçeneklerin sıralandığı bir likert ölçeği kullanılarak; çatışmanın kuramsal kısmına dayanılarak daha önceki araştırmalardaki anket formları da incelenerek tarafımızdan oluşturulan bir anket kullanılmıştır. Anketinin birinci bölümü; örneklemin yaş, cinsiyet, medeni durum ve akademik statü gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü; literatürde çatışmaların nedenleri olarak kabul edilen sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü ise üniversitelerde çatışmaların yönetiminde başvuru yollarına ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu amaçla hazırlanan ifadelerin, istatistiksel olarak frekans, yüzde ve ki-kare analizlerine bakılarak çatışmanın nedenleri ve yönetim yolları ile ilgili görüşleri ortaya koyması amaçlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayara girilerek, SPSS 11.0 paket programı yardımıyla tabloların oluşturulması ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca üniversitelerde çatışma nedenlerinin ve yönetim yollarının analiz edilmesi ve yorumlanması 3 aşamalı bir süreçte gerçekleştirilmiştir.

1. aşamada, sorulara Likert ölçeğine göre verilen cevapların yoğunluğu hesaplanmıştır.

2. aşamada, “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinin yoğun olarak kullanıldığı sorular çatışma nedenleri olarak çalışmaya dâhil edilmemiştir. Kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin çatışmaların nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yollarına ilişkin görüşlerindeki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3. aşamada ise üniversitelerde çalışan akademik personelin, çatışmaların nedenlerine ve çözümüne ilişkin sunulan önermelere verdiği yanıtlar; “cinsiyet, medeni hal, yaş, üniversitede çalışma süresi ve unvan” demografik göstergeleriyle anlamlı olup olmadığı ki-kare testiyle analiz edilmiştir.

4.5. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personele uygulanan anketin güvenilirliği için bir denetim gerçekleştirmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin çatışmaların nedenleri bölümünde 18 ifade bulunmaktadır. Bu bölüme uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) **0,888** bulunmuştur. Anketin çatışmaların çözüm yolları bölümüne uygulanan 12 ifadenin güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) **0,752** bulunmuştur. Ayrıca anketin tümüne uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) **0,836** olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alfa Değeri (1.00)’e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Buna göre güvenilirlik testi ile ankete verilen yanıtlar arasında bir kararlılık olduğu görülmektedir. Buna göre anketin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü söylenebilmektedir.

Kamu ve vakıf üniversitelerinde akademisyenlere uygulanan anketin geçerliliğini ölçmek için yapılan faktör analizinde 1. boyutun varyansı % 25,29 ve 2. boyutun varyansı ise % 12,97 olarak biri diğerinin iki katıdır. Bu da anketin 2 boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu durumda davranış ölçümüne ilişkin yapılan bu çalışma için anketin geçerliliği uygun görülmüştür.

4.6. BULGULAR

4.6.1. Demografik Göstergelere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Örneklemün Üniversitelere Göre Dağılımı

| Üniversite Türü | Sayı (N = 243) | % |
|--------------------|----------------|------|
| Kamu Üniversitesi | 126 | 51,9 |
| Vakıf Üniversitesi | 117 | 48,1 |

Örneklemün üniversite türüne göre dağılımı incelendiğinde anketi cevaplayanların % 51,9'unun kamu üniversitesinde, % 48,1'lik bölümünün ise vakıf sektöründe çalıştığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 4.2. Örneklemün Görev / Unvana Göre Dağılımı

| Görev / Unvan | Sayı (N=243) | % |
|---------------------|--------------|------|
| Araştırma Görevlisi | 91 | 37,4 |
| Yardımcı Doçent | 61 | 25,1 |
| Doçent | 21 | 8,6 |
| Profesör | 28 | 11,5 |
| Öğretim Görevlisi | 42 | 17,3 |

Örneklemün görev/unvana göre dağılımına bakıldığında, % 37,4'ünün Araştırma görevlisi, % 25,1'inin Yardımcı Doçent, % 8,6'sının Doçent, % 11,5'unun Profesör, % 17,3'ünün Öğretim Görevlisi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Örneklemün Yaşa Göre Dağılımı

| Yaş | Sayı (N=243) | % |
|---------------|--------------|------|
| 24 den az | 11 | 4,5 |
| 25 - 40 arası | 154 | 63,4 |
| 41 - 60 arası | 65 | 26,7 |
| 61' den fazla | 13 | 5,3 |

Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde ankete katılanların % 4,5'inin 24 yaşından küçük, % 63,4'ünün 25 – 40 yaş arası, % 26,7'sinin 41 – 60 yaş arası, % 5,3'ünün 61'den fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Sayı (N=243) | % |
|----------|--------------|------|
| Kadın | 130 | 53,5 |
| Erkek | 113 | 46,5 |

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde ankete katılanların % 53,5'inin kadın, % 46,5'inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

| Medeni Durum | Sayı (N=243) | % |
|--------------|--------------|------|
| Evli | 142 | 58,4 |
| Bekar | 101 | 41,6 |

Örneklemin medeni duruma göre dağılımı incelendiğinde ankete katılanların % 58,4'ünün evli, % 41,6'sının bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. Örneklemin Üniversitedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| Üniversitedeki Çalışma Süresi | Sayı (N=243) | % |
|-------------------------------|--------------|------|
| 0 - 5 Yıl Arası | 138 | 56,8 |
| 6 - 10 Yıl Arası | 37 | 15,2 |
| 11 - 15 Yıl Arası | 30 | 12,3 |
| 16 Yıl ve Üzeri | 38 | 15,6 |

Örneklemin şu anda çalıştıkları üniversitedeki çalışma sürelerine bakıldığında, ankete katılanların % 56,8'i 0 – 5 yıl arası, % 15,2'si 6 – 10 yıl arası, % 12,3'ü 11 – 15 yıl arası, % 15,6'sı 16 yıl ve üzeri şeklinde bir dağılım görülmüştür.

Tablo 4.7. Örneklemin Kadrolarının Buldukları Fakülteleere Göre Dağılımı

| Kadronun Bulunduğu Fakülte | Sayı (N=243) | % |
|----------------------------|--------------|------|
| İktisadi İdari Bilimler | 125 | 51,4 |
| Edebiyat | 35 | 14,4 |
| İletişim | 23 | 9,5 |
| Eğitim | 60 | 24,7 |

Örneklemin kadrolarının buldukları fakülteleere göre dağılımına bakıldığında, ankete katılanların % 51,4'ünün İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, % 14,4'ünün Edebiyat Fakültesi, % 9,5'unun İletişim Fakültesi, % 24,7'sinin Eğitim Fakültesinde çalıştıkları görülmektedir.

4.6.2. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Tespitler

Tablo 4.8. Üniversitelerde İşe bağlılık ile Çatışma Arasındaki İlişki

| | | Soru 1 İşimi severek yapıyorum ve başka bir alanda çalışmayı düşünmüyorum. | | | | | | Toplam |
|--------|------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| + | kamu | Frekans | 4 | 4 | 9 | 48 | 61 | 126 |
| | | Yüzde | 3,2% | 3,2% | 7,1% | 38,1% | 48,4% | 100,0% |
| | vakıf | Frekans | 1 | 4 | 2 | 43 | 67 | 117 |
| | | Yüzde | 0,9% | 3,4% | 1,7% | 36,8% | 57,3% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 5 | 8 | 11 | 91 | 128 | 243 | |
| | T. Yüzde | 2,1% | 3,3% | 4,5% | 37,4% | 52,7% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların, % 52,7'si "Tamamen Katılıyorum", % 37,4'ü "Katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplamda % 90 oranıyla örneklemin çok büyük bir çoğunluğunun işini severek yaptığı görülmektedir. Bu oran hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde oldukça yüksek olmakla birlikte, vakıf üniversitelerinde daha yüksektir. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde çalışanların işlerini daha çok severek

yaptığını söyleyebiliriz. Üniversitede çalışan akademik personelin işlerini severek yaptıkları için “iç çatışma” yaşama ihtimalleri düşük olacaktır.

Tablo 4.9. Üniversitelerde Bireyler arası Çatışma Yaşanması

| | | Soru 2 Üniversitemde kendimi bir takımın oyuncusu olarak görüyorum. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| SEKTÖR | kamu | Frekans | 12 | 30 | 31 | 36 | 17 | 126 |
| | | Yüzde | 9,5% | 23,8% | 24,6% | 28,6% | 13,5% | 100,0% |
| | vakıf | Frekans | 7 | 11 | 21 | 51 | 27 | 117 |
| | | Yüzde | 6,0% | 9,4% | 17,9% | 43,6% | 23,1% | 100,0% |
| Toplam | | T. Frekans | 19 | 41 | 52 | 87 | 44 | 243 |
| | | T. Yüzde | 7,8% | 16,9% | 21,4% | 35,8% | 18,1% | 100,0% |

Tablo incelendiğinde, kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin % 18,1’i “Tamamen Katılıyorum”, % 35,8’i “Katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplamda % 53,9 oranıyla kişilerin büyük çoğunluğunun işyerinde kendilerini bir takımın oyuncusu olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu toplamda % 66,7 ile vakıf üniversitelerinde daha yüksektir. Genel olarak üniversitelerde tezin literatür kısmında (1.bölümünde) belirtilen “bireyler arası çatışmalar” yoğun olarak yaşanmıyor denilebilir.

Tablo 4.10. Üniversitelerde Statü Farklılığı Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 3 Üniversitemizde statü farklılığı çatışmaya neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| SEKTÖR | kamu | Frekans | 5 | 26 | 24 | 48 | 23 | 126 |
| | | Yüzde | 4,0% | 20,6% | 19,0% | 38,1% | 18,3% | 100,0% |
| | vakıf | Frekans | 14 | 43 | 26 | 27 | 7 | 117 |
| | | Yüzde | 12,0% | 36,8% | 22,2% | 23,1% | 6,0% | 100,0% |
| Toplam | | T. Frekans | 19 | 69 | 50 | 75 | 30 | 243 |
| | | T. Yüzde | 7,8% | 28,4% | 20,6% | 30,9% | 12,3% | 100,0% |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 18,3’ü “Tamamen Katılıyorum”, % 38,1’i “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Bu seçeneklerin yoğunluğunun yüksek olması nedeniyle kamu üniversitelerinde tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**statü farklılığı**”nın bir çatışma nedeni olduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların % 36,8’i “Katılmıyorum” ve % 12’si “Hiç Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu nedenle “Katılmıyorum” seçenekleri yoğun olduğu için vakıf üniversitelerinde “**statü farklılığı**” önemli bir çatışma kaynağı olarak görülmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.11. Üniversitelerde Araç ve Gereçlerin Ortak Kullanımı Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 4 Üniversitemizde araç ve gereçlerin ortak kullanımı nedeniyle çatışma yaşanmaktadır. | | | | | | Toplam |
|----------|--------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | Frekans | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | 9 | 47 | 29 | 31 | 10 | 126 | |
| | Yüzde | 7,1% | 37,3% | 23,0% | 24,6% | 7,9% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 33 | 47 | 13 | 19 | 5 | 117 |
| | | Yüzde | 28,2% | 40,2% | 11,1% | 16,2% | 4,3% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 42 | 94 | 42 | 50 | 15 | 243 |
| T. Yüzde | | 17,3% | 38,7% | 17,3% | 20,6% | 6,2% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde % 17,3 “Hiç Katılmıyorum”, % 38,7 “Katılmıyorum” seçeneği işaretlenmiştir. “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğunun hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde yüksek olması üniversitelerde “**araç ve gereçlerin ortak kullanımı**” nedeniyle bir çatışma yaşanmadığını göstermektedir. Ayrıca vakıf üniversiteleri incelendiğinde “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılıyorum” seçenekleri toplam % 68,4 oranıyla en çok işaretlenen seçenekler olduğu görülmüştür. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde araç ve gereçlerin ortak kullanımı nedeniyle bir çatışmanın çok daha az görülebilen bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Üniversitelerde Astarla Üstlerin Farklı Düşünceleri Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 5 Üniversitemizde astlarla üstlerin farklı düşünmesi nedeniyle çatışma yaşanmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 5 | 18 | 22 | 64 | 17 | 126 |
| | Yüzde | 4,0% | 14,3% | 17,5% | 50,8% | 13,5% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 15 | 40 | 18 | 37 | 7 | 117 |
| | | Yüzde | 12,8% | 34,2% | 15,4% | 31,6% | 6,0% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 20 | 58 | 40 | 101 | 24 | 243 | |
| | T. Yüzde | 8,2% | 23,9% | 16,5% | 41,6% | 9,9% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde, kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 13,5'i "Tamamen Katılıyorum", % 50,8'i "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Bu seçeneklerin yoğunluğunun çok yüksek olması nedeniyle kamu üniversitelerinde, tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar başlığı altındaki "astlar ile üstlerin farklı düşünmesi" nin, bir çatışma nedeni olduğu söyleyebilir. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların % 34,2'si "Katılmıyorum" ve % 12,8'i "Hiç Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu nedenle "Katılmıyorum" seçenekleri yoğun olduğu için vakıf üniversitelerinde "astlarla üstlerin farklı düşünmesi"nin önemli bir çatışma kaynağı olarak görülmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.13. Üniversitelerde Çalışanların Algılama Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 6 Üniversitemizde çalışanların algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 3 | 11 | 20 | 65 | 27 | 126 |
| | Yüzde | 2,4% | 8,7% | 15,9% | 51,6% | 21,4% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 6 | 29 | 16 | 55 | 11 | 117 |
| | | Yüzde | 5,1% | 24,8% | 13,7% | 47,0% | 9,4% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 9 | 40 | 36 | 120 | 38 | 243 | |
| | T. Yüzde | 3,7% | 16,5% | 14,8% | 49,4% | 15,6% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 15,6’sının “Tamamen Katılıyorum”, % 49,4’ünün “Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçenekleri birlikte hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde % 65 oranında bir ağırlık göstermektedir. Dolayısıyla üniversitelerde çalışanların “algılama farklılıkları” nedeniyle çatışma yaşadığını söyleyebiliriz. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu % 73’tür. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “algılama farklılıkları” kaynaklı çatışmaların kamu üniversitelerinde çok daha yoğun bir şekilde yaşandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.14. Üniversitelerde Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemiş Olması Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 7 Üniversitemizde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | | Toplam |
|--------|-------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 8 | 19 | 18 | 55 | 26 | 126 |
| | | Yüzde | 6,3% | 15,1% | 14,3% | 43,7% | 20,6% | 100,0% |
| SEKTÖR | vakıf | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 6 | 31 | 26 | 33 | 21 | 117 |
| | | Yüzde | 5,1% | 26,5% | 22,2% | 28,2% | 17,9% | 100,0% |
| Toplam | | T. Frekans | 14 | 50 | 44 | 88 | 47 | 243 |
| | | T. Yüzde | 5,8% | 20,6% | 18,1% | 36,2% | 19,3% | 100,0% |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 5,8’i “Hiç Katılmıyorum”, % 20,6’sı “Katılmıyorum”, % 18,1’i “Kararsızım”, % 36,2’si “Katılıyorum” ve % 19,3’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde % 55,5 oranıyla oldukça yüksektir. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu % 64,3 ve vakıf üniversitelerinde % 46,1’dir. Dolayısıyla kamu üniversitelerinde “yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması” nedeniyle daha çok çatışma yaşandığını söyleyebiliriz. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında yönetim alanı ile ilgili belirsizlikten kaynaklanan çatışmalar başlığı altında açıklanan “yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması” üniversitelerde bir çatışma nedeni olmaktadır.

Tablo 4.15. Üniversitelerde İletişim Eksikliği Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 8 Üniversitemizde iletişim eksikliği nedeniyle bir çatışma vardır. | | | | | | Toplam |
|---------------|------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 5 | 25 | 22 | 48 | 26 |
| | | Yüzde | 4,0% | 19,8% | 17,5% | 38,1% | 20,6% | 100,0% |
| vakıf | Frekans | 7 | 41 | 14 | 37 | 18 | 117 | |
| | Yüzde | 6,0% | 35,0% | 12,0% | 31,6% | 15,4% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 12 | 66 | 36 | 85 | 44 | 243 | |
| | T. Yüzde | 4,9% | 27,2% | 14,8% | 35,0% | 18,1% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 35'inin "Katılıyorum" ve % 18,1'inin "Tamamen Katılıyorum", seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. "Katılıyorum" seçeneklerinin yoğunluğu toplam % 53,1 oranıyla hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde en yüksek oranda işaretlenen seçenekler olmuşlardır. Bu neden tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen "iletişim eksikliği" nedeniyle yaşanan çatışmaların üniversitelerde görüldüğünü söyleyebiliriz. Ayrıca vakıf üniversitelerinde % 41 ile "Katılmıyorum" seçeneklerinin yoğunluğu kamu üniversitelerinden daha yüksektir. Bunun nedeninin vakıf üniversitelerinde daha şeffaf bir yapı olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.16. Üniversitelerde İşlerin Ardışık ve Birbirine Bağlı Olması Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 9 Üniversitemizde işlerin ardışık ve birbirine bağlı olması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 12 | 45 | 37 | 30 | 2 |
| | | Yüzde | 9,5% | 35,7% | 29,4% | 23,8% | 1,6% | 100,0% |
| vakıf | Frekans | 12 | 47 | 24 | 29 | 5 | 117 | |
| | Yüzde | 10,3% | 40,2% | 20,5% | 24,8% | 4,3% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 24 | 92 | 61 | 59 | 7 | 243 | |
| | T. Yüzde | 9,9% | 37,9% | 25,1% | 24,3% | 2,9% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 9,9’u “Hiç Katılmıyorum”, % 37,9’u “Katılmıyorum”, % 25,1’i Kararsızım, % 24,3’ü “Katılıyorum”, % 2,9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde “Hiç Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 47,8 ile daha yüksektir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında (2. bölümünde) açıklanan üniversitelerde “işler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık” tan kaynaklanan çatışmaların üniversitelerde yoğun olarak yaşanmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.17. Üniversitelerde Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 10 Üniversitemizde bazı üstlerin yönetim tarzları ile astların üstlerden beledikleri yönetim tarzı arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | | Toplam |
|---------------|---------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 15 | 16 | 69 | 22 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 11,9% | 12,7% | 54,8% | 17,5% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 10 | 25 | 12 | 52 | 18 | 117 |
| | | Yüzde | 8,5% | 21,4% | 10,3% | 44,4% | 15,4% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 14 | 40 | 28 | 121 | 40 | 243 |
| T. Yüzde | | 5,8% | 16,5% | 11,5% | 49,8% | 16,5% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 49,8’i “Katılıyorum”, % 16,5’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. En yüksek oranların % 66,3 ile “Katılıyorum” seçeneklerinde olması nedeniyle hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde tezin kuramsal kısmında açıklanan “yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar”dan kaynaklanan çatışmaların yaşandığını söylenebilir.

Tablo 4.18. Üniversitelerde Çıkar Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 11 Üniversitemizde çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 6 | 15 | 17 | 56 | 32 | 126 |
| | Yüzde | 4,8% | 11,9% | 13,5% | 44,4% | 25,4% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 9 | 32 | 26 | 34 | 16 | 117 |
| Yüzde | | 7,7% | 27,4% | 22,2% | 29,1% | 13,7% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 15 | 47 | 43 | 90 | 48 | 243 | |
| | T. Yüzde | 6,2% | 19,3% | 17,7% | 37,0% | 19,8% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 25,4’ü “Tamamen Katılıyorum”, % 44,4’ü “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların % 13,7’si “Tamamen Katılıyorum”, % 29,1’i “Katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu toplamda % 56,8 ile yüksek olmakla birlikte kamu üniversitelerinde daha yüksektir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**çıkar farklılıkları**” nedeniyle üniversitelerde çatışmalar yaşandığı ve bu çatışmaların kamu üniversitelerinde daha fazla görüldüğü söylenebilir.

Tablo 4.19. Üniversitelerde Teknolojik Değişimler, Atama Değişimleri gibi Yeni Koşullar Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 12 Üniversitemizde teknolojik değişimler, atama değişimleri gibi yeni koşullar çalışanların çatışma yaşamalarına neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 7 | 28 | 29 | 46 | 16 | 126 |
| | Yüzde | 5,6% | 22,2% | 23,0% | 36,5% | 12,7% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 13 | 47 | 21 | 31 | 5 | 117 |
| Yüzde | | 11,1% | 40,2% | 17,9% | 26,5% | 4,3% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 20 | 75 | 50 | 77 | 21 | 243 | |
| | T. Yüzde | 8,2% | 30,9% | 20,6% | 31,7% | 8,6% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 12,7’si “Tamamen Katılıyorum”, % 36,5’i “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun yüksek olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**değişen bir takım koşulların**” bir çatışma nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların % 40,2’si “Katılmıyorum” ve % 11,1’i “Hiç Katılmıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Vakıf üniversitelerinde “Katılmıyorum” seçenekleri yoğun olduğundan “**değişen bir takım koşullar**”ın önemli bir çatışma kaynağı olarak görülmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.20. Üniversitelerde Üst Yönetimin Diğer Çalışanların Beklentilerini Dikkate Almadan Verdikleri Kararlar Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 13 Üniversitemizdeki çatışmalar üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden yaşanmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 5 | 28 | 23 | 43 | 27 |
| | Yüzde | 4,0% | 22,2% | 18,3% | 34,1% | 21,4% | 100,0% | |
| vakıf | Frekans | 8 | 28 | 24 | 40 | 17 | 117 | |
| | Yüzde | 6,8% | 23,9% | 20,5% | 34,2% | 14,5% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 13 | 56 | 47 | 83 | 44 | 243 | |
| | T. Yüzde | 5,3% | 23,0% | 19,3% | 34,2% | 18,1% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 5,3’ünün “Hiç Katılmıyorum”, % 23’ünün “Katılmıyorum”, % 19,3’ünün “Kararsızım”, % 34,2’sinin “Katılıyorum” ve % 18,1’inin “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu toplam % 52,3 oranı ile en yüksektir. Bu nedenle üniversitelerde çatışmaların, “**üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar**” yüzünden yaşandığı söylenebilir. Bu önermenin kamu ve vakıf üniversitelerinde önemli bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 4.21. Üniversitelerde Çalışanların Rahat Hareket Etmesinin Engellenmesi ve Sürekli Kontrol Altında Tutulmaları Nedeniyle Çatışmalar Yaşanması

| | | Soru 14 Üniversitemizde çalışanların rahat hareket etmesinin engellenmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 15 | 30 | 28 | 31 | 22 | 126 |
| | Yüzde | 11,9% | 23,8% | 22,2% | 24,6% | 17,5% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 21 | 44 | 14 | 23 | 15 | 117 |
| Yüzde | | 17,9% | 37,6% | 12,0% | 19,7% | 12,8% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 36 | 74 | 42 | 54 | 37 | 243 | |
| | T. Yüzde | 14,8% | 30,5% | 17,3% | 22,2% | 15,2% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 17,5'inin "Tamamen Katılıyorum", % 24,6'sının "Katılıyorum" seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde "Katılıyorum" seçeneklerin yoğunluğunun % 42,1 ile yüksek olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen "denetim biçimi"nin çatışmaya etkisi olduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların % 37,6'sı "Katılmıyorum" ve % 17,9'u "Hiç Katılmıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. Vakıf üniversitelerinde "Katılmıyorum" seçenekleri yoğun olduğundan "denetim biçimi" nedeniyle çatışmaların yaşanmadığı görülmektedir.

Tablo 4.22. Üniversitelerde Kişilerarası Güç Mücadelelerinin Çatışmaya Etkisi

| | | Soru 15 Üniversitemizde bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 23 | 21 | 45 | 33 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 18,3% | 16,7% | 35,7% | 26,2% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 16 | 33 | 20 | 34 | 14 | 117 |
| Yüzde | | 13,7% | 28,2% | 17,1% | 29,1% | 12,0% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 20 | 56 | 41 | 79 | 47 | 243 | |
| | T. Yüzde | 8,2% | 23,0% | 16,9% | 32,5% | 19,3% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 26,2’si “Tamamen Katılıyorum”, % 35,7’si “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun % 61,9 oranı ile yüksek olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**örgüt içi güç mücadelelerinin**” çatışmaya etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Vakıf üniversitelerinde ise “Katılmıyorum”(% 41,9) ve “Katılıyorum” (% 41,1) seçeneklerinin yoğunluğu birbirine çok yakındır. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde de bu çatışmaların yaşanabileceği söylenebilir.

Tablo 4.23. Üniversitelerde Amaç Farklılıkları Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 16 Üniversitemizde bazı durumlarda her çalışandan aynı şekilde düşünmesinin yada aynı şekilde davranmasının istenmesi çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|---------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 8 | 25 | 20 | 55 | 18 | 126 |
| | Yüzde | 6,3% | 19,8% | 15,9% | 43,7% | 14,3% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 13 | 40 | 22 | 34 | 8 | 117 |
| | | Yüzde | 11,1% | 34,2% | 18,8% | 29,1% | 6,8% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 21 | 65 | 42 | 89 | 26 | 243 |
| T. Yüzde | | 8,6% | 26,7% | 17,3% | 36,6% | 10,7% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 14,3’ü “Tamamen Katılıyorum”, % 43,7’si “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun % 58 ile yüksek olması nedeniyle tezin kuramsal kısmında çatışma kaynakları arasında gösterilen “**amaç ve algılama farklılıklarının**” çatışmaya etkisi olduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde ise “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksek olduğundan “**amaç ve algılama farklılıklardan**” kaynaklanan çatışmaların daha az yaşandığı görülmektedir. Buradan vakıf üniversitelerinde çalışanların belli üst amaçlar çerçevesinde bütünleşmeleri nedeniyle amaç farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların daha nadir görülebileceği sonucuna varılabilir.

Tablo 4.24. Üniversitelerde Örgütün Büyüklüğü Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 17 Üniversitemizin büyüklüğünden kaynaklanan denetim güclüğü, iletişim eksikliği gibi durumlar çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 9 | 45 | 24 | 40 | 8 | 126 |
| | Yüzde | 7,1% | 35,7% | 19,0% | 31,7% | 6,3% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 24 | 63 | 15 | 12 | 3 | 117 |
| Yüzde | | 20,5% | 53,8% | 12,8% | 10,3% | 2,6% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 33 | 108 | 39 | 52 | 11 | 243 | |
| | T. Yüzde | 13,6% | 44,4% | 16,0% | 21,4% | 4,5% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 13,6'sı “Hiç Katılmıyorum”, % 44,4'ü “Katılmıyorum”, % 16,0'ı “Kararsızım”, % 21,4'ü “Katılıyorum” ve % 4,5'i “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Oranlara bakıldığında hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksektir. Ayrıca vakıf üniversitelerinde “Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu çok yüksektir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmı çatışma kaynakların arasında belirtilen “örgütün büyüklüğünden” kaynaklanan çatışmaların üniversitelerde yoğun olarak görülmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.25. Üniversitelerde Yönetimin Kadro Atamalarındaki Sorunlar Nedeniyle Çatışma Yaşanması

| | | Soru 18 Yönetimin kadro atamalarındaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 5 | 26 | 25 | 51 | 19 | 126 |
| | Yüzde | 4,0% | 20,6% | 19,8% | 40,5% | 15,1% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 14 | 44 | 26 | 24 | 9 | 117 |
| Yüzde | | 12,0% | 37,6% | 22,2% | 20,5% | 7,7% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 19 | 70 | 51 | 75 | 28 | 243 | |
| | T. Yüzde | 7,8% | 28,8% | 21,0% | 30,9% | 11,5% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 15,1’i “Tamamen Katılıyorum”, % 40,5’i “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun % 55,6 ile yüksek olması nedeniyle üniversitelerdeki “**kadro atamalarındaki sorunlardan**” kaynaklanan çatışmaya etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Vakıf üniversitelerinde ise “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksek olduğundan “**kadro atamalarındaki sorunlardan**” kaynaklanan çatışmaların daha az yaşandığı görülmektedir. Ayrıca toplamda % 41 oranıyla “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğun olması nedeniyle üniversitelerde “**kadro atamalarındaki sorunlardan**” kaynaklanan çatışmalar yaşandığını söyleyebiliriz.

4.6.3. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler

Tablo 4.26. Üniversitelerde Yaşanan Çatışmalara Her İki Tarafın da İstekleri Göz Önüne Alınarak Çözüm Bulunması

| | | Soru 1 Üniversitemizde yaşanan çatışmalara her iki tarafın da istekleri göz önüne alınarak çözüm bulunmaktadır. | | | | | | Toplam |
|----------|--------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 7 | 32 | 42 | 30 | 15 | 126 |
| | Yüzde | 5,6% | 25,4% | 33,3% | 23,8% | 11,9% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 8 | 35 | 37 | 25 | 12 | 117 |
| | | Yüzde | 6,8% | 29,9% | 31,6% | 21,4% | 10,3% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 15 | 67 | 79 | 55 | 27 | 243 |
| T. Yüzde | | 6,2% | 27,6% | 32,5% | 22,6% | 11,1% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 11,9’u “Tamamen Katılıyorum”, % 23,8’i “Katılıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” seçeneklerin yoğunluğunun % 35,7 ile en çok işaretlenen seçenekler olması nedeniyle üniversitelerde bir çatışma çözüm yöntemi olarak tezin kuramsal kısmında Rahim ve Bonoma’nın iki boyutlu çatışma yönetim modeli içinde yer alan “**uzlaşma**” stratejisinin kullanıldığını söyleyebiliriz.

Vakıf üniversitelerinde ise “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksek olduğundan “kişilerin çıkarlarından taviz vererek uzlaşma” stratejisini çok fazla kullanmadıkları görülmektedir.

Tablo 4.27. Üniversitelerde Çatışmalara Tarafların Geri Adım Atmaları ile Çözüm Bulunması

| | | Soru 2 Üniversitemizde yaşanan çatışmalar tarafların geri adım atması ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|----------|--------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 7 | 26 | 49 | 35 | 9 |
| | Yüzde | 5,6% | 20,6% | 38,9% | 27,8% | 7,1% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 2 | 35 | 35 | 36 | 9 | 117 |
| | | Yüzde | 1,7% | 29,9% | 29,9% | 30,8% | 7,7% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 9 | 61 | 84 | 71 | 18 | 243 |
| T. Yüzde | | 3,7% | 25,1% | 34,6% | 29,2% | 7,4% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 3,7’si “Hiç Katılmıyorum”, % 25,1’i “Katılmıyorum”, % 34,6’sı “Kararsızım”, % 29,2’si “Katılıyorum” ve % 7,4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu nedeniyle tezin kuramsal kısmında Rahim ve Bonoma’nın iki boyutlu çatışma yönetim modeli içinde yer alan “**uyma**” stratejisinin üniversitelerde kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 4.28. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Çatışmaya Neden Olan Koşulların Ortadan Kaldırılması

| | | Soru 3 Üniversitemizde çatışmalar çatışmaya neden olan koşulların ve sebeplerin ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 29 | 51 | 31 | 11 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 23,0% | 40,5% | 24,6% | 8,7% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 5 | 39 | 25 | 38 | 10 | 117 |
| Yüzde | | 4,3% | 33,3% | 21,4% | 32,5% | 8,5% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 9 | 68 | 76 | 69 | 21 | 243 | |
| | T. Yüzde | 3,7% | 28,0% | 31,3% | 28,4% | 8,6% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 3,7'sinin "Hiç Katılmıyorum", % 28'inin "Katılmıyorum", % 31,3'ünün "Kararsızım", % 28,4'ünün "Katılıyorum" ve % 8,6'sının "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde "Katılıyorum" seçeneklerinin toplam yoğunluğu % 37 olarak en çok işaretlenen seçenekler olmuşlardır. Ayrıca vakıf üniversitelerinde "Katılıyorum" seçeneklerinin yoğunluğu daha yüksektir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmı (3. bölümünde) belirtilen çatışmayı çözme tekniklerinden "**çatışma kaynağının ortadan kaldırılması**" tekniğinin üniversitelerde kullanıldığını ve vakıf üniversitelerinde daha yoğun kullanıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.29. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Problem Çözme Tekniğinin Uygulanması

| | | Soru 4 Üniversitemizde çatışmalar karşılıklı tartışarak çözüme bağlanmaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 8 | 35 | 32 | 37 | 14 | 126 |
| | Yüzde | 6,3% | 27,8% | 25,4% | 29,4% | 11,1% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 3 | 36 | 32 | 34 | 12 | 117 |
| Yüzde | | 2,6% | 30,8% | 27,4% | 29,1% | 10,3% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 11 | 71 | 64 | 71 | 26 | 243 | |
| | T. Yüzde | 4,5% | 29,2% | 26,3% | 29,2% | 10,7% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 4,5’i “Hiç Katılmıyorum”, % 29,2’si “Katılmıyorum”, % 26,3’ü “Kararsızım”, % 29,2’si “Katılıyorum” ve % 10,7’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Tezin kuramsal kısmında (3. bölümünde) açıklanan çatışma çözme tekniklerinden “**problem çözenin**” en sonuç verici çatışma çözme tekniklerden biri olarak hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni sosyo-kültürel düzeyi yüksek bir kesim olan üniversite akademik çalışanlarının problem çözme tekniğiyle ilintili işbirliği kavramını önemli bir unsur olarak benimsemeleri olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.30. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Tekniğinin Uygulanması

| | | Soru 5 Üniversitemizde çatışmalar, çalışanlar için daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlemek suretiyle çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|----------|--------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 34 | 44 | 33 | 11 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 27,0% | 34,9% | 26,2% | 8,7% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 7 | 23 | 37 | 40 | 10 | 117 |
| | | Yüzde | 6,0% | 19,7% | 31,6% | 34,2% | 8,5% | 100,0% |
| | Toplam | T. Frekans | 11 | 57 | 81 | 73 | 21 | 243 |
| T. Yüzde | | 4,5% | 23,5% | 33,3% | 30,0% | 8,6% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 4,5’inin “Hiç Katılmıyorum”, % 23,5’inin “Katılmıyorum”, % 33,3’ünün “Kararsızım”, % 30’unun “Katılıyorum” ve % 8,6’sının “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Hem Kamu hem de vakıf üniversitelerinde ankete katılanların çoğunluğu “Katılıyorum” seçeneklerini toplam % 38,6 oranı ile yoğun olarak işaretlemiştir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında çatışma çözme teknikleri arasında gösterilen “**daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlemek**” suretiyle üniversitelerde (vakıf üniversitelerinde % 42,7 ile daha yoğun olarak) çatışmaların çözümlendiği ve söylenebilir.

Tablo 4.31. Üniversitelerde Çatışmaların Güç Kullanma Yöntemiyle Çözülmesi

| | | Soru 6 Üniversitemizde çatışmalar, bölüm başkanları, dekan, rektör gibi kişilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|--------|------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 12 | 42 | 30 | 32 | 10 | 126 |
| | Yüzde | 9,5% | 33,3% | 23,8% | 25,4% | 7,9% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 8 | 41 | 19 | 41 | 8 | 117 |
| Yüzde | | 6,8% | 35,0% | 16,2% | 35,0% | 6,8% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 20 | 83 | 49 | 73 | 18 | 243 | |
| | T. Yüzde | 8,2% | 34,2% | 20,2% | 30,0% | 7,4% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 8,2’si “Hiç Katılmıyorum”, % 34,2’si “Katılmıyorum”, % 20,2’si “Kararsızım”, % 30’u “Katılıyorum” ve % 7,4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçenekleri hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde büyük bir yoğunluktadır. Bu nedenle üniversitelerde çatışmaların çözümünde “**güç kullanma**” tekniğinin yoğun olarak kullanılan bir yöntem olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.32. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Çoğunluk Oyuna Başvurulması

| | | Soru 7 Üniversitemizde yaşanan çatışmalara çoğunluğun istediği şekilde çözüm bulunmaktadır. | | | | | | Toplam |
|--------|------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|--------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 32 | 38 | 43 | 9 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 25,4% | 30,2% | 34,1% | 7,1% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 6 | 27 | 40 | 34 | 10 | 117 |
| Yüzde | | 5,1% | 23,1% | 34,2% | 29,1% | 8,5% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 10 | 59 | 78 | 77 | 19 | 243 | |
| | T. Yüzde | 4,1% | 24,3% | 32,1% | 31,7% | 7,8% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 4,1’inin “Hiç Katılmıyorum”, % 24,3’ünün “Katılmıyorum”, % 32,1’inin “Kararsızım”, % 31,7’sinin “Katılıyorum” ve % 7,8’inin “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Oranlar hem

kamu hem de vakıf üniversitelerinde birbirine yakın olmakla birlikte “Katılıyorum” seçenekleri % 39,5 oranı ile yoğunluktadır. Bu nedenle çatışmayı çözüme tekniklerinden tezin kuramsal kısmında (üçüncü bölüm) belirtilen “**çoğunluk oyu**” tekniğinin üniversitelerde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olduğu görülmektedir. “Çoğunluk Oyu” tekniğinin üniversitelerde yoğun olarak kullanılması demokratik bir yapının varlığının işareti olarak düşünülmektedir.

Tablo 4.33. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Kaçınma ve Bağlanmama Yaklaşımının Uygulanması

| | | Soru 8 Üniversitemizde yaşanan çatışmalara genellikle müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 5 | 36 | 47 | 27 | 11 |
| | Yüzde | 4,0% | 28,6% | 37,3% | 21,4% | 8,7% | 100,0% | |
| vakıf | Frekans | 3 | 32 | 36 | 38 | 8 | 117 | |
| | Yüzde | 2,6% | 27,4% | 30,8% | 32,5% | 6,8% | 100,0% | |
| Toplam | T. Frekans | 8 | 68 | 83 | 65 | 19 | 243 | |
| | T. Yüzde | 3,3% | 28,0% | 34,2% | 26,7% | 7,8% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 4’ü “Hiç Katılmıyorum” ve % 28,6’sı “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde “Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu nedeniyle “**kaçınma ve bağlanmama**” tekniğinin yoğun olarak kullanılmadığı görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise “Katılıyorum” seçenekleri toplamda % 39,3 ile yoğunluktadır. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde “**kaçınma ve bağlanmama**” tekniğinin daha yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni; kamu üniversitelerinde iş güvencesinin daha fazla olması nedeniyle görüşlerini daha rahat açıklayabilmeleri, vakıf üniversitelerinde ise özel sektör olmanın da etkisiyle bazı çatışmaların görmezlikten gelindiği düşünülmektedir. Ayrıca kararsızların oranının yüksek olmasının nedeninin kişilerin görüşlerini belirtmekten çekinmeleri olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.34. Üniversitelerde Çatışmaların, Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi ile Çözülmesi

| | | Soru 9 Üniversitemizdeki çatışmalar, çatışmaya neden olan ilişkilerin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|---------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 31 | 58 | 25 | 8 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 24,6% | 46,0% | 19,8% | 6,3% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 3 | 23 | 49 | 33 | 9 | 117 |
| | | Yüzde | 2,6% | 19,7% | 41,9% | 28,2% | 7,7% | 100,0% |
| | Toplam | T. | 7 | 54 | 107 | 58 | 17 | 243 |
| Frekans | | | | | | | | |
| T. Yüzde | | 2,9% | 22,2% | 44,0% | 23,9% | 7,0% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde, kamu üniversitelerinde ankete katılanların % 3,2'sinin “Hiç Katılmıyorum”, % 24,6'sının “Katılmıyorum”, % 46'sının “Kararsızım”, % 19,8'inin “Katılıyorum” ve % 6,3'ünün “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Kamu üniversitelerinde oranlar birbirine yakın olmakla birlikte “Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu daha yüksektir. Bu nedenle kamu üniversitelerinde çatışmaların azaltılmasında tezin kuramsal kısmında çatışmayı azaltma teknikleri arasında gösterilen “**örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi**” tekniğinin yoğun olarak kullanılmadığı söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde ise toplam % 35,9 oranı ile “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu yüksektir. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde çatışmadan korunma ve azaltma tekniklerinden biri olan “örgütsel ilişkileri değiştirme” uygulamasının daha yoğun gözlendiği söylenebilir.

Tablo 4.35. Üniversitelerde Çatışmaların, Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Yerlerini Değiştirerek Çözülmesi

| | | Soru 10 Üniversitemizdeki çatışmalar, çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 2 | 38 | 46 | 33 | 7 | 126 |
| | Yüzde | 1,6% | 30,2% | 36,5% | 26,2% | 5,6% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 2 | 28 | 34 | 37 | 16 | 117 |
| | | Yüzde | 1,7% | 23,9% | 29,1% | 31,6% | 13,7% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 4 | 66 | 80 | 70 | 23 | 243 | |
| | T. Yüzde | 1,6% | 27,2% | 32,9% | 28,8% | 9,5% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde, kamu üniversitelerinde soruya verilen cevapların yoğunluğu tüm “Katılıyorum” ve “Katılmıyorum” seçeneklerinde % 31,8 ile aynı orandadır. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında belirtilen çatışma çözümleme tekniklerinden “**çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme**” yöntemi ile çatışma çözümü arasında kamu üniversitelerinde ilişki olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların toplam % 45,3’ü “Katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde “**çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerinin değişimi**” ile çatışma çözümü arasında daha yakın bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.36. Üniversitelerde Çatışmaların, Güvenilir Birinin Olaya Müdahale Edip Tarafları Uzlaştırması ile Çözülmesi

| | | Soru 11 Üniversitemizdeki çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale edip tarafları uzlaştırması ile çözümlenmektedir. | | | | | | Toplam |
|---------------|--------------|--|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | kamu | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | Frekans | 4 | 27 | 54 | 38 | 3 | 126 |
| | Yüzde | 3,2% | 21,4% | 42,9% | 30,2% | 2,4% | 100,0% | |
| | vakıf | Frekans | 4 | 24 | 42 | 37 | 10 | 117 |
| | | Yüzde | 3,4% | 20,5% | 35,9% | 31,6% | 8,5% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 8 | 51 | 96 | 75 | 13 | 243 | |
| | T. Yüzde | 3,3% | 21,0% | 39,5% | 30,9% | 5,3% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde ankete katılanların % 3,3'ünün “Hiç Katılmıyorum”, % 21'inin “Katılmıyorum”, % 39,5'inin “Kararsızım”, % 30,9'unun “Katılıyorum” ve % 5,3'ünün “Tamamen Katılıyorum” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. Oranlar incelendiğinde “Katılıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu daha yüksektir ve hatta vakıf üniversitelerinde daha fazladır. Bu nedenle kamu ve vakıf üniversitelerde çatışmaların çözümünde tezin kuramsal kısmında da açıklanan “**üçüncü bir tarafın yargısı (arabuluculuk)**” tekniğinin uygulandığı görülmektedir.

Tablo 4.37. Üniversitelerde Çatışmaların Rekabetten Kaçınma ile Çözülmesi

| | | Soru 12 Üniversitemizde çalışanlar arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözümüne yarar sağlamaktadır. | | | | | | Toplam |
|---------------|------------|---|----------------|--------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| SEKTÖR | | | H.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | T.Katılıyorum | |
| | | kamu | Frekans | 14 | 36 | 36 | 33 | 7 |
| Yüzde | 11,1% | | 28,6% | 28,6% | 26,2% | 5,6% | 100,0% | |
| vakıf | Frekans | | 7 | 23 | 28 | 46 | 13 | 117 |
| | Yüzde | | 6,0% | 19,7% | 23,9% | 39,3% | 11,1% | 100,0% |
| Toplam | T. Frekans | 21 | 59 | 64 | 79 | 20 | 243 | |
| | T. Yüzde | 8,6% | 24,3% | 26,3% | 32,5% | 8,2% | 100,0% | |

Tablo incelendiğinde kamu üniversitelerinde toplam % 39,7 ile “Katılmıyorum” seçeneklerinin yoğunluğu daha yüksektir. Bu nedenle tezin kuramsal kısmında çatışma azaltma teknikleri arasında belirtilen “**rekabetten kaçınma**” tekniğinin kamu üniversitelerinde yoğun olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu bize kamu üniversitelerinde aşırı rekabetçi bir ortam olmadığını düşündürmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise ankete katılanların toplam % 50,4'ü “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu nedenle vakıf üniversitelerinde çatışmaların azaltılmasında “**rekabetten kaçınma**” tekniğinin kullanıldığını söylenebilir. Bunun bir çıkarımı olarak vakıf üniversitelerinde daha rekabetçi bir ortam olduğu söylenebilir.

4.6.4. Demografik Göstergelerle Çatışmaların Nedenlerine İlişkin Ki-kare Testleri

Tablo 4.38. Üniversitelerde Çatışmaların Nedenleri ile Demografik Göstergeler Arasındaki İlişkiler

| Üniversitelerde Çatışmaların Nedenleri | Demografik Göstergeler ile ilgili Ki - Kare (X ²) Testi Sonuçları | | | | |
|--|---|------------|----------|---------------------------|--------------------|
| | Cinsiyet | Medeni Hal | Yaş | Üniversite Çalışma Süresi | Unvan |
| Statü Farklılığı | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P < 0,05 |
| Astlarla Üslerin Farklı Düşünmesi | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| Algılama Farklılıkları | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| İletişim Eksikliği | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P < 0,05 |
| Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| Çıkar Farklılıkları | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |
| Amaç Farklılıkları | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 | P > 0,05 |

Tablo incelendiğinde ki-kare testi sonucuna göre; üniversitelerde akademisyenlerin bir çatışma nedeni olarak belirttiği “**Statü Farklılığı**” ile “**unvan**” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Tablo verilere göre; [$X^2(16)=41.460$, $p= .000$]. $P < 0,05$ olduğundan “**Statü Farklılığı**” çatışma nedeni ile “unvan” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ayrıca tabloda ki-kare testi sonucuna göre; üniversitelerde akademisyenlerin bir çatışma nedeni olarak görülen “**Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmemesi**” ile “unvan” arasında anlamlı bir ilişki olduğu da gözlenmiştir. Veriler; [$X^2(16)=37.691$, $p=$

.002]. $P < 0,05$ olarak ki-kare testi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tabloda diğer çatışma nedenleri ile demografik göstergeler arasında anlamlı başka bir ilişki gözlenmemiştir.

4.6.5. Demografik Göstergelerle Çatışmaların Çözümüne İlişkin Ki-kare Testleri

Tablo 4.39. Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Tekniklerle Demografik Göstergeler Arasındaki İlişkiler

| Üniversitelerde Çatışmaların Çözümünde Başvurulan Teknikler | Demografik Göstergeler ile ilgili Ki - Kare (X ²) Testi Sonuçları | | | | |
|---|---|------------|------------|---------------------------|------------|
| | Cinsiyet | Medeni Hal | Yaş | Üniversite Çalışma Süresi | Unvan |
| Uzlaşma | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Uyma | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Problem Çözme | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Güç Kullanma | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Çoğunluk Oyu | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Kaçınma | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Örgütsel İlişkilerin Değiştirilmesi | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Yerlerinin Değiştirilmesi | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Arbulucu | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |
| Rekabetten Kaçınma | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ | $P > 0,05$ |

Üniversitelerde akademisyenlerin çatışmaların çözümünde başvurulan tekniklerle; “cinsiyet, medeni, yaş, üniversitede çalışma süresi ve unvan” demografik göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilerek (Tablo 4.39) gösterilmiştir. Tüm ifadelerde $P > 0,05$ olduğundan akademisyenlerin demografik göstergelerle ile çatışma çözümü teknikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzün karmaşıklaşan organizasyon yapıları içinde, çalışanların, görevlerini yerine getirirken çok farklı kişilik, tutum ve görüşe sahip bireylerin bir arada faaliyet göstermesi nedeniyle iyi ilişkiler geliştirmesi ve sürdürmesi bir zorunluluk haline almıştır. Ancak kişiler, farklı kültürel çevrelerde yetişmiş olmaları, kişisel hedefleri ve çıkarları gibi nedenlerle her zaman her konuda görüş birliğinde olmayacaklardır ve kimi durumlarda çeşitli düşünce farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşayacaklardır. Çatışma insan doğasında var olan bir olgudur; farklı kişilerin bir araya geldiği her ortamda zaman zaman çatışma yaşanması kaçınılmazdır.

Organizasyonların faaliyetlerini etkin bir şekilde ve aksamadan gerçekleştirebilmesi için, ortamdaki çatışmaların doğru olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca kişilerin işlerini daha huzurlu ve mutlu bir şekilde yapmaları için işyerlerinde yoğun bir çatışma olmaması gereklidir. Çünkü yoğun olarak hissedilen bir çatışma kişiler üzerinde gerginlik, sıkıntı ve hatta düşmanca duygulara sebep olabilmektedir.

Çatışmayı her zaman olumsuz bir durum olarak algılamak doğru değildir. Günümüzün rekabetçi ortamında performansın ve verimliliğin artması için bir miktar çatışmaya gereksinim vardır. Aksi halde örgütte yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkması zorlaşır ve örgütte durgunluk yaşanabilir.

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

Çalışmanın uygulama kısmında ise; İzmir'deki kamu ve vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlere örneklem dâhilinde kuramsal kısımdaki açıklamalara dayanarak oluşturulan çatışma nedenleri ve çatışmaların çözümünde başvurdukları yönetim yolları açısından görüşlerini ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Bu ankete verilen yanıtlar doğrultusunda kamu ve vakıf üniversitelerindeki farklılıklar; çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yolları açısından analiz edilmiştir.

Son olarak ise demografik göstergeler ile çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yolları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Pearson'un Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmının üniversiteler üzerinde yapılmasının nedeni, üniversitelerin toplumsal ve kültürel hayatımızda çok önemli bir yeri olmasıdır. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile o ülkedeki kamu ve vakıf üniversitelerinin sayısı ve verdikleri eğitim kalitesi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Kamu üniversiteleri toplumdaki her kesime eğitim sunabilmesi ve hiçbir kar amacı gütmemesi nedeniyle önemlidir. Vakıf üniversiteleri ise yabancı dil ile eğitim kalitesi ve daha modern gereç ve donanımları dolayısıyla verdiği eğitimin kalitesi ile önemlidir. Vakıf üniversiteleri bir miktar kar amacı gütmemesine karşın kaliteli eğitimi ilke edinmiştir. Ülkemizin kültürel gelişmişliği ile bu kadar ilintili olan üniversitelerde çalışan akademik personelin yaşadığı çatışmaların nedenlerini ve çözümünde uygulanan yolları öğrenmek bilimsel amaçlara hizmet ederek ileride daha iyi performansın sergilenmesine katkılar sağlayabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademik personelin çok büyük bir çoğunluğu işini severek yapmakta ve başka bir alanda çalışmayı düşünmemektedir. Ayrıca kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışanlar kendilerini bir takımın oyuncusu olarak görmektedir.

- Akademisyenlerce “Statü Farklılığı” kamu üniversitelerinde oldukça önemli bir çatışma kaynağı olarak görülürken vakıf üniversitelerinde yoğun bir çatışma kaynağı olarak görülmemektedir. Demografik göstergelerden “unvan” ile “statü farklılığı” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Kamu üniversitelerinde “astlarla üstlerin farklı düşünceleri” nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların çok yoğun bir çatışma nedeni olarak tespit edilmesine karşın vakıf üniversitelerinde yoğun olarak bir çatışma nedeni olarak görülmediği sonucu ortaya çıkmıştır.

- Kamu ve vakıf üniversiteleri büyük bir organizasyon olarak farklı kültür, değer ve tutumlara sahip bireyleri bir arada toplaması nedeniyle farklı algılara açık olacaktır. Araştırmada da hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların yoğun olarak yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Araştırmada ayrıca üniversitelerde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması nedeniyle de çatışmalar yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle kamu üniversitelerinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması nedeniyle daha çok çatışma yaşandığı görülmüştür. Bunun nedeni vakıf üniversitelerinin biraz daha özel kesime yakın olmasının etkisiyle iş ve görev analizlerini yapmada daha hassasiyet gösterdikleri düşünülmektedir. Bu çatışmaların demografik göstergelerden unvan ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmıştır.

- Hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde iletişim eksikliği bir çatışma nedeni olarak görülmektedir. Bu oran vakıf üniversitelerinde daha azdır. Bunun nedeni vakıf üniversitelerinin “açık kapı politikası” uygulamaları sebebiyle daha şeffaf bir yapıya sahip oldukları düşünülmektedir.

- Üniversitelerde bazı üstlerin yönetim tarzları ile astların üstlerden beledikleri yönetim tarzları arasındaki farklılıklar hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde önemli bir çatışma nedeni olarak görülmektedir.

- Üniversitelerde ayrıca her organizasyonda olduğu gibi amaçlarla ilintili olarak çıkar farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar da yaşanmaktadır. Özellikle bu çatışmaların, kamu üniversitelerinde daha yoğun yaşandığı tespit edilmiştir. Bu bireyleri üst amaçlar çerçevesinde bütünleştirmek çok daha etkili olacaktır.
- Kamu üniversitelerinde, teknolojik değişimler, atama değişimleri gibi birtakım değişen koşulların çatışma yaşanmasına etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Vakıf üniversitelerinde ise değişen bir takım koşulların çatışmaya etkisi olmadığı görülmüştür. Bu nedenle vakıf üniversitelerinin kendini yenileyen, geliştiren organizasyonlar olarak, çalışanlarının daha değişime ve yeniliğe açık bireyler olmaları ve değişen bu koşulları bir tehdit unsuru olarak görmedikleri söylenebilir.
- Kamu ve vakıf üniversitelerinde çatışma yaşanmasına etki eden bir diğer unsurun da üst yönetimin, çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar olarak görüldüğü söylenebilmektedir.
- Kamu üniversitelerinde çatışma yaşanmasına neden olan önemli bir unsur da “denetim biçimi” olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların rahat hareket etmesinin engellenmesi ve baskı da kuramsal kısımda bahsedilen çatışma kaynakları arasındadır.
- Organizasyonlarda çalışan bireylerin büyük bir çoğunluğu, güç alanlarını artırarak, kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Bu hemen hemen bütün organizasyonlarda gözlenebilen bir durumdur. Araştırma sonucunda da, özellikle kamu üniversitelerinde çalışanların bazılarının diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması nedeniyle çatışmalar yaşandığı sonucu ortaya çıkmaktadır ve bu önemli bir çatışma kaynağı olarak görülmektedir.
- Literatürde önemli bir çatışma kaynağı olarak ifade edilen “amaç farklılıkları” nedeniyle de kamu ve vakıf üniversitelerinde önemli bir kesim çatışma yaşandığı görüşünü ifade etmiştir.
- Kamu üniversitelerde çatışma kaynağı olarak ifade edilen son unsur ise yönetim kadro atamalarındaki sorunlardır. Bu çatışmaların kişinin moral ve motivasyonu üzerinde negatif etki yapması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin çatışmaların çözümünde başvurdukları yönetim yolları şu şekilde tespit edilmiştir;

- Kamu üniversitelerinde çatışmaların çözümünde “**uzlaşma**” yoluna başvurulduğu, vakıf üniversitelerinde bu yolun çok fazla tercih edilmediği görülmüştür. Bu durum daha önceden söz edildiği gibi vakıf üniversitelerinde çalışanlar arasında daha fazla rekabet olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Kamu ve vakıf üniversitelerinde çatışmaların çözümünde başvuru alan bir diğer yol tarafların geri adım atması ile ilişkilendirilen “**uyma**” tekniğidir.
- Üniversitelerde çatışmaların çözümünde “**çatışma kaynağının ortadan kaldırılması**” ile çatışma çözümü de oldukça yaygın olarak araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır ve teknik vakıf üniversitelerinde daha fazla kullanılmaktadır.
- Çatışma çözüm yöntemlerinden en etkili olan ve soruların kaynağına inen yol “**problem çözme**” tekniğidir. Problem çözme ile çatışmaların tekrar tekrar gündeme gelmesi ihtimali zayıflar ve organizasyonda daha açık-şeffaf bir ortamın yaratılması sağlanır. Ulaşılan verilerde hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde problem çözme tekniğinin yoğun olarak uygulandığını göstermiştir. Bunun nedeni sosyo-kültürel düzeyi oldukça yüksek bir kesimden oluşan üniversite çalışanlarının çatışma çözümü konusunda bilinçli olmalarıdır.
- Çatışma çözümünde, bir diğer etkin ve yapıcı sonuçlar veren yol; çalışanların “**daha önemli ve kapsamlı amaçlar çerçevesinde bütünleşmeleri**” olarak görülmektedir. Veri sonuçları; hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde bu tekniğin yoğun bir şekilde kullanıldığını ortaya çıkarmıştır.
- Çatışmaların çözümünde kullanılan bir yol olan ancak sorunların kaynağına inilmesini erteleyen teknik “**çoğunluk oyu**” dur. Veri sonuçlarına göre de hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde bu tekniğin kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

- Vakıf üniversitelerinde çatışmaların çözümünde yoğun olarak başvurulan çatışmadan korunma ve azaltma teknikleri de “**kaçınma**”, “**örgütsel ilişkilerin değiştirilmesi**” ve çatışma çözme tekniği olarak “**çalışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi**” olarak tespit edilmiştir.

- Çatışmaların çözümünde bir diğer etkin ve fonksiyonel sonuçlar sağlayan teknik “**arabuluculuk (güvenilir birinin araya girerek tarafları uzlaştırması)**” dir. Tezin kuramsal kısmında bu teknik ile ilgili üniversitelerde yaşanan bir örnek olay da verilmiştir. Verilerin sonuçları “**arabuluculuk**” tekniğinin hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde uygulandığını ve vakıf üniversitelerinde daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur.

Uygulamada üniversitelerde çatışmaların çözümede başvurulan son teknik olan “**rekabetten kaçınma**” ile çatışmanın azaltılması arasında vakıf üniversitelerinde ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni daha rekabetçi bir kurum kültürüne sahip olan vakıf üniversitelerinde, aşırı rekabetin azaltılarak çatışmaların da azaltılabileceği düşüncesine olan inançtır.

İlgili istatistiksel analizler sonucunda üniversitelerde, çatışmaların çözümünde başvurulan yönetim yolları ile demografik göstergeler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Kamu ve vakıf üniversitelerinde veri toplamak amacıyla uygulanan anket sonuçlarına göre yapılan tüm bu değerlendirmeler ışığında kamu ve vakıf üniversitelerinde çatışma nedenleri ve çözümünde başvurulan yönetim yolları konusundaki verilerin bilimsel literatüre anlamlı girdiler sunacağı düşüncesiyle çalışma tamamlanmıştır.

Ayrıca kamu ve vakıf üniversitelerinde akademisyenlere uygulanan kimi sorularda (genellikle diğer seçeneklerden yüksek olmamakla birlikte) “kararsızım” seçeneğinin yoğun olarak işaretlendiği görülmüştür. Bunun nedeni kanımızca akademisyenlerin çatışma çözüm yollarını kendileri de irdelemediklerinden ya da bazı

yönetimsel çekinceler nedeniyle görüşlerini açıklamaktan çekinmeleri olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmaya ilişkin olarak ulaşılan bulgular ışığında geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Bazı kişilerin, çatışma nedenleri ve çatışmaların yönetiminde başvurulan yöntemlere ilişkin görüşmelerini öğrenmek amacıyla yapılan ankette görüşlerini belirtmekten kaçındıkları görülmüştür. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda mülakat tekniğinin de anketle birlikte uygulanarak daha kapsamlı bilgilere ulaşılması sağlanabilir. Ancak bu teknik uygulanırken dikkat edilmesi gereken husus önceden randevu alınarak bu konuda görüşlerini belirtmeye istekli kişilerin seçilmesidir.
- Üniversitelerde yöneticilerin çatışmaların yoğunluğunu tespit etmek amacıyla çalışma yapmadıkları görülmüştür. Oysaki bir örgütün performansının yüksek olması için çatışmaların yönetilmesine büyük ölçüde bağlıdır. Bu bağlamda örgütte yaşanan çatışmaların düzeyini ölçmek ve buna göre gerekli tedbirleri almak büyük önem taşımaktadır.
- Örgütte yaşanabilecek çatışmalar konusunda yöneticilerin ve diğer çalışanların bilinçlenmesi için eğitim seminerleri ve toplantılar düzenlemek yararlı olacaktır.
- Örgütlerde yaşanan açık ve yoğun çatışmaları minimize etmek amacıyla problem çözme ve uzlaşma yaklaşımını kullanmak uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

ADLER, N. J. (2002). **International Dimensions Of Organizational Behavior**. Canada: Thomson Learning.

AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.

ARNOLD, J. ve H., FELDMAN, D. C. (1986). **Organizational Behaviour**. Singapore: McGraw-Hill Book Company.

BAKAN, İ. (2004). (Editör: H. Ç. Bedestenci ve M. Canitez) **Dış Ticarete İletişim, Dış Ticaret (İşlemler ve Uygulamalar)**. Ankara: Gazi Kitabevi.

BAŞARAN, İ. E. (2000). **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye.

BAYSAL, A. C. ve TEKARSLAN E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

BOBBITT, R., BREINHOLT Jr. R., DOKTOR, R. ve McNAUL J. (1974). **Organizational Behaviour; Understanding and Prediction**. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

BOONSATHORN, W. (2007). **Understanding Conflict Management Styles Of Thais And Americans in Multinational Corporations in Thailand**. Thailand: International Journal of Conflict Management. 18/3, pp. 196-221.

BORISOFF, D. (1998). **Conflict Management**. (Second Edition). Boston: Allyn and Bacon.

BRIEF, A. P. (2008). **Diversity At Work**. Cambridge: Cambridge University Press.

BUMİN, B. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: Bizim Büro Basımevi.

CAN, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

CANEN, A. A. (2008) **Multicultural Leadership, The Costs Of Its Absence In Organizational Conflict Management**. Brazil: International Journal of Conflict Management. 19/1, pp. 4-19.

CÜCELOĞLU D. (2005). **İnsan ve Davranışı**. (14. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

CROSS, G., JAMES, J. H. ve BECK, D. (1979). **Conflict and Human Interaction**. Kendall Hunt: Dubuque, IA.

DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). **İşletme Yönetimi** (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

DUBRIN, A. J. (1994). **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**. USA: Prentice-Hall.

EISENHARD T. K. ve SCHOONHOVEN, C. (1990). **Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures: 1978 – 1988**. Administrative Science Quarterly 42.

ELMA, C., DEMİR, K. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

ERDOĞAN, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERDOĞAN, İ. (1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:5.

EREN, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EREN, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ERTÜRK, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

FITZPATRICK, R. L. (2007). **A Literature Review Exploring Values Alignment As A Proactive Approach To Conflict Management**. Canada: International Journal of Conflict Management. 18/3, pp. 280-305.

FRANCIS, D. (1990). **Effective Problem Solving**. London: Routledge.

FU, P., YAN H. X., LI, Y., WANG, E., PENG, S. (2008). **Examining Conflict-Handling Approaches By Chinese Top Management Teams In IT Firms**. China: International Journal of Conflict Management. 19/3, pp. 188-209.

GANNON, J. (1979). **Organizational Behavior, A Managerial and Organizational Perspective**. (First Edition) Boston: Little, Brown and Company.

GENÇ, N. (2007). **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

GERZON, M. (2006). **Çatışmalı Ortamlarda Liderlik: Başarılı Liderler Farklılıkları Nasıl Fırsatlara Dönüştürüyor?**. (Çev.Ahmet Kardam) İstanbul: Mess Yayınları.

GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J.M. ve DONNELLY, J. H. (1979). **Organizations, Behavior, Structure and Processess.** (Third Edition). Business Publications Inc.

GREEN, C. (2008). **Leader Member Exchange And The Use Of Moderating Conflict Management Styles.** USA: International Journal of Conflict Management. 19/2, pp. 92-111.

GREENBERG, J. ve BARON, R. A. (1995). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.** USA: Prentica-Hall.

HAMMOND, L. J. (1999). **An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Males and Females in the Roles of Managers and Students. Doctoral Dissertation,** Nova Southeastern University.

HAMPTON, D., SUMMER, C. ve WEBER, R. (1987). **Organizational Behavior and The Practice of Management.** London: Scott Foresman.

HARTEL, E. J. C., ZERBE, W. J., ASHKANASY, N. M. (2005). **Emotions In Organizational Behavior.** New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.

HITT, M. A., MILLER C. C. ve COLELLA A. (2009). **Organizational Behavior, A Strategic Approach.** (Second Edition). Jefferson City: John Wiley and Sons.

İPEK, C. (2000). **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları.** C. Elma ve K. Demir (Ed.) Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.

JACKSON, P. M. (1999). **The Role Of The Head Of Department In Managing Performance In UK Universities.** Scotland: International Journal of Educational Management. 13/3, pp. 142-155.

JONES, G. R. (2001). **Organizational Theory**. New Jersey: (Third Edition). Prentice-Hall.

KATZ, D., KAHN, R.L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.

KEÇECİOĞLU, T. (1999). **Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi**. Mercek Dergisi. 14.

KILIÇ, M. (Editör: Salih Güney) (2007). **Yönetim ve Organizasyon. Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KILINÇ, T. (1975). **Örgütlerde Çatışma**. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, s.104.

KILINÇ, T. (1989). **Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri**. İstanbul: D.E.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Sayı 14-1,

KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

LUTHANS, F. (1981) **Organizational Behaviour**. (Third Edition). New York: McGraw Hill Book Company.

MA, Z., LEE, Y., YU, K. (2008). **Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships**. Canada: International Journal of Conflict Management. 19/3, pp. 234-248.

MARCH, J. G. ve SIMON, H. A. (1967). **Organizations**. New York: John Wiley and Sons.

McFARLAND, D. E. (1970). **Management: Principles and Practices**. New York: The Mac Millan Co.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149.

PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi.

PSENİCKA ve C. RAHİM, A. (2002). **A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies**: A Study in Seven Countries. The International Journal of Organizational Analysis.

RAHİM, M. A. (1983). **A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict**. Academy of Management Journal 26(2), 368-376.

RANDOLPH, W. A. (1985). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Illinois.

ROBBINS, P. S. (2003). **Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education.

ROBBINS, P. S.(1998). **Organizational Behavior, Concepts,Controversies and Applications**. New Jersey: Prentice Hall.

ROBBINS, P. S. (1990). **Organization Theory: Structure, Design And Application**. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

ROBERT, M. (1982). **Managing Conflict From the Inside Out**. Austin: Learning Concepts .

SCHMIDT, S. ve KOCHAN, T. (1972). **Conflict: Toward Conceptual Clarity**. Administrative Science Quarterly, Vol 17, No.3.

SIMS, R. R. (2004). **Managing Organisational Behavior**. Westport: Quorum Boks.

SİLÂH, M. (2005). **Endüstride Çalışma Psikolojisi**. (2. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

SOLMUŞ, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

STONER, J. A. ve WANHELL, C. (1986). **Management**. PrenticeHall: Englewood Cliffs.

STONER, J. ve FREEMAN, E. (1989). **Management**. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.

ŞİMŞEK, Ş. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

TATUM, B. C. (2006). **Organizational Justice and Conflict Management Styles**. USA: International Journal of Conflict Management . 17/1, pp. 66-81.

TIDWELL, A. C. (1998). **Conflict Resolved? , A Critical Assessment Of Conflict Resolution**. London: A Cassell Imprint.

TJOSVOLD, D. (2006). **Defining Conflict and Making Choices About Its Management**. China: International Journal Of Conflict Management. 17/2, pp. 87-95.

TORTOP, N. , İŞBİR, G. ve AYKAÇ, B. (1999). **Yönetim Bilimi**. (3. Baskı) Ankara: Yargı Yayınevi.

TÜRKEL, A. (2000). **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Internet Kaynakları

BYRON, S., HOLMES, M. C., STECKOL, K. F., YAGER, S. E. (2002). “**Akademik Ortamlarda Meydana Gelen Uyuşmazlıklarda Alternatif Çözüm Usullerinin Kullanımı**”. (Çev. Ömer Özkan). USA: Dispute Resolution Journal. 57/2. http://www.turkhukuksitesi.com/makale_446.htm /> (Erişim Tarihi:30.05.2010).

COŞKUN, M. (2009) “**Organizasyonlarda Güç Mücadeleleri ve Çatışma**”, <<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-guc-mucadeleleri-ve-catisma>> (Erişim Tarihi:20.05.2010).

ÖZMUTAF, M. N. (2007). “**Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**”, <<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf>> (Erişim Tarihi: 10.08.2010).

SEVAL, H. (2006). “**Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi**”. <<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd15/sbd-15-20.pdf>> (Erişim Tarihi:10.08.2010).

ŞAHİN, A., EMİNİ, F. T., ÜNSAL, Ö. (2006). “**Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastana Örgütlerinde Bir Uygulama**”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler> (Erişim Tarihi:10.08.2010).

TAŞTAN, S. (2005). “**Çatışma ve Çatışma Yönetimi**”, <<http://www.humanresourcesfocus.com/catisma.asp>> (Erişim Tarihi:20.01.2009).

UYSAL, İ. (2004). “**Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik Bir Uygulama**”, <<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/isauysal.pdf>> (Erişim Tarihi:10.08.2010).

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU
ÇATIŞMA DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anketin amacı kamu ve vakıf üniversitelerinde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yaşadığı çatışmaları, kaynakları ve başvurulan yönetim yolları açısından analiz etmektedir. Çatışmayı özetle kişiler ve gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve bunların yarattığı sorunlar olarak tanımlayabiliriz. Bilimsel bir amaca hizmet eden anketimizi isim vermeden, içtenlikle yanıtlamanız araştırmamızın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Desteginiz için şimdiden teşekkür ederiz.

Buket BAŞAK

(Celal Bayar Üniversitesi/ Yönetim ve Organizasyon Bölümü)

Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Medeni Haliniz : Evli Bekâr
3. Yaşınız: : 24 den az 25 – 40 arası 41 – 60 arası
 61 den fazla
4. Hangi sektörde (üniversitede) çalışmaktasınız : Devlet Vakıf
5. Üniversitenizde kaç yıldır çalışmaktasınız : 0 – 5 yıl arası 6 – 10 yıl arası
 11 – 15 yıl arası 16 yıl ve üzeri
6. Akademik unvanınız: Araş. Görevlisi Yrd. Doçent Doçent
 Profesör Öğretim Görevlisi
7. Kadronuz hangi fakültede : İktisadi İdari Bilim. Edebiyat İletişim
 Eğitim

Üniversitelerde Çatışmaların Nedenlerinin Tespiti

| | HİÇ KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILYORUM | TAMAMEN KATILYORUM |
|---|---------------------|--------------|------------|------------|-----------------------|
| 1. İşimi severek yapıyorum ve başka bir alanda çalışmayı düşünmüyorum. | | | | | |
| 2. Üniversitemde kendimi bir takımın oyuncusu olarak görüyorum. | | | | | |
| 3. Üniversitemizde statü farklılığı çatışmaya neden olmaktadır. | | | | | |
| 4. Üniversitemizde araç ve gereçlerin ortak kullanımı kişiler ve ya da gruplar arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olmaktadır. | | | | | |
| 5. Üniversitemizde astlarla üslerin farklı düşünmelerinden kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | |
| 6. Üniversitemizde çalışanların algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | |
| 7. Üniversitemizde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | |
| 8. Üniversitemizde iletişim eksikliği nedeniyle bir çatışma vardır. | | | | | |
| 9. Üniversitemizde çatışmalar işlerin ardışık ve birbirine bağlı oluşundan kaynaklanmaktadır. | | | | | |
| 10. Üniversitemizde bazı üslerin yönetim tarzları ile astların üslerden bekledikleri yönetim tarzı arasındaki farklılıklardan doğan bir çatışma vardır. | | | | | |
| 11. Üniversitemizde çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar vardır. | | | | | |
| 12. Üniversitemizde teknolojik değişimler, atama değişimleri gibi yeni koşullar çalışanların çatışma yaşamasına neden olmaktadır. | | | | | |
| 13. Üniversitemizdeki çatışmalar üst yönetimin çalışanların beklentilerini dikkate almadan verdikleri kararlar yüzünden yaşanmaktadır. | | | | | |
| 14. Üniversitemizde çalışanların rahat hareket etmesinin engellenmesi ve sürekli kontrol altında tutulmaları çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. | | | | | |
| 15. Üniversitemizde bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | |
| 16. Üniversitemizde bazı durumlarda her çalışandan aynı şekilde düşünmesinin ya da aynı şekilde davranmasının istenmesi çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | |
| 17. Üniversitemizin büyüklüğünden kaynaklanan denetim güçlüğü, iletişim eksikliği gibi durumlar çatışmalara neden olmaktadır. | | | | | |
| 18. Yönetimin kadro atamalarındaki sorunlar çatışmaya neden olmaktadır. | | | | | |

Üniversitelerde Çatışmaların Çözümüne İlişkin Tespitler

| | HİÇ KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILYORUM | TAMAMEN KATILYORUM |
|--|---------------------|--------------|------------|------------|-----------------------|
| 1. Üniversitemizde yaşanan çatışmalara her iki tarafın da istekleri göz önüne alınarak çözüm bulunmaktadır. | | | | | |
| 2. Üniversitemizde çatışmalar tarafların geri adım atması ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 3. Üniversitemizde çatışmalar çatışmaya neden olan koşulların ve sebeplerin ortadan kaldırılması ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 4. Üniversitemizde çatışmalar karşılıklı tartışılarak çözüme bağlanmaktadır. | | | | | |
| 5. Üniversitemizde çatışmalar, çalışanlar için daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirlemek suretiyle çözümlenmektedir. | | | | | |
| 6. Üniversitemizde çatışmalar, bölüm başkanları, dekan, rektör gibi kişilerin otoritelerini kullanmaları ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 7. Üniversitemizde yaşanan çatışmalara çoğunluğun istediği şekilde çözüm bulunmaktadır. | | | | | |
| 8. Üniversitemizde yaşanan çatışmalara genellikle müdahale edilmemekte ve çatışmalar zamanla kendiliğinden çözümlenmektedir. | | | | | |
| 9. Üniversitemizde çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışmaya neden olan ilişkilerin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 10. Üniversitemizde çalışanlar arasındaki çatışmalar çatışan kişilerin yerlerinin değiştirilmesi ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 11. Üniversitemizde çatışmalar güvenilir birinin olaya müdahale edip tarafları uzlaştırması ile çözümlenmektedir. | | | | | |
| 12. Üniversitemizde çalışanlar arasındaki rekabetin azaltılması çatışmaların çözülmesine yarar sağlamaktadır. | | | | | |