

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



63941

FIRAT VE İNÖNÜ ÜNİVERSİTELERİNDE
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALAR
VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

FATMA ÖZMEN

DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ELAZIĞ

1997



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FIRAT VE İNÖNÜ ÜNİVERSİTELERİNDE
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALAR VE
ÇATIŞMALARI YÖNETME YAKLAŞIMLARI

FATMA ÖZMEN

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Bu Tez, 28.07.1997 Tarihinde, Aşağıda Belirtilen Jüri Tarafından Oy Birliği /
Oy Çokluğu ile, Başarılı / Başarısız Olarak Değerlendirilmiştir.

(İmza)

Danışman

Doç. Dr. Mustafa Arsu
Mustafa Arsu

(İmza)

Üye

Prof. Dr. Mustafa Aydın
Mustafa Aydın

(İmza)

Üye

Şadiye Kulahçı
Prof. Dr. Şadiye Kulahçı

Ö N S Ö Z



Çatışma yönetimi, bireysel ve örgütsel gelişim ve etkililik açısından, son yıllarda üzerinde çokça durulan bir alanı oluşturmaktadır. Çatışma, bir taraftan yıkıcı, yok edici özellikleri, diğer taraftan çözüm, yenileşme, değişme, gelişme getirici özellikleriyle insanda kaygı, düş kırıklığı, heyecan, güdülenme ve sevinç gibi değişik duygular yaratan, çarpıcı bir kavramdır. Bu iki zıt özelliği bakımından çatışma yönetimi ilgi, dikkat, bilgi, beceri, deneyim ve nihayet eğitim gerektiren hassas bir konudur.

Örgütsel çatışmalar ve yönetimi alanındaki bu araştırmanın Fırat ve İnönü Üniversitelerinde gerçekleştirilmesi, konuya eğilme açısından önemli görülmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde gösterdiği ilgi ve katkıları nedeniyle, tez danışmanı sayın Doç. Dr. Mualla Bilgin Aksu'ya sonsuz teşekkürler ediyorum.

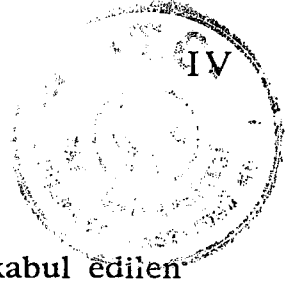
Çalışmalarım boyunca, ilgi, destek ve katkılarını esirgemeyen sayın Prof. Dr. Mustafa Aydın'a, Prof. Dr. Şadiye Külahçı'ya, Yrd.Doç Dr. İsmet Doğan'a, Yrd.Doç.Dr. Cengiz Aslan'a şükranlarımı sunuyorum.

Anketlerin hazırlanması ve verilerin çözümlenmesi aşamasında gösterdikleri ilgi nedeniyle, Bilgi İşlem Dairesi çalışanlarına teşekkür ediyorum.

Son olarak, her zaman yanımda olan değerli eşim ve çocuklarıma gösterdikleri sabır, ilgi ve destek nedeniyle teşekkür ediyorum.

Fatma Özmen

ÖZET



İnsan etkileşiminin doğal ve kaçınılmaz bir yönü olarak kabul edilen çatışmalar, yönetilme şekline göre, işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu yüzden çatışma ve yönetimi örgütsel etkililik ve verimlilik bakımından, son derece önemli görülen, hatta bazı yazarlar tarafından örgüt yönetiminde "1 Numaralı" husus olarak belirtilen bir alanı oluşturmaktadır.

Bu araştırma, Fırat ve İnönü Üniversitelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının, yaşadıkları örgütsel çatışmaların ve bu çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların düzeylerini tespit etmek amacına yöneliktir.

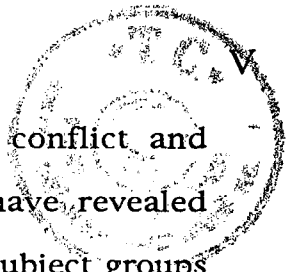
Bulgular, yaşanan çatışmaların ve başvurulan çatışma yönetimi yaklaşımlarının düzeyi bakımından denek grupları arasında olduğu kadar, eğitim örgütleri dışındaki örgütlerle ilgili olarak yapılmış diğer bazı araştırma sonuçlarına göre de birtakım farklılıkların bulunduğunu ortaya koymuştur.

ABSTRACT

Conflicts which are assumed as the natural and inevitable aspect of human interaction, may create functional or dysfunctional consequences according to the ways of handling them. Therefore, especially for maintaining organizational efficiency and effectiveness, organizational conflict and conflict management field has received considerable attention, so far, some writers may have considered it as the "Number One" issue in the management of organizations.

The purpose of this study is to determine the level of organizational conflicts and conflict management strategies of the academics at the universities of Fırat and İnönü.

Taking into consideration the amount of experienced conflict and implemented conflict management strategies, the findings have revealed that there have been some discrepancies not only among the subject groups at the two universities but between the findings of that research and the ones of some others related to business organizations.





İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONAY	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar	XII
ŞEKİLLER	XVIII

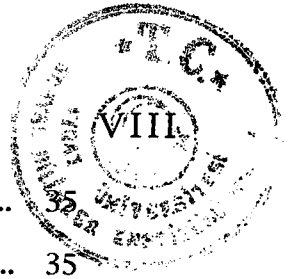
BÖLÜM I: GİRİŞ

Problem Durumu	1
Önem	5
Amaç	5
Sayıltılar	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlamalar	7

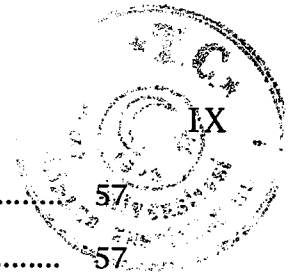
BÖLÜM II: KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çatışma Kavramı	8
Çatışmanın Tanımı	8
Çatışma Teorisi	12
Çatışmanın Önemi	12
Çatışmanın Kurumsallaşması	15

Çatışma Yaklaşımları	16
Çatışmayı Yok Etmek	16
Çatışmayı Çözmek	17
Çatışmayı Canlandırmak	18
Köktenci Yaklaşım	19
 Çatışmaların Oluşumu	19
Çatışma Modelleri	19
Yapısal çatışma modeli	20
Örgütsel çatışma modeli	21
Çatışma Süreci	22
 Örgütsel Çatışma Türleri	24
Kişisel Çatışmalar	24
Engellemelere bağlı çatışmalar	24
Amaç çatışması	26
Rol çatışması	26
Rol çatışmasını kaynakları	27
Rol çatışmasının etkileri	28
Kişilerarası Çatışmalar	30
Kişilerarası çatışma kaynakları	30
Ast-Üst ilişkileri	30
Çıkar ilişkileri	32
Kişilerarası çatışmanın etkileri	32
Grupiçi Çatışmalar	33
Grupiçi çatışma kaynakları	34
Liderlik biçimi	34
Görev yapısı	34



Grup bileşimi	35
Grup büyüklüğü	35
Grup birliği ve grup düşüncesi	35
Grupiçi Çatışmaların Etkileri	35
Gruplararası Çatışmalar	35
Gruplararası Çatışma Kaynakları	36
İşin eşgüdümlemesi	36
Görevsel bağımlılık	36
Görev belirsizliği	37
Görev alanı farklılığı	37
Örgütsel ödül sistemleri	37
Uzman ve hiyerarşik roller arasındaki ilişkiler	37
Gruplar Arası Çatışmanın Etkileri	37
Örgütsel Çatışmaların Yönetimi	40
Çatışma Yönetimine Genel Bakış	40
Çatışma yönetimi modeli	42
Çatışma yönetimi yaklaşımları	44
Kişisel Çatışmaların Yönetimi	47
Teşhis	47
Müdahale	47
Kişilerarası Çatışma Yönetimi	48
Teşhis	49
Müdahale	51
Güç ve bağımlı olma ilişkileri	52
Sosyo-Duygusal alandaki ilişkiler	55
Araçsal ilişkiler	56
Müzakere ilişkileri	57

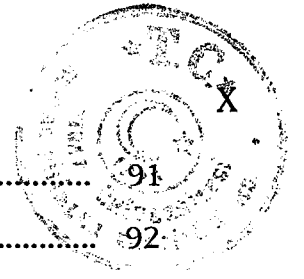


Grupiçi Çatışmaların Yönetimi	57
Teşhis	57
Müdahale	57
İşlemsel müdahale	57
Yapısal müdahale	58
Gruplararası Çatışmaların Yönetimi	59
Teşhis	60
Müdahale	60
Gruplararası çatışmaları yönetme yaklaşımları	60
Grupların güç kazanmak için kullandıkları yöntemler	64
Çatışmayı Canlandırma	64
Diyalektik sorgu metodu	65
Şeytanın avukatı metodu	65
Müzakere	66
Anlaşmazlıkların Halledilmesinde Alternatif Yollar	66
Ara bulma	67
Şikayet memurluğu	67
 İlgili Araştırmalar	69
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	69
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	73

BÖLÜM III: YÖNTEM

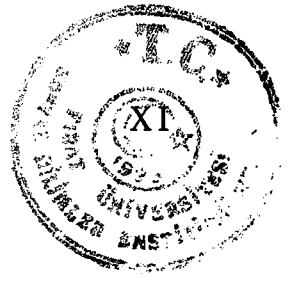
Araştırmanın Modeli	85
Evren ve Örneklem	85
Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	88
Veri Toplama Aracının Uygulanması	90

Verilerin Çözömlenmesi	91
Kısaltmalar	92



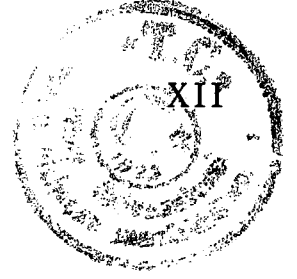
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM

Çatışma Türleri	94
Bireysel Özelliklere Göre Değerlendirme	96
Cinsiyet değişkenine göre bulgular	96
Medeni durum değişkenine göre bulgular	98
Unvan değişkenine göre bulgular	100
Yönetim görevi değişkenine göre bulgular	105
Hizmet yılı değişkenine göre bulgular	107
Çalışma alanı değişkenine göre bulgular	111
Üniversite değişkenine göre bulgular	114
YAM Gruplarına Göre Değerlendirme	116
Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	125
Bireysel Özelliklere Göre Değerlendirme	126
Cinsiyet değişkenine göre bulgular	127
Medeni durum değişkenine göre bulgular	130
Unvan değişkenine göre bulgular	133
Yönetim görevi değişkenine göre bulgular	140
Hizmet yılı değişkenine göre bulgular	143
Çalışma alanı değişkenine göre bulgular	150
Üniversite değişkenine göre bulgular	155
YAM Gruplarına Göre Değerlendirme	159



BÖLÜM V: ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Özet	171
Tartışma	178
Sonuç ve Öneriler	183
KAYNAKLAR	187
EKLER	199
EK-I YAM Gruplarında Çatışma Türleri ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Seçeneklere Göre Dağılım Tabloları	200
EK-II Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışma Yönetimi Anketi ve Cevap Formu	224
EK-III İlgili Yazışmalar.....	230

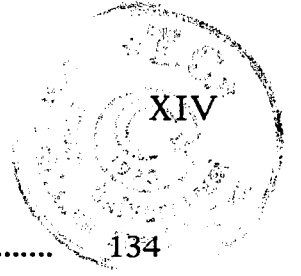


TABLÖLAR

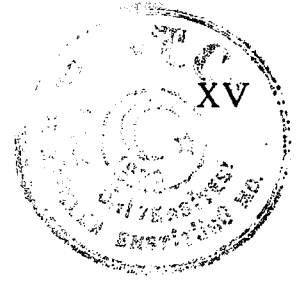
<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. ARAŖTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	86
2. ÖRNEKLEM, DÖNEN ANKET MİKTARI VE ORANI	91
3. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLER VE YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI	95
4. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN CİNSİYET DEĞİŖKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	97
5. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN MEDENİ DURUM DEĞİŖKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	99
6. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN UNVAN DEĞİŖKENİNE GÖRE DAĞILIMI	100
6.1 KİŖSEL ÇATIŖMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŖKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	101
6.2 GRUPIÇİ ÇATIŖMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŖKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	102
6.3 GRUPLARARASI ÇATIŖMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŖKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	103
7. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN YÖNETİM GÖREVİ DEĞİŖKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	105
8. ÇATIŖMA TÜRLERİNİN HİZMET YILI DEĞİŖKENİNE GÖRE DAĞILIMI	107
8.1 KİŖSEL ÇATIŖMALARIN HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŖKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	108
8.2 GRUPIÇİ ÇATIŖMALARIN HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŖKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	108



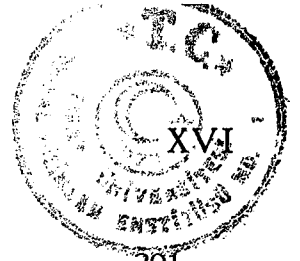
8.3	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	109
9.	ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİNİN DAĞILIMI	111
9.1	KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	112
9.2	GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	112
9.3	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	113
10.	ÇATIŞMA TÜRLERİNİN ÜNİVERSİTE DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	114
11.	ÇATIŞMA TÜRLERİNİN YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI	117
11.1	KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	119
11.2	GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	121
11.3	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	123
12.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERE VE YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI	126
13.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	128
14.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	131



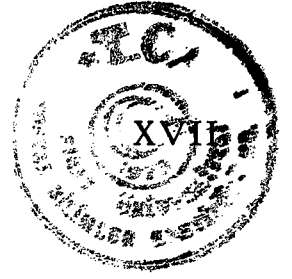
15.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ UNVAN DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI	134
15.1	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ UNVANA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	135
15.2	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ UNVANA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	136
15.3	HÜKMETME YAKLAŞIMININ UNVANA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	136
15.4	KAÇINMA YAKLAŞIMININ UNVANA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	137
15.5	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ UNVANA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	138
16.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ YÖNETİM GÖREVİ DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	141
17.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI	144
17.1	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	145
17.2	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	146
17.3	HÜKMETME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	146
17.4	KAÇINMA YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	147
17.5	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	148
18.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI	151



18.1	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	152
18.2	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	152
18.3	HÜKMETME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	153
18.4	KAÇINMA YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	153
18.5	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	154
19.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ ÜNİVERSİTE DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI	156
20.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI	160
20.1	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	161
20.2	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	163
20.3	HÜKMETME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	165
20.4	KAÇINMA YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	166
20.5	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ	167
11.A	KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	200



11.B	KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	201
11.C	KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	202
11.D	GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	203
11.E	GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	204
11.F	GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	205
11.G	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	206
11.H	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	207
11.J	GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	208
20.A	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	209
20.B	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	210
20.C	BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	211
20.D	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	212
20.E	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	213
20.F	ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	214

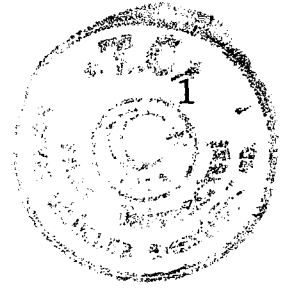


20.G	HÜKMETME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	215
20.H	HÜKMETME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	216
20.I	HÜKMETME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	217
20.J	KAÇINMA YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	218
20.K	KAÇINMA YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE	
	GÖRE DAĞILIMI	219
20.L	KAÇINMA YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	220
20.M	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	221
20.N	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	222
20.O	UZLAŞMA YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA	
	SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI	223



Ş E K İ L L E R

<u>Sekil</u>		<u>Sayfa</u>
1.	THOMAS'IN YAPISAL ÇATIŞMA MODELİ	20
2.	ROBBİNS'İN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELİ	21
3.	ÇATIŞMA SÜRECİ	22
4.	ENGELLENME ÖRNEĞİ	25
5.	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME İŞLEMİ	43
6.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELİ	46



BÖLÜM I

GİRİŞ

Fırat ve İnönü Üniversitelerinde, örgütsel çatışma ve yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, problem durumu, amacı, sayıtları ve sınırlılıkları üzerinde durulmuştur.

Problem Durumu

Sosyal yaşantımızın her alanında sosyal, kültürel, teknik ve bilimsel açılardan çok çeşitli işlevleri yürüten, çeşitli tip ve çaptaki örgütlerle sıkı bağlantılar içinde yaşıyoruz. Yaşam kalitesi, büyük ölçüde örgütlerin etkinlikleri ile şekillenir. Hemen her alanda duyulan verimlilik, etkililik, kalite sözcükleri örgüt etkinlikleriyle ilgili olarak gündemde bulunan ve giderek toplumların kalkınmasında rol oynayan hedeflerdir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde özellikle vurgulanan öge insandır. İyi yetişmiş, yaratıcı, dinamik, sorgulayan, tartışan, çözüm getiren kişilerin ve bu kişilerin oluşturduğu ekiplerin, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesinde hayati önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. Küreselleşen dünyada, kişiler, örgütler ve uluslar arasındaki ilişkiler ve birbirine bağımlı olma durumu artarken, sorunların çözümü ayrı bir önem kazanmaktadır. Örgütler, amaçlarına, etkili örgüt yönetimi aracılığıyla en iyi şekilde ulaşabilmek için, işgörenlerin maddi ve manevi gereksinimlerini ve beklentilerini de karşılamaya ve onları örgütle bütünleştirmenin yollarını aramaya çalışmaktadırlar. İşte bu noktada, örgütlerde etkileşim, iletişim, güdüleme, stres, örgüt iklimi, örgüt kültürü vb. birçok sosyal ve psikolojik konu ile ilişkili olarak *çatışma yönetimi* kavramının öne çıktığı görülmektedir.

Çatışma, insanın var oluşundan beri, insanlar arası etkileşimle oluşan ve çeşitli zaman dilimleri içinde farklı şekillerde önem kazanan bir olgudur.

1920'li ve 1930'lu yıllarda, insanları ekonomik bir makina gibi gören bilimsel yönetim; daha sonra, örgütsel bütünlük ve ahengi vurgulayan insan ilişkileri akımı; ve toplum doğasının aslında istikrar, bütünleşme ve işlevsellik üzerine dayandığı görüşünü içeren yapısal-işlevsel teori etkisiyle, çatışma, örgüt yaşamı için yıkıcı ve zararlı bir öge olarak görülmüştür. Bu dönemde, örgütlerde çatışmanın bulunmaması veya bulunduğu takdirde yok edilmesi gerektiği şeklinde geleneksel bir tutum egemen olmuştur. Ancak, insan doğası ve etkileşiminin doğal bir yönü olan çatışmanın yok edilemeyeceği, çatışmadan kaçınılamayacağı gerçeğinin anlaşılması ile, 1940'lı yılların sonlarından itibaren, çatışmalarla yüzleşmenin ve yıkıcı boyutlara gelmeden, örgüt yararına olacak şekilde çözmenin önemi anlaşılmış ve çatışma yönetimi alanı gittikçe artan şekilde önem kazanmaya başlamıştır. Çağdaş yaklaşımda, çatışma varlığı örgütün yaşadığının ve dirikliğinin bir kanıtı olarak görülmekte; gelişme, değişme, etkililik ve verimlilik açılarından örgütlerde olumlu çatışma ortamlarının teşvik edilmesi ve hatta yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır.

İnsan doğasının ve insanlar arası etkileşiminin çeşitliliği nedeniyle çatışmaların da insandan insana, durumdan duruma değişiklik göstereceği belirtilmektedir. Her bir insanın kişilik yapısı, yaşamı süresince sürekli olarak etkilendiği çevre ve koşullar, edindiği deneyimler, geliştirdiği değer, tutum ve davranışlar, ihtiyaçlar, amaçlar ve beklentiler insan etkileşimini, dolayısıyla bu etkileşimden oluşan çatışmaları şekillendirir ve farklılaştırır.

Örgütsel çatışma ile ilgili alanyazında, örgüt için önemli olan birçok sorunun, çatışmalar aracılığıyla su yüzüne çıktığı, çözüm yolları arandığı, yaratıcı ve yeni fikirlerin ve oluşumların gündeme geldiği, etkili ve kalıcı kararların alınabildiği belirtilirken, çok fazla ve çok şiddetli çatışmaların ise



örgüt için yıkıcı etkiler yaratacağı uyarısında bulunmaktadır. Bir taraftan çatışmaların farklılık ve çeşitlilik gösteren karmaşık doğası, diğer taraftan iyi yönetilebildiği takdirde, örgüt etkililiği ve gelişimine olan katkısı, fakat aynı zamanda, iyi yönetilemediği veya kontrol edilemediği durumlarda, örgüt için yıkıcı etkiler de yaratabileceği tehlikesi, çatışma yönetimini son derece kritik ve önemli bir duruma getirmektedir. Bu yüzden, çatışmaların, yıkıcı boyutlara gelmeden, örgüt ve işgören yararına yönetilebilmesinin ustalık gerektirdiği hususu tüm konu uzmanlarınca vurgulanmaktadır (Hellriege, ve diğ., 1986, s. 507; Mayer, 1990, ss. 2-4; Tjosvold, 1991, s. 3).

Örgütsel çatışmaların örgüt ve işgören yararına olacak şekilde yönetilebilmesini sağlamak amacıyla, gelişmiş birçok ülkedeki örgütlerde çatışma ve yönetimi alanında merkezler açıldığı, programlar, seminerler, hizmet içi kurslar düzenlendiği, üniversitelerde bölümler, kürsüler, lisansüstü ve doktora programlarına yer verildiği görülmektedir.

Çatışma yönetimi bu derece önem taşıırken, Türkiye'de çoğu örgütlerde, çatışma konusunda hâlâ geleneksel bir yaklaşımın sergilendiğine tanık olunmaktadır. Çatışmayla yüz yüze gelerek, sorun çözücü yöntemlerle, örgüt ve işgören yararına olacak şekilde çatışmaları yönetme yerine, genellikle çatışmadan kaçınıldığı, çatışma sorunlarının bastırıldığı veya otoriter yöntemlerle çözülmek istendiği görülmektedir (Kozan ve İltter, 1992, ss. 3-5). İnsanların çatışma yönetimi konusunda çok şey bilmedikleri; kamu veya özel sektördeki örgütlerde bu konuda herhangi bir araştırma merkezi, program, bölüm vb. oluşumlar bulunmadığı; üniversitelerde bu alanda yapılan araştırmaların genellikle endüstriyel örgütleri içerdiği ve çok az sayıda olduğu gözlenmektedir. Bu durum, örgütlerde farklı ve çatışan fikirlerin açıkça dile getirilmesini, tartışılmasını, çeşitli alternatiflerin üretilmesini ve yaratıcı çözüm ve yöntemlerin bulunmasını engellemektedir. Böylece, işgören açısından, gelişim ve özgerçekleştirme; örgüt açısından,



etkililik ve verimlilik düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmesi söz konusudur.

Eğitim örgütleri, ürününün değer ağırlıklı olması, kültürel havası, hiyerarşik fakat aynı zamanda esnek örgüt özellikleri bakımlarından, kendine özgü örgüt kültürü olan açık sistemlerdir (Evan, 1976, ss. 100-101). Eğitim örgütlerinde işlenen ürün insandır ve bu ürünün işlenme yolları bilimsel ve nesnel ölçütleri ve yöntemleri içerir. Eğitim örgütlerinin ham maddesi olan insanı en iyi şekilde işleyebilmesi ve topluma sunabilmesi, diğer bir deyişle etkili örgüt yönetimini gerçekleştirebilmesi için, çeşitli çözüm önerilerinin üretilmesi ve bütünleştirici ortak kararların alınmasına yönelik olumlu çatışma ortamlarının yaratılmasına uygulamalı ve kuramsal olarak önayak olması beklenir.

Sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası olan çatışmaların, bireysel ve örgütsel açıdan, yaratıcılığa, gelişime ve özgerçekleştirmeğe fazla olanak tanımayan geleneksel yöntemlerle çözülmesi örgüt etkililiği ve verimliliğini olumsuz etkileyen bir sorun olarak görülmektedir. Örgütlerde açıklık, güven ve işbirliğine dayalı olumlu çatışma ortamlarının egemen olduğu ortamların yaratılması ve yaygınlaştırılması eğitimle mümkün olabilecektir. Bilindiği kadarıyla, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında henüz örgütsel çatışma ve yönetimi alanında bir merkez, kürsü, bölüm oluşturulmamıştır. Kaldık, henüz, yükseköğretim kurumlarıyla ilgili olarak çatışma ve yönetimi alanında bir araştırma da yapılmamıştır. Bu araştırma, etkili örgüt yönetimine yönelik olarak, yükseköğretim kurumlarının örgütsel çatışma ve yönetimi alanına daha fazla eğilmelerine bir katkı sağlamak ve bu alandaki bir eksikliği gidermek bakımından gerekli görülmüştür.



Önem

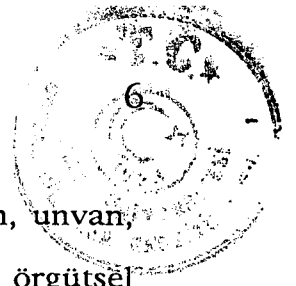
Yükseköğretim kurumları çok çeşitli işlevleri yerine getirirken örgüt içinde ve örgütle dış çevre arasında, yoğunlukla örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan bir takım farklılıklar, uyumsuzluklar, zıtlıkların sebep olduğu çeşitli tür ve şiddette çatışmalar yaşanabilir. Bu çatışan fikir ve eylemlerin örgüt ve örgüt üyeleri yararına olacak şekilde yönetilebilmesi, çatışma ve yönetimi alanında bilgi ve beceriyi gerektirir. Bu araştırma aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı önemli görülmektedir:

1. Yükseköğretim kurumlarında yaşanan çatışmalar ve çatışmaların yönetimi alanında, bilindiği kadarıyla, yapılan ilk araştırma olması;
2. Fırat ve İnönü Üniversitelerinde yaşanan örgütsel çatışmaların ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının düzeylerinin belirlenmesi;
3. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgu ve değerlendirmelerin, yükseköğretim kurumlarındaki çatışma ve çatışma yönetimi alanında veri oluşturması;
4. Örgütsel çatışma ve yönetiminin önemine dikkatleri çekebilme olasılığı açılarından önemli görülmektedir.

Amaç

Araştırmanın genel amacı, Fırat ve İnönü üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanarak, örgütsel çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve bu çatışmaların çözümü için başvurulacak yaklaşımların düzeyini saptamaktır. Bu amaca ulaşmak için, aşağıda verilen sorulara yanıtlar aranmıştır:

Fırat ve İnönü üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelin görüşleri çerçevesinde;



1. Kimlik bilgisi değişkenlerine göre (cinsiyet, medeni durum, unvan, yönetim görevi, hizmet yılı, çalışma alanı, görev yapılan niversite), örgütsel çatışmalar hangi düzeylerde yaşanmaktadır?
2. Kimlik bilgisi değişkenlerine göre, örgütsel çatışmaları yönetme yaklaşımları hangi düzeylerde gerçekleşmektedir?
3. YAM (Yönetici, Ast ve Meslektaş) gruplarına göre, örgütsel çatışmalar hangi düzeylerde yaşanmaktadır?
4. YAM gruplarına göre, örgütsel çatışmaları yönetme yaklaşımları hangi düzeylerde gerçekleşmektedir?

Sayıltılar

Bu araştırma aşağıda verilen sayıltılar temelinde yürütülmüştür:

1. Eğitim rgtlerinde çeşitli örgütsel çatışmalar yaşanmaktadır.
2. Eğitim rgtlerinde, örgütsel çatışmaların yönetimi için birtakım yaklaşımlar kullanılmaktadır.
3. Geliştirilen veri toplama aracı ile, akademik personelin yaşadığı örgütsel çatışmaların ve bu çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların düzeyi ölçülebilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma:

1. Fırat ve İnönü niversitelerinde görev yapmakta olan akademik personel ile;
2. rgtlerinde yaşanan örgütsel çatışmaların ve bu çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların düzeyini belirlemeğe yönelik olarak, akademik personelin görüşlerinin anket yöntemiyle elde edilmesi ile sınırlıdır.

Tanımlamalar

Araştırmada sıkça kullanılan birtakım tabirler aşağıda açıklanmıştır:

Örgütsel verimlilik. Örgütün sahip olduğu kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirilen hizmet ve ürün düzeyi (Griffin, 1984, s. 571).

Örgütsel etkililik. Örgütün, kendisinin olduğu kadar üyelerinin de zaman içinde değişen tercihlerine cevap verebilme düzeyi (Keeley, 1988, ss. 187-200).

Çatışma. Sosy. l birimler (birey, grup, örgüt vb.) içinde veya arasındaki anlaşmazlık, uyuşmazlık veya ahenksizlik şeklinde kendini gösteren etkileşimli bir işlem (Rahim, 1992, ss. 16-17)

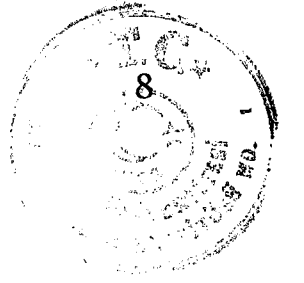
Çatışma çözümü. Çatışmanın, herhangi bir yöntem aracılığıyla, geçici veya sürekli olarak sona erdirilmesi durumu.

Çatışma yönetimi. Çatışmaların, birey ve örgüt için en yararlı sonuçları doğuracak şekilde çözülmesi, devam ettirilmesi, azaltılması, artırılması veya yaratılması durumu.

Kişisel çatışma. Kişinin kendi iç dünyasıyla olan etkileşimi sonucu oluşan ahenksizlik, uyumsuzluk, anlaşmazlık durumu (Rahim, 1992, ss.16-17).

Grup içi çatışma. Grubun faaliyetleri veya grubun amaçları ve işlevleriyle ilgili olarak grup üyelerinin bir kısmı veya tümü arasındaki, bazı durumlarda ise, alt gruplar arasında uyuşmazlık, ahenksizlik ve anlaşmazlıklar şeklinde kendini gösteren durum (Hellriegel ve diğ., 1986, s. 496).

Gruplararası çatışma. Örgütün iki veya daha çok birimi, bölümü, veya alt sistemleri arasında eşgüdümleme, ödüllerin dağıtılma şekli gibi işlem ve faaliyetlerle ilgili toplu bir uyumsuzluk ve anlaşmazlık durumu (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 212-217)



BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alanyazına dayalı olarak, örgütsel çatışmalar ve yönetimi alanında genel bir bilgi verilmiş ve bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan bir takım araştırmalara yer verilmiştir.

Çatışma Kavramı

İnsan etkileşiminin bir ürünü olan çatışma ve yönetimi, örgüt yönetimi alanında daima bir çekim merkezi oluşturmıştır. Çatışmaya duyulan bu ilgi, bazen çatışmanın yok edilmesine yönelik olarak olumsuz, bazen de çatışmaların örgütsel ve bireysel yönden yararlı olacağına yönelik olarak olumlu şekilde gerçekleşmiştir. Aşağıda, çatışma kavramını açıklayıcı bilgi verilmektedir.

Çatışmanın Tanımı

Çatışma insanoğlunun var olduğu günden bu yana insanla birlikte olan ve insan etkileşiminden oluşan bir durumdur. Darwin (1809-1882) evrim teorisinde, tüm doğanın bir savaş içinde olduğunu belirtir. Biyolojik türlerin çevrelerine meydan okumalarla yüzyüze kalarak geliştikleri ve yaşamlarını devam ettirdiklerine işaret eden Darwin, insanoğlunun gelişmesinin çevresiyle olan çatışmasına verdiği cevabın bir fonksiyonu olduğuna, inanır (Rahim, 1992, ss. 3-4).

Johnson ve Johnson (1994), "Fırtınalar yeryüzü hava sisteminin doğal ve kaçınılmaz bir yönüdür. Fırtınalar şiddetine göre yağmur fırtınasından kasırgalara giden bir silsile izler. Bazıları hafif bir yağmurla karışırken, bazılarına gökgürültüsü ve şimşekler eşlik eder. Benzer şekilde kişilerarası



fırtınalar da grup yaşamının doğal ve kaçınılmaz yanıdır ve ılımlısından şiddetlisine farklılıklar gösterir." diyerek, çatışmaların insan etkileşimindeki doğal durumuna işaret etmektedir (s.352).

"Çatışma"'nın İngilizce karşılığı olan "conflict" kelimesini irdeleyen Johnson ve Johnson (1994), "güç kullanarak birlikte çarpışma" anlamındaki latince "conflictus" kelimesinden geldiğini belirtmekte ve "öyle zamanlar vardır ki, grup üyelerinin ihtiyaç ve tercihleri çarpışır ve birliği bozucu sonuçlar oluşturur" görüşünü ileri sürmektedir (s. 333).

Owens (1981), Likert'in tanımına yer vererek, bir kimsenin arzuladığı sonuçlara ulaşması için verdiği uğraş bir başkasının arzuladığı çıktıları, geride husumet yaratarak engelliyorsa çatışmanın yaşandığını belirtmektedir (s.278).

Uzmanların, çatışmayla ilgili olarak genellikle iki husus üzerinde durdukları görülmektedir:

1. *Çatışmada farklı ve birbiriyle uyumsuz faaliyetler ve davranışlar vardır.* Konu uzmanlarının genellikle fikir birliği içinde oldukları bir husus, Deutsch'un tanımıyla, çatışmalarda birbiriyle uyumlayan etkinlikler ve davranışların bulunmasıdır (Callahan ve Feenor, 1988, s. 195; Owens, 1981, s. 278; Tjosvold, 1991, s. 33).

Çatışmalar, tek bir bireyle ilgili olarak kişisel olabileceği gibi, bireylerarası, gruplararası ve uluslararası da olabilir. Rahim, (1992), çatışmayı, "sosyal birimler (birey, grup, örgüt vs.) içinde veya arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk veya ahenksizlik şeklinde kendini gösteren etkileşimci bir işlem" olarak tanımlamakta ve kişisel çatışmanın da kişinin kendi iç dünyasıyla olan etkileşimi sonucu oluştuğunu vurgulamaktadır (ss. 16-17).

2. *Çatışmanın var olduğunu söyleyebilmek için, tarafların bunu algılamaları gereklidir.* Robbins (1991), çatışmanın olup olmadığının onun



algılanmasına bağlı olduğunu, kimsenin çatışmanın farkında olmadığı bir durumda çatışmanın var olduğunun söylenemeyeceğini ileri sürmektedir (s. 220). Buna benzer olarak, Rahim (1992), daha önce Baron'un değinmiş olduğu "çatışma eşiği" terimini kullanarak, çatışmaların farkedilmesi veya hoşgörü gösterilmesi eşiğinin bireyden bireye farkettiğini, dolayısıyla benzer durumlarda, bazı kimselerin diğerlerinden daha önce çatışmaya katılmış olduklarını belirtmektedir (s. 17).

Çatışmanın tanımında üzerinde durulan diğer bir nokta ise, genellikle birbirine karıştırılan, yarışma ve çatışma arasındaki farklılıktır. Callahan ve Fleenor'a (1988) göre, çatışmada, karşı tarafın amacına ulaşmasına bir müdahale söz konusudur. Yarışma ve çatışma durumlarında, amaçlarda uyumsuzluk olmasına rağmen, çoğu kez yarışmalar kural, standart ve sınırlarla belirlenmişken, çatışmada bu durumun bulunmadığına dikkat çekilmektedir. Bu yüzden, yarışma birbirine koşut bir mücadele olarak betimlenirken, çatışma karşılıklı müdahale olarak görülmektedir (s. 195).

Tjosvold (1991), tüm çatışmaların zıt amaçlı temellere dayanmadıklarını, ortak amaçları olan, işbirliği yapmaları gereken kişilerin de çatıştıklarını belirtmektedir. "Çatışma, şiddet, tartışma ve öfke ile aynı anlamda değildir. Bu yollarla anlatılabildiği gibi, gülerek, sessizlik içinde, sevgi ile ve takılarak da yansıtılabilir. İnsanlar hislerini saklayabilir, düşüncelerini bastırabilir, dillerini ısırabilirler. Fakat onlar hala çatışma içindedirler. Bununla birlikte kendilerini bir tuzığa yakalanmış gibi hissetmelerine gerek yok. Onlar kendilerini ve çatışmalarını nasıl anlatacaklarına ve çatışmayı nasıl yöneteceklerine ilişkin seçeneklere sahiptirler. Çatışma fırsatlar ve meydan okumalar sunar" demektedir (ss. 33-34).

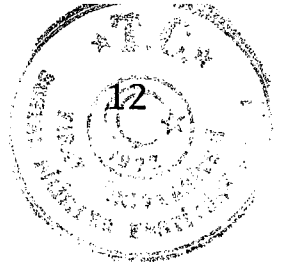
Diğer taraftan, çatışmayı değişimin bir ögesi olarak gören, Hirsztowicz (1982), böyle bir değişim olmadan çağdaş endüstriyel toplum düzeninin



sağlanması için gerekli düzenleme ve gelişmenin yapılamayacağını ileri sürmektedir (ss. 214-215)..

Burton ve Duker (1990), alanyazında, anlaşmazlık (dispute) ve çatışma (conflict) ile, halletme (settlement) ve çözme (resolution) terimlerinin değişimli olarak kullanıldığına dikkat çekerek, anlaşmazlık ile çatışma arasında aslında bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Anlaşmazlıklar (disputes) çıkarlarla ilgili olup, örneğin bir mahkeme veya avukat aracılığıyla halledilirken; çatışmalar (conflicts), üzerinde müzakere yapılamayacak insan ihtiyaçları ve değerleriyle ilgili görülerek, birtakım analitik sorun çözme işlemleri aracılığıyla çözülmesi gerektiği savunulur ve *anlaşmazlığın halledilmesi* (dispute settlement) ve *çatışma çözümü* (conflict resolution) terimlerinin kullanım için uygun olacağı görüşü ileri sürülmektedir (s. 1).

Diğer taraftan, çatışmanın karmaşık doğası nedeniyle, her çatışma durumunun kendine özgü çözümler gerektirdiği; ayrıca, çatışmayla ilgilenme durumuna göre işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar doğurabileceği; ve son zamanlarda, örgüt gelişimi ve etkililiği bakımından çatışmaların teşvik edilmesi yönündeki fikir ve eğilimler, birçok yazarı "çatışma çözümü" yerine "çatışma yönetimi" terimini kullanmaya sevk etmiştir. Rahim (1992), bu hususla ilgili olarak, Boulding'in (1968) "Bazen, çatışmayı uzatma ve onu çözülmeden tutmaya ihtiyaç duyulur, bu yüzden en tarafsız kelime olan 'yönetim' girişimlerimizin hedefini daha iyi anlatabilir." şeklindeki açıklamasına yer vermektedir (s. 38). Bu konuda Rubenstein ((1993), çatışma yönetiminin, çatışmaya müdahale etme veya çatışmayı çözme işlemlerinden daha kapsamlı tutulduğu, çözüm ve müdahalenin çatışma yönetiminin sadece kısımları olduğu yönündeki görüşlere yer vermektedir (s. 168).



Çatışma Teorisi

Alanyazında çatışma teorisi Karl Marx ve Max Weber tarafından oluşturulmuştur. Karl Marx'ın çatışma teorisi, sadece, birbirine zıt ve birbiriyle ilişkili olan işveren ve işgören şeklindeki kapitalist ekonominin özellikleri üzerine oturduğundan sınırlı görülmektedir.

Çatışmaların sosyal yaşamın ayrılmaz bir yönü olduğunu "Barış, çatışmanın sadece geçici bir değiş-tokuşudur" sözleriyle belirten Max Weber (1917), kanunların, üstleri korumak ve astlara yol göstermek amacıyla gerekli olduğunu savunarak, gücün, toplumları sosyal düzen ve bütünleşmeye nasıl götüreceği üzerinde durmuştur (Achoka, 1990, s. 43). Weber'e göre toplum, gücü yasal ve onu uygulayanları layık görmedikçe istikrarlı kalamaz. Weber, yasal gücü yetki olarak almakta ve bu gücün toplumu bir arada tuttuğunu ileri sürmektedir. Bir bireyin kendi isteğini gerçekleştirilmede, karşı tarafın direnmesine karşı gösterdiği hareketle oluştuğu ileri sürülen çatışma, güçle yakından ilgili görülmektedir. Gücü kazanma ve devam ettirme yolunda yapılan çeşitli çatışmalar sonunda, bireylerin hiyerarşik bir düzen içine girdikleri, böylece gücün meşru hale gelerek toplumları bir arada tuttuğu belirtilmektedir (Scimecca, 1993, s. 214).

Çatışmanın Önemi

Örgütsel çatışmalarla ilgili olarak tüm konu uzmanlarının üzerinde durdukları iki önemli husus, çatışmalardan kaçınılamayacağı ve iyi yönetildiği takdirde çatışmaların örgütün yararına olacağıdır. Dolayısıyla yönetim biçimine göre, çatışma, örgütün devamlılığı, etkililiği ve gelişmesi için bir araç olabildiği gibi, örgütün etkililiğini ve gelişmesini kaybedip gerilemesine ve hatta yok olmasına kadar uzanabilecek yıkıcı sonuçlara da



neden olabileceğinden, çatışma yönetimi son derece önemli görülmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s. 209; Aydın, 1984, s. 9; Hellriegel ve diğ.. 1986, s. 507; Owens, 1981, s. 277; Tjosvold, 1991, s.53).

Çatışmaların örgüt yaşamı ve insan ilişkileri için yıkıcı olduğuna ilişkin yaygın kanıdan dolayı, insanların çatışmalardan kaçınma yolunu seçtikleri, bu durumun ise sorunların teşhisini ve çözümünü engellediği ve sonunda çatışmanın çok daha şiddetli ve yıkıcı bir şekilde gündeme gelmesine neden olduğuna dikkat çekilmektedir. Örgütleri.. gerçek dünyasında yaşamın anlamlı bir gerçeğinin de çatışmaların varlığı olduğuna işaret eden Aydın (1984), örgütlerin işleyişi ne kadar ussal olursa olsun, çatışma sebebinin daima var olacağını belirterek, çatışmaların kaçınılmazlığını ve gerekliliğini vurgulamaktadır (s. 8). Çatışma sorunlarının teşhisi ve yönetilebilmesi için çatışmayla yüzleşme üzerinde önemle durulmaktadır. Mayer (1990), çatışmanın sorun değil, çözümün bir parçası olduğunu belirterek kaçınmanın yersizliğini dile getirmektedir (ss. 2-4).

Çatışma konusuyla ilgilenen yazarlar, genellikle çatışmaya iki yönüyle bakmaktadırlar. Bir yönü kavga, düşmanlık, düşkırıklığı, bıkkınlık, örgütten soğuma, örgütten ayrılma gibi durumlara neden olan zararlı ve yıkıcı yanıdır. Diğer yönü ise, sorunların derinlemesine tartışılmasına olanak sağlayan; ilgi, hareket, canlılık ve yenilik getiren; çeşitli çözüm seçeneklerinin yaratılmasına, etkili karar verme işlemine, değişim ve gelişime zemin hazırlayan yapıcı yanıdır. Çatışmaların kötü etkilerinin azaltılması ve iyi etkilerinin artırılmasının çatışmanın iyi yönetilmesine bağlı olduğu sürekli vurgulanırken, sık ve şiddetli çatışmaların örgüt üyeleri üzerinde yabancılaşma, kayıtsızlık, yorgunluk, işe gelmeme, işi bırakma gibi olumsuz etkiler yaratacağı uyarısında da bulunmaktadır. Diğer taraftan, örgütlerde çok az çatışma olmasının veya hiç çatışma yaşanmamasının örgütü durgunluğa ve etkisizliğe iteceği belirtilmekte; genellikle, yapıcı bir şekilde

yönetilen orta düzeyde bir çatışmanın örgütsel etkililik açısından gerekli olduğu öne sürülmektedir (Luthans, 1992, s. 387; Miles, 1980, ss. 121,129; Owens, 1981, s. 280; Rahim, 1992, ss. 6-10; Tjosvold, 1991, s. 4).

Çatışma yönetiminin önemini ortaya koyan bir araştırma ABD'de önde gelen 1000 şirket için yapılmış ve yılda dört iş haftasının, işçilerin kendi aralarında çözemedikleri çatışmalarla ilgilenerek geçirildiğini ve yöneticilerin, yönetim zamanının yüzde 9.2'sinden fazlasını çatışmaların çözümü için sarfettiklerini ortaya çıkarmıştır. Değerli yönetim zamanının harcanması yanında, iyi yönetilemeyen işgören çatışmalarının ciddi olarak şirketlerin verimliliğini ve pazardaki etkililiğini azalttığı görülmüştür (Johnson ve Johnson, 1994, s.352).

"Amerikan Yönetim Kuruluşu"nın sorumluluğunda yürütülen bir diğer araştırma sonuçları, üst ve orta seviyedeki yöneticilerin çatışma yönetimi üzerinde gittikçe artan bir ilgi duyduklarını göstermiştir. Bu araştırmayla ilgili bazı bulgular, üst yönetici yardımcılarının, başkan yardımcılarının ve orta düzeydeki yöneticilerin zamanlarının sırasıyla, yüzde 18, 21 ve 26'sını çatışmayla ilgilenerek geçirdiklerini göstermiştir (Rahim, 1992, ss. 6-11).

İdareci ve yöneticiler arasında yapılan diğer bir araştırma sonuçları, yönetim zamanının yüzde 24'ünün çatışmayla ilgilenmek için harcandığını ve çatışma yönetiminin önem bakımından, planlama, iletişim, güdüleme ve karar verme gibi etkinliklere denk veya biraz daha üstünde görüldüğünü ortaya koymaktadır (Callahan and Fleenor, 1988, s.194).

Örgütsel çatışmaların artık örgütün bir sağlık göstergesi olduğunu belirten Rahim (1992), örgüt kuramı çalışmasının çatışma olgusunu anlamadan tamamlanmış olamayacağını ileri sürmektedir (s.6). Bu konuda Mayer (1990), örgüt yaşamının her günki sorunları, çıkmazlarıyla boğuşmanın, çatışma yönetimi yeteneğini ve cesaretini gerektirdiğini ileri sürerek, "Yönetim işinin çoğu sorun çözme olduğundan, yöneticiler,

farklılıklarla ilgilenecek becerili bir ekip oluşturabilmelidirler. Aksi takdirde yöneticinin yönetimle ilgili gerçek gücü sınırlı kalır. Etkili çatışma yönetimi olmadan, örgütü bir arada tutan zambak gibi ve çalışması için yağ gibi görev yapan güven gelişmez. ... Ben inanıyorum ki çatışma yönetimi, bugünün iş yerinde bir numaralı hususdur" sözleriyle çatışma konusuna verdiği önemi belirtmektedir (s.80).

Çatışmanın Kurumsallaşması

Örgütsel çatışma yönetimine verilen önem nedeniyle, gelişmiş ülkelerde, çatışma yönetiminin artık kurumsallaşmış olduğu görülmektedir. Çatışmalarla etkili bir şekilde ilgilenebilmek için, her seviyede eğitim programları açıldığı, araştırma merkezleri oluşturulduğu belirtilmektedir. 1960'lı yıllarda ABD'de çatışma araştırma merkezlerinin faaliyette olması (Boulding, 1961, s.1), daha o yıllarda çatışma konusunun ne denli önemli bulunduğu bir işareti olarak görülmektedir. Yine son yıllarda ABD'de devletin her bölümünün halkla anlamlı bir etkileşime girecek şekilde, üyelerin şikâyetlerini ve taleplerini belirlemek için, "şikâyet memurluğu" büroları oluşturmaları için teşvik edilmesi, ayrıca çatışma ve yönetimi alanında Federal Arabuluculuk ve Uzlaştırma Servisleri'nin etkin rol oynaması çatışma yönetimi alanının kurumsallaştığını göstermektedir (Rubenstein, 1993, s. 171). Burton ve Dukes (1990), yönetim sorunları, anlaşmazlık ve çatışmalarla ilgilenme yönünde artan ilginin, iş dünyasında, hükümet ve toplum örgütlerinde, üniversitelerde yönetsel anlaşmazlıkların çözümü ve çatışma analizi gibi konularda birtakım eğitimsel alanların yaratılmasına neden olduğuna dikkat çekmektedirler (s. 165).

Çatışma Yaklaşımları

Çatışma alanına yönelik yaklaşımlar, yer aldıkları zamanlardaki sosyo-ekonomik akımların etkisiyle şekillenen örgüt yönetimi anlayışlarına göre farklılıklar göstermektedir. Genellikle, *geleneksel* ve *çağdaş* şeklinde iki geniş çerçeve içine alınan çatışma yaklaşımları, bazı yazarlar tarafından özelliklerine göre daha ayrıntılı olarak da verilmektedir.

Callahan ve Fleenor (1988), son yüzyıl içinde, çatışmayla ilgili yaklaşımların 4 kez anlamlı bir şekilde değiştiğine dikkat çekerken, bu durumun, çatışma alanındaki artan ilgi ve anlayışı gösterdiğine işaret etmekte ve bu yaklaşımları çatışmayı *yok etmek*, *çözmek* ve *canlandırmak* başlıkları altında toplamaktadır. Aşağıda verilen bu çatışma yaklaşımlarına ayrıca birçok yazar tarafından üzerinde durulmuş olan *köktenci yaklaşım* da eklenmiştir.

Çatışmayı Yok Etmek

Geleneksel Görüş, *Klasik Görüş* veya *Bütüncü Görüş* adları altında da incelenen ve Taylor, Fayol, Weber gibi bilim adamlarının öncülüğünde gelişerek 1940'lı yıllara kadar devam eden bu yaklaşımda, prensipler, kurallar ve işlemler ağırlıklı 'bilimsel yönetim' yaklaşımının ve 'insan ilişkileri hareketi'nin etkisi görülmüştür. Örgütte ahenk, denge ve bütünlüğe önem verilen bu dönemde, örgütsel çatışmanın her türü yıkıcı olarak görülmüş ve örgüt yaşamından çıkarılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Çatışma, sosyal ilişkilerin olağan bir durumu olmaktan çok, örgütsel bir anormallik olarak, yanlış anlama, inatçı ve katı huydaki örgüt işgörenlerinin tutumları, örgütün kontrol edemediği örgüt üstü etkiler gibi nedenlere bağlanmıştır. Dolayısıyla, yönetimin görevi çatışmayı yok etmek, çatışmadan kurtulmak olmuştur. Örgütlerinde çatışmalar yaşanan yöneticiler geleneksel olarak başarısız görüldüğünden, etkili olmak isteyen yöneticiler,

bölümlerindeki çatışmaları bastırma yolunu seçmişlerdir. Ancak bu görüş 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla gelişme göstermiş ve örgüt içinde çatışma ortamları yaratan istikrarsızlığın, güven, iletişim ve etkileşim yokluğunun bir sonucu olabileceği üzerinde durulmuştur. Buna rağmen, geleneksel yaklaşım 1940'lı yılların sonlarına kadar sürmüştür. Bazı örgütlerde hâlâ bu yaklaşımın etkilerini görmek mümkündür (Arnold ve Feldman, 1986, s. 210; Callahan ve Fleenor, 1988, s.195; Owens 1981, s. 278; Robbins, 1991, s. 221; Watson, 1987, s. 214).

Çatışmayı Çözmek

Davranışçı Görüş, Çoğulcu, Görüş, Çağdaş Görüş olarak da adlandırılan ve 1940'lı yıllardan başlayarak, günümüze kadar güçlenerek gelen bu yaklaşımda, geleneksel yaklaşımın aksine, çatışmaların örgüt yaşamının doğal ve kaçınılmaz bir yönü olduğu ve çatışmayla ilgilenme durumuna göre, işlevsel veya işlevsel olmayabileceği vurgulanmıştır. Bu görüşü destekleyen Litterer, Whyte, Boulding gibi bilim adamları, çatışmaların aslında, kişilere has farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklandığını; bu farklılıklar ortadan kaldırılamayacağına göre, kişiler ve gruplararasıdaki çatışmaların da yok olamayacağını; günümüz örgütlerinin karmaşık yapısı da göz önüne alınınca çatışmadan kaçınılamayacağını ve iyi yönetildiği durumlarda örgüt için yararlı olabileceğini dile getirmişlerdir. Çatışmaların olumsuz yönleri kesin olarak pahalıya mal olurken, bu çatışmalardan birtakım yararlar da elde edilebileceği savunulmuştur. Çatışmalar aracılığıyla yöneticilerin göz ardı edilen önemli konularla ilgilenmeğe, geçerli kararları almaya, yenilikleri takip etmeğe zorlanabildikleri; çatışmaları bastırmanın daha çok olumsuz sonuçlara götürebildiğine dikkatler çekilmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin görevi çatışmaları yok etmek değil, onları yıkıcı boyutlara gelmeyecek düzeyde

tutarak, örgütsel etkililiği artırıcı şekilde çözmek şeklinde belirtilmiştir (Arnold and Feldman, 1986, s. 210; Callahan ve Fleenor, 1988, s.195; Luthans, 1992, s. 393; Owens, 1981, s. 280; Rahim, 1992, s. 6; Robbins, 1991, s. 222).

Watson (1987), bu görüşün, şartların ve fırsatların eşit olmadığı, gelir ve zenginlik dağılımının herhangi bir ilke temeline dayanmadığı, çatışma çözümleri için birtakım çıktılarının güçlü olanlar tarafından diğerlerine empoze edildiği, devletin endüstriyel ilişkilere karışması ölçüsünün hafife alındığı, dolayısıyla sosyolojik açıdan uygun olmadığı gerekcesiyle eleştirildiğini belirtmektedir (ss. 214-217).

Çatışmayı Canlandırmak

Etkileşimci Görüş olarak da bilinen ve son yıllarda gündemde olan bu yaklaşımda, örgütsel gelişim ve yenileşme için, gerekli görüldüğü durumlarda olumlu çatışma ortamları yaratılması üzerinde durulmuştur. Çok fazla çatışmanın karışıklık yaratacağı kabul edilirken, çok az çatışmanın da kayıtsızlık ve durgunluğa sebep olacağı, dolayısıyla, yüksek performansa götürecek olan arzu edilir düzeyde çatışma yaratmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu amaçla, örgütlerde zıtlık ve farklılıkların güdülenmesi, çatışma yönetimi alanında güven geliştirilmesi, ve tüm yöneticilerin sorumluluk alması gibi fikirler öne çıkarılmaktadır (Bisno, 1988, ss. 75-79; Callahan ve Fleenor, 1988, S.196; Rahim, 1992, s.9).

Robbins (1991), "Eğer bazı çatışmaların grup performansı üzerinde faydalı olduğu ispatlanmış ise, niçin çoğumuz hâlâ çatışmayı örgüt yaşamı içinde arzu edilmeyen bir durum olarak görmekteyiz? Bu sorunun yanıtı, geleneksel görüş üzerine inşa edilmiş bir toplum içinde yaşamamızdır" şeklindeki soru ve yanıtıyla, çatışma konusunda sürdürülen geleneksel yaklaşımı eleştirmektedir. Ancak, bu arada, tüm çatışmaların işlevsel olamayacağını, herhangi bir çatışmanın işlevsel olabilmesi için grup

performansı üzerinde olumlu etki yaratması gerektiğini de vurgulamaktadır (s.224).

Köktenci Yaklaşım

Esasçı Görüş de denilen bu yaklaşımda, temel eşitsizliklerin önemi belirtilmek ve meselelerin köküne inilmek istenmiştir. Marxist görüş, biraz daha ileriye giderek, sermaye sahipleri ile işgörenler arasındaki sınıf ilişkileri üzerinde durmuştur. Çatışma, ekonomik kaynakları elinde tutan ve kontrol edenlerle, bunu yapamayanlar arasındaki kaçınılmaz mücadele şekli ve devrimsel bir değişikliği getirmenin yolu olarak görülmüştür (Huczynski ve Buchanan, 1991, s. 560; Watson, 1987, s.216).

Çatışmaların Oluşumu

Çatışmaların teşhisi ve yönetiminin iyi yapılabilmesi için, çatışma oluşumundaki etkenler ve çatışmaların meydana çıkmasına kadar geçen aşamalar üzerinde araştırmalar yapıldığı ve birtakım modeller geliştirildiği görülmektedir. Aşağıda bu husustaki çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir:

Çatışma Modelleri

Çatışmaların oluşumu hakkında yazarlar birtakım çatışma modelleri geliştirmiştir. Her modelin kendi karmaşık çatışma yapısı içinde oluşturulduğu, dolayısıyla etkili bir çatışma teşhisi ve yönetimi için, birden fazla modelin göz önüne alınması ve uygun olanın seçilmesi gereğine dikkat çekilmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988, s. 202; Owens, 1981, s. 284).

Owens (1981), çatışmaların oluşumunda doğru teşhis yapabilmek için, çatışma işlemi sırasındaki olayların iç dinamiğini ve çatışma olasılığı yaratan dış etkileri anlama hususlarını temel olarak almaktadır (s. 284).

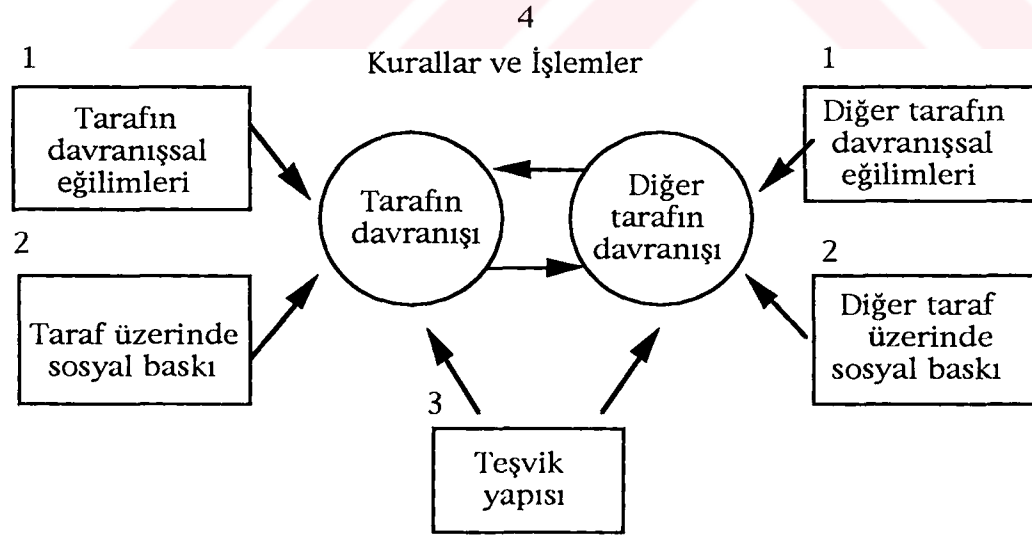
Çatışmanın oluşum modelini geliştirmek için yapılan çalışmalar içinde en

çok Thomas'ın yapısal ile, Robbins'in örgütsel çatışma modeli üzerinde durulmaktadır (Callahan ve Fleenor, 1988, s. 197).

Yapısal çatışma modeli. Bu modelde çatışmayı yaratan koşullar ve bu koşulların kişilerin davranışlarını şekillendirme yolları üzerinde durulmuştur (Şekil 1). Çatışma genellikle, bir tarafın diğerini engellemesi ile başlar. Çatışan taraflardan her biri birtakım davranışsal eğilimleri de çatışmaya taşır. Davranışlar, sosyal baskıdan da etkilenir ve özellikle bir gruba dahil olan kişilerde grup normları, grup kararları, çatışan kişi veya grup üzerinde etkili olur.

Çatışmanın çıkmasına veya çatışma seyrine etki eden diğer etkenler olarak teşvik yapısı ve birbirine bağımlı olma durumları ve çatışmayla ilgilenme kuralları ve işlem yolları gösterilmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988, s. 197; Owens, 1981, s. 286).

SEKİL 1. THOMAS'IN YAPISAL ÇATIŞMA MODELİ

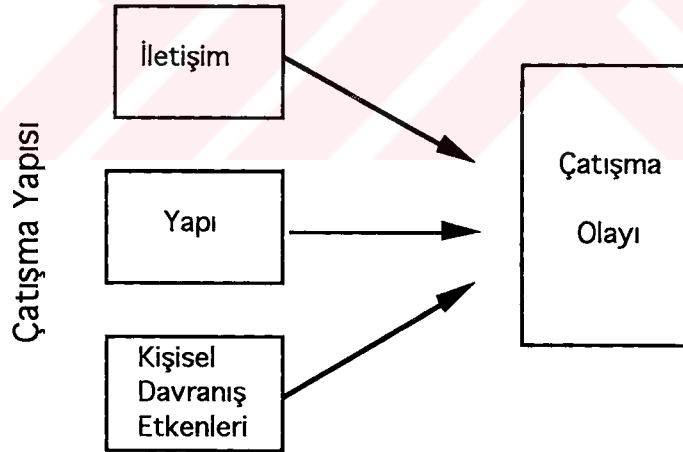


Kaynak: Callahan, E. R. and Fleenor, C. P. (1988), **Managing Human Relations, Concepts and Practices**. London: Merrill Publishing Company. s. 198.

Örgütsel çatışma modeli. Robbins'e göre çatışma kaynaklarını, iletişim, örgüt yapısı, ve kişisel davranış faktörleri oluşturmaktadır (Şekil 2). İletişimin yanlış anlaşılması, çarpıtılması veya iletişimin olmaması çatışmaların çıkmasına kaynaklık etmektedir. Örgüt yapısı çatışmaların diğer bir kaynağı olarak gösterilmektedir. İşgörenler ve bölümlerin birbirlerine bağımlı oldukları oranlarda işbirliği ihtiyacının ve potansiyel çatışma olasılığının artacağına işaret edilmektedir.

Kişilik, statü, kişisel amaçlar gibi kişisel davranış faktörleri, yönetimin en az kontrol edebildiği ögeler olarak belirtilmekte ve çatışma kaynağı oluşturan önemli etkenler olarak görülmektedir (Callahan and Fleenor, 1988, s. 201).

ŞEKİL 2. ROBBİNS'İN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA MODELİ

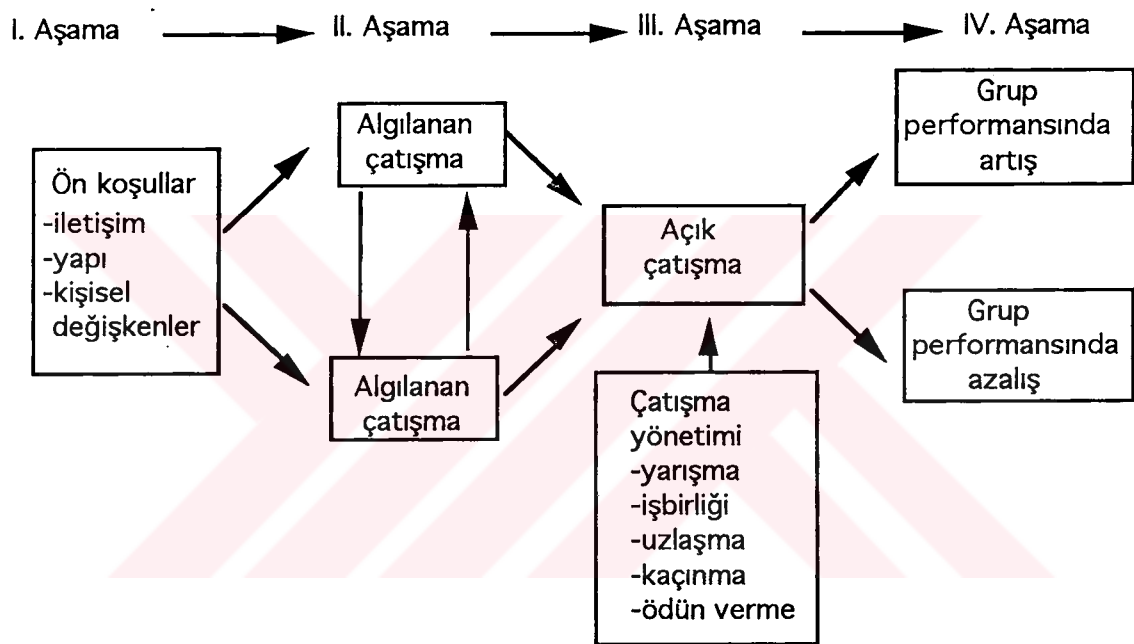


Kaynak: Robbins, P. S. (1974). **Managing Organizational Conflict. A National Approach.** NJ: Prentice-Hall Inc., s. 99.

Çatışma Süreci

Çatışmanın başlaması, gelişmesi ve birtakım çıktılarla son bulması şeklinde belirtilen çatışma süreci, aşağıda verilen çatışma modeliyle ilişkili olarak, dört aşama içeren bir şekil ile açıklanmaktadır (Şekil 3). Buna göre:

ŞEKİL 3. ÇATIŞMA SÜRECİ



Kaynak: Robbins, S. P. (1991). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. NY: Prentice-Hall Inc., (Çev. S. A. Öztürk), s.226.

Çatışmada ilk aşama çatışmanın doğmasına zemin hazırlayan koşulların varlığı olarak gösterilmektedir. Çatışmanın nedenleri olarak da görülen bu koşullar *iletişim, yapı ve kişisel davranış etkenleri* olarak gruplanmıştır. Çatışma durumu, bu koşullardan birisinin veya birkaçının bulunmasıyla başlar.



İletişim, çatışmaların oluşmasında önemli etkenlerden birisi olarak gösterilmektedir. Eğitim ve deneyim farklılıklarının, yetersiz bilgi sahibi olmanın ve seçici algılamamanın iletişimde çatışmaya zemin hazırladığı, ayrıca çok az veya çok fazla iletişimin de çatışmaya neden olduğu belirtilmektedir.

Örgüt büyüklüğü, tek düzelik, uzmanlaşma ve standartlık dereceleri, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve bölümlerin birbirine bağımlı olma derecesi gibi durumlar örgüt yapısıyla ilgili olarak çatışma olasılığını artırıcı nedenler olarak görülmektedir.

Bireyin değ er sistemleri ve belirli kişilik tipleri önemli çatışma kaynaklarından sayılmaktadır. Birinci aşamada açıklanan bu koşulların bir engelleme oluşturması ve bu engellemenin taraflardan birisi veya her ikisi tarafından algılanması durumunda ikinci aşamadaki potansiyel muhalefetin gerçekleştiğine işaret edilmektedir. Engelleme durumunun algılanmasına rağmen, tarafların çatışmaya bakış açılarına göre, duygusal davranma derecelerine göre, çatışmanın başlayabileceği veya başlayamayacağı belirtilmektedir.

Bir taraf diğer tarafın amacına ulaşmasına veya çıkarlarına bilinçli olarak müdahalede bulunursa ve karşı taraf bunu algılayarak tepki verirse, açık çatışmanın başladığına ve bu durumda kaçınma, yarışma, uzlaşma, işbirliği yapma, ödün verme gibi bir çatışma yönetimi yaklaşımının sergileneceğine dikkat çekilmektedir.

Çatışma konusunun taraflarca taşıdığı öneme ve çatışmanın şiddetine göre, tarafların izlediği çatışma yönetimi yaklaşımları sonucunda, çatışmanın, ya grup performansını artırıcı yönde veya grup performansını azaltıcı yönde sonuçlanacağı vurgulanmaktadır (Robbins, 1991, ss. 227-229).

Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmalar, örgütsel seviyede oluş koşullarına göre, genellikle, kişisel, kişilerarası, grup içi, gruplararası, örgüt içi, örgütlerarası çatışmalar gibi başlıklar altında incelenmektedir. Ancak, kişilerarası ile grup içi çatışmalar, gruplararası ile örgütlerarası çatışmalar kendi içlerinde oluş nedeni ve sonuçları bakımından, benzerlikler gösterdiğinden, bazı yazarlar, örgütsel çatışmaları, *kişisel, grup içi, gruplararası* veya *kişisel, kişilerarası, gruplararası* başlıkları altında incelemektedir. Çatışmalar ayrıca kaynaklarla ilgili olarak, *çıkar çatışması, amaç çatışması* gibi başlıklar altında da incelenmektedir.

Kişisel Çatışmalar

Örgütte üyelerin bireysel olarak sıkça yaşadıkları bir çatışma türü olarak nitelenen kişisel çatışmalar, genellikle, bireylerin belirsizlik yüzünden karar vermede zorlandıkları veya ikisi aynı anda gerçekleşemeyecek iki işle aynı anda ilgilenmek zorunda kaldıklarında yaşandığı belirtilmekte ve bu çatışmaların oluşmasında kişilik yapısının etkisi vurgulanmaktadır (Sanford, 1961, s.4; Mayer, 1990, s. 91; Rahim, 1992, s. 57).

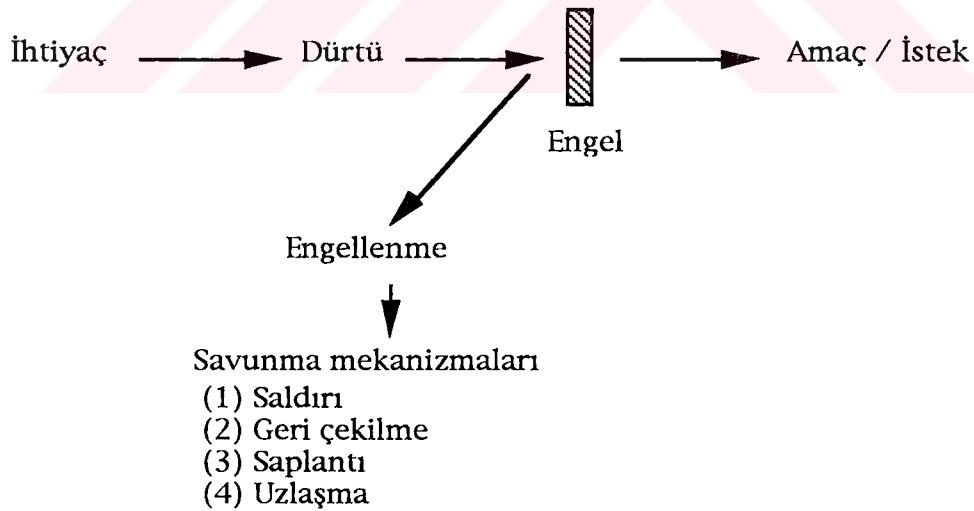
İhtiyaç-dürtü-amaç güdüsel devri ve bir kimsenin kendi rol beklentilerini yerine getirme isteği daima kişinin istediği gibi gerçekleşmez diyen Luthans (1992), her bireyin, birbiriyle yarışan birçok ihtiyaçları, dürtüleri, rolleri ve amaçları bulunduğunu, bunlar arasında çıkabilecek çeşitli tipte engeller dolayısıyla sık sık kişisel çatışmaların yaşandığını ileri sürmektedir. Kişisel çatışma kaynakları, *engellemeler, amaçlar ve roller* açısından ele alınmaktadır (ss. 370-371).

Engellemelere bağlı çatışmalar. Engelleme, kişi amacına ulaşmadan önce, güdülenmiş bir dürtüsünün bir engel tarafından

kesilmesiyle oluşur. Engellemelerin daima savunma mekanizmasının çalıştırılmasına sebep olduğu dile getirilmektedir (Şekil 4).

Bu şekil engellemelerin kişinin ve dolayısıyla örgütün performansında olumsuz etki yaratacağı düşünülmektedir. A.B.D.'de kırk-yedi şirkette yapılan bir araştırma işgörenlerin üçte birinin şirket eşyalarını çaldıklarını; yaklaşık üçte-ikisinin yemek arası zamanını daha uzun tuttuklarını, hastalık bahanesiyle işe gelmediklerini veya işte alkol veya uyuşturucu kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu şekil davranışların bir kısmının işteki engellemelerin sonucu olarak saldırı mekanizmasının bir işlevi olduğu vurgulamaktadır. Ancak, yüksek derecede başarı ve yeterlik ihtiyacı duyan bir kişinin, engelleme karşısında, güdülenerek engeli aşabileceğine de dikkat çekilmektedir (Luthans, 1992, ss. 370-371).

ŞEKİL 4. ENGELLENME ÖRNEĞİ



Kaynak: Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. NY: McGraw-Hill Book Co., s. 372.

Amaç çatışması. Kişisel çatışmaların diğer bir nedeni birbiriyle yarışan iki veya daha çok amacın bulunmasıdır. Bu amaçlar, yarattıkları çatışma türüne göre genellikle yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma, kaçınma-kaçınma şeklinde gruplanmaktadır (Hellriegel ve diğ., 1986, s. 490; Luthans, 1992, s. 374-376; March ve Simon, 1958, s. 115):

Yaklaşma-Yaklaşma. Bu tür çatışmaların, iki cezbedici amaç arasında tercih yapamamaktan kaynaklandığı belirtilmektedir. Ancak, sonunda, amaçlardan birinin tercih edilmesiyle kaygıların yok olduğu bu tip çatışmaların kişi ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratmadığı vurgulanmaktadır.

Yaklaşma-Kaçınma. Üyeler için hem olumlu hem de olumsuz etkiler gösteren bu tür çatışmaların, örgütsel davranış analiziyle yakından ilgili bulunduğu belirtilmektedir. Kişinin özellikle kaçınma ve yaklaşmanın birbirine eşit olduğu durumda büyük stres yaşadığına işaret edilmektedir. Başlattığı bir projeyi bitirmek isterken, sağlık nedeniyle yönetim görevinden ayrılmak isteyen bir kimsenin yaşadığı çatışma buna örnek verilebilir.

Kaçınma-Kaçınma. İki olumsuz amaçla karşılaşan kişinin yaşadığı çatışma türüdür. Kaçınma duygusunun çok şiddetli olduğu durumlarda olumsuz sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir. İşsiz kalmak istemeyen fakat aynı zamanda bulunduğu işyerinde çalışmak istemeyen bir kişinin yaşadığı çatışma buna örnek olarak verilebilir.

Rol çatışması. Rol, Bir bireyin, verilen bir pozisyonu, diğerlerinin beklentilerine uyacak tutum ve davranış içinde gerçekleştirmesi şeklinde tarif edilmektedir. Rol çatışması ise, aynı anda oluşan iki veya daha çok baskı grubunun birisiyle olan uyumun diğeriyle uyumu çok zorlaştıracak durum olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel ve diğ., 1986, ss. 488-489; Bernardin ve Alveres, 1980, s.18, 472).

Rol çatışması, odak kişiye rol göndericileri tarafından bildirilen beklentilerin uygunsuzluğu (incongruity) ve uyumsuzluğunun (incompatibility) derecesi olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışmasının, kişi ve rol arasındaki uyumsuzluk durumunda; bir rol-göndericiden gelen iki veya daha fazla rol beklentisinin, diğer bir veya daha çok rol göndericiden gelenlere zıt olması durumunda; veya tek bir rol göndericiden gelen iki veya daha çok rol beklentisinin birbiriyle uyuşmaması durumunda yaşanabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, rolü üstlenen kişiye bildirilen çeşitli rol beklentilerinin, bu beklentilerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan uygun kaynaklar ve zaman miktarını aşacak kadar fazla olması durumunda da, aşırı rol yükünden dolayı, rol çatışmasının yaşanabileceğine değinilmektedir (Bernardin ve Alvares, 1980, s. 472; Hellriegel ve diğ., 1986, s. 499; Luthans. 1992, ss. 376-377).

Rol çatışmasının kaynakları. Rol çatışmasını yaratan kaynaklar olarak, kişilik yapısı ve örgüt yapısı üzerinde durulmaktadır. Sanford (1961) kişiliğin, ilkel, hissi uğraşları kapsayan dürtü sistemi olarak *ilkel ben* (alt ben - id); dürtü sistemi üzerinde, şuurlu ve sosyal açıdan gerekli görülen otomatik yasaklamaları koyan *süper ben* (üst ben - super ego); ve kişiliğin, dış dünyanın gerçeklerine cevap verecek şekilde, akılcı, çatışmaları çözücü yanı olan *ben* (ego) şeklinde adlandırılan üç işlevsel bölümden oluştuğunu ve bu üç gücün birbiriyle yaptıkları etkileşim sonucunda şekillendiğini belirtmektedir. Bireylerin yaşadıkları kişisel çatışmaların bilinçli veya bilinçsiz olabileceğine dikkat çekilerek, bilinçli çatışmaların ben'in yüzyüze kaldığı iki belirli ihtiyaçtan kaynaklanacağı (rol gereksinimleri ve kişisel ihtiyaçlar gibi) ileri sürülmektedir. Çatışan ihtiyaçların en az birinin bilinçsiz olduğu ve bu çatışmanın, kişilerin farkında olmadıkları dürtüleriyle mevcut durum arasında yaşanabileceğine işaret edilmektedir (s. 4).

Örgüt yapısının, yukarıda belirtilen rol göndericileri, rollerarası ve aşırı-rol yükü şeklindeki çatışmalara kaynaklık ettiği, çatışan politikalar, amaçlar ve kararlar üreterek rol çatışmalarına zemin oluşturduğu vurgulanmaktadır. Kişisel gelişme, iletişim, planlama, iş akışının eşgüdümlemesi, değişime karşı uyum, üst yöneticilerin fikirlere önem vermesi gibi hususları yeterli düzeyde olan örgütlerde kişisel çatışmaların düşük düzeyde olduğu ileri sürülmektedir. Rol çatışmalarının yaşanmasında denetim şekli, eşgüdümleme, sunulan örgütsel fırsatlar ve taleplerin rol çatışmasının yaşanmasının başlıca kaynakları olarak gösterilmektedir.

Rol çatışmasıyla yakın ilişkisi görülen örgüt yapısıyla ilgili diğer bir husus rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, rol beklentileri ve performans değerlendirmeleri hakkında tam açıklık olmaması veya kişinin sahip olduğu bilgi ile işini gerektiği gibi yapabilmesi için gereksinim duyduğu bilgi arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği, kişi ve örgüt için, önemli sorun kaynaklarından birisi olarak görülmektedir (Kahn, 1980, s. 426; Griffin, 1984, s. 455). Role gerginliği (role strain), gerilim (tension) ve iş doyumunun, işi bırakma eğilimi üzerindeki etkilerini inceleyen Klenke-Hamel ve Mathieu (1990), rol belirsizliğinin genellikle iş doyumunu azalttığı ve bunun da işi bırakma eğilimini artırdığı sonucuna varmışlardır (s. 793).

Rol çatışmasının etkileri. Rol çatışmasının çok değişkenli doğası, bu çatışmalara eşlik eden çeşitli öncül durumları ve çıktıları anlaşılabilirdiği zaman, uygun iyileştirme stratejilerinin seçilebileceğini ileri süren Miles ve Perreault, gerçekleştirdikleri bir araştırma ile şu ilginç sonuçlara ulaşmışlardır (ss 136-153):

1. Bireyler yaşadıkları rol çatışmasının doğasına göre farklılık gösterirler.

2. Bazı rol gereksinimleri, bir başlarına çatışma nedeni olmazken, odak kişi üzerine diğer rol talepleri yüklendiği zaman, rol çatışması nedeni olabilmektedir.

3. Örgüt içine yönelik faaliyet gösteren kişilerin yaşadıkları rol çatışması örgüt dışına yönelik faaliyet gösterenlerin yaşadıkları rol çatışmaları kadar yüksek olmasına rağmen, örgüt içinde çalışanların işle ilgili olarak daha fazla olumsuz çıktıya sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, örgüt dışında çalışanların, rol göndericinin gözünden ırak olmaları, dolayısıyla daha esnek davranabilmelerine bağlanmıştır (Katz ve Kahn, 1980, ss. 151-153).

Kahn ve Wolfe (1961) tarafından gerçekleştirilen rol çatışmasıyla ilgili bir diğer araştırmada ise şu sonuçlar elde edilmiştir (ss. 21-31):

1. Yüksek düzeyde rol çatışması yaşayan kişiler, yüksek düzeyde gerilim hissetmekte, düşük iş doyumu, örgüte karşı daha az güven, ve çatışma yaşamaktadır.

2. Rol çatışmaları, kişilerarası ilişkileri olumsuz etkilemektedir.

3. Yönetim ve denetim gibi yaratıcı ve sorun çözücü pozisyonlarında bulunan kişiler daha çok rol çatışması yaşamaktadır.

4. Kaygı eğilimli tipler, kaygı eğilimli olmayan tiplere göre, çatışmayı daha şiddetle yaşamaktadır.

5. Kişilik özelliklerine göre katı mizaçlı kişiler, daha duygusal ve esnek mizaçlı kişilere göre, rol çatışmasından dolayı daha düşük düzeyde gerilim hissetmektedirler.

6. Rol çatışmasının çalışma ortamında yaygın yaşandığı ortaya çıkmıştır.

7. Rol çatışmalarının çoğu kez aşırı iş yükü nedeniyle oluştuğu, bunun da ruhsal ve fiziksel gerilim belirtilerine eşlik ettiği görülmüştür.

8. İş belirsizliğinin, iş yerlerinde yaygın olduğu ve iş gerilimi, iş doyumsuzluğu, kaygı ve depresyon duygularına eşlik ettiği açığa çıkmıştır.

Kişilerarası Çatışmalar

Kişilerarası çatışma, iki veya daha çok kişinin etkileşiminde, duygusal ve kişisel açıdan veya amaçlar, politikalar uygulamalar açısından algılanan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Walton, 1987, s. 2; Helliege ve diğ. 1986, s. 491). Aşağıda, kişilerarası çatışma kaynakları ve kişilerarası çatışmanın etkileri üzerinde durulmuştur.

Kişilerarası çatışma kaynakları. Çatışmalara kaynaklık eden kişilerarası ilişkiler *güç ve bağımlı olma ilişkileri, müzakere ilişkileri, araçsal ilişkiler, sosyo-duygusal ilişkiler* şeklinde gruplanmaktadır. Bunlar içinde, kendi kapasitelerini ve fırsatlarını artırmak için, diğerlerinin davranışlarını etkilemeğe çalışmak şeklinde açıklanan güç ve bağımlı olma ilişkilerinin tüm diğer ilişkileri etkilediği belirtilmektedir. Müzakere ilişkileri, kıt kaynakların kullanımında birbirine bağımlı olan insanların veya birimlerin, kendi payını artırmak için oluşturdukları ilişkiler şeklinde nitelenmektedir. Araçsal ilişkiler, birbiri için "üretimin bir aracı" durumunda olan insanların, işin gerçekleştirilmesinde karşılıklı olarak duydukları ihtiyaç nedeniyle kurulan ilişkiler olarak belirtilmektedir. Sosyo-duygusal ilişkiler ise, birlikte çalışmanın getirdiği bir çeşit bağlılık ve takım ruhu şeklindeki duygusal bağlar şeklinde tanımlanmaktadır (Mastenbroek, 1987, ss. 107-111).

Kişilerarası çatışma kaynakları olarak en çok güç ve bağımlılık ilişkileri içinde yeralan ast-üst ilişkileri ve çıkar ilişkileri üzerinde durulmaktadır.

Ast-Üst ilişkileri. Hiyerarşi prensiplerine göre yürütülen örgüt düzeninde, örgüt politikası ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, çeşitli yönetsel rollerdeki kişilerin, astlarını kontrol yetkisine

sahip oldukları belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak, örgütte çeşitli düzeylerde güç odakları ve buna eşlik eden çeşitli düzeylerdeki ödül, prestij ve bilgi ile güç ve olanak eşitsizlikleri yaratıldığı, bu eşitsizliklerin ise çeşitli çatışmaların çıkmasına neden oluşturduğu belirtilmektedir (Evan, 1976, s. 45; Johnson ve Johnson, 1994, ss. 413-415).

Diğer taraftan Watson (1987), iş ortamlarında çatışmaların çıkmasının başta gelen nedeninin, işverenlerin kendi maksatları için işçileri kullanmaları, bunun karşılığında işgörenlerin de kendi çeşitli maksatları için işi kullanmaları olduğu öne sürmektedir. Endüstriyel kapitalizmin istihdama ve işgücünün rasyonel olarak örgütlenmesine dayandığı, bu durumun ise, istihdam fikrinde saklı olan insanların kontrolü prensibi ile, serbest işgücü fikrinde saklı olan bağımsızlık ve özerklik prensipleriyle ters düştüğüne işaret edilmektedir (s. 246).

Katı hiyerarşik yapı içinde, örgütlerde gelişebilen marazi (pathologic) bir davranış ve tutum şekli olarak, kişisel ilişkilerde aşırı uzaklık, rutin işler ve işlemlere aşırı bağlılık, değişime karşı direnç, statü ve otorite hakları üzerindeki anlamsız ısrar örnekleriyle kendini gösteren yaygın bir örgüt özelliği üzerinde durulmaktadır. İnsanların genellikle eleştirisel bir amaçla "bürokrasi" dediklerinde bu kişisel davranış örneklerini kastettiklerine işaret edilen bu durum "büropatholoji"¹ olarak adlandırılmaktadır (Thomson ve Knoph, 1961, s. 154; Miles, 1980, s. 124).

Büropatolojik davranışlara neden olarak Thomson ve Knoph (1961), herşeyden önce kişinin kendini güvende hissetmemesini göstermektedirler. Hiyerarşik düzen içinde en üstte bulunanlar "başarı" beklerken, statü ihtiyacı içinde olan daha alt basamaktaki bir yöneticinin, bir taraftan

¹ Türkçemizde "bürokrasi" sözü yer almış olduğundan, araştırmacı tarafından "büropatoloji" sözcüğü olduğu gibi kullanılmıştır.

kazan-kazan şeklinde adlandırılmaktadır. Çatışma sonunda her iki tarafın da kayba uğradığı durum kaybet-kaybet; bir tarafın, diğer tarafın kaybı pahasına kazandığı durum kazan-kaybet; çatışan tarafların her ikisinin de kazandığı durum ise "kazan-kazan" olarak belirtilmektedir. Bu çatışma durumları içinde birey ve örgüt açısından en yararlı görüleni kazan-kazan türü çatışmalardır. Diğer iki çatışmanın hem örgüt hem de birey açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilme olasılığı vardır (Luthans, 1992, ss. 386-387; Druckman, 1993, s. 26).

Watson (1987), işgören ve işveren arasındaki anlaşmanın işgörenin aleyhine bir gelişme göstermesi durumunda, işgörenin çok çeşitli yaptırımlara başvurduğunu belirtmektedir. Bu yaptırımların işi yavaşlatma, fazla mesai yapmama, denetimciyle konuşmayı reddetme ve nihayet greve gitme gibi örnekleri verilmektedir. Bir iş yerinde birtakım şeylerden yoksun bırakılmaya en direkt tepkilerden birisinin ise işten ayrılmak şeklinde kendini gösterdiği ve bir örgütteki işçi değiştirim oranının o örgütteki çatışma seviyesinin iyi bir göstergesi olduğuna işaret edilmektedir (s. 245).

Grupiçi Çatışmalar

Alanyazında grupiçi çatışmalar genellikle kişilerarası çatışmalar şeklinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte, grupiçi çatışmalarda, kişilerarası çatışmalardan farklı olarak, grup birliği ve düşüncesinin etkisi söz konusudur. Grup davranışlarının bireysel davranışlardan farklılık gösterdiği, bu yüzden grup dinamiklerinin çatışmada ilginç bir yeri olduğu ileri sürülmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988, s.163, 202; Johnson ve Johnson, 1994, ss.4-20; Rahim, 1992, s. 101).

Grupiçi çatışmalar, grubun faaliyetleri veya grubun amaçları ve işlevleriyle ilgili olarak grup üyelerinin bir kısmı veya tümü arasındaki, bazı durumlarda ise, alt gruplar arasındaki uyuşmazlık veya anlaşmazlıklar olarak

genellikle çok iyi tarif edilmiş olmadıklarından, emredici liderlik yaklaşımının hoş karşılanabileceğini belirtmektedir (s.110).

Grup bileşimi. Grubun, davranış, tutum, inançlar, eğitim, çıkar gibi özellikler açısından farklılık gösteren bireylerden oluşmasının, grup ve örgüt amaçlarının karşılanmasında çatışmaların yaşanması olasılığını artıracak öne sürülmektedir. Bununla beraber, sorun çözme işlemi gerektiren görevlerde, çeşitli özelliklerdeki üyelerden oluşan grubun daha başarılı olduğu kabul edilmektedir. Bunun yanında gruba katılan yeni bir üyenin grubun alışılmış havasını ve istikrarını bozucu bir etki yarattığı ileri sürülmektedir.

Grup büyüklüğü. Grup büyüdükçe çatışmaların da arttığına işaret edilerek, büyük gruplarda grupçi anlaşmazlıkların sonucu olarak, birçok resmi olmayan alt grupların oluşması olasılığına dikkat çekilmektedir.

Grup birliği ve grup düşüncesi. Grup içinde yaşayan üyelerin, grubun çoğunluğunun düşüncelerine uyma zorunluluğu hissettiği; grup üyelerinin, grup kararlarını benimsemeseler dahi, gruptan dışlanacakları kaygısıyla uyum gösterdikleri belirtilmektedir.

Grupçi çatışmaların etkileri. Grupçi çatışmalarla ilgili olarak yapılan bazı araştırmaların sonuçları, grupçi işbirliğinin, eşgüdümleme ve iletişim gibi grup işlemlerini kolaylaştırdığını göstermiştir (Hellriegel ve diğ., 1986, s. 496). Diğer taraftan, yarışma durumlarında ekip performansının, niceliksel ve niteliksel olarak işbirliğine göre oldukça yüksek olduğuna işaret eden araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Rahim, 1992, s. 103-105).

Gruplararası Çatışmalar

Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dicson'ın, 1920'li yılların sonlarına doğru, Hawthorne elektrik fabrikasında işgörenlerin çalışma koşullarıyla

ilgili olarak yaptıkları araştırmaların sonuçları, iş veriminde, işçilerle olan etkileşimin ve işin sosyal cephesinin, fiziksel şartlardan daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. "Hawthorne etkisi" olarak bilinen bu durum, örgüt yönetimiyle ilgilenenleri, grup dinamiğinin etkilerini anlamaya yöneltmiştir (Callahan ve Fleenor, 1988, s.163).

İnsanların yaşadıkları toplumda, bulundukları statü, iş kolu, cinsiyet, ırk vb. bir çok özelliklere göre sosyal bir sınıflandırma yaptıklarına, örgütlerde bu sınıflandırmanın en genel şekliyle, kişilerin ait oldukları grubu "Bizim grup" diğerlerini ise "diğer gruplar" olarak nitelediklerine işaret edilmektedir (Johnson ve Johnson, 1994, s. 380).

Gruplararası çatışma kaynakları. Gruplararası çatışmaların, genellikle, örgütün iki veya daha çok birimi, bölümü, veya alt sistemleri arasında eşgüdümleme ve ödüllerin dağıtılma şekliyle ilgili toplu bir uyumsuzluk ve anlaşmazlığa hitap ettiği belirtilmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 212-217; Açıkalın, 1994, s. 23).

İşin eşgüdümlenmesi. Örgütlerde farklı birimlerdeki yapılan işlerin ve bu birimlerde çalışan işğörenlerin nitelikleri bazen amaç ve yaklaşım olarak birbirinden farklılık gösterebilir. Birimler arasındaki işin eşgüdümlenmesi sırasında, tutum ve yaklaşım farklılıklarından dolayı uyulaşmazlıklar ve anlaşmazlıklar yaşanabilir. Amaç ve kişilerarası yaklaşım bakımından birimler arasındaki farklılaşma oranı arttıkça, çatışmaların doğması olasılığının da o denli artacağına dikkat çekilmektedir.

Görevsel bağımlılık. Bir iş grubunun, herhangi bir projeyi bitirebilmek için, diğer örgütsel birimlere bağlı olma zorunluluğunda, gruplararası çatışmaların yaşanacağı belirtilmektedir. Bir grubun etkinliklerinin diğer grubun performansını etkilediği oranda gruplararası çatışmanın yaşanması olasılığının arttığına dikkat çekilmektedir.

Görev belirsizliği. Gruplararası çatışmaların, ayrıca, hangi grubun hangi işi yapacağı hakkında açıklık bulunmadığı durumlarda oluştuğuna dikkat çekilmektedir. Görev belirsizliğinin hızla büyüyen örgütlerde veya örgüt çevresinin hızla değiştiği durumlarda daha çok görüldüğü belirtilmektedir.

Görev alanı farklılığı. Örgütlerdeki farklı birimlerin farklı amaçlar, yaklaşımlar, iş görme yollarına sahip olmasının birimler arasındaki çatışmaların çıkması olasılığını artırdığı belirtilmektedir.

Örgütsel ödül sistemleri. Örgütün grup performansını izleme durumu ve kaynakları dağıtma şekli (para, personel, cihaz) gruplararası çatışmanın başlıca nedenlerinden gösterilmektedir. Kendi işlerini yaparken nispeten bağımsız hareket edebilen gruplar, işin gerektirdiği kaynakları (bütçe fonları, personel, yer, cihazlar vb.) kullanma sırasında birbirleriyle yarışmak zorunda kalırlar (Arnold ve Feldman, 1986, s.212-217; Luthans, 1992, s. 388; Owens, 1981, s. 283).

Uzman ve hiyerarşik roller arasındaki ilişkiler. Çatışma kaynağı olarak belirtilen diğer bir neden uzman ve hiyerarşik roller arasındaki ilişkilerdir. Uzmanlıklar, bir çeşit hiyerarşik olmayan yetkiyi gerektirdiğinden, hiyerarşik yetkinin söz sahibi olduğu alanı ele geçireceğinden korkulur ve uzmana karşı cephe alınır. Bu durum, her iki taraf için bir çeşit rol savunma mekanizması geliştirilmesine sebep olur ve taraflar arasında çatışmalar yaşanır (Thomson ve Knoph, 1961, ss. 99- 110).

Gruplararası çatışmanın etkileri. Gruplararası çatışmada dikkat çekilen husus, her bir grubun edindikleri grup kimliği etkisiyle kendini üstün görme durumudur. Çatışan gruplar hem kendi içlerinde hem de birbirleriyle olan ilişkilerinde birtakım değişiklikler gösterirler. Bu değişiklikler konu uzmanları tarafından genellikle grupların şu özellikleriyle dile getirilmektedir (Blake ve Mouton, 1961, ss. 421-424;

Callahan ve Fleenor, 1988, s. 205; Johnson ve Johnson, 1975, s.381; Luthans, 1992, s.389):

1. Her grup daha yüksek oranda yapılır ve örgütlenir.
2. Diğer bir grupla çatışma içinde olduklarını hisseden grup üyeleri arasında birlik duygusu gelişir ve diğer grubu yenmek için katı bir cephe oluşturulur.
3. Grup içindekiler için "biz", grup dışındakiler için "onlar" şeklinde açık bir ayırım söz konusudur.
4. Grup içindeki bütünlük ve olumlu hisler grup dışına aktarılmaz ve diğer grubun üyeleri düşman gibi görülür.
5. Kendilerine karşı bir tehdit olduğu hissi içindeki grup üyeleri kendilerini "en büyük" görürler. Kendi güçleri olduğundan fazla, karşı grubun gücü ise olduğundan daha aşağı gösterilir.
6. Gruplar arasında iletişim miktarı azalır. Olan iletişim de olumsuz eleştiri ve husumet özellikleri taşır.
7. Liderlik, daha demokratik bir görünümünden daha otokratik bir görünüme dönüşür ve grup otokratik liderliği hoşgörmede daha istekli davranır.
8. Grup üyeleri arasında rütbe ayrımları azalır ve üyeler arasındaki çatışmalar bir yana bırakılır.
9. Çatışan gruplar arasında iletişim ve etkileşim azalır. Tüm bu durumlar çatışmanın daha da tırmanmasına ve yıkıcı bir hal almasına sebep olur.
10. Gruplararası çatışma ve bunun sonundaki düşmanlık hissi, bireysel olarak örgüt üyelerinin sinirsel bozukluklarından değil fakat grup etkileşiminin bir ürünü olarak meydana çıkar.

Gruplararası çatışmaların sonuçları, grup ve örgüt üzerinde işlevsel veya işlevsel olmayan etkiler yaratabilir. Ayrıca gruplararası çatışmanın

örgüt etkililiğine, örgüt iklimine ve iş doyumuna olumsuz şekilde eşlik ettiği saptanmıştır. Gruplararası çatışma sonucunda meydana çıkan durumlar içinde, yıkıcı etkilerinin bulunması nedeniyle en çok bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesi şeklinde sonuçlanan kazan-kaybet şeklindeki çatışma üzerinde durulmaktadır. Kazan-kaybet şeklindeki stratejilerde güçlü taraf genellikle görüşlerini diğer tarafa empoze ettiğinden, güvenin, diyalog ve iletişimin azaldığı, ve ilişkilerin zedelendiği bir durum oluşmaktadır. Bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesi şeklinde sonuçlanan çatışmalarda, kazanan ve kaybeden tarafların içinde bulundukları durum şu şekilde özetlenmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s. 223; Callahan ve Fleenor, 1988, s.205; Hellriegel ve diğ., 1986, ss.277-285; Johnson ve Johnson, 1994, ss. 355, 381; Rahim, 1992, ss. 122-124; Shepard 1961, s. 39):

Kazanan grup,

1. Grup üyeleri birbirine kenetlenme durumunu korur ve hatta daha bağlı hale gelebilir.
2. Gerilim azalır, savaşıma ruhu kaybolur ve sakinlik, sıradanlık ve latife ortamı geri gelir.
3. Yüksek oranda grupiçi işbirliği ile birlikte, üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaya verilen önem artarken, iş ve görevi başarma ilgisine verilen önem azalır.
4. Kazanma ile, grubun kendisi hakkındaki olumlu, karşı grup hakkındaki olumsuz yargısı teyit edildiğinden, kazanan grup halinden memnun olarak, ileriye yönelik grup performansını ve etkililiğini artıracak inceleme ve değerlendirme etkinliklerine fazla yer vermez.

Çatışma sonunda kaybeden tarafın içinde bulunduğu durum ise şu şekilde belirtilmektedir:

1. Kaybetme gerçeğini çarpıtmak veya inkâr etme yolunda güçlü bir eğilim vardır.

2. Kaybetmiş olmak gerçeği kabul edilirse, grup suçu bir şeylerin veya birilerinin üzerine atma eğilimi içine girer. Eski çözülmemiş çatışmalar tekrar gündeme gelir, grup liderine karşı çıkan hizip ve muhalefet grupları oluşur, kavgalar ve bölünmeler baş gösterir.

3. Çatışma öncesinde grubun kendisi için geliştirdiği olumlu biçimlendirme kaybolur. Grup, noksanları ve yanlışlarıyla kendini daha iyi tanımaya ve daha gerçekçi değerlendirmede bulunmaya başlar.

4. Grup içi işbirliği ve çalışmaya doğru eğilim artarken, üyelerin ihtiyaçlarını karşılama eğilimi azalır.

Örgütsel Çatışmaların Yönetimi

Bu bölümde, çatışma yönetimi üzerinde genel bir bilgi verilmiş, ayrıca örgüt içinde meydana çıkan kişisel, kişilerarası, grup içi ve gruplararası çatışmaların yönetimi üzerinde durulmuştur.

Çatışma Yönetimine Genel Bakış

Mastenbroek (1987), örgütleri, kendi pozisyonlarını geliştirmeye çalışan, aynı zamanda birbirlerine gereksinim duyan, birbirlerine bağımlı alt birimlerin bir şebekesi olarak tanımlamaktadır. Böylelikle, örgütlerde bütünleşme ve işbirliği üzerinde duran sistem modeli görüşü ile, örgütlerin taraflar arasındaki yarışmaya dayandığı şeklindeki partiler modeli görüşünü birleştirmiştir (ss. 2-13).

Çatışma yönetimiyle ilgili olarak birçok yazar çatışmanın karmaşık doğasını vurgulayarak, örgüt "etkililiğini ve verimliliğini"² artırmada çatışmaların yapıcı bir şekilde kullanılabileceği, hatta bu nedenle bazı

²Araştırmanın "tanımlamalar" kısmında etkililik ve verimlilik kelimeleri üzerinde durulmuştur.

atışmaların teşvik edilebileceği hususlarının önem kazanması dolayısıyla, "çatışma çözümü" yerine ç"çatışma yönetimi" terimini kullanmayı yeğlemektedir (Bisno, 1988, s. 76; Miles, 1980, s.123; Rahim, 1992, s.38; Rubenstein, 1993, s. 168).

Çatışmaların, yönetilme şekline göre işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar doğurabileceği, dolayısıyla çatışma yönetiminin ustalık gerektirdiği hususu yine hemen tüm yazarlar tarafından dile getirilmektedir (Dubrin, 1988, s.159; Heilriegel ve diğ., 1986, s. 507; Mayer, 1990, ss. 2-4, 71; Owens, 1981, s. 280; Tjosvold, 1991, ss. 1-4)

Çatışma yönetimiyle ilgili olarak, yazarların çoğunlukla, aynı fikirde oldukları bir diğer husus, örgütlerde hiç çatışma olmamasının veya çok az çatışma yaşanmasının, örgütü durgunluğa ve etkiziliğe sürükleyeceği; diğer taraftan çok fazla çatışmanın olumsuz ve yıkıcı etkiler yaratacağıdır. Bu yüzden, "az" veya genellikle "orta" düzeyde bir çatışmanın örgüt etkililiği ve verimliliği açısından işlevsel olacağı vurgulanmaktadır (Bingöl, 1990, s. 199; Bisno, 1990, s. 76; Dubrin, 1988, s. 159; Luthans, 1992, s.393; Rahim, 1992, s. 10 ve diğ.).

Tjosvold (1991), çağdaş liderliğin cesaret ve riski göze almayı gerektirdiği belirtilmekte, bunun da en etkili şekilde olumlu çatışma ortamlarının yaratılmasıyla sağlanacağını öne sürmektedir. Çatışmaların, taraflarca, açık yüreklilikle, farklılıkları değerli görerek, ortak yararı sağlamaya çalışarak, sürekli değerlendirme yaparak, sorun çözme yöntemiyle yönetilmesi "olumlu çatışma yönetimi" olarak tanımlanmaktadır. Olumlu çatışmanın çağdaş liderliğin doğasını açıkladığı belirtilerek, çatışmadan kaçınma şeklindeki modası geçmiş fikirlerin, çağdaş örgütlerdeki çatışmaların gerçekçi yaklaşımıyla yer değiştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (ss. 13-50).

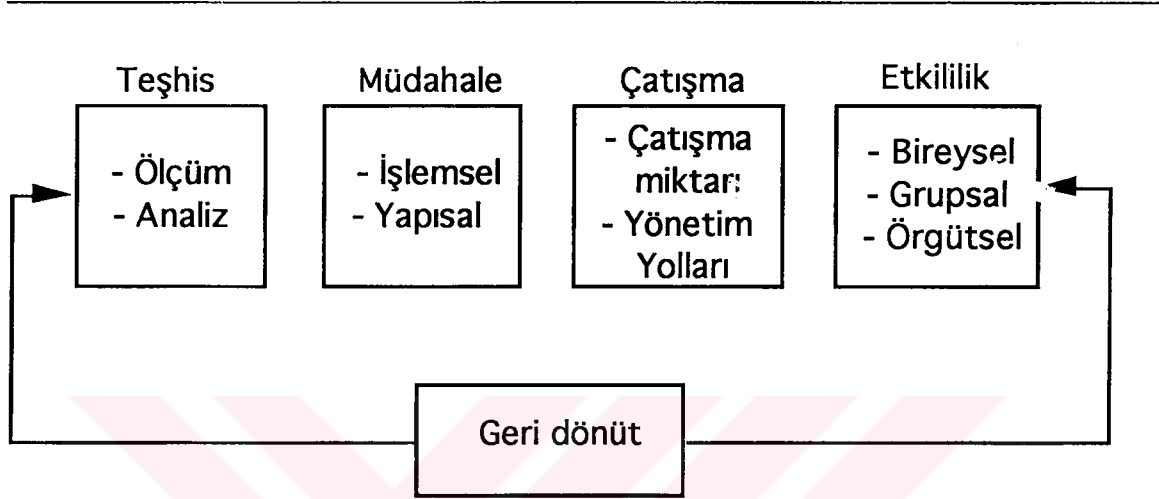
Örgütsel çatışmaların yönetiminde "güven" unsuruna çok büyük önem verildiği görülmektedir. Açıklık ve güven atmosferinin ilgilenme ve yüz yüze gelmeyi gerektirdiğini belirten Mayer (1990), "herhangi bir örgütün çarklarını çalıştıran yağ güvendir. ... Güven ve açıklığın anahtar özellikler olmadığı örgütlerde, çok bilinen mantıksız bürokrasi ve kontrol zihniyeti egemen olur." görüşüyle, güvenin insanları güdüleyici özelliğine dikkat çekmektedir (ss. 76-77). Güvenin, zincirleme bir etkisi olduğuna, insanların ortak bir görüş geliştirmelerine izin verdiğine dikkat çekti. Hurst (1991), bu durumun ortak amaç ve duyguların gelişmesinde rol oynadığını belirtmektedir (ss. 287-288). Güvenin hayati önem taşıdığı görüşünü savunan Tjosvold (1991), güvenin karşılıklı olduğuna emin olan insanların grup çalışmasına ve çatışmaların etkili yönetimine katkıda bulunabilecekleri, güvensizlik durumunda ise, insanların bilgi ve beceriyi kendilerine saklayarak, örgüt etkililiğine katkıda bulunamayacakları vurgulanmaktadır (s. 12). Benzer şekilde Johnson ve Johnson (1994), kişilerin ve grupların birbirine güvendikleri oranda birlikte etkili şekilde çalışabileceklerine değinerek, güvenin gerekliliğine dikkat çekmektedir (ss. 119-127).

Çatışma yönetimi modeli. Örgütsel çatışmaların teşhisi ve uygun şekilde yönetimi için birçok model geliştirilmeye çalışılmıştır. Verilen her bir modelin, gerçek çatışma ortamının özelliklerini koruduğu oranda geçerli sayılabileceğine dikkat çekilmektedir (Fraser ve Hipel, 1984, s. 7). Rahim (1992), çatışma yönetiminde yapılması gereken işlemleri, *teşhis*, *müdahale*, *çatışma* ve *etkililik* adları altında basamaklandırarak, *geri dönüt* ile devresel bir çatışma yönetimi şeması oluşturmuştur (Şekil 5).

Etkili çatışma yönetimi için ilk adım olarak, çatışmanın doğasını anlamak ve teşhis etmek geldiği üzerinde durulmakta, çatışmanın nedenleri, yoğunluğu, etkileri iyi anlaşılabilirse, etkili yönetim metodlarının seçimi ve

uygulanmasının yapılabileceği belirtilmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988, s. 206; Owens, 1981, ss. 291-300).

SEKİL 5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME İŞLEMİ.



Kaynak: Rahim, M. A. (1983). Managing Conflict in Complex Organizations. In D. W. Cole (Ed.), *Conflict Resolution Technology*. Cleveland: Org. Dev. Inst., p. 81.

Çatışmaya müdahale ihtiyacının, çatışmanın çok az veya çok fazla olması durumunda, ayrıca örgüt üyelerinin çatışmayı etkili şekilde yönetemedikleri durumlarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Mastenbroek (1987), müdahaleyi, kültürel ve yapısal koşulları geliştirme ve örgütsel birimler arasındaki sorunları çözme ve düzenlemeye yönelik olarak, sosyal bilgi ve becerilerin uygulanması metodu olarak adlandırmaktadır (s.10). Müdahale işlemsel veya yapısal olabilir. İşlemsel müdahale, iletişim, karar verme vb. birbirini izleyen olaylar veya çıktılarına hitap eder. Yapısal yönden yapılan müdahaleler ise, görevlerin eşgüdümlemesi, ödül sistemi, hiyerarşik işleyişle ilgili ve benzeri değişimleri kapsar. Çatışma durumunda, çatışmanın miktarı ve yönetim tarzının uygunluğu araştırılır. Etkililik ise, çatışma sonunda bireysel, grupsal ve örgütsel açılardan elde edilen kazanımlara hitap eder (Rahim, 1992, ss. 50-55).

Her çatışma durumunda göz önüne alınması gereken hususları Stulberg (1987), algılar, sorunlar, işlemler, ilkeler ve uygulamalar (Perceptions, Problems, Processes, Principles, Practices) olarak, İngilizce karşılığı olan kelimeler dolayısıyla "Beş P" başlığı altında toplamaktadır (ss. 13-14). Algıların güvensizlik, kaygı, engellenme, zarar, öfke, korku vb. ifadelerle çatışma fikrine eşlik ettiği belirtilmektedir. Sorunlar, çatışmayı yaratan ve her an karışılabilir olacak nedenler olarak belirtilmektedir. İşlemler, çatışma durumunda boykot etmek, uzmana başvurmak, greve gitmek, kaçınmak gibi başvuru yaklaşımları göstermektedir. İlkeler, çatışma sırasında tarafların bağlı kalmaya çalıştıkları etkililik, adalet, katılımcılık, süreklilik gibi fikirler olarak nitelendirilmektedir. Uygulama ise, çatışma durumunu anlatan güç gösterisi, özel durumlar, ortak işlemler gibi durumları anlatmaktadır.

Çatışma yönetimi yaklaşımları.³ 1960'lı yıllarda, çatışma yönetimi yaklaşımlarıyla ilgili olarak, Shephard'ın (1961), ilkel metodlar (baskı ve savaş gibi yıkıcı metodlar), modern metodlar (sınırlı savaş, pazarlık), çağdaş metodlar (sorun çözme) olarak üç temel metod üzerinde durduğu görülmektedir (ss. 33-34). Bu sınıflamada dikkat çeken husus, çatışmaların çözümünde "baskı"nın toplumlarda başlıca araç olarak kullanılması ve çağdaş metod olarak nitelenen "sorun çözme" metoduna henüz ulaşılamadığının belirtilmesidir. Oysa, günümüzde sorun çözme metodunun çatışma yönetiminde en çok vurgulanan ve kullanılmasına çalışılan yaklaşım olması, çatışma yönetiminde kaydedilen ilerlemeyi göstermektedir.

Çatışma yönetimi yaklaşımları çatışmanın doğasına, kimler arasında olduğuna ve önemine göre değişmesine rağmen, hemen tüm çatışma durumlarında başvurulabilecek seçenekler içermesi bakımından, Thomas

³ Araştırmada yöntem, strateji, yaklaşım ve tarz kelimeleri aynı anlamlarda dönüşümlü olarak kullanılmıştır.

Ruble ve Kenneth Thomas tarafından geliştirilen çatışma yönetimi modelinin birçok yazar tarafından temel olarak alındığı görülmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988, s.209; Owens, 1981, s.294; Rahim, 1983, s. 2; Robbins, 1991, s.231). Bu model, çatışan tarafların tutumlarına göre, *işbirliği* (karşı tarafın çıkarlarını tatmine yönelik) ve *ısrarcılık* (kişisel çıkarları tatmine yönelik) boyutları üzerinde beş türlü çatışma yaklaşımı üzerinde durmaktadır (Şekil 6). Bu yaklaşımlar Rahim ve Bonoma (1979) tarafından kişinin kendisi için ve diğerleri için duyduğu kaygı boyutu üzerinde yeniden yorumlanmışlardır ((Rahim, 1992, ss. 23-25). Bu yaklaşımlar:

Yarışma yaklaşımı (Hükmetme / Zorlama). Kişi kendi çıkarlarını, karşı tarafın çıkarları pahasına gerçekleştirmeğe çalışır. İsrarcı olan, işbirliği yapmayan özellikteki bu klasik kazan-kaybet çatışma şekli genellikle yıkıcı sonuçlar yaratabilen bir yaklaşımdır

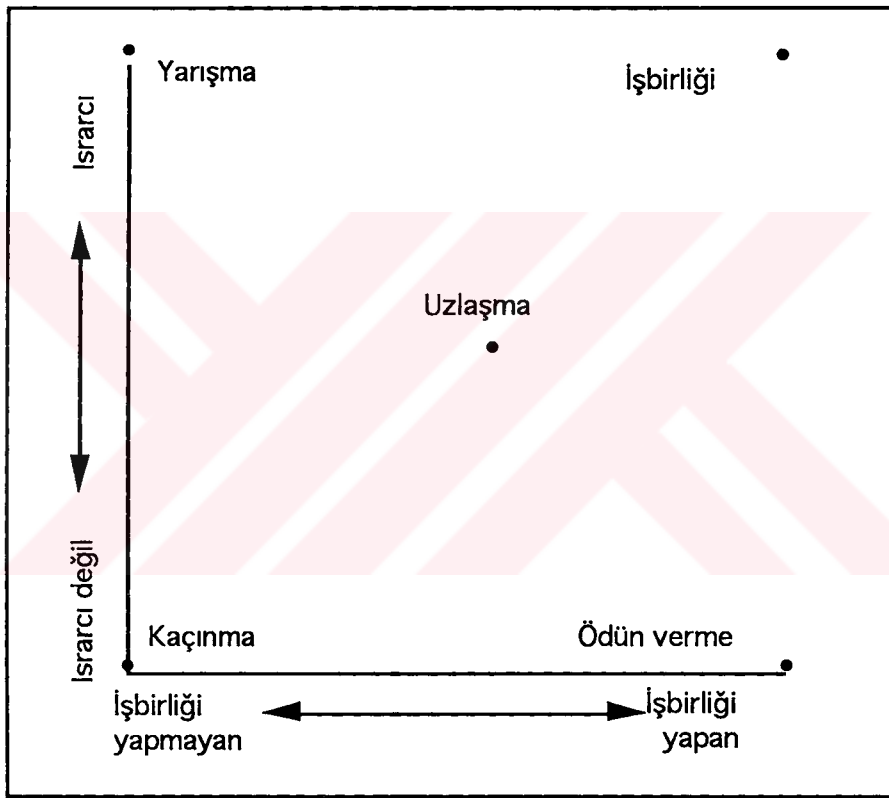
Ödün verme yaklaşımı (Yatıştırma). Yarışmacı davranışın tamamen tersi olarak, işbirliği yapan, ısrarcı olmayan özellikteki bu yaklaşım, kendi çıkarı pahasına, karşı tarafın kaygılarını gidermeye yönelik bir davranış şeklini tanımlar.

Kaçınma yaklaşımı. Taraflardan birisi veya ikisi birden hem kendi kaygılarını hem de karşı tarafın kaygılarını göz ardı eder. Çatışma yokmuş gibi tüm çıkarlara boş verilir. İsrarcı olmayan, ve işbirliği yapmayan özellikteki bu çatışma yaklaşımı, sorun çözülmeden kaldığı için genellikle etkili bir yöntem olarak kabul edilmez.

İşbirliği yaklaşımı. (Bütünleşme, Sorun çözme). Her iki tarafın da sorunlarına, sorun çözme metodu aracılığıyla çözümler arayan davranış biçimidir. İsrar etme ve işbirliği yapma özellikli bu çatışma yaklaşımında, kişi hem kendisi için hem de diğerleri için kaygılanır. Bu yaklaşım karmaşık ve uzun zaman isteyen meseleler için uygun görülmektedir.

Uzlaşma yaklaşımı. İşbirliği ve iddiacılık arasında orta yerde bulunan bir davranış şeklidir. Taraflar hem kendileri için hem de karşı taraf için orta düzeyde kaygı duyarlar. Uzlaşmak için her iki taraf da birtakım çıkarlarından vazgeçer.

SEKİL 6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELİ



Kaynak: Thomas, K. and Ruble, T. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, p. 145.

Çatışma yönetiminde başvurulacak yaklaşımların, çatışmanın özelliklerine göre farklılık göstereceği, bir çatışma için uygun olan bir yaklaşımın, diğeri için uygun düşmeyebileceği vurgulamaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, s. 224; Callahan ve Fleenor, 1988, s. 206; Eren, 1989, s.371;

Johnson ve Johnson, 1994, s.339; Miles, 1980, s.129; Owens, 1981, s.284; Tjosvold, 1991, s. 9).

Kişisel Çatışmaların Yönetimi

Örgüt yaşamında çok sık yaşanan kişisel çatışmaların yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı en üst derecede başarabilmek için, kişisel amaçlar ve rol beklentilerini, rolün ve işin gerektirdikleri ile eşleştirmek gerektiği üzerinde durulur. Kişisel çatışmaların yönetimi teşhis ve müdahale açısından ele alınır (Rahim, M.A. 1992, s.63).

Teşhis. Kişisel çatışmanın, kişinin kendi anlatımı, gözlem ve görüşme metodları aracılığıyla teşhis edilebileceği belirtilirken, göz önünde bulundurulacak ölçümler olarak, kişisel çatışmanın miktarı, kişisel çatışmanın kaynakları ve örgütteki bireylerin etkililiğini gösterilmektedir. Kişisel çatışma kaynaklarının genellikle yapısal olduğuna dikkat çekilerek, orta seviyede bir çatışma olacak şekilde bunların değiştirilebileceği belirtilmektedir. Teşhis işleminin, herhangi bir müdahaleye ihtiyaç olup olmadığını, diğer bir deyişle çok fazla çatışma olup olmadığını ve bu çatışmanın örgüt için işlevsel olup olmadığını göstermesi gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Müdahale. Teşhis sonucuna göre, çok fazla çatışma varsa ve bunların örgüt için fonksiyonel olmadığı düşünülürse çatışmaya müdahale edilir. Müdahaleler, ya rol analizi tekniği gibi işlemsel veya işin yeniden tasarımı gibi yapısal olabilir. Rol analizi ile, rolün maksadı, diğer rollerle ilişkisi ve önceden belirlenen ve farklılık taşıyan öğeleri incelenir. İşin tasarımında ise, işi daha anlamlı kılmak için, işin içeriğinin, işi icra etmedeki metodların, ve diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi amacıyla işin planlanmasını kapsar (Rahim, 1992, s. 69-74).

Mayer (1990), tüm çatışma türleriyle dolaylı olarak ilgili gördüğü kişisel çatışmaların önemine büyük yer vermektedir. "Diğerleriyle olan çatışmalarımızın çoğu, içimizdeki çatışmaların genişlemiş bir halidir. Dolayısıyla çoğu kez, yıkıcı çatışmaları önlemenin ve çözmenin daha kalıcı ve güçlü aracı, diğerleriyle yüz yüze gelmekten ziyade kendimizle yüz yüze gelmektir. İkisini birden yapmak özellikle etkili olacaktır" görüşünü belirtmektedir (s. 81).

Thomson ve Knoph, rol ve kişilik arasındaki etkileşime işaret ederek, rolleri kişiler icra ettiklerinden, rol performanslarının kişilere göre farklılık göstereceğine işaret etmektedirler. Otoriter eğilimli bir amir olabileceği gibi, son derece insancıl ve demokrat bir amirin de bulunabileceği vurgulanarak, belirli birtakım kişilik özelliklerinin belirli bir grubun gereksinimlerini diğer birinden daha iyi karşılaması durumunda, kişi ve grup arasındaki etkileşimden, liderlik fonksiyonunun doğacağına işaret edilmektedir (113).

Kişilerarası Çatışmaların Yönetimi

Çatışma yönetimi stratejilerinin genellikle çocuklukta öğrenilmeğe başladığı ve zaman geçtikçe deneyimlerle çoğu kez kendiliğinden geliştiği kaydedilmektedir. Ayrıca insanların yönetim deneyimi kazanırken, çatışmalarla ilgilenmede de beceri kazandıkları belirtilmektedir (Callahan and Fleenor, 1988, s. 210).

Çatışma çözüm yöntemleri kişilere göre değişirken, bu yöntemlerin oluşmasında Johnson ve Johnson'a (1994) göre üzerinde durulması gereken iki husus vardır. Bunlar:

1. Kişinin ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılayacak bir anlaşmaya varılması,



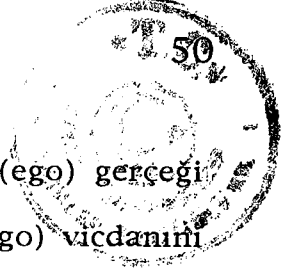
2. Çatışma yaşanan kişiyle uygun bir ilişkinin devam ettirilmesi hususudur.

Bu hususların her ikisi de en az önemliden en çok önemliye giden bir doğrultu üzerine yerleştirildiğinde; ihtiyaç ve amaçların önem derecesi ile ilişkinin devam ettirilmesinin önem derecesine göre stratejilerin biçimleneceği belirtilmektedir (s.336).

Thomas ve Ruble (1976) tarafından geliştirilen beş çatışma yönetimi yaklaşımı (Şekil 6), Rahim ve Bonoma (1979) tarafından kişinin kendisi ve diğerleri için duyduğu kaygı boyutları üzerine *bütünleşme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma, hükmetme* şeklinde, yeniden yorumlamıştır. Ancak, bu yaklaşımların etkileşimde kullanılabilmeleri için, tutumlarda, davranışlarda ve örgüt yapısında birtakım değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmekte ve çatışma yönetiminde teşhis ve müdahale üzerinde durulmaktadır (s. 83-85).

Teşhis. Kişilerarası çatışmaların teşhisinin, kişi anlatımları, gözlemler ve görüşmeler yoluyla yapılabileceği gibi, yaşanan çatışmaların nedenleri, yoğunluğu ve çatışma çözümü yöntemlerinin, birçok uzmanın farklı zamanlarda geliştirdikleri ölçme araçlarıyla saptanabileceği belirtilmektedir. Çatışmaya zemin oluşturan işlemsel, yapısal ve kişisel birtakım etkenlerin, yapısal ve davranışsal değişikliklerin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Şekil 5). Ayrıca, etkili bir yönetim için, örgüt üyelerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarını, çatışma yönetimi yaklaşımlarını etkileyen etkenleri, ve örgüt üyelerinin etkililik durumlarının analiz edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Rahim, 1992, ss. 83-85).

Kişilerarası çatışmaların etkili şekilde yönetilebilmesi için, bu çatışmaların nasıl geliştiklerini kavrayabilmenin önemi vurgulanmaktadır. Aşağıda kişilerarası çatışmalarda analiz yöntemleri olarak, "Ben Durumları Analizi" ve Johari Penceresi" üzerinde durulmuştur:



"Ben Durumları" analizi. İnsan kişilik yapısında *ben* (ego) gerçeği temsil ederek, *altben* 'in (id) dürtülerini ve *üstben* 'in (superego) vicdanını kontrol altında tutar. Ben durumları analizinde, Freud'un kavramlarına uygun olarak, bu üç ben durumu, çocuk (id), yetişkin (ego) ve ebeveyn (superego) tanımlamaları altında işlenmektedir (Luthans 1992, s.379).

Çocuk durumunda (id) kişiler dürtüleriyle hareket eden bir çocuk gibi davranır. Ya itaat eden ve boyun eğen veya isyankâr, söz dinlemeyen görünüm sergilerler. Patronunun sözünden çıkmayan, veya önemsiz şeylerde isyan eden kişiler bu duruma örnek gösterilebilir.

Yetişkin durumu (ego) sergileyen kişiler olgun bir yetişkin gibi davranır. Olaylara soğuk kanlı, tarafsız ve gerçekçi bir şekilde yaklaşır ve en mantıklı çözümü seçmeye çalışır. Patronu tarafından bitirilmesi istenen bir işin, sakıncalı taraflarını görüp, vakit geçirmeden bunların sakıncalarını nedenleriyle birlikte patronuna bildiren ve belki giderme yollarını tartışan bir ast'ın davranışı buna örnek verilebilir.

Ebeveyn durumu (superego) sergileyen bireyler ise, ebeveynvari olarak, ya koruyucu ve sevecen veya azarlayıcı ve eleştiren bir tutum takınır ve çoğunlukla diğerleri için neleri yapıp yapmayacakları hakkında kurallar geliştirirler. Bir patronun işgörenlerine, "dalga geçmeyin" demesi bu duruma bir örnek verilebilir.

İnsanların etkileşim koşullarına göre her üç "ben durumu" nu sergilediği düşünülmekte ve bunun sağlıklı bir kişilik için gerekli olduğuna inanılmaktadır.

Johari penceresi. Kişilerarası ilişkilerin analizi için, Joseph Luft ve Harry Ingham (1961) tarafından geliştirilen bu model, geliştiren kişilerin ilk adlarından faydalananarak, "Johari" şeklinde adlandırılmıştır. İki kişinin etkileşiminde, bir taraf kendisini "ben" olarak görünce diğeri "sen" durumundadır. Kişinin kendisi hakkında bildikleri ve bilmedikleri şeyler

olabileceği gibi, karşısındaki kişi için de bildikleri ve bilmedikleri olabilecektir. Aynı durum karşıdaki kişi için de geçerlidir. Bu durumda karşılıklı etkileşimde *Açık Ben*, *Gizli Ben*, *Kör Ben* ve *Keşfedilmemiş Ben* olarak dört ben özelliğinden söz edilmektedir (Luthans, 1992, s.384).

"Açık Ben" özelliği sergilenen etkileşimde kişi hem kendisi hakkında hem de karşısındaki hakkında bilir. Bu durumda açıklık ve uyum söz konusu olup, kişilerarası çatışma eğilimi azdır. "Gizli Ben" durumunda, kişi kendisini bilir fakat karşısındaki insanı tanımaz. Böylece karşısındakinin nasıl davranacağına karar veremediği için, gerçek hislerini ve düşüncelerini açığa vurmaz. Bu durumda da potansiyel bir çatışma olasılığı vardır. "Kör Ben" durumunda, kişi karşısındakini bilir, fakat kendisini iyi bilemez ve farkında olmadan diğerini rahatsız edebilir. Bu durumda da yine potansiyel çatışma durumu vardır. "Keşfedilmemiş Ben" durumunda ise, kişi hem kendisini hem de karşısındakini bilmez, dolayısıyla çokca anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanır.

Kişilerarası ilişkilerin iyileştirilmesi ve güven ortamının kurulması için, açık benlik işlemlerinin teşvik edilmesi ve kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanıma işlemlerinin cesaretlendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Müdahale. Örgüt üyelerinin çatışmaların yönetimi konusunda sıkıntı çektikleri durumlarda, davranışsal ve yapısal açıdan müdahalelerin örgüt ve kişi yararına olacak şekilde yapılması gerektiğini belirten *işlemsel müdahale* olarak, örgüt üyelerinin çatışma yönetimi yaklaşımları hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları; yapısal müdahale olarak ise, *üst otoriteye başvurma* ve *şikayet memuru* ⁴ bulundurma hususları üzerinde durulmaktadır.

⁴ Son yıllarda örgüt yönetiminde artan şekilde kullanılmakta olan şikâyet memurluğu pozisyonu gruplar arası çatışma yönetiminde daha geniş olarak ele alınmıştır.

Üst otoriteye başvurmada, üstün tarafsız bir şekilde meseleyle ilgilenmesi ve iyi karar verebilmesi durumunda kalıcı çözümlere ulaşılacağı, aksi takdirde sorunun belki daha şiddetlenerek devam edeceği uyarısında bulunmaktadır. Şikâyet memurluğu ise, iki veya daha çok taraf arasındaki anlaşmazlıkların yönetiminde, tarafsız olarak, durum tespiti yapan, kuralları ve işlem yollarının uygulanmasını sağlayan, yol gösteren, bir üçüncü taraf olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1992, s. 95). Çatışma yönetiminde kişiler arasındaki ilişkilerin şeklinin çatışma yönetimini büyük oranda etkilediğini belirten Mastenbroek (1987), örgüt üyelerinin ilişkilerini *güç ve bağımlı olma ilişkileri, araçsal ilişkiler, sosyo duygusal ilişkiler, müzakere ilişkileri* şeklinde gruplayarak, bu ilişkilere göre yapılacak müdahaleler üzerinde durmaktadır (ss. 12-120).

Güç ve bağımlı olma ilişkileri. Güç, çıkar çatışmalarının çözümündeki tek araç olarak görülmekte ve genellikle, diğerlerinin davranışlarını bir dereceye kadar yönetme, ve amacına ulaşmasını etkileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Johnson and Johnson, 1994, s. 401; Mastenbroek, 1987, s. 18; Morgan, 1986, s. 158). Güç ve bağımlı olma ilişkileri arasında bir bağlantı kurarak, gücün, bağımlı olmanın tersi olduğu fikrini ileri süren Mastenbroek (1987), tarafların sahip oldukları gücün büyüklüğüne göre, güç ilişkilerini *eşit güçler, yüksek-düşük güçler, yüksek-orta-düşük güçler* arasındaki ilişkiler şeklinde gruplanmaktadır (ss. 18-49).

Eşit güçler arasındaki ilişkilerde, tarafların aralarında, gittikçe artan ve hatta bir kazan-kaybet çatışmasına götüren bir yarışma dürtüsü bulunduğu ileri sürülmekte ve sorunları çözme şekillerinin, birbirine bağımlı olmanın derecesine göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Birbirine bağımlı olma derecesi arttıkça, tarafların pazarlık ve işbirliğine gitme durumlarının da o derecede arttığı, tersi durumunda ise sorunların hızla alevlendiği öne sürülmektedir. Eşit güçler arasındaki çatışmaların

yönetimi için yapılabilecek müdahaleler olarak taraflar arasında, belirli bir denge oluşturulması; kabul gören ortak bir çıkar veya merkezi otorite gibi bütünleştirici bir potansiyel oluşturulması; görev taksimi ve eşgüdümlemesine açıklık getirilmesi; kaçınılması mümkün olmayan sürtüşmelerin belirlenmesi ve zamana, koşullara, ve konulara göre yayılması; yüzyüze gelme ve pazarlık gibi çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Rahim (1992), eşit güçler arasındaki çatışmaların çözümünde uzlaşma yöntemine başvurulduğunu belirtmekte, çatışmayı taraflara ve örgüte zarar verecek olan kazan-kaybet durumuna getirmemek için, sosyo-duygusal yaklaşımlı müdahalelerin yapılabileceğini belirterek, müzakere becerilerini artırmak ve merkezi bir otoriteye başvurmak gibi seçenekler üzerinde durmaktadır.

Yüksek ve düşük güçler arasındaki ilişkiler için, özellikle hiyerarşik yapı içinde üstlerin, astlarını kontrolleri altında bulundurma isteğine karşı, astların bu kontrole karşı çıkmaları ve kendi yaptıkları işlerinde bağımsız olmalarını istemelerinden kaynaklanan ast-üst çatışmaları örnek olarak gösterilmektedir. Örgütsel amaçların başarılması yanında, örgütün, kişisel amaçların başarılmasında da bir araç olması gerektiğini belirten Thomson ve Knoph (1961), kişisel beklenti ve amaçların karşılanabilme olasılığını artırabilmek için, ast-üst ilişkilerinin nesnel ve everensel ölçütlere dayanması gerektiğine değinmektedir (s. 93).

Callahan ve Fleenor (1988), ast-üst çatışmalarında, ast'ın üstüne karşı nasıl davranacağını büyük oranda astın örgütte kalma isteğine, taraflar arasındaki inanç ve tutumların uygunluğuna, ve üstten gelecek keyfi hareketlerden uzak olma algısına bağlamaktadır. Her üç koşulun da olumlu olması durumunda, astın büyük olasılıkla işbirliği yaklaşımını seçeceği belirtilmekte, koşulların karışık olması durumunda ise, pazarlık, ödün verme,

hükmetme, kaçınma gibi stratejilerden birinin seçilebileceğine değinilmektedir. Çatışma çözüm stratejisinin seçilmesinde rol oynayan diğer bir etken olarak elde edilecek yarar veya pay üzerinde durulmaktadır. Elde edilmesi düşünülen paylar yüksek ve tarafların da çıkarları çatışır durumda ise, tarafların bunun için yarışacakları; pay oranı düşükse, tarafların büyük olasılıkla çatışmadan kaçınacakları; paylar büyük ve tarafların çıkarları ortaksa sorunu birlikte çözmeye çalışarak iş birliği yapacakları; pay orta büyüklükte ise ve tarafların çıkarları çakışıyorsa bu durumda pazarlık yapacakları vurgulanmaktadır (s. 215).

Yapılan bir araştırma sonuçları, astların, üstleriyle olan ilişkilerinde diğer bir astla veya meslektaşı ile olan ilişkilerine göre, daha çok ödün verme ve kaçınma yaklaşımını kullanma eğiliminde olduklarını, astların kendi astlarına karşı hükmetme, meslektaşlarına karşı ise uzlaşma yaklaşımını daha çok kullandıklarını ortaya koymuştur. Yöneticilerin ast, üst ve meslektaşlarıyla olan çatışmalarını nasıl hallettiklerine ilişkin yapılan bir diğer araştırmada, yöneticilerin üstlerine karşı genellikle ödün verme, astlarıyla bütünleşme ve meslektaşlarıyla uzlaşma yaklaşımını kullandıkları sonucuna varılmıştır (Rahim, 1992, s. 91).

Yüksek ve düşük güçler arasındaki çatışmalara müdahale olarak Mastenbroek (1987), astların davranışları üzerindeki kontrolün geliştirilmesi için, kişisel gücün, kişisel olmayan işlem yolları veya sistemler gibi mekanizmalara döndürülmesi; liderlik eğitimi alma, takım ruhu yaratma, yönetimsel tutumları değiştirme; yakın insan ilişkileri ve motivasyon yaratan yapısal ve kültürel öğelerin öne çıkarılması; karşılıklı olarak anlayış, açıklık, mantıksallık gibi çatışmaların yıkıcı boyutlara gelmesini önleyici hususlara önem verme gibi öneriler üzerinde durmaktadır (s. 63-68).

Yüksek, orta ve düşük güçler arasındaki ilişkilerde dikkat, üst ve ast arasında sıkışıp kalan, orta güce sahip kişiler ve bu kişilerin yaşadıkları

çatışmalar üstünde toplanmaktadır. Bu durumdaki çatışmalarda müdahale şekilleri olarak, Mastenbrock (1987), Roethlisberger ve Dutch'ın önerilerine yer vermektedir. Bu öneriler, karşılıklı demokratik bir anlayış, kişisel ihtiyaçların farkında olma, görüşlerden yararlanma, iyi ve açık iletişim kurma, farklılıkları değerli görme, üsttten ve alttan gelen talepleri netleştirme ve işbirliği ortamı içinde gerçekleştirme şeklinde özetlenebilir (s. 80).

Sosyo-duygusal alandaki ilişkiler. Mayer (1990), örgüt ortamında, örgütsel hiyerarşinin de ebeveyn-çocuk doğasından etkilendiği ve tüm hiyerarşik kuruluş şeklinin insanların içindeki, öfke, çaresizlik, sevgi ve ilgi ihtiyacı gibi çocuk hissini ateşlediğini belirtmektedir. Bu çocuksu tutum içindeki astların (itaatkar, sorgusuz sualsiz bağlı, ve işin gerektirdiklerinden ziyade patronun istekleriyle daha çok ilgili), yönetici konumuna geldikleri zaman, ebeveyn özellikleri sergilemeye meylettiklerine işaret edilmekte, bireylerin bu çocukvari veya ebeveynvari yaklaşımlardan kurtulmalarının, kendileriyle cesaretle yüzleşmeleri, kendilerini gözlemlemeleri ve tanımaları ile mümkün olabileceği, bu şekilde kişisel gelişimlerin başarılabileceği üzerinde durulmaktadır (ss. 122-133).

Diğer taraftan, çatışma yönetimiyle ilgili olarak, çoğu geleneksel yaklaşımda "öfke"nin dile getirilmesinin, bir tehdit gibi görüldüğünden, önlendiğini belirten Tjosvold (1991), insanların çatışmayla verimli bir şekilde ilgilenebilmeleri için öfkenin yardımcı olacağını, bu yolla fikirlerin, düş kırıklıklarının açık kalplilikle dile getirilebileceğini ve dolayısıyla olumlu çatışma ortamı yaratılacağını savunan tutum ve görüşlerin de bulunduğu belirtmektedir (s.129).

Mayer (1990), "Her birimiz işimize iki efendi ile birlikte geliriz. Bunlardan birisi örgüt ve patron, diğeri ise içimizdeki "ben" dir. Birbiriyle kapışan iki görülecek işimiz vardır. Birisi kendi egomuzun taleplerini

karşılama, diğeri ise, örgütle ilgili işleri yapmaktır. İksini aynı anda iyi yapamayız. Statümüz, farkına varılmamız, büromuzun büyüklüğü, veya diğer ben kaynaklı arzularımız, işteki enerjimizi emer, etkili çalışmamıza engel olur. Ben fikri belki de örgütlerdeki etkisizliğin ve çatışmaların en büyük kaynağıdır" diyerek, çatışma yönetiminde öncelikle "ben" merkezli isteklerimizin kontrol altında tutulmasının önemine işaret eder (ss. 115-116).

Çatışmaların yönetiminde ayrıca örgüt kültürü üzerinde durulmaktadır. Örgütte çatışma nedenlerinin açıkca dile getirilebilmesi, tartışılabilmesi ve ortak çözümlerin üretilebilmesi için, örgütte güven verici, serbestlik ve açıklık ortamının bulunacağı bir örgüt kültürünün bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Beş ülkede yapılan çalışmalar örgüt kültürünün kişilerarası çatışma yönetimi biçimlerini etkilediğini gösterdiğini belirten Rahim (1992), çatışmaların etkili bir şekilde yönetimi için, örgütlerin, işgörenlerin çatışmaları orta düzeyde yaşamaları ve bunları etkili yönetme yollarını öğrenme ve kullanmaları için elverişli olması gerektiğine işaret etmektedir (s. 90).

Sosyo-duygusal alandaki sürtüşmelerin, karşılıklı güven ve kabullenme hissinin yerleşmesi yönünde eğitim verilmesi ve danışmanlık mekanizmasının çalıştırılması ile yönetilebileceği belirtilmektedir (Mastenbroek, 1987, s.6).

Araçsal ilişkiler. İşlerin eşgüdümlemesi, kaynakların tahsisi, iş bölümü ve işlem yollarının belirlenmesi gibi araçsal ilişkilerden doğan çatışmaların yönetiminde yapılan müdahaleler daha çok mantıksal olup, durum saptamasına yönelik bilgi toplama, sorunu tespit etme ve alternatif çözümler önerme şeklinde dile getirilmektedir.

Bir grup araştırmacının yaptıkları araştırmalarının sonucuna dayanarak, çok detaylı iş tariflerinin ve daha iyi düzenlemelerin kolaylıkla daha çok strese ve daha az iş doyumuna sebep olacağı; bunun yanında

bağımsız çalışmanın stresi azaltıp iş doyumunu artırırken, iş belirsizliğini de getireceği için diğer bir çatışma kaynağı yaratacağı belirtilmektedir (Mastenbroek, 1987, s.110).

Müzakere ilişkileri. Daha çok çıkarlarla ilgili olarak, tarafların bir anlaşmaya varmak için bir araya gelerek durum hakkında çeşitli görüşmeler yaptıkları ilişkileri konu alır. Müzakere ilişkileri gruplar arası çatışmaların yönetiminde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

Grupiçi Çatışmaların Yönetimi

Grupiçi çatışmaların yönetimi, grup üyelerinin ve alt grupların enerji, uzmanlık ve diğer kaynaklarını, grubun, örgütün ve grup üyelerinin amaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde yönlendirmeye içerir. Bunun için grupta orta düzeyde grupiçi çatışmaların yaşanmasına olanak vermek ve bunları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetebilmek için, grup üyelerinin çatışma yönetimi alanında bilgili ve becerili olmalarının önemi belirtilmektedir. Grupiçi çatışmaların yönetiminde, çatışmanın düzeyi ve çıkış nedenlerine yönelik olarak çatışmanın teşhisi yapılır, bunu, teşhis sonucuna göre seçilecek uygun bir müdahale izler (Rahim, 1992, s.114).

Teşhis. Çatışmanın teşhisinde, çatışma kaynakları üzerinde durulması, gözlemlere ve görüşmelere yer verilmesi ve çeşitli geliştirilmiş ölçüm teknikleri aracılığıyla çatışmaların yoğunluk düzeyinin tespit edilmesi üzerinde durulmaktadır

Müdahale. Grupiçi çatışmaları yönetmek için yapılacak müdahaleler işlemsel ve yapısal olarak belirtilmektedir (Rahim, 1992, s.115).

İşlemsel müdahale. Grupiçi çatışmalarda işlemsel müdahale olarak duyarlılık eğitimi (sensitivity training), eğitim grupları (training groups), ve ekip oluşturma (team building) gibi çalışmalara yer verilmektedir. Ekip oluşturma, grup üyelerinin çatışmaları yönetme becerilerini artırmak, ve

grup düşüncesinin grup etkililiği üzerindeki olabilecek olumsuz yönleri hakkında bilgilendirmek için yapıldığı, ancak, ekip oluşturma işleminin yeni bir grup düşüncesi oluşturmamasına dikkat edilmesi uyarısında bulunmaktadır (Johnson ve Johnson, 1994, ss. 513-523; Burton ve Dukes, 1990, ss. 129-138). Rahim'in (1992), Janis'e (1971) dayanarak verdiği bu uyarılar şu şekilde özetlenebilir:

1. Grup lideri, her üyeyi grup kararlarını eleştirmek için cesaretlendirmeli ve aynı şekilde kendisinin de eleştirilmesini sağlamalıdır.

2. Sorun, üyeler tarafından tartışıldığı zaman, lider kendi tercihlerini bildirmekten kaçınmalıdır.

3. Grup, aynı sorun üzerinde çalışan birkaç alt gruptan oluşmalı ve bu alt gruplarda alınan kararlar, daha sonra alt grup temsilcilerinin oluşturduğu karar verici grup toplantılarıyla bütünlük kazanmalıdır. Bu kararlar, bir uygulama planı dahilinde, ve çeşitli üyelere sorumluluk verilerek uygulanmalıdır.

Yapısal müdahale. Grupiçi çatışmaların yönetiminde yapısal müdahaleler uygun görülmemekle birlikte, bir yönetcinin şu müdahalelerde bulunabileceği belirtilmektedir (Rahim, 1992, s. 116):

1. Grup etkililiğini ve grupiçi çatışmaların düzeyini artırmak maksadıyla, inançları, tutumları, bilgi ve becerisi diğer üyelerinkiyle farklılık oluşturan yeni bir üye gruba dahil edilebilir veya grupiçi çatışmanın şiddetini ve mikarını azaltmak amacıyla bir veya birkaç üye başka gruplara nakledilebilir.

2. Çatışmaların düzeyi grup büyüklüğünde değişiklik yaparak da ayarlanabilir. Genellikle küçük grupların daha verimli çalışabildiği belirtilmektedir.

3. Grupiçi görevlerin zorluk dereceleri ve çeşitliliğinde değişiklikler yapılarak çatışmalar etkili şekilde yönetilebilir.

4. Ödül sisteminin grup performansına yönelik olacak şekilde düzenlenmesiyle, grup çatışmaları etkili şekilde yönetilebilir.

5. Grup içi çalışma kuralları, işlemler ve başvuru sisteminde yapılacak değişikliklerle çatışmaların yönetimine olumlu katkı getirilebilir.

Gruplararası Çatışmaların Yönetimi

Gruplararası çatışmaların, bütünleşme veya sorun çözme metodları dışında kullanılacak diğer metodlarla çözülmesi durumunda, etkili olmayacağı yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu konuda Blake ve Mouton (1961), yapılan uygulamalı bir araştırma bulgularına dayanarak, gruplararası çatışmalarda bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi şeklinde sonuçlanan yarışmacı tip bir yaklaşımdan çok, işbirliği ortamının yaratılması durumunda, daha etkili sonuçlara ulaşılacağını belirtmektedir (ss. 420-435). Bununla birlikte, işe olan ilgiyi ve bağlılığı artırması, yaratıcılığı teşvik etmesi, ve işgörenlere yeni bir çalışma ruhu kazandırması gibi özellikleri nedenleriyle gruplararası çatışmalarda yarışmacı yaklaşımın da birtakım yararlar getireceği not edilmektedir (Johnson ve Johnson, 1994, s. 382; Rahim, 1992, s. 124).

Diğer taraftan, Arnold ve Feldman (1986), çatışmalara ne açıklıkta hitap edileceğine göre gruplar arası çatışmaları yönetmenin çeşitlilik gösterdiğini ve genellikle hangi stratejinin uygun olduğunun, çatışmanın önemlilik derecesine ve ne çabuklukta çözülmek istenmesine bağlı olduğuna dikkat çekerken, yerine göre diğer yaklaşımların da kullanılabileceğini belirtmektedir (s. 224). Benzer şekilde Callahan ve Fleenor (1988), birçok araştırmacının konuyu yarışma ve işbirliği arasında bir seçim yapmak gibi gördüğünü, oysa bu iki yaklaşım dışında başka yaklaşımların da kullanılabileceğini belirterek, çatışma yönetiminde esneklikten yana tavır koymaktadırlar (s.206).

Teşhis. Diğer çatışmaların yönetiminde olduğu gibi, gruplararası çatışmaların yönetiminde ilk adım olarak, çatışmanın teşhis edilmesi gerekmektedir. Çatışmalara kaynaklık eden sebepler, örgüt üyelerinin algıları, görüşmeler, gözlemler ve şirket kayıtlarıyla teşhis edilebilir. Çatışmanın düzeyi ve çözme yaklaşımları birçok yazar tarafından geliştirilen ölçekler aracılığıyla ölçülebilir (Rahim, 1992, s.224; Callahan ve Fleenor, 1988, s.206).

Müdahale. Çatışmayı yönetebilmek için yapılacak işlemsel ve yapısal müdahaleler, örgüt üyelerinin çatışmayı teşhis etmeleri ve etkili çözüm yollarını üretebilmelerine yönelik eğitim ve iş analizi ve tasarımı gibi konuları kapsar.

Gruplararası çatışmaları yönetme yaklaşımları. Gruplararası çatışmaları yönetilmesiyle ilgili yaklaşımlar genellikle, *çatışmadan kaçınma*, *çatışmayı soğutma*, *çatışmayı sınırlı tutma*, *çatışmayla yüzleşme* şekilde gruplanmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 224-226; Luthans, 1992, s. 390):

Çatışmadan kaçınma yaklaşımları. Çoğu yazar, çatışma yönetiminde sorunu kaçınma olarak görmekte ve sorunlarla yüzleşmekten kaçınmakla, sorunların çözölemeyeceğini, aksine birikerek daha yıkıcı çatışmaların patlak vermesine neden olacağını ileri sürmektedirler. Bununla birlikte, çatışma konusunun önemsiz olduğu veya çabuk davranmak ihtiyacı gerektiğinde bu yaklaşımlara başvurulabileceği belirtilmektedir (Hellriegel ve diğ., 1986, s.507; Mayer, 1990, ss. 2-4; Tjosvold, 1991, s. 5) Çatışmadan kaçınma yöntemleri olarak "çatışmayı önemsememek" ve "bir çözümü empoze etmek" davranışları üzerinde durulmaktadır.

Çatışmayı önemsememek davranışında, yönetici çatışan tarafları dinlemeği reddederek, çatışmayla ilgilenmekten kaçınır. Ancak çatışma durumu devam eder ve çoğunlukla daha da kötüleşir. Dolayısıyla, bu yöntemin önemli örgütsel olaylarla ilgili çatışmaların çözümünde etkisiz olduğu belirtilmektedir. Çatışma konusunun önemsiz olması ve etkili

çözümler için zaman kazanmak istenilmesi durumlarında kullanılabileceği belirtilmektedir.

Bir çözümü empoze etmek şeklindeki davranışta, çatışan grupların, yüksek seviyedeki bir yönetici tarafından öngörülen bir çözümü zorla kabul etmelerinin istendiği belirtilmektedir. Bu yöntem, çatışmaların su yüzüne çıkmasına fazla izin vermediği için, etkili bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Bununla birlikte, çabuk karar verme yönünde bir ihtiyaç olduğu zaman, fazla önemli olmayan bir konu üzerinde karar verilirken veya çatışan grupların anlaşma olasılıklarının bulunmadığı durumlarda önerilmektedir.

Çatışmayı soğutma yaklaşımları. Çatışmaları soğutmaya yönelik yaklaşımlar, "yatıştırma" ve "yüksek kademe amaçlara başvurma" şeklinde gruplanmaktadır.

Yatıştırma yönteminde, yöneticinin, çatışan tarafların fikir olarak birbiriyle benzerliklerini ön plana çıkarmaya çalışarak, hisleri incinmiş üyelerin gönlünü alarak, meselenin aslında önemli olmadığına grupları ikna ederek çatışmayı yatıştırmaya çalıştığı öne sürülmektedir. Ancak büyük çoğunlukla çatışma konusu tekrar alevleneceğinden, etkili bir yöntem olarak görülmemektedir.

Yüksek kademe amaçlara başvurma (Super ordinate goals) yönteminde, çatışan tarafların dikkatleri devam eden çatışma durumundan, her iki tarafın da paylaştığı ortak ve hayati önemdeki hedeflere doğru çekilir. Bu amaca ulaşmak grupların işbirliği yapmalarını gerektirir. En sık başvurulanan yüksek amacın örgütsel süreklilik olduğu belirtilmektedir.

Bu yöntemle ilgili olarak, şimdiye kadar yapılmış olan en ilginç ve en iyi bilinen çalışmanın bir Türk bilim adamı olan Muzaffer Şerif (1966) tarafından gerçekleştirildiği vurgulanmaktadır. Bu araştırma ile gruplararası işbirliği davranışının arttığı ve arkadaşlık duygularının

geliştiği kanıtlanmıştır. Tarafların, ortak olarak yüksek bir amacı başarmaya yönlendirmelerinin, esas çatışma nedenlerini de işbirliği içinde c zme şansını artırma olasılığına dikkat çekilmektedir (Dubrin, 1988, ss. 177-178; Hicks, 1979, s. 238; Johnson ve Johnson, 1994, s. 387; Miles, 1980, s. 143).

 atışmaları sınırlı tutma yaklaşımları. Bazı çatışmaların belirli kurallar ve sınırlar içinde tartışılması kaydıyla su yüzüne çıkmasına izin verildiği bu yaklaşımların daha çok, çatışan grupların eşit g  te olduğu ve açık tartışmaların başarısız olduğu durumlarda uygun olduğu belirtilmektedir. "Pazarlık" ve "gruplar arasında etkileşim kurmak" yöntemleri örnek olarak verilmektedir.

Pazarlık (bargaining). Birtakım çatışmaların su yüzüne çıkmasına izin vermesine rağmen, uzlaşmanın olabilmesi için, her iki tarafın da birtakım  d nlerde bulunması gerekeceğinden, tarafları tam olarak memnun etmeyen bir yaklaşım olarak belirtilmektedir. Pazarlık işleminin tam olarak uygulanabilmesi için, tarafların eşit g  lerde bulunması gerektiği, aksi halde g   l  tarafın bir c z m  empoze etmesi olasılığının doğacağı hususuna dikkat çekilmektedir. Ayrıca pazarlığın işleme şansının, tarafların düşünmeye istekli olacağı birçok c z m seçeneğinin bulunması durumunda artacağı, tek bir seçenekle ise, pazarlığın çıkmaza girme olasılığının bulunabileceği vurgulanmaktadır.

Johnson ve Johnson (1994), pazarlık ve müzakere arasındaki en belirgin özelliğin, müzakerede her iki tarafın da çıkarları g   önünde tutulurken, pazarlıkta çatışan tarafların, birbirlerini düşünmeden, mümkün olduğuunca çok kendi yararına bir anlaşmaya varılması için çabalaması olduğunu belirtir. Bu yüzden pazarlıkta bir tarafın kaybedip, diğer tarafın kazandığı durumlara dikkat çekilmektedir (ss.342-343):

Gruplararası etkileşim kurmak yönteminde, çatışmayla ilgilenirken grupları arasındaki etkileşimi artırmak ve çatışma konularının dile getirilmesini kolaylaştırmak üzerinde durulmaktadır.

Çatışmayla yüzleşme yaklaşımları. Tüm meselelerin açık olarak ortaya konduğu bu yaklaşımda çatışan taraflar ortak ve doyurucu çözümlere ulaşmak için yüz yüze tartışırlar. Asgari seviyede bir güven ortamının bulunduğu, zamanın kritik bir durum oluşturmadığı ve grupların birbiriyle işbirliği ihtiyacı duydukları zamanlarda bu yaklaşımların en etkili şekilde kullanılabileceği belirtilmektedir. Yüzleşme yaklaşımları olarak, "bütünleştirici sorun çözme" ve "örgütü yeniden düzenleme" üzerinde durulmaktadır.

Bütünleştirici sorun çözme yönteminde, örgüt için önem taşıyan, kritik sorunların kalıcı ve etkili çözümlere ulaşılabilmesi amaçlanmaktadır.. Tjosvold (1992), bir çatışmanın, işbirliği amacı ile yapıcı bir şekilde tartışılması sırasında, tarafların, birbirlerinin zıt görüşlerini dinleyip değerlendirebilme, kendi görüşlerinin sınırlılıklarını anlayabilme, tartışarak en iyi kararları alabilme ve geleceğe dönük sağlam ilişkiler kurabilme şansının bulunduğuna işaret etmektedir (ss. 1043-1047). Sorun çözme işleminin gerçekleştirilebilmesi için, taraflar arasında en az düzeyde de olsa güven bulunmasının ve sorunu aceleye getirmeden çözebilmek için yeterli zamanın bulunmasının önemi vurgulanmaktadır. Sorun çözme metodunun özellikle, grubun büyük olması, çatışmaya ikiden fazla grubun katılması durumunda daha etkili olabileceği belirtilmektedir (Rahim, 1992, s.132).

Örgütü yeniden düzenleme yöntemi. Özellikle, çatışmaların işin eşgüdümlemesine bağlı olduğu zamanlarda etkili olan bir strateji olarak görülmektedir. Örgütün, birimleri arasındaki eşgüdümlemeden kaynaklanan çatışmalarda en iyi çözümlerden birisinin, kendi amaçlarını başarmada



kaynakları kendilerine yeten iş grupları oluşturma olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında, tek bir bölümün sorumluluğunda olmayan, tüm bölümlerin katılımını gerektiren projelerin de etkili olabileceğine dikkat çekilmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, s.224-226).

Grupların güç kazanmak için kullandıkları yöntemler. Grupların, gruplararası çatışma durumlarında güç kazanmak için başvurdukları birtakım yöntemlerin bazılarının işbirliği ve paylaşmaya olanak tanıdığı, diğer bazılarının ise yarışmacı olup, bir grubun diğerlerinin pahasına gücünü artırmasına sebep olduğuna değinilmektedir (Arnold ve Feldman, 1986, ss. 270-271). Bu stratejiler sözleşme yapmak, üye kaydetmek, koalisyon oluşturmak, karar kıstaslarını etkilemek, bilgiyi kontrolü altına almak, zorlama ve baskı taktikleri uygulamak olarak belirtilmektedir.

Çatışmayı Canlandırma

Yönetimde çatışmayı bir alet gibi kullanma fikrinin öncülerinden birisi olarak bilinen Robbins (1994), tüm çatışmaların işlevsel olamayacağını belirtirken, çatışmaların işlevsel olmalarının, yönetilme tarzlarına, kişi, grup ve örgüt performansını olumlu etkilemesine bağlı olduğuna dikkat çekmekte ve örgüt verimini ve etkililiğini artırma amacıyla gerektiğinde çatışmaların bilinçli olarak yaratılabileceğini belirtmektedir (s.223).

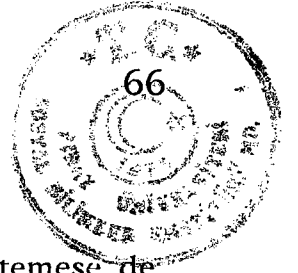
De Bono (1986), etkili örgüt yönetiminde çatışmayı canlandırmak veya çatışmayı üretmenin önemi üzerinde durmaktadır. "Çatışma çözümü"nün çatışmayı tümüyle yok ettiği anlamını taşıdığını iddia eden De Bono, çatışma üretme anlamına geldiğini belirttiği, İngilizce "confliction" olarak nitelediği yeni bir kelime kullanarak, çatışma üretiminin çatışma yönetiminde etkin bir şekilde yer almasını sağlamayı amaçlamıştır (1986, s. 5).

Callahan ve Fleenor (1988), çatışmaları yönetmenin her zaman kolay olmayacağını ve çatışma yaratmanın genellikle riskli olacağını belirterek, çatışma yönetme stratejilerini uygularken, bir yöneticinin "insanların satranç tahtasındaki piyonlar gibi kullanılabileceklerini asla düşünmemesi gerektiğine" işaret etmektedirler. İnsanların genellikle beklenmeyen şekilde cevaplar verebileceklerini ve teorik açıdan doğru olan yaklaşımların uygulamada bazen işlemeyeceği uyarısında bulunmaktadır (s. 214).

Hellriegel ve diğ. (1986), örgütsel etkililikte yeteri düzeyde bir çatışmaya ihtiyaç duyulduğunu belirterek, işlevsel ve bilişsel çatışmayı teşvik etmenin, çatışma yönetiminde gerçekten yararlı olacağını ileri sürmektedirler. Yapıcı çatışmayı teşvik etmek için birçok metodun kullanılabileceği belirtilerek, *diyalektik sorgu metodu* (mantıksal tartışmaya dayanan sorgu metodu) ile *şeytanın avukatı metodu* örnek olarak verilmektedir (ss. 506-507).

Diyalektik sorgu metodu. Aynı konu üzerinde zıt fikirleri paylaşan tarafların, kendi önerilerini geliştirmek ve savunmak için, savunma alt grupları oluşturarak, karşılıklı tartışma halinde, alternatifler ve öneriler geliştirmeleridir. Taraflarca geliştirilen bu öneriler daha sonra, karar mercilerince, tüm olasılıklar, durumlar göz önüne alınarak değerlendirilir ve etkili görülen bir veya birçok alternatif ve öneri seçilir.

Şeytanın avukatı metodu. Önerilen bir hareket tarzı üzerinde, sistematik olarak eleştiri yaparak, zayıf ve etkisiz noktaları, iç uyumsuzlukları ve uygulama durumunda yaratacağı sorunları ortaya koymak için, kişi veya kişilerce oluşturulan karşı bir cephe vardır. Diyalektik sorgu metodu gibi alternatif öneri oluşturulmaz, sadece önerilen hareket tarzı eleştirilerek, karar vericinin konuyu, tüm kritik durumlarıyla anlamasına ve karar vermesine yardımcı olunur.



Müzakere (Negotiation)

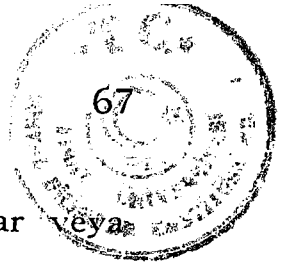
Müzakereler, günlük yaşamda hemen herkesin istese de istemese de bir şekilde karşılaştığı davranış tipleri olarak görülmektedir. Örgüt düzeyinde düşünüldüğünde ise, politikaların tespiti, personelin, bütçenin, binalar içindeki yerlerin, önemli projelerin, cihazların nerede ve nasıl tahsis edileceğine ilişkin kararların verilmesi ve benzeri konularda müzakerelerin rol oynadığı belirtilmektedir (Mastenbroek, 1987, s.81). Müzakere, genellikle, çıkar ve taahhütleri dolayısıyla çatışma içinde olan tarafların bir anlaşma sağlanabilmesi için bir araya gelme durumu olarak tanımlanmaktadır (Johnson ve Johnson, 1994, s.348; Bisno, 1988, s. 99).

Yöneticilerin zamanlarının beşde-birini çatışmalarla ilgilenerek geçirdiklerine, bu yüzden etkili müzakere yöntemlerini iyi bilinmesi gerekliliğine işaret edilerek, müzakere becerilerinin kişilerarası, grup içi ve gruplararası çatışmalarda gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Müzakerelerin etkili bir şekilde yapılabilmesi için, insanları sorunlarla karıştırmamaya; pozisyonlardan ziyade, çıkarlar üzerine odaklaşmaya; ortak kazanımlar için seçenekler yaratmaya; objektif ölçütler kullanmakta ısrar etmeye çalışmaları gerektiğini önerilmektedir (Rahim, 1992, s. 81):

Tjosvold (1991), müzakere işlemlerini, çatışma çözümü için gerekli gördüğü dört önemli husus üzerine oturtmaktadır. Bunlar, farklılığı değerli kılmak, ortak yararı aramak, yetkili kılmak ve sürekli olarak değerlendirme yapmak şeklinde özetlenebilir (ss. 114-117).

Anlaşmazlıkları Halletmede Alternatif Yollar (Dispute settlement)

Anlaşmazlıkların halledilmesinde alternatif yollar, resmi yargı sisteminin aşırı yüklenmesinin getirdiği maddi ve manevi külfetler dolayısıyla, resmi yargı sistemi yanında işleyen bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Üzerinde müzakereler ve pazarlıklar yapılabilecek olan



sıradan çatışmalar, anti-sosyal davranışlar, sözleşmeler, haklar veya zorunluluklar ile ilgili olan birtakım anlaşmazlıkları kabul edilen normlar bazında hallettme yolları olarak belirtilmektedir. Bu yüzden, çatışma çözümü (conflict) değil de, anlaşmazlık halledilmesi (dispute settlement) şeklinde adlandırılmaktadır. Kapsamlı bir çatışma teorisinden yoksun olması en çok eleştirilen yönü olarak dile getirilmektedir (Burton ve Dukes, 1990, s. 86; Scimecca, 1993, s. 216).

Burton ve Dukes (1990), alternatif anlaşmazlık çözümünün dört amacı bulunduğunu belirtmektedir:

1. Zaman olarak gecikmeleri dolayısıyla maliyet artışını ortadan kaldırmak ve mahkeme tikanıklarını hafifletmek,
2. Anlaşmazlık çözümünde topluluk katılımını artırmak,
3. Yargıya intikali kolaylaştırmak,
4. Daha etkili çözümlere yol açmak (s.96).

Alternatif anlaşmazlık çözümünün, çok çeşitli şekillerde olabileceği belirtilerek, *gizli dinleme, uzlaştırma, ara bulma, küçük duruşma, tarafsız durum değerlendirmesi, hakemlik, şikayet memurluğu* gibi çeşitleri sayılmaktadır (Tjosvold, 1991, ss. 107-114). Aşağıda çatışma yönetiminde sıkça başvurulan ara bulma ve şikayet memurluğu üzerinde durulmuştur.

Ara bulma (Mediation). Genellikle, tarafların çatışmalarını yapıcı bir şekilde müzakere edebilmelerinde, "yansız üçüncü bir tarafın anlaşmaya yönelik yardımı şeklinde tanımlanmaktadır. Ara bulma işinin bazı yazarlar için bir bilim, bazıları için de bir sanat olarak adlandırılacak kadar önemli görüldüğüne işaret edilmektedir (Burton ve Dukes, 1990, s. 25-30; Johnson ve Johnson, 1994, s. 390).

Müzakere ile ara bulma işlemi arasındaki temel farklılığın, üçüncü taraf olan ara bulucunun, her adımda tarafları müzakereye doğru götürmeği sağlaması olarak belirtilmektedir. Dikkat çekilen diğer bir husus ise,

tarafının anlaşmaya yönelik olarak güdülenmelerinin düşük olduğu veya kıt kaynakların elverişli olmadığı durumlarda ara bulma işleminin etkisiz kalabileceği, bunun yerine bağlayıcı hüküm getiren hakemlik işleminin uygun olabileceğidir (Johnson ve Johnson, 1994, s. 390).

Ara bulma işleminin başarılı olabilmesi için, tarafların aralarındaki güç farklılıklarının fazla olmaması, ara bulucuya güvenmeleri ve bir çözümü istemeleri gerektiği belirtilmektedir (Bisno, 1988, ss. 149-150).

Şikâyet memurluğu (Ombudsmanry). Örgütte işgörenlerin şikâyetleriyle ilgilenmek için resmi otorite tarafından atanan, karar vermede resmi bir yetkisi veya gücü olmamakla birlikte, şikâyet konularının halledilmesinde yol göstererek, önerilerde bulunarak, sorunlardan üst yönetimi bilgilendirerek yararlı hizmetlerde bulunan bir alanı oluşturmaktadır (Orlosky ve diğ., 1984, s. 272). Şikâyet memurluğu alanının örgüt içindeki anlaşmazlıklarla ilgili olabileceği gibi, örgütle örgütün hizmet götördükleri arasında veya devlet düzeyinde, vergi sistemiyle, adalet sistemiyle vb. ilgili alanlarda olabileceği de belirtilmektedir. Şikâyet memurluğu iki açıdan önemli görülmektedir:

1. Demokratik kurumlar, insanlara karşı açık, sorumlu ve hesap veren durumda olmalıdır.

2. Canlı, yaşayabilir kalmak için, demokratik kurumlar kendi kendini eleştirmeği, değerlendirmeği, araştırmayı ve geliştirmeği taahhüt etmelidir.

Şikâyet memurluğunun, uygun olarak kullanıldığı takdirde, birçok anlaşmazlık ve şikâyetlerin büyümeden halledilmesinde, önemli sorunların su yüzüne çıkmasında yararlı olduğu belirtilmektedir (Burton ve Dukes, 1990, ss. 112-117; Brown, 1993, s. 171).

İlgili Araştırmalar

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel çatışma ve yönetimi alanında yurt içinde fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Ulaşılabildiği kadarıyla yapılan araştırmalar amaç ve sonuçları bakımından şu şekilde özetlenebilir:

- Aydın, M. (1979) tarafından gerçekleştirilen, "Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları" başlıklı araştırma, örgütlerde değişik makamlarda bulunan yöneticilerin görevsel doyumluluk ve görevsel ilişkiler açısından sorunlarının tespit edilmesine yöneliktir. Araştırmada, eğitim örgütlerinde çalışan 372 yöneticinin, çatışma ve nedenlerine yönelik algıları, anket tekniği aracılığıyla saptanmıştır.

Araştırmanın önemli görülen sonuçları şu şekilde sıralanabilir :

1. Yöneticilerin %72'si bulundukları makamları "çok az tatmin edici" ve "hiç tatmin edici değil" biçimde algılamaktadır.

2. Yöneticilerin görevsel doyumluluk derecesine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzey arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Hiyerarşik düzey arttıkça, görevsel doyumluluk derecesi de artmaktadır.

3. Yöneticilerin % 74'ü, aynı veya farklı yetkililer tarafından verilen emirlerin birbiriyle her zaman tutarlı olmadığı kanısındadırlar.

4. Emirler arasındaki tutarlığı algılayış açısından, hiyerarşik düzeyler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5. Yöneticiler, emirler arasındaki tutarsızlık nedenleri olarak, daha çok, "yasa ve kuralların farklı yorumlanabilecek nitelikte olmasını", "örgütte sağlıklı bir iletişimin, işbirliğinin ve eşgüdümün olmamasını", "çeşitli baskılar nedeniyle farklı standartların kullanılmasını" ve "yönetimin temel ilkelerinin bilinmemesini" göstermişlerdir.

6. Yöneticilerin, birbirleriyle tutarsız emirler vermelerinin nedenleri olarak, "daha üst yöneticilerin farklı istekleri", "bilgi akışının sağlıklı ve yeterli olmayışı", "emirlere esas teşkil eden yasa ve kuralların belirgin olmayışı" ve "politik baskılar" gösterilmiştir.

7. Yöneticilerin çoğunluğu, tutarsız emirlerin yarattığı karasızlığı, huzursuzluk yaratıcı bir durum olarak göstermişlerdir.

8. Yöneticilerin % 81'i görevlerinin, % 86'sı yetkilerinin tamamının, yasa, tüzük ve benzeri yazılı kaynaklarda, açık ve kesin olarak belirlenmediği görüşünü bildirmişlerdir.

9. Yöneticilerin, % 80-90 gibi oranlarla, yetkilerinin tamamının amirleri tarafından açık ve kesin olarak, yazılı ve sözlü biçimde belirlenmemiş olduğu kanısını taşımaktadırlar.

10. Yöneticilerin yasal yetkilerini kullanma dereceleri ile hiyerarşik düzey arasında anlamlı şekilde olumlu bir ilişki saptanmıştır.

• Tolunay, N. (1990), yöneticilerin örgütlerde ne tür çatışmalarla karşılaştıkları ve bu çatışmaların çözümünde hangi yöntemleri kullanma eğiliminde olduklarını saptamak amacıyla gerçekleştirdiği, "Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, verilere anket tekniği ile ulaşmıştır.

Çatışma yaratan sorunlarla ilgili olarak varılan sonuçlar önem sırasına göre şu şekilde özetlenebilir:

1. Çatışmaların yaşanmasında iletişim yetersizliği ve ast-üst arasında işbirliğini sağlayamama hususu en çok üzerinde durulan çatışma kaynağı olarak gösterilmiştir.

2. Ödül ölçütlerinin farklılaşmasının getirdiği sorunlar, görev ve yetki belirsizliği, amaç uyumsuzluğu ve personelin farklılığı gibi nedenler ikincil öneme sahip olarak görülmüştür.

3. Yöneticiler, *uzlaşma*, *yatıştırma* (ödün verme), *zorlama* (hükmetme) ve *sorun çözme* (bütünleşme) yöntemlerine hem düşüncelerinde hem de uygulamalarında yer vermektedirler.

5. Kaçınma yöntemi ise, hem düşüncede hem de uygulamada en az yer verilen yaklaşım olmuştur.

6. Yöneticiler öncelikle *uzlaşma*, *problem çözme* ve *zorlama* yöntemlerini kullanmak istemekte ancak, *uzlaşma*, *yatıştırma* ve *zorlama* yöntemlerini kullanmaktadırlar.

7. Sorun çözme yöntemi istenmesine rağmen uygulamada yer almamaktadır.

• Yeniçeri, Ö. (1991), "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama" başlıklı araştırmasında, imalat sektöründen iki, hizmet sektöründen üç olmak üzere beş işletmede, örgütsel etkinlik ile yönetime katılma, ve yönetime katılma ile çatışma ve yabancılaşma arasındaki ilişkileri test etmiştir. Genel amacı, yabancılaşma ve çatışma sorunlarını kavramlaştırmak, bu olguların rasyonel yönetim imkânlarını araştırmak, ve yönetime katılmanın belirleyici rolü ve etkisini tespit etmek şeklinde belirlenen bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Yabancılaşma ve çatışma sorunlarının yönetiminde, yönetime katılmanın en etkili ve demokratik bir yöntem olduğu yolunda güçlü veriler elde edilmiştir.

2. Çatışmalar tüm denekler tarafından mutlak olarak kaçınılması gerekli bir olgu olarak değerlendirilmiş; çatışmaların çözümünde, güç ve baskı öğelerinin egemen olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Yönetime katılma konusunda yöneticilerin astları için uygun gördükleriyle, astların yöneticilerden bekledikleri arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

4. İşgörenlerin büyük çoğunluğunun, kendilerine verilen işleri tartışmasız yapmaları gerektiğine inandıkları anlaşılmıştır.

- Gümüşeli, A. İ. (1994), genel amacını, İzmir ili ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin algılarına dayanarak, müdürlerin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, çatışma yönetimi biçimlerini hangi derecelerde kullandıklarını ve bu biçimleri tercihlerinde örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek şeklinde belirttiği araştırmasını, anket tekniği aracılığıyla, 107 resmi ortaöğretim okulunda gerçekleştirmiştir.

Ulaşılan sonuçlardan önemli görülenler şunlardır:

1. Okul müdürlerinin algılarına dayanılarak, bütünleşme yaklaşımının her zaman, uzlaşma yaklaşımının çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarının ara sıra, hükmetme yaklaşımının ise az kullanıldığı belirlenmiştir.

2. Öğretmen algılarına dayanılarak, okul müdürlerinin bütünleşme ve uzlaşma yaklaşımlarını çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarını ara sıra, hükmetme yaklaşımının ise az derecede kullanıldığı anlaşılmıştır. Çatışma yönetimi yaklaşımlarının kullanım sıralaması, bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme olarak belirlenmiştir.

3. Hizmet içi eğitim alan müdürlerin hükmetme yaklaşımını kullanma derecelerinde azalma, bütünleşme ve uzlaşma yaklaşımlarının kullanma derecelerinde ise artış olduğu saptanmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel çatışma konusunda yurt dışında çok fazla araştırma yapıldığı anlaşılmıştır. Bu araştırmalardan önemli görülenlerinden bazıları aşağıda özetlenmektedir:

- Abbott, J. H. (1994), araştırmasında çatışma çözümü alanında duyulan eğitim ihtiyacını belirlemeği amaçlamıştır. Araştırma kapsamına Indiana eyaletindeki 301 devlet lisesinin müdürleri ve bu eyaletteki müfettişler alınmış ve veriler anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırmada aşağıda verilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Müdürler ve müfettişler;

1. Üniversite eğitimlerinde, çatışma yönetimi alanında resmi kredili ders olarak çok az eğitim almışlardır veya hiç almamışlardır.
2. Çatışma çözümü alanında eğitim almalarının yararlı olacağını ve bu eğitimleri alma arzularını bildirmişlerdir.
3. Okul idareciliği kariyeri süresince, çatışma çözümü alanında sürekli eğitime duyulan ihtiyacı bildirmişlerdir.
4. Çatışma çözümü eğitiminin, müdürlük mesleği için zorunlu hale getirilmesi yönünde görüş bildirmişlerdir.
5. Okul müdürlerinin bu göreve atanmalarından önce, çatışma çözümü alanında bir veya daha çok üniversite dersini başarıyla tamamlamaları gerektiğiyle ilgili talebi desteklemişlerdir.

- Adams, D. C. (1989), "Orta Dereceli Okullarda Çatışmaların Algılanışı, Çatışma Yönetimi Biçimleri ve Bağımlılık" başlıklı çalışmada, çatışma ve bağımlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Veriler görüşme ve anket tekniğiyle toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre:



1. Okul müdürlerinin çatışmaları yönetme yolları okullarındaki çatışma düzeyini etkilemektedir. Zorlama (hükmetme) ve kaçınma yaklaşımların daha çok kullanan müdürlerin bulunduğu okullar en yüksek derecede çatışmalara maruz kalmaktadır.

2. Bağımlılık düzeyinin, öğretmenlerin yeni programları geliştirme durumları, idarecilerden alınan destek, ve müdürün oluşturduğu işe devam etme hakkı ile etkilendiği görülmüştür.

3. Müdürlerin çatışma yönetimi yaklaşımlarında, en çok sorun çözme yaklaşımını kullanma eğiliminde oldukları, ancak sorun çözmenin başarısız olduğu durumlarda zorlama yaklaşımına başvurdukları saptanmıştır.

- Caldwell, W. E. (1983), "Örgütsel Çatışmanın Tahmininde Bir Model" başlıklı araştırmasında, 1974-1977 yıllarındaki grevlere katılan okullardan, örneklem kapsamına alınanlardaki yönetici ve öğretmen örgütleri liderleriyle yapılan görüşmeler ve anketlere dayanan bir alan çalışmasını, özel ve devlet sektörü modelleriyle genişleterek vermiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular şunlardır:

1. Çatışma öncesi dönem okul yöneticilerinin ve okul kurulunun otoriter liderliklerinin hüküm sürdüğü devredir.

2. Önemli meseleler taraflarca belirlenmesine rağmen, uzlaşma veya çözüm için bir hareket olmamış ve çatışma devam etmiştir.

3. Taraflar arasında iletişimin düzenli olarak yenilenmesi, çalışanların ilişkilerini düşük seviyede de olsa ilerletmiş, okul kurullarının yapısı değiştiğinden, yeni liderlik yaklaşımları taraflar arasındaki farklılıkların çözülmesi yolunda ivme kazandırmıştır.

- Çopur (1990), bir araştırma üniversitesinde uzman rol çatışmasını incelediği "Akademik Uzmanlar: Profesörlükte Çatışma ve Doyum Hakkında



Bir Çalışma" başlıklı araştırmasında, algılanan yetki çatışmaları ve profesörlerin performanslarını etkileyen kararlara karşı takındıkları tutumlar üzerinde durmuştur. Araştırma örneklemine, bir işletme fakültesinde tam-gün olarak çalışan kişiler alınmış ve veriler anket tekniği aracılığıyla 117 kişiden toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan önemli görülenler şunlardır:

1. Fakülte öğretim kadrosunun beklentileri ile gerçeği algılayışları arasındaki fark yüzde 5'den fazla bulunmamıştır.
2. En çok rol çatışması karar verme alanında yaşanmaktadır.
3. Rol çatışmaları, profesörlerin kararlardan ne kadar memnun oldukları durumuyla olumsuz olarak ilişkilidir.

- Donovan, M. M. (1993), yüksekokul ve üniversitelerde, dekanların, çatışmaları yönetmede beş yaklaşımdan hangisini en çok kullandıklarını belirlemek için, dekanların ve dekanlık bünyesindeki astların algılarına başvurmuştur. Araştırmada 50 dekan ve 104 ast pozisyonundaki öğretim elemanı yer almış ve veri toplama aracı olarak Rahim'in çatışma envanteri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Bütünleşme yaklaşımı en çok başvurulan yaklaşım olmuş ve bunu uzlaşma yaklaşımı izlemiştir.
2. Bütünleşme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımları arasında yüksek bir karşılıklı ilişki görülmüş ve bunların üçü de etkililik ile anlamlı ve olumlu bir ilişki göstermiştir.
3. Hükmetme yaklaşımı etkililik değişkeni ile anlamlı ve olumsuz bir ilişki göstermiştir.
4. Bütünleşme yaklaşımı en etkili görülmesine rağmen, dekanların, çatışma yönetiminde çeşitli yaklaşımları kullandıkları ve çatışmaları yapıcı şekilde yönettikleri algılanmıştır.



• Edelstein, C. J. (1991), "Texas Devlet Okulları Müdürlerinin Örgütsel Çatışma Hakkındaki Görüşleri" başlığını taşıyan araştırmasında, amacını, okul örgütlerinde çatışmaların varlığını ortaya koymak; çatışmaların belirtilerini saptamak ve okul yöneticileri için çatışma yönetimi alanındaki eğitime duyulan ihtiyacı dile getirmek olarak bildirmiştir.

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve 251 okul yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarından önemli görülenler şunlardır:

1. Değişim ve gelecekle ilgili olarak belirsizlik okullarda çatışmaya neden olmaktadır.
2. Çatışmalar genellikle, kişilik çatışması ve iç strese bağlanmıştır.
3. Devlet yönetimi tarafından tepeden inen reform hareketleri ve bunların getirdiklerinin çatışma yarattığı saptanmıştır.
4. Örgütlerde çatışma varlığı bir rahatsızlık kaynağı olarak belirtilmiştir.

• Hoover, D. R. (1990), "Okul Müdürlerinin Çatışmaları Yönetme Davranışları ile Çatışma Düzeyi ve Liselerdeki Örgüt İklimi arasındaki İlişkiler" başlığını taşıyan araştırmasını 510 öğretmenin algıları temelinde gerçekleştirmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ulaşılan sonuçlardan önemli görülenler şunlardır:

1. Sorun çözme, ödün verme ve uzlaşma yaklaşımları ile açık okul iklimi arasında karşılıklı olumlu ilişki; zorlama ve kaçınma yaklaşımları ile açık okul iklimi arasında ise, karşılıklı olumsuz ilişki tespit edilmiştir.
2. Daha açık iklime sahip olan okullarda daha düşük düzeylerde çatışmaların yaşandığı belirlenmiştir.

• Ingersol, R. (1993), "Örgütsel Çatışma ve Liselerdeki Kontrol" başlıklı araştırmasında, ABD Eğitim Bakanlığı tarafından, 24.480 lise öğretmenin ve 5.292 okul yöneticisinin örneklem olarak alındığı araştırmadaki verilerden yararlanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan önemli görülenler şunlardır:

1. Sonuçlar, okuldaki birliğin, ölçülen okul özellikleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.
2. Öğretim elemanları küçük, azınlık topluluklarına ait, öğrenci sayısı az, çok zengin olmayan öğrencilerin bulunduğu, işe başlatma ücretleri düşük olan okulların yanında özel okullarda ve banliyö okullarında, az çatışma bildirmişlerdir.
3. İzleme ve disiplin faaliyetlerinde, öğretmen kontrolü arttıkça, algılanan öğrenci davranış bozukluğu azalmıştır.
4. Örgüt kontrolü ve örgütsel merkezileşme düzeylerinin, okulda çalışanların performans ve davranışlarında önemli farklılıklar yarattığı belirlenmiştir.
5. Okullardaki bazı düzensizliklerin merkezileşmemeye bağlı olduğu, bazılarının ise merkezileşmeden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

• Isherwood ve Achoka (1992), "Çatışma ve Okul İdareciliği" başlıklı araştırmalarında, ortaokul müdürlerinin karşılaştıkları çatışma kaynaklarını belirlemeği, bunların yol açtığı çatışmaları tanımlamayı ve bu çatışmaların okul üzerindeki etkisini değerlendirmeye amaçlamışlardır. Veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğrencilerle olan çatışmaların ana kaynakları olarak, zayıf akademik performans ve bozuk davranışlar belirlenmiştir.

2. Öğretmen-müdür çatışmaları yaşlı, yeteneksiz ve okula karşı olumsuz tutum içinde bulunan öğretmenlerin tutum davranışlarıyla ilişkili görülmüştür.

3. Okul müdürlerinin, okul kurulu üyeleri ve üst yönetimle çatışma içinde oldukları saptanmıştır.

4. Okul müdürleri öğrenciler, öğretmenler, öğrenci velileri ve üst yöneticilerle olan çatışmalarını sorun çözme yaklaşımıyla çözmekte, diğer yöntemleri kullanman.aya çalışmaktadırlar.

- Johnson, P. E. (1989), "Okul Örgütlerinde Çatışma ve Okul İklimiyle İlişkileri" başlıklı araştırmasında, ilk ve orta düzeydeki okullarda, öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların miktarını, çatışma yönetimi yaklaşımlarını ve bunların okul iklimiyle ilişkilerini belirlemeği amaçlamıştır.

Örneklem olarak 373 öğretmenin alındığı araştırmada veriler Rahim'in çatışma envanterleri kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan önemli görülenleri şunlardır:

1. Öğretmenlerin yaşadığı çatışma miktarı ile okul iklimi arasında anlamlı bir olumsuz ilişki tespit edilmiştir. En güçlü ilişki, müdürle yaşanan çatışma miktarında bulunmuştur.

2. Öğretmenlerin, meslektaşları ve müdürleriyle aralarındaki çatışmaları yönetme yaklaşımlarının ortak sonuçlarının örgüt iklimi üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi saptanmıştır. Sadece müdürle olan çatışmaların yönetiminde, hükmetme yaklaşımının okul iklimi ile anlamlı ve olumsuz ilişkili olduğu belirlenmiştir.

- Karen, S. (1990), ilkokul müdürlerinin çatışmaları yönetme tarzlarıyla ilgili olarak yaptığı uygulamalı araştırmada, altı müdürün iş yerlerinde

günlük faaliyetleri sırasında ebeveyn, öğrenci, ve öğretmenlerle olan ilişkilerinde kullandıkları strateji ve taktikleri gözlemlemiştir.

Araştırmada ulaşılan sonuçların önemli görülenleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Müdürlerin, çatışma durumlarını halletmek için, öncelikle bütünleşme taktikleri kullandıkları,
2. Kadınlarla olan etkileşimlerin daha uzun sürdüğü, kaçınma yaklaşımının kullanıldığı,
3. Erkek katılımcıların çatışmalara daha direkt girdikleri,
4. Erkeklerarası etkileşimin en kısa sürede gerçekleştiği ve çatışmaların çözümünde bütünleşme yaklaşımlarının en yüksek yoğunlukta kullanıldığı saptanmıştır.

• Kolb'un (1987), "Şirket Şikâyet Memuru ve Örgütsel Çatışma Çözümü" başlıklı araştırması, altı örgütteki şikâyet memurlarının çatışma çözümü hakkındaki görüşlerine dayanarak, bu rolün gerektirdiği birtakım yolları tanımlamayı amaçlamıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, özet olarak şu sonuçlara varılmıştır:

1. Şikâyet memurunun kendi rolünü yorumlaması ile sorunun tanımlanma şekli ve uygun çözümlerin geliştirilmesi arasında bir bağlantı bulunmuştur.

2. Şikâyet memurlarının kendi rollerini yorumlama ve uygulama şekilleri arasında farklılıklar vardır.

• Kozan, M. K. (1989), Türk, Ürdünlü ve Amerikalı (ABD) yöneticilerin çatışmaları yönetme yaklaşımlarında kültürün etkisini belirlemeği amaçladığı araştırmasında verileri anket tekniğiyle toplamış ve Rahim'in örgütsel çatışma envanterlerinden yararlanmıştır. Araştırma, Türkiye ve



Ürdün'deki resmi ve özel kuruluşlardan elde edilen verilerin, ABD'de benzer şekilde yapılmış diğer bir araştırmanın verileriyle karşılaştırılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada varılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Türkiye'de yöneticiler, başvurma sıklığına göre sırasıyla, işbirliği (bütünleşme), zorlama (hükmetme), uzlaşma, kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarını kullanmaktadırlar.

Ürdünlü yöneticiler için bu sıralama işbirliği, uzlaşma, ödün verme, kaçınma, ve zorlama şeklindedir.

ABD'deki yöneticilerin çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanma durumu, işbirliği, uzlaşma, ödün verme, zorlama ve kaçınma sırasını izlemektedir.

2. Türkiye'de, yöneticilerin, astlarına karşı zorlama, üstlerine karşı ödün verme ve meslektaşlarına karşı kaçınma yaklaşımına başvurdukları anlaşılmıştır.

Ürdünlü yöneticiler açısından bakıldığında, meslektaşlara karşı kaçınma ve uzlaşma, üstlere karşı belirli bir yaklaşımın öne çıkmadığı, astlara karşı az bir farkla ödün verme yaklaşımının daha çok kullanıldığı anlaşılmıştır.

ABD'de yöneticilerin, üstlerine karşı ödün verme, meslektaşlarına karşı uzlaşma yaklaşımını kullandıkları, fakat astlarına karşı işbirliğini tercih ettikleri anlaşılmıştır.

- Kozan ve İlter (1992), Türkiye'de, 7 şirkette görev yapan 295 yöneticiden topladıkları veri ile, yöneticilerin üçüncü taraf rolleriyle ilişkili olarak çatışma yönetimi yaklaşımlarını belirlemeye çalışmışlardır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış ve Rahim'in örgütsel çatışma envanterlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan önemli görülenler şunlardır:

1. Araştırmanın yürütüldüğü yedi şirkette herhangi bir başvuru veya şikâyet memurluğu sistemi bulunmadığı için, resmi olarak çatışmaların çözümünden personel yöneticileri sorumlu bulunmuştur.

2. Üçüncü taraf rolleri olarak, yeniden yapılanma, karışmazlık ilkesi, arabuluculuk, kolaylaştırıcılık ve otokratik müdahalelerinin öne çıktığı anlaşılmıştır.

3. Üçüncü taraf rolleri olarak en çok, arabuluculuk ve kolaylaştırıcılık yaklaşımlarının kullanıldığı, otokratik müdahale ile bunun tersi olan karışmazlık ilkesinin en az kullanılan müdahaleler olduğu görülmüştür.

4. Üçüncü taraf, özellikle hiyerarşik çatışmalarda yeniden yapılanma tutumuna başvurduğu zaman, kaçınma yaklaşımında artış görülmüştür.

5. Üçüncü taraf, işbirliği ve kolaylaştırma yaklaşımlarına başvurduğu zaman, işbirliği ve uzlaşma davranışında artış gözlenmiştir.

6. Üçüncü taraf, karışmazlık ilkesi içinde olduğu zaman işbirliği ve uzlaşmanın azaldığı, otokratik bir müdahalede bulunması durumunda ise yarışmacı yaklaşımın arttığı görülmüştür.

7. Ara bulma ve kolaylaştırma yaklaşımlarının çatışma yönetimine olumlu katkıda bulunduğu, otokratik müdahale yaklaşımının ise çatışma yönetiminde etkisiz olduğu saptanmıştır.

• Meeker (1990), insanların yarışma veya işbirliği gerektiren ortamlarda kendilerini nasıl hissettiklerini, kazanmanın ve kaybetmenin kişinin kendine saygısını hangi yollarla etkilediğini belirlemek amacıyla, araştırmasında iki çalışmaya yer vermiştir. Veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçlarından önemli görülenler tüm deneklerin;

1. Kaybetme durumunda, kendilerini kazananlara göre daha kötü hissettiklerini,

2. Başarısız olma durumuna karşı, başarılı olma durumlarında kendileri hakkında daha olumlu hissettiklerini,

3. İşbirliği ortamındansa, yarışmacı bir ortamda, kendileri hakkında daha olumlu hissettiklerini,

4. Grupla birlikte başarılı veya başarısız olmaktansa, bireysel başarı veya başarısızlığın daha önemli olduğunu göstermiştir.

• Neff, E. K. (1986), araştırmasını, 12 devlet üniversitesinde kadın yöneticilerin üstleriyle olan çatışmaları yönetme yaklaşımlarıyla, benzer görevlerdeki erkek yöneticilerin yaklaşımları arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Rahim'in ROCI-II anket ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlardan en önemli görüleni, kadın yöneticilerin, üstleriyle olan çatışmalarında, uzlaşma yaklaşımına anlamlı şekilde erkek yöneticilerden daha çok başvurmaları olmuştur.

• Resenstien, E (1985), orta düzeydeki yöneticilerin işbirliği eğilimleri ile örgütteki yükselme oranları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, verileri, uygulamalı olarak, üç bağımsız canlandırma alıştırması aracılığıyla, 12 ulusal gruptan toplamıştır. Araştırma sonuçlarından önemli görülenler şunlardır:

1. Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupa kültürleri daha çok işbirliği eğilimli, Roma kültürü ise daha az işbirliği eğilimli bulunmuştur.

2. Anglo-Amerikan ülkeleri haricindeki diğer ülkelerin yöneticileri, işbirliği noksanlığı ile ilişkili olarak yüksek örgütsel ilerleme oranları göstermemişlerdir. Bununla birlikte, sadece Fransa'da yüksek örgütsel ilerleme oranlarına sahip yöneticilerin işbirliği eğilimli oldukları görülmüştür.

3. ABD ve Japonya'da yüksek ilerleme oranlarının görevlendirme ile olumlu şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

4. Asya hariç diğer ülkelerin gruplarında, işbirliğine yönelik kişisel özelliklerin yüksek örgütsel ilerleme oranlarıyla ya ilişkisiz olduğu veya olumsuz şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

- Romero, M. G. (1983), araştırmasını, liderlik biçimi ile çatışma yönetimi yaklaşımı arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada, iki çatışma envanteri ve bir liderlik yaklaşımı envanteri olmak üzere, üç araç geliştirilmiştir. Önemli görülen sonuçlar şunlardır:

1. Müdürlerin liderlik biçimleri ve çatışma yönetimi yaklaşımlarını durumlara göre değiştirmedikleri belirlenmiştir.

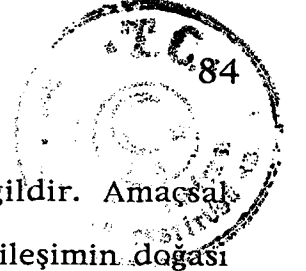
2. Müdürler genellikle, yüksek görev/ yüksek ilişki ve sorun çözücü bir yöntemi tercih ettiklerini bildirmişlerdir.

3. Deneyim yılının, yönetici geliştirme eğitimi programlarının ve çatışma yönetimi eğitimi saatlerinin, müdürlerin seçtikleri yaklaşımla ilişkili olmadığı görülmüştür.

- Tjosvold ve Chia (1988), "İşgören ve Yöneticiler Arasındaki Çatışmalar: İşbirliği ve Yarışmanın Rolü" başlığını taşıyan araştırmasında, işbirliği ve yarışma amaçlarını, çatışmaların sebepleri ve sonuçları üzerinde test etmişlerdir.

Araştırma, görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiş ve toplam olarak 85 çatışma durumu incelenmiştir. Önemli görülen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. İşbirliği amaçları yapıcı çatışmayı garantilerken, işbirliği amaçlarının noksanlığı çatışmayı yapıcı şekilde yönetmeyi zorlaştırmaktadır.



2. İşbirliği amaçları yapıcı çatışma için yeterli değildir. Amaçsal yönden bağımlı bulunmaktan ziyade, çatışma sırasındaki etkileşimin doğası yapıcı çıktıları kuvvetle etkilemektedir.

3. Çatışmalar sadece birbiriyle uyuşmayan çıkarlar veya kıt kaynaklar üzerine değil, birbiriyle oldukça uyuşan, müşterek amaçlarla ilgili olarak da yaşanmaktadır.

Sonuç

Yukarıda yer verilen araştırmalarda göze çarpan genel ve ortak hususlar şunlar olmuştur:

1. Yurt içinde örgütsel çatışma ve yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmalar içinde yükseköğretimle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2. Yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda veriler anket tekniği ile elde edilmiştir.

3. Yapılan araştırmalarda, bütünleştirici yaklaşımların etkili, zorlama ve kaçınma yaklaşımlarının ise etkisiz sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşıldığı anlaşılmıştır.

4. Yurt içinde yapılan araştırmalarda, eğitim örgütü dışındaki örgütlerde "zorlama" yaklaşımının ikinci üçüncü sıralarda; eğitim örgütlerinde ise son sıralarda tercih edildiği görülmüştür.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Fırat ve İnönü Üniversitelerinde, akademik personelin yaşadığı örgütsel çatışmalar ve bunların yoğunluk düzeyi ile bu çatışmaların yönetimiyle ilgili olarak başvuru olan yaklaşımların düzeylerini tespit etmek amacıyla yönelik olan araştırmanın bu bölümünde, araştırma yöntemiyle ilgili bilgiler verilmektedir. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, aracın test edilmesi, uygulanması ve verilerin analizi hakkındaki bilgiler yöntem kapsamında yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, mevcut durumu betimlemeye yönelik olarak, anket aracılığıyla tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Fırat ve İnönü üniversitelerindeki öğretim elemanları oluşturmaktadır. Öğretim elemanları yönetici, ast ve meslektaş grupları olarak ele alınmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak, kişisel, grupların içindeki ve grupların aralarındaki etkileşiminden doğan çatışmalar ve çatışmaları çözme yaklaşımları irdelenmiştir.

Yönetici grubunu rektörler, rektör yardımcıları, dekanlar, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları oluşturmuştur. Anabilim dalı başkanlıkları, işlevleri ve öğretim elemanı sayıları bakımından birbirleri arasında çok farklılıklar gösterdiğinden, gruba dahil edilmemiştir (Örneğin bazı anabilim dalları ismen bilinmesine rağmen, öğretim elemanı ve

programları açısından henüz etkili bir konumda değildir). Yöneticiler grubu sayı olarak diğer gruplara oranla daha az olduğu için, Fırat ve İnönü üniversitelerindeki, evreni oluşturan, toplam 91 yönetici araştırma kapsamına alınmıştır (Tablo 1).

Yukarıda belirtildiği gibi herhangi bir yönetim görevi bulunmayan öğretim elemanları yönetilenler olarak düşünülmüştür ve örnekleme yapılmıştır. Örneklem alırken, önce, Fırat ve İnönü üniversitelerinin her biri için, yönetilen durumundaki öğretim elemanlarının listesi çıkarılmış, daha sonra her üniversite için ayrı olmak üzere örneklem miktarı saptanmıştır. Örneklem alırken, Cochran tarafından geliştirilmiş olan örneklem büyüklüğünü saptama formülünden (Formül 1) yararlanılmıştır (Balcı, 1995, III.). Her bir üniversite için elde edilmiş olan yönetilen konumundaki öğretim elemanlarının örneklem sayısı ayrıca kendi içinde yansız seçme ile iki gruba ayrılmış, bir grup astları, diğer grup ise meslektaşları oluşturmuştur. Fırat ve İnönü üniversiteleri için ayrı ayrı tespit edilen örneklem miktarları birleştirilerek, yönetici, ast ve meslektaş gruplarının toplam örneklem sayısı elde edilmiştir.

TABLO 1 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

<u>Gruplar</u>	<u>Yönetici</u>			<u>Yönetilen(Ast+Mesl.)</u>			<u>Genel Toplam</u>		
	N	n ^ö	%	N	n ^ö	%	N	n ^ö	%
Fırat Ün.	50	50	100	741	294	40	791	344	43
İnönü Ün.	41	41	100	573	230	40	614	271	44
Toplam	91	91	100	1314	524	40	1405	615	43

N : Evren büyüklüğü

n^ö : Örneklem büyüklüğü

% : n^ö / N

Yönetilen durumundaki öğretim elemanları için elde edilen örneklem sayısı, Tablo 1' de görüldüğü gibi, Fırat Üniversitesi için 294, İnönü Üniversitesi için 230'dur. Ancak, anketler dağıtılırken bir kısım anketin geri dönmeyeceği düşünülerek, örnekleme en yakın sayıyı elde etmek için, hesaplanan örneklem büyüklüğünden daha fazla sayıda anket dağıtılmış ve örneklem sayısı minimum değer olarak kabul edilmiştir.

Formül 1. Cochran'ın örneklem saptama formülü

$$n = \frac{\frac{t^2(PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2(PQ)}{d^2}}$$

N : Evren büyüklüğü

nÖ : Örneklem büyüklüğü

d : Hoşgörü düzeyi

t : Güven düzeyinin tablo değeri (t=1.96)

PQ : (0.50) (0.50)=0.25 maksimum örneklem büyüklüğünün örnekleme yüzdesi.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anketlerde araç olarak Rahim tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Çatışma Envanterleri I ve II" (Rahim. M. A., 1983) kullanılmıştır. Rahim'in örgütsel çatışma envanterlerinin, yurt içi ve yurt dışında, son yıllarda örgütsel çatışma alanında yapılan bir çok araştırmada kullanıldığı belirlenmiştir (Gümüşeli, 1994; Kozan ve İlter, 1995; Neff, 1986; ve diğ.). Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, bu envanterlerin, Türkiye'de yapılan araştırmalarda, geçerlik ve güvenilirliği

teyit edilmiştir. Buna rağmen, envanterlerin geçerlik ve güvenirliği araştırmacı tarafından bir kez daha denenmiştir. İlk aşamada anket maddeleri İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, çeviri uzman öğretim elemanlarının incelemelerine sunularak görüşleri alınmış ve aynı anket maddelerinin daha önceki araştırmalardaki çevirileriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket soruları araştırma evreninden seçilen gruplara yönetici, ast ve meslektaş olarak hitap edecek şekilde dağıtılmış ve soruların anlaşılabilirlik dereceleri bakımından değerlendirilmiştir. Son değişiklikler de yapıldıktan sonra, hazırlanan anketler Fırat ve İnönü Üniversitelerinde 40 kişilik bir öğretim elemanı topluluğuna dağıtılarak yanıtlamaları istenmiştir. Anket maddelerine verilen yanıtlar SPSS 6.0 istatistik programında değerlendirilerek iç tutarlılıkları (Cronbach Alpha katsayıları) saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, birinci kısım envanter için alpha değeri = .81, ikinci kısım envanter için alpha değeri = .84 olarak yüksek bir iç tutarlılık katsayısı elde edilmiş ve anketin uygulanmasına karar verilmiştir.

Rahim'in örgütsel çatışma envanterleri iki kısımdan oluşmaktadır. Yirmi bir maddeden oluşan birinci kısım (ROCI-I) örgütlerde *kişisel, grup içi ve gruplararası* şeklinde belirlenen çatışma türlerinin hangisinin ve ne ölçüde var olduğunu tespit etmeğe yöneliktir. İkinci kısım envanter ise (ROCI-II) yirmi-sekiz maddeden ibaret olup, *bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme* olarak belirlenen çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerinin ve ne ölçüde kullanıldığını tespit etmeği amaçlamaktadır. Bu araştırma için hazırlanan anketlerde, Rahim'in geliştirdiği iki envanterin yanında, bireysel (demografik) özelliklere yönelik verileri almak için, araştırmacı tarafından ayrıca yedi maddelik bir kısım daha eklenmiştir. Böylece araştırmanın anket formu, üç bölüm ve toplam olarak elli altı maddeden oluşmuştur.

Anket formunda yer alan her bir madde Likert ölçeği tarzında ve 1- 5 arasında derecelendirilen seçenekleri içermektedir. Bu seçenekler, *tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum* şeklinde düzenlenmiştir. Anket maddelerine verilen yanıtların değerlendirilmesinde, her bir seçeneğin bir (1) puanlık bir değer aldığı farzedilmiş ve .50 puanlık bir esneklik payı bırakılarak, üç farklı düzey oluşturulmuştur. Bu düzeyler, verilen yanıtların aritmetik ortalama değerlerine göre, $\bar{x} \leq 2.49$ düşük; $2.50 \leq \bar{x} \leq 3.49$ orta; ve $\bar{x} \geq 3.50$ yüksek düzeyde çatışma yaşandığını veya çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanıldığını göstermektedir.

Örgüt içinde yaşanan çatışmalarla ilgili olarak, "10, 13, 14, 18, 22, 24, 28" rakamlarıyla numaralandırılmış olan anket maddeleri *kişisel* çatışmaları; "9, 11, 17, 19, 21, 23, 25, 27" numaralı maddeler *grup içi* çatışmaları; "8, 12, 15, 16, 20, 26" numaralı maddeler ise *gruplararası* çatışmaları saptamaya yöneliktir. Çatışma yaşandığını gösteren anket maddeleri 5'ten 1'e doğru; çatışma yaşanmadığını gösteren anket maddeleri ise 1'den 5'e doğru giden bir derecelendirme sırası takip etmektedir. Dolayısıyla bu maddelerin analizinde yüksek puan çatışma yoğunluğunu göstermektedir.

Çatışmaları çözme yaklaşımlarına yönelik olarak hazırlanmış olan yirmi sekiz maddelik üçüncü bölümde "29, 32, 33, 40, 50, 51, 56" No'lu maddeler *bütünleşme*; "30, 38, 39, 41, 47, 52" No'lu maddeler *ödün verme*; "31, 34, 44, 45, 54, 55" No'lu maddeler *kaçınma*; "35, 42, 43, 48" No'lu maddeler *uzlaşma*; ve "36,37, 46, 49, 53" No'lu maddeler *hükmetme* yaklaşımlarını saptamaya yöneliktir. Bu maddelerin tümü 5'den 1'e doğru giden bir derecelendirme sırası izlemektedir. Maddelerin analizinde elde edilen puanın yüksekliği, çatışma çözümüne yönelik yaklaşımların kullanılma sıklığını göstermektedir.

Anket maddeleri yanıtlanırken, hem soruları yanıtlayanlara hem de bilgisayar ortamına aktarmada kolaylık sağlaması bakımından,

araştırmacı, optik okuyucuya elverişli olacak şekilde, ayrıca bir cevap formu geliştirmiştir (Ek II).

Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ölçme aracının uygulanabilmesi için, Fırat ve İnönü Üniversitelerinin rektörlüklerinden gerekli izinler alınmış (Ek- III) ve veri toplama araçları çoğaltılarak dağıtılmıştır.

Anketler öğretim elemanlarına yönetici, ast ve meslektaş olarak üç grup altında dağıtılmıştır. Yönetici grubunda, her iki üniversitede belirlenmiş olan yöneticilerin tümüne ulaşmaya çalışılmıştır. Ast ve meslektaş olarak yönetilen grubundaki denekler için ise, üniversitelerdeki yönetilenler evreninin örnekleme olan oranına denk düşecek şekilde, fakülte ve bölümlerdeki öğretim elemanlarına ulaşmaya çalışılarak her kesimin görüşlerinin yansıtılması amaçlanmıştır.

Anket maddeleri içerik olarak aynı olmasına rağmen, çatışan tarafları belirtmek için, anketler her bir gruba yönelik olarak, "astlarınızla / yöneticinizle / meslektaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi..", gibi tanıtıcı başlık cümleleri altında verilmiştir.

Fırat ve İnönü Üniversitelerinde anketlerin dağıtımı ve toplanması işi araştırmacının kendisi ve araştırmacıya yardımlarıyla katkıda bulunan diğer birkaç öğretim elemanı ve bölüm sekreteri konumundaki görevliler tarafından gerçekleştirilmiştir. Denekler, yansız seçme tekniği ile, fakülte ve bölümler bazında, unvanlarına göre değişen oranlarda belirlenmiş olmalarına rağmen, belirlenen deneklerin tümüne birtakim nedenlerden dolayı ulaşamadığı için, oranlara sadık kalınmak koşuluyla, anketler, dağıtım sırasında ulaşılabilen deneklere de verilmiştir.

Anketlerin toplanmasında da bir takım zorluklar yaşanmıştır. Bazı anketler hiç cevaplanmadan geriye dönerken, diğer bazılarını almak için

defalarca gitmek gerekmiştir. Bunun yanında, titizlikle ve en kısa zamanda anketleri yanıtlayarak geri dönmesini sağlayan denekler de olmuştur. Toplam olarak, örneklemin % 89'u oranında 548 denek anketlere yanıt vermiştir. Yanıtlanan anketlerden sadece birisi, kişilik bilgileri belirtilmediği için, geçersiz sayılmıştır.

TABLO 2 ÖRNEKLEM, DÖNEN ANKET MİKTARI VE ORANI

Gruplar	Yönetici			Yönetilen(Ast+Mes.)			Genel Toplam		
	nÖ	n	%	nÖ	n	%	nÖ	n	%
Fırat Ün.	50	47	94	294	294	100	344	341	98
İnönü Ün.	41	28	68	230	179	78	271	207	76
Toplam	91	75	82	524	473	90	615	548	89

nÖ : Örneklem

n : Dönen anket miktarı

% : Anketlerin dönme oranı

Verilerin Çözümlemesi

Ölçme aracında *cinsiyet, medeni durum, unvan, yönetim görevi, hizmet yılı, çalışma alanı ve bağlı bulunulan üniversite* şeklinde belirtilen bireysel özellikler ile ölçme aracının hitap ettiği ve kısaca YAM olarak gösterilen *yönetici, ast, meslektaş* grupları bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Bu bağımsız değişkenlere göre örgüt içinde yaşanan *kişisel, grubiçi, gruplararası* çatışma türleri ile bu çatışmaların çözümünde başvurulan *bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme* şeklinde belirtilen çatışma yönetimi tarzları bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

Ölçme aracı maddelerine, 1-5 arasında derecelenen seçeneklere göre verilen yanıtlar frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata değerleri göz önünde bulundurularak, dağılım tabloları şekline dönüştürülmüştür.

Denek gruplarının yanıtları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için "t" veya "F" sınamalarından yararlanılmıştır. İki düzeyli bağımsız değişkenin başka bir bağımlı değişkene göre değerlendirilmesinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı durumu "t" sınaması ile tespit edilmiştir. İki den fazla alt düzeyi bulunan bir bağımsız değişkenin bir başka bağımlı değişkene göre değerlendirilmesinde tek yönlü değişkenlik çözümlemesi (varyans analizi) uygulanmıştır. "F" değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda, hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için ise, LSD (Least Significant Difference - En az Anlamlı Fark) yönteminden yararlanılmıştır. Hangi denek grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu tablo üzerinde gösterebilmek için ise, "Duncan" yönteminde uygulanan harflendirme sistemine başvurulmuştur.

Kısaltmalar

İstatistiksel çözümlemelerde kullanılan değerler ve bazı kelimeler aşağıda gösterilen sembol veya kısaltmalarla belirtilmiştir:

N	: Evren
n _Ö	: Örneklem büyüklüğü
n	: Döner anket sayısı, denek sayısı
%	: Yüzde
$\bar{X}$	: Aritmetik ortalama
SS	: Standart Sapma
$S\bar{X}$	: Standart Hata
SD	: Serbestlik Derecesi
KO	: Kareler Ortalaması

- KT : Kareler Toplamı
F : Değişkenlik oranı
P : Değişkenlik olasılığı
t : Güven düzeyinin tablo değeri (t=1.96 veya 2.58)
d : Hışgörü düzeyi
RQ : $(0.50) (0.50)=0.25$ maksimum örneklem büyüklüğünün
örnekleme yüzdesi
YAM : Yönetici, Ast, Meslektaş grupları
Yön. : Yönetici
Mes. : Meslektaş
Cins. : Cinsiyet
M.D. : Medeni Durum
Unv. : Unvan
Y.G. : Yönetim Görevi
Ç.A. : Çalışma Alanı
Uni. : Üniversite
F.Ü. : Fırat Üniversitesi
İ.Ü. : İnönü Üniversitesi
Prf. : Profesör
Doç. : Doçent
Y.D. : Yardımcı doçent
A.G. : Araştırma Görevlisi
OÖ. : Okutman ve Öğretim Görevlisi
Kad. : Kadın
Erk. : Erkek
Evl. : Evli
Bek. : Bekâr
Sos.B. : Sosyal Bilimler
Fen B. : Fen Bilimleri
Sağ.B. : Sağlık Bilimleri
Düş. : Düşük
Ort. : Orta
Yük. : Yüksek



BÖLÜM IV

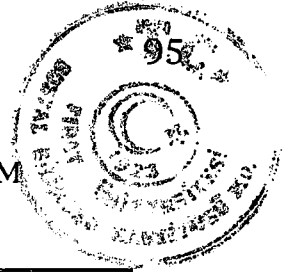
BULGULAR VE YORUM

Örgütsel çatışmalar ve bu çatışmaların yönetiminde başvuru olan yaklaşımların düzeylerini tespit etmek amacıyla yönelik olarak, elde edilen bulgular iki ana alt bölüm halinde gruplanmış ve değerlendirilmiştir. Birinci ana alt bölüm, yaşanan örgütsel çatışma türleri (kişisel, grup içi, gruplararası) temelinde bireysel özellikler ve YAM (Yönetici, Ast, Meslektaş) gruplarıyla ilgili bulgu ve değerlendirmeleri içermektedir. İkinci ana alt bölüm ise çatışma yönetimi yaklaşımları (bütünleşme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme) temelinde bulguların bireysel özelliklere ve YAM gruplarına göre değerlendirilmesini içermektedir.

Çatışma Türleri

Kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmalar bireysel özelliklerle ilgili oluşturulan gruplara ve YAM gruplarına göre aşağıda değerlendirilmiştir. Denek grupları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını saptamak amacıyla, gereğine göre "t" veya "F" sınamaları uygulanmıştır. "F" değerinin anlamlı olması durumunda, anlamlı farklılığın hangi denek grupları arasında olduğunu tespit için "LSD" yönteminden yararlanılmış ve anlamlı farklılık durumları tablolarda harflendirme yöntemiyle belirtilmiştir.

Bulgular, her bir değişken için ayrı tablo oluşturularak verilmiş ve değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, Fırat ve İnönü Üniversitelerinde yaşanan çatışma türlerinin düzeyleriyle ilgili genel bir fikir vermesi ve toplu bir görünüm sağlaması açısından tüm tablolardaki önemli bulgular genel bir tablo ile aşağıda sunulmuştur.



TABLO 3 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERE VE YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Çatışma Türleri			
	Kişisel	Grupiçi	Gruplararası
Cinsiyet	$P=.84 > .05$	$P=.23 > .05$	$P=.83 > .05$
	(Kad.) $\bar{X}=255$ Ort.	$\bar{X}=2.68$ Ort.	$\bar{X}=2.77$ Ort.
	(Erk.) $\bar{X}=254$ Ort.	$\bar{X}=2.58$ Ort.	$\bar{X}=2.75$ Ort.
Medeni durum	$P=.66 > .05$	$P=.31 > .05$	$P=.37 > .05$
	(Evl.) $\bar{X}=255$ Ort.	$\bar{X}=2.62$ Ort.	$\bar{X}=2.73$ Ort.
	(Bek.) $\bar{X}=2.53$ Ort.	$\bar{X}=2.54$ Ort.	$\bar{X}=2.80$ Ort.
Unvan	$* P=.02 < .05$	$* P=.02 < .05$	$* P=.00 < .01$
	(Prf.) $\bar{X}=2.40^a$ Düş.	$\bar{X}=2.37^a$ Düş.	$\bar{X}=2.38^a$ Düş.
	(Doç.) $\bar{X}=2.56^{ab}$ Ort.	$\bar{X}=2.49^{ab}$ Düş.	$\bar{X}=2.64^{ab}$ Ort.
	(Y.D) $\bar{X}=2.52^a$ Ort.	$\bar{X}=2.63^{bc}$ Ort.	$\bar{X}=2.70^b$ Ort.
	(A.G) $\bar{X}=2.54^a$ Ort.	$\bar{X}=2.59^b$ Ort.	$\bar{X}=2.83^{bc}$ Ort.
	(O.Ö) $\bar{X}=2.71^b$ Ort.	$\bar{X}=2.82^c$ Ort.	$\bar{X}=3.00^c$ Ort.
Yönetim görevi	$P=.18 > .05$	$* P=.01 < .01$	$* P=.00 < .01$
	(Var) $\bar{X}=2.49$ Düş.	$\bar{X}=2.42$ Düş.	$\bar{X}=2.53$ Ort.
	(Yok) $\bar{X}=2.56$ Ort.	$\bar{X}=2.65$ Ort.	$\bar{X}=2.82$ Ort.
Hizmet yılı	$P=.31 > .05$	$* P=.00 < .01$	$* P=.00 < .01$
	(0-5) $\bar{X}=2.52$ Ort.	$\bar{X}=2.61^a$ Ort.	$\bar{X}=2.86^a$ Ort.
	(6-20) $\bar{X}=2.58$ Ort.	$\bar{X}=2.66^a$ Ort.	$\bar{X}=2.76^a$ Ort.
	(21-Üz.) $\bar{X}=2.49$ Düş.	$\bar{X}=2.33^b$ Düş.	$\bar{X}=2.45^b$ Düş.
Çalışma alanı	$P=.88 > .05$	$P=.13 > .05$	$* P=.00 < .01$
	(Sos.B.) $\bar{X}=2.55$ Ort.	$\bar{X}=2.62$ Ort.	$\bar{X}=2.95^a$ Ort.
	(Fen B.) $\bar{X}=2.53$ Ort.	$\bar{X}=2.65$ Ort.	$\bar{X}=2.68^b$ Ort.
	(Sağ.B.) $\bar{X}=2.56$ Ort.	$\bar{X}=2.50$ Ort.	$\bar{X}=2.65^b$ Ort.
Üniversite	$P=.83 > .05$	$* P=.03 < .05$	$* P=.02 < .05$
	(F.Ü.) $\bar{X}=2.54$ Ort.	$\bar{X}=2.54$ Ort.	$\bar{X}=2.69$ Ort.
	(İ.Ü.) $\bar{X}=2.55$ Ort.	$\bar{X}=2.70$ Ort.	$\bar{X}=2.85$ Ort.
YAM	$P=.06 > .05$	$* P=.00 < .01$	$* P=.00 < .01$
	(Yön.) $\bar{X}=2.47$ Düş.	$\bar{X}=2.30^a$ Düş.	$\bar{X}=2.44^a$ Düş.
	(Ast) $\bar{X}=2.50$ Ort.	$\bar{X}=2.63^b$ Ort.	$\bar{X}=2.74^b$ Ort.
	(Mes.) $\bar{X}=2.61$ Ort.	$\bar{X}=2.65^b$ Ort.	$\bar{X}=2.87^b$ Ort.

Tablodaki kısaltmalar: Düş.- Düşük; Ort.-Orta; Yük.-Yüksek; Kad.-Kadın; Erk.- Erkek; Evl.- Evli; Bek.- Bekâr; Prf.- Profesör; Doç.-Doçent; Y.D.-Yardımcı Doçent; A.G.-Araştırma Görevlisi; O.Ö.-Okutman ve Öğretim görevlisi; Sos.B.- Sosyal Bilimler; Fen B. - Fen Bilimleri; Sağ.B.-Sağlık Bilimleri; F.Ü.-Fırat Üniversitesi; İÜ.-İnönü Üniversitesi



Tablodaki (P) olasılık ve ($\bar{X}$) aritmetik ortalama değerleri, cinsiyet ve medeni durum açısından, deneklerin çatışmaları "orta" düzeylerde yaşadığını ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığını yansıtmaktadır. Diğer taraftan unvan değişkeniyle ilgili bulgular, her üç çatışma türü açısından denek grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Yönetim görevi ve hizmet yılı değişkenlerinin sadece grupiçi ve gruplararası çatışmalarda anlamlı farklılığı yansıttığı, kişisel çatışmalarda ise denek grupları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Çalışma alanına göre bulgulara bakıldığında, sadece gruplararası çatışmalarda denek grupları arasında anlamlı farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite değişkeniyle ilgili bulgular, denek gruplarının grupiçi ve gruplararası çatışmaları yaşama düzeylerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. YAM gruplarının çatışmaları yaşama düzeyleri, grupiçi ve gruplararası çatışmalar açısından anlamlı farklılaşmaya işaret etmektedir.

Bireysel zellikler ve YAM grupları dikkate alınarak, her bir değişken için denek gruplarıyla ilgili bulgular ayrı tablolar oluşturularak aşağıda daha etraflıca incelenmiştir.

Bireysel zelliklere Göre Değerlendirme

Bireysel zellikler olarak, cinsiyet, medeni durum, unvan, yönetim görevi, hizmet yılı, çalışma alanı, görev yapılan niversite değişkenlerine göre, Fırat ve İnönü niversitelerindeki ğretim elemanlarının yaşadığı çatışmaların düzeyleriyle ilgili bulgular ve değerlendirmesi aşağıdaki verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre bulgular. Bölümlerde yaşanan çatışma türlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla, "t" sınaması uygulanmış (Tablo 4) ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.



Kişisel çatışmalar. Cinsiyete göre kişisel çatışmaların dağılımı incelendiğinde (Tablo 4), kadın ($\bar{X}=2.55$) ve erkek ($\bar{X}=2.54$) denek gruplarının, kişisel çatışmaları "orta" düzeyde ve birbirine çok yakın bir yoğunlukta yaşadıkları görülmektedir. "t" sınaması ile elde edilen değerler de, grupların kişisel çatışmaları yaşama yoğunlukları arasındaki farkın anlamlı olmadığı doğrultusundadır ($t = .21$; $P = .84$).

TABLO 4 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI

Gruplar	n	Kişisel			Grupiçi			Gruplararası		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Kadın	111	2.55	.59	.05	2.68	.82	.08	2.77	.71	.07
Erkek	437	2.54	.53	.03	2.58	.80	.04	2.75	.82	.04
t değeri		.21			1.18			.22		
Olasılık (P)		.84			.23			.83		
P > .05		Çizelge değeri: 1.96								

Grupiçi çatışmalar. Cinsiyet dikkate alınarak grupiçi çatışmalarıyla ilgili bulgular incelendiğinde (Tablo 4), denek gruplarının, grupiçi çatışmaları "orta" düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Kadın denek grupları ($\bar{X}=2.68$), grupiçi çatışmaları erkek denek gruplarından ($\bar{X}=2.58$) biraz daha yoğun yaşamalarına rağmen, "t" sınaması gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığını göstermiştir ($t = 1.18$; $P = .23$).

Gruplararası çatışmalar. Cinsiyete göre gruplar arası çatışmaların dağılımı, denek grupların, gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde ve yine birbirlerine çok yakın ortalama değerlerle yaşadıklarını göstermektedir. Kadın denek grubu ($\bar{X}=2.77$), gruplararası çatışmaları, erkek denek grubundan ($\bar{X}=2.75$) sadece yüzde iki gibi küçük bir farkla, daha çok



yaşamaktadır. "t" sınaması ile elde edilen değerler de (Tablo 4), kadın ve erkek denek grupları arasındaki farkın anlamlı olmadığını yansıtmaktadır ($t = .22$; $P = .83$).

Değerlendirme. Kişisel, grup içi ve gruplararası çatışma türlerinin, cinsiyete göre dağılımının toplu bir değerlendirmesi yapıldığında, dikkati çeken hususlar şöyle özetlenebilir:

Kadın ve erkek denek grupları, her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşamaktadır. Kadın denek grubu her çatışma türünü, erkek denek grubuna nazaran biraz daha yoğun yaşamasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından, kadın ve erkek öğretim elemanları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması, her iki denek grubunun örgüt ortamı içerisinde benzer koşulları paylaştıklarına, cinsiyet ayrımı yapılmadığına bir işaret sayılabilir.

Medeni durum değişkenine göre bulgular. Bölümlerde yaşanan çatışma türlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit için "t" sınaması uygulanmıştır (Tablo 5). Elde edilen bulgular, her bir çatışma türü için, aşağıda verilmiştir.

Kişisel çatışmalar. Medeni durum değişkenine göre kişisel çatışmaların dağılımı incelendiğinde (Tablo 5), evli ve bekâr denek gruplarının, kişisel çatışmaları "orta" düzeyde ve birbirlerine çok yakın bir yoğunlukta yaşadıkları görülmektedir. Kadın denek grubu ($\bar{X}=2.55$), kişisel çatışmaları, erkek denek grubundan ($\bar{X}=2.53$) yüzde iki gibi bir farkla daha çok yaşamaktadır. "t" sınaması ile yapılan değerlendirmede de bu fark anlamlı bulunmamıştır ($t = .44$; $P = .66$).



TABLO 5 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI

		Kişisel			Grupiçi			Gruplararası		
Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Evli	111	2.55	.54	.03	2.62	.82	.04	2.73	.80	.04
Bekâr	436	2.53	.58	.05	2.54	.74	.06	2.80	.80	.07
t değeri			.44			1.02			-.90	
Olasılık (P)			.66			.31			.37	
P > .05						Çizelge değeri : 1.96				

Grupiçi çatışmalar. Medeni durum değişkenine göre, denek gruplarının grupiçi çatışmaları "orta" düzeyde bir yoğunlukta yaşadıkları görülmektedir (Tablo 5). Evli denek grupları ($\bar{X}=2.62$) grupiçi çatışmaları, bekâr denek gruplarına ($\bar{X}=2.54$) nazaran biraz daha çok yaşamaktadır. Ancak, "t" sınaması ile yapılan değerlendirme bu farkın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t = 1.02$; $P = .31$).

Gruplararası çatışmalar. Elde edilen bulgular (Tablo 5), evli ve bekâr denek gruplarının, gruplararası çatışmaları, "orta" düzeyde yaşadıklarını göstermektedir. Ancak, evli denek grubunun gruplararası çatışmaları ($\bar{X}=2.73$), bekâr denek grubuna ($\bar{X}=2.80$) göre biraz daha az yaşadığı, ortalamalar arası farktan anlaşılmaktadır. Uygulanan "t" sınaması denek grupları arasındaki bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir ($t = -.90$; $P = .37$).

Değerlendirme. Medeni duruma göre, denek gruplarının, kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaları yaşama durumlarına genel olarak bakıldığında, dikkat çeken hususlar şöyle özetlenebilir:

Tüm çatışma türlerini, her iki denek grubu da "orta" düzeyde yaşamaktadır. Bununla beraber, evli denek grubunun, kişisel ve grup içi çatışmaları, bekâr denek grubuna nazaran biraz daha yoğun şekilde yaşadığı anlaşılmaktadır. Gruplararası çatışmaları ise, bekâr denek grubunun biraz daha yoğun yaşadığı görülmektedir. Ancak tüm bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Çatışma türlerini yaşama yoğunluğu açısından, evli ve bekâr denek grupları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmayışı, örgüt ortamında, her iki denek grubunun benzer koşulları paylaştığının bir göstergesi olarak görülebilir.

Unvan değişkenine göre bulgular. Çatışma türlerinin unvanlara göre dağılımı ve değerlendirmesinde "F" sınavından yararlanılmıştır (Tablo 6). "F" sınavı sonucu anlamlı farklılığı gösterdiğinde, anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için, "LSD" yöntemi uygulanmıştır. Unvanlar arasındaki anlamlı farklılıklar ortalamalar üzerine konan harflerle belirtilmiştir.

TABLO 6 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN UNVAN DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Unvan	n	Kişisel			Grup içi			Gruplararası		
		$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
Prof.	68	2.40 ^a	.70	.08	2.37 ^a	.72	.09	2.38 ^a	.70	.08
Doç.	47	2.56 ^{ab}	.71	.10	2.49 ^{ab}	.82	.12	2.64 ^{ab}	.71	.10
Y.Doç.	118	2.52 ^a	.82	.08	2.63 ^{bc}	.88	.08	2.70 ^b	.82	.08
Arş. Gör.	242	2.54 ^a	.79	.05	2.59 ^b	.76	.05	2.83 ^{bc}	.79	.05
Okt.+Öğr.Gör.	73	2.71 ^b	.79	.09	2.82 ^c	.81	.10	3.00 ^c	.79	.09
Toplam	548	2.75	.80	.03	2.60	.80	.03	2.75	.80	.03

* Aynı sütünde farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı

Kişisel çatışmalar. Kişisel çatışmaların unvanlara göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 6), denek gruplarından okutman ve öğretim görevlilerinin kişisel çatışmaları ($\bar{X}= 2,71$) "orta" düzeyde, ancak diğer unvan gruplarına göre daha yoğun bir şekilde yaşadıkları anlaşılmaktadır. Kişisel

çatışmaların yaşanmasındaki yoğunluk derecesine göre okutman ve öğretim görevlilerini yine "orta" düzeyde olmak üzere doçentler ($\bar{X}=2.56$), araştırma görevlileri ($\bar{X}=2.54$), yardımcı doçentler ($\bar{X}=2.52$), ve son olarak da "düşük" düzeyde bir çatışma oranıyla ($\bar{X}=2.40$) profesörler izlemektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 6. 1), kişisel çatışmaların unvanlara göre dağılımında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($F = 3.02$; $P = .02$).

TABLO 6.1 KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	3.55	.89	3.02 *	.02
Gruplar içi	543	159.65	.29		
Toplam	547	163.19			

* $P < .05$

Çizelge Değeri: 2.42

Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu durumu, "LSD" yöntemi ile belirlenmiş ve bu durum Tablo 6'daki ortalamalar üzerinde verilen harflerle belirtilmiştir. Verilen bu harfler doğrultusunda bir yorum getirilecek olursa, kişisel çatışmaları en yoğun yaşayan grubun okutman ve öğretim görevlileri, en az yoğunlukta yaşayanların ise profesörler olduğu görülmektedir. Okutman ve öğretim görevlilerini, çatışma yoğunluğu açısından, doçentler izlemektedir. Dolayısıyla. okutman ve öğretim görevlilerinin doçentlerle bir benzeşim gösterirken, diğer unvanlardaki

öğretim elemanlarından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Doçentlerin ise, okutman ve öğretim görevlileriyle gösterdikleri kadar diğer unvan gruplarıyla da benzeşim göstererek arada bir konumda bulundukları anlaşılmaktadır.

Grupiçi çatışmalar. Grupiçi çatışmaların unvanlara göre dağılımı (Tablo 6), okutman ve öğretim görevlilerinin bu çatışmaları ($\bar{X}=2.82$) "orta" düzeyde, ancak diğer unvan gruplarından daha yoğun yaşadıklarını göstermektedir. Okutman ve öğretim görevlilerini, "orta" düzeyde olmak üzere, yardımcı doçentler ($\bar{X}=2.63$), araştırma görevlileri ($\bar{X}=2.59$); ve "düşük" düzeyde olarak doçentler ($\bar{X}=2.49$) ve profesörler ($\bar{X}=2.37$) izlemektedir.

Grupiçi çatışmaların unvanlara ilişkin değişkenlik çözümlemesi de (Tablo 6. 2), denek grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($F = 3.01$; $P = .02$).

Grupiçi çatışmaları yaşama yoğunluğu açısından, hangi denek grupları arasında anlamlı farklılık olduğu durumu, "LSD" yöntemi ile tespit edilmiş ve dağılım tablosunda grup ortalamaları üzerine konulan harflerle belirtilmiştir (Tablo 6). Grupiçi çatışmaları en yoğun yaşayan okutman ve öğretim görevlileri denek grubu profesör, doçent ve araştırma görevlilerine göre farklılık gösterirken, yardımcı doçentlerle benzeşim göstermektedir. Diğer taraftan grupiçi çatışmaları en az yaşayan denek grubu olan profesörler

TABLO 6. 2 GRUPIÇİ ÇATIŞMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	7.62	1.91	3.01 *	.02
Gruplar içi	543	343.89	.63		
Toplam	547	351.51			

* $P < .05$

Çizelge Değeri: 2.42

ile, yardımcı doçent, araştırma görevlileri, okutman ve öğretim görevlileri arasında anlamlı farklılık varken; profesörler ile doçentler arasında bir benzeşim söz konusudur.

Gruplararası çatışmalar. Unvanlar arasındaki karşılaştırma (Tablo 6), okutman ve öğretim görevlilerinin ($\bar{X}=3.00$) yükseğe yakın bir "orta" düzey gruplararası çatışmayı yaşadıkları görülmektedir. Bu grubu sırasıyla, yine "orta" düzeyde fakat okutman ve öğretim görevlilerine göre daha düşük bir çatışma yoğunluğuyla, araştırma görevlileri ($\bar{X}=2.83$), yardımcı doçentler ($\bar{X}=2.70$), doçentler ($\bar{X}=2.64$) ve "düşük" düzeyde bir çatışma yoğunluğu ile profesörler ($\bar{X}=2.38$) izlemektedir.

Gruplararası çatışmaların, unvanlara göre dağılımı dikkate alınarak yapılan değişkenlik çözümlemesi (Tablo 6. 3), denek grupları arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 6.72$; $P = .00$).

TABLO 6. 3 GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	16.42	4.11	6.72 **	.00
Gruplar içi	543	331.88	.61		
Toplam	547	348.30			

** $P < .01$

Çizelge Değeri: 3.41

"LSD" yöntemi ile elde edilen bulgular, okutman ve öğretim görevlilerinin, profesör, doçent ve yardımcı doçentlerden anlamlı bir şekilde ayrıldığını; okutman ve öğretim görevlileri ile araştırma görevlileri arasındaki farklılığın ise anlamlı olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, profesörlerin, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, okutman ve öğretim



görevlileri ile anlamlı bir farklılık gösterdiği; doçentlerle arasındaki farklılığın ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. Okutman ve öğretim görevlileri, diğer unvan gruplarına nazaran en çok gruplar arası çatışmaya maruz kalan denek grubunu oluşturmaktadır. Profesörler ise, gruplar arası çatışmayı en az yaşayan denek grubu olarak görülmektedir.

Değerlendirme. Unvanlara göre kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaların dağılımına toplu olarak bakıldığında, şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Okutman ve öğretim görevlileri, her üç çatışma türünü de en yoğun yaşayan denek grubu olma durumundayken, her üç çatışma türünü en az yaşayan grubu profesörler oluşturmaktadır. Çatışma yoğunluğunun, kariyer yükseldikçe azalmaya meylettiği farkedilmektedir.

Çatışmaların yoğunluğu açısından, okutman ve öğretim görevlileri grubunu, kişisel çatışmalarda doçentler; grupiçi çatışmalarında yardımcı doçentler; gruplararası çatışmalarda ise, araştırma görevlileri grubu izlemektedir. Bu durum, grupların ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alındığında dikkate değer bulunmaktadır.

Profesör grubunun her üç çatışma türünü de "düşük" düzeyde ve diğer denek grupları içinde en az yaşayan grup olması, bu grubun örgütten beklentilerini karşıladığı, kişisel amaçlarla örgüt amaçlarının uyduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Okutman ve öğretim görevlilerinin, diğer denek gruplarına göre, üç çatışma türünü de en yoğun şekilde yaşamaları birçok nedene bağlanabilir. Bu grubun üyelerinin herhangi bir kariyer yükselmesi beklentisi içinde bulunmaması; diğer unvan gruplarına göre örgüt olanak ve kaynaklarından daha az yararlanması, bu yüzden kendilerini diğer unvan gruplarından ayrı hissetmesi gibi nedenler gösterilebilir.

Yönetim görevi değişkenine göre bulgular. Yönetim görevi değişkenine göre, çatışma türlerinin dağılım ve değerlendirmesinde "t" sınamasından yararlanılmıştır (Tablo 7). Her bir çatışma türü için değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Kişisel çatışmalar. Deneklerin, kişisel çatışmaları yaşama durumları incelendiğinde (Tablo 7), yönetim görevi bulunan denek grubunun, kişisel çatışmaları ($\bar{X}=2.49$) orta düzey sınırına yakın olarak, "düşük" düzeyde yaşadığı görülmektedir. Yönetim görevi bulunmayan denek grubunun ise ($\bar{X}=2.56$), kişisel çatışmaları "orta" düzeyde yaşadığı anlaşılmaktadır. "t" sınaması ile elde edilen bulgular, yönetim görevine göre, kişisel çatışmaları yaşama yoğunluğunun, denek grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ($t = 1.33$; $P = .18$).

TABLO 7 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN YÖNETİM GÖREVİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI

Yönetim görevi	Kişisel				Grup içi			Gruplararası		
	n	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
Var	127	2.49	.49	.04	2.42	.77	.07	2.53	.73	.07
Yok	421	2.56	.56	.03	2.65	.81	.04	2.82	.81	.04
t değeri			-1.33			-2.80**			-3.67**	
Olasılık (P)			.18			.01			.00	

** $P < .01$

Çizelge Değeri: 2.58

Grup içi çatışmalar. Deneklerin yönetim görevi değişkenine göre grup içi çatışmaların dağılımı incelendiğinde (Tablo 7), yönetim görevi bulunan denek grubunun ($\bar{X}=2.42$) "düşük" düzeyde; yönetim görevi



bulunmayan denek grubunun ise ($\bar{X}=2.65$), "orta" düzeyde bir çatışma yaşadığı saptanmıştır. Uygulanan "t" sınaması, denek grupları arasındaki bu farklılığın ".01" düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($t = -2.78$; $P = .01$). Grupların standart hata puanları ise, yüzde dört ve yüzde üç gibi birbirine yakın ve küçük bir oranı göstermektedir. Bu durum da grup ortalamalarının evrendeğeri yakalama şansının fazlalığına işaret etmektedir.

Gruplararası çatışmalar. Yönetim görevi değişkenine göre, her iki denek grubunun da gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşadığı görülmektedir (Tablo 7). Ancak, yönetim görevi bulunan grubun ($\bar{X}=2.53$), yönetim görevi bulunmayan gruba göre ($\bar{X}=2.82$), gruplararası çatışmaları daha az yoğunlukta yaşamakta olduğu anlaşılmaktadır. Uygulanan "t" sınaması sonucunda elde edilen bulgular, denekler arasındaki farklılığın ".01" düzeyinde anlamlı olduğu yönündedir ($t = -3.67$; $P = .00$).

Değerlendirme. Kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaların yönetim görevi değişkenine göre toplu değerlendirmesi yapıldığında, göze çarpan hususlar şu şekilde özetlenebilir:

Yönetim görevi bulunan denek grubu kişisel ve grupiçi çatışmaları "düşük", gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşamaktadır. Yönetim görevi bulunmayan grup ise, her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde ve yönetim görevi bulunan gruba göre daha çok yaşamaktadır.

Kişisel çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından, denekler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, grupiçi ve gruplararası çatışmalar açısından denekler arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Bu durum, yönetim görevi bulunan denek grubunun, yönetim görevi bulunmayan denek grubuna nazaran, örgütsel ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılayabildiği; örgüt kaynak ve olanaklarından daha çok yararlanabildiği;

ya da örgütün mevcut olanak ve kaynaklarını iyi bildiği için, boş bir beklenti icine girmediği şeklinde yorumlanabilir.

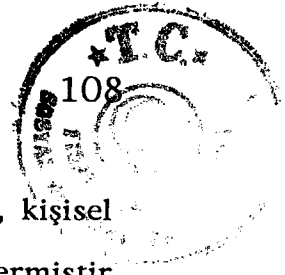
Hizmet yılı değişkenine göre bulgular. Deneklerin hizmet yıllarına göre, çatışma türlerini yaşama yoğunlukları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı durumunu saptamak için, "F" sınaması uygulanmıştır. Hangi gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunduğunu tespit için ise, LSD yöntemine başvurulmuş ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir (Tablo 8).

TABLO 8 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Hizmet yılı	n	Kişisel			Grupiçi			Gruplararası		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
0 - 5 yıl	205	2.52	.59	.04	2.61 ^a	.79	.06	2.86 ^a	.81	.06
6 - 20 yıl	261	2.58	.52	.03	2.66 ^a	.80	.05	2.76 ^a	.77	.04
21 - üzeri yıl	82	2.49	.52	.05	2.33 ^b	.79	.09	2.45 ^b	.80	.09
Toplam	548	2.54	.55	.02	2.60	.80	.03	2.75	.80	.03

* Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı

Kişisel çatışmalar. Dağılım tablosu incelendiğinde (Tablo 8), kişisel çatışmaları en az yaşayan denek grubunun "az" düzeyde, fakat orta düzey sınırında bir ortalamayla ($\bar{X}=2.49$), "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grup olduğu görülmektedir. Bu grubu, "orta" düzeyde kişisel çatışma yoğunluğuna sahip olarak "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup izlemektedir ($\bar{X}=2.52$). "6-20" yıl hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=2.58$), kişisel çatışmaları, "orta" düzeyde olmasına rağmen diğer denek gruplarından daha çok yaşamaktadır.



Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 8. 1), hizmet yılı değişkeninin, kişisel çatışmaların yaşanmasında anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermiştir ($F = 1.16$; $P = .31$).

TABLO 8.1 KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.69	.35	1.16	.31
Gruplar içi	545	162.50	.30		
Toplam	547	163.19			

$P > .05$ Çizelge değeri: 3.04

Grup içi çatışmalar. Dağılım tablosu (Tablo 8), "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan denek grubunun ($\bar{X}=2.33$), grup içi çatışmaları "düşük" düzeyde ve diğer gruplara göre, en az; "6-20" yıl hizmeti bulunan grubun ise ($\bar{X}=2.66$) "orta" düzeyde ve en çok yaşayan grup olduğunu göstermektedir. "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=2.61$) "orta" düzeyde ve iki grup arasında bir yoğunlukta yaşamaktadır. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 8. 2), bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 5.43$; $P = .00$).

TABLO 8.2 GRUP İÇİ ÇATIŞMALARININ HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	6.87	3.44	5.43**	.00
Gruplar içi	545	344.64	.63		
Toplam	547	351.51			

** $P < .01$ Çizelge Değeri: 4.71

Grupiçi çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından, hangi denek grupları arasında anlamlı farklılık olduğu durumu "LSD" yöntemi ile saptanmış ve dağılım tablosunda grup ortalamaları üzerine konan harflerle belirtilmiştir (Tablo 8). Buna göre, "0-5 yıl" ile "6-20 yıl" hizmeti bulunan grup "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan gruptan anlamlı bir şekilde farklılaşmakta ve daha çok grupiçi çatışma yaşamaktadır.

Gruplararası çatışmalar. Hizmet yıllarına göre gruplararası çatışmaların dağılımı (Tablo 8), "0-5 yıl" ($\bar{X}=2.86$) ile "6-20 yıl" ($\bar{X}=2.76$) hizmeti bulunanların gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşadıklarını göstermektedir. "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunanların ($\bar{X}=2.45$) ise, gruplararası çatışmaları "düşük" düzeyde yaşadıkları gözlenmiştir.

Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 8. 3), bu farklılığın ".01" düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 8.03$; $P = .00$).

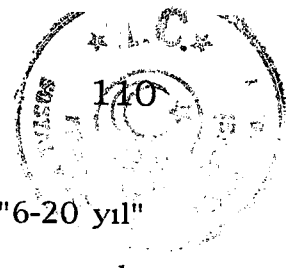
TABLO 8. 3 GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN HİZMET YILLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	9.98	4.99	8.03 **	.00
Gruplar içi	545	338.33	.62		
Toplam	547	348.30			

** $P < .01$

F Çizelge Değeri: 4.71

Uygulanan "LSD" yöntemi ile, "0-5 yıl" ile "6-20 yıl" hizmeti bulunan denek gruplarının, "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan denek grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Tablo 8). Gruplararası çatışmalara en çok "0-5 yıl" hizmeti bulunan grubun, en az ise "21 yıl ve



üzerinde" hizmeti bulunan grubun maruz kaldığı anlaşılmaktadır. "6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun, çatışma yoğunluğu açısından bu iki grup arasında yer aldığı görülmektedir.

Değerlendirme. Hizmet yılı değişkenine göre kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaların toplu bir değerlendirmesi yapıldığında, göze çarpan noktalar şu şekilde özetlenebilir.

"21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan denek grubu, her üç çatışma türünü de "düşük" düzeyde ve diğer gruplardan daha az yaşamaktadır. Bu farklılık durumu özellikle grupiçi ve gruplararası çatışmalarda istatistiksel yönden anlam kazanmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, yirmi yıldan daha çok hizmeti bulunan denek grubunun, sahip olduğu deneyimlerden de yararlanarak, olayları daha nesnel değerlendirebildiği; daha etkili çözümler ürettiği; örgüt olarak ve kaynaklarından daha iyi yararlandığı; artık emekli olma durumuna gelmiş olduğundan fazla bir beklentisi kalmadığı, dolayısıyla çatışmalardan uzak durduğu şeklinde bir yorum getirilebilir.

"6-20 yıl" hizmeti bulunan denek grubu, kişisel ve grupiçi çatışmaları, "orta" düzeyde, fakat diğer gruplara oranla en yoğun yaşayan grup durumundadır. Grupiçi çatışmaları açısından bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Grupiçi çatışmalarındaki bu yoğunluk, "6-20 yıl" hizmeti bulunan denek grubunun, edindiği ve edineceği bilgi ve beceriler ile, grup içinde kendine bir yer edinme, kariyer yapma kaygı ve çabalarının yarattığı bir durum olarak nitelenebilir.

"0-5 yıl" hizmeti bulunanlar, gruplararası çatışmayı "orta" düzeyde fakat diğer gruplara göre en yoğun yaşayan grubu oluştururken, kişisel ve grupiçi çatışmalarda, diğer gruplara göre ortada bir yere sahiptirler. Grupiçi ve gruplararası çatışmalar ile ilgili değerler istatistiksel olarak anlamlıdır. Gruplararası çatışmaları en yoğun yaşayan grup olmaları, bu denek



grubunun örgüt iklimi ve kültürü açısından uyum aşamasında oldukları gruplararası ilişkilerde ihtiyaç ve beklentilerini yeterince karşılayamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Grup içi çatışmalarda ise, "orta" düzeyde ve diğer gruplar arasında bir yere sahip olmaları, bu grubun kendi aralarında, fazla olmamakla beraber, bazı sorunlar yaşadığının bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir.

Çalışma alanı değişkenine göre bulgular. Denek gruplarının, çalışma alanı değişkenine göre, çatışma türlerini yaşama durumlarının dağılımı ve değerlendirilmesinde, "F" sınaması ve "LSD" yöntemi kullanılmıştır (Tablo 9). Çatışma türlerine göre, yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

TABLO 9 ÇALIŞMA ALANINA GÖRE ÇATIŞMA TÜRLERİNİN DAĞILIMI

Çalışma alanı	n	Kişisel			Grup içi			Gruplararası		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
Sosyal Bil.	167	2.55	.53	.04	2.62	.79	.06	2.95 ^a	.79	.06
Fen Bil.	200	2.53	.55	.04	2.65	.83	.06	2.68 ^b	.78	.06
Sağlık Bil.	181	2.56	.56	.04	2.50	.77	.06	2.65 ^b	.80	.06
Toplam	548	2.54	.55	.02	2.60	.80	.03	2.75	.80	.03

* Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı

Kişisel çatışmalar. Dağılım (Tablo 9), denek grupları arasındaki farkın çok az olduğunu göstermektedir. Denek gruplarının, "orta" düzeyde yaşadıkları bu çatışmada, ilk sırada "Sağlık Bilimleri" ($\bar{X}=2.56$), ikinci sırada "Sosyal Bilimler" ($\bar{X}=2.55$) ve son sırada "Fen Bilimleri" grubu ($\bar{X}=2.53$) gelmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 9.1) denek grupları arasındaki farkın anlamlı olmadığını ortaya koymuştur ($F = .13$; $P = .88$).

TABLO 9.1 KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.08	.04	.13	.88
Gruplar içi	545	163.12	.30		
Toplam	547	163.19			
P > .05				Çizelge Değeri: 3.04	

Grup içi çatışmalar. Dağılım (Tablo 9), denek gruplarının üçünün de, grup içi çatışmaları "orta" düzeyde yaşadığını göstermektedir. En az grup içi çatışmayı "Sağlık Bilimleri" ($\bar{X}=2.50$), en çok grup içi çatışmayı ise "Fen Bilimleri" ($\bar{X}=2.65$) yaşamaktadır. "Sosyal Bilimler" ($\bar{X}=2.62$) ise, bu iki grup arasında yer almaktadır. Bununla beraber, değişkenlik çözümlemesi (Tablo 9. 2) denek grupları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığını göstermiştir ($F = 2.02$; $P = .13$).

TABLO 9.2 GRUP İÇİ ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	2.59	1.30	2.02	.13
Gruplar içi	545	348.92	.64		
Toplam	547	351.51			
P > .05				Çizelge Değeri: 3.04	

Gruplararası çatışmalar. Çalışma alanına göre dağılım incelendiğinde, denek grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 9). Her üç

denek grubu "orta" düzeyde bir gruplararası çatışma yaşamasına karşılık, "Sosyal Bilimler" grubunun çatışmaları yaşama yoğunluğu ($\bar{X}=2.95$), Fen Bilimleri ($\bar{X}= 2.68$) ve Sağlık Bilimlerinden ($\bar{X}= 2.65$) daha fazladır. "Fen Bilimleri" ve "Sağlık Bilimleri" ise birbirlerine çok yakın bir ortalama ile, gruplararası çatışma yoğunluğu açısından benzeşim göstermektedirler. Değişkenlik çözümlemesi de farklılığın anlamlı olduğunu göstermiştir (Tablo 9. 3). "LSD" yöntemi ile yapılan değerlendirme, "Sosyal Bilimler" alanının, "Fen Bilimleri" ve "Sağlık Bilimleri" alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur ($F = 7.45$; $P = .00$).

TABLO 9.3 GRUPLAR ARASI ÇATIŞMALARIN ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	9.26	4.63	7.45 **	.00
Gruplar içi	545	339.04	.62		
Toplam	547	348.30			

** $P < .01$

Çizelge Değeri: 4.71

Değerlendirme. Çalışma alanına göre çatışma türlerinin dağılımı ve değerlendirmesinde göze çarpan hususlar şöyle özetlenebilir:

Denek grupları, her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşamaktadır. Kişisel ve grup içi çatışmaları yaşama yoğunluğu açısından denek grupları aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gruplararası çatışmalarda ise, "Sosyal Bilimler" ile diğer iki çalışma alanı olan "Fen Bilimleri" ve "Sağlık Bilimleri" arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. "Sosyal Bilimler" denek grubu, diğer gruplara göre, gruplararası çatışmaları en yoğun yaşayan grup durumundadır.



"Sosyal Bilimler" denek grubunun, diğer gruplara göre, gruplararası çatışmaları daha yoğun yaşamasının muhtemel nedenleri olarak, bünyesinde bulunan bilim dallarının özellikleri nedeniyle, sosyal meselelerle ilgilenmeyi gerektirecek bir yapıda bulunması; hedeflenen örgütsel amaçların gerisinde kalması gibi nedenler gösterilebilir.

Üniversite değişkenine göre bulgular. Denek gruplarının Fırat ve İnönü üniversitelerinde görev yapmaları durumuna göre çatışma türlerinin dağılımı ve değerlendirmesi "t" sınaması ile yapılmıştır (Tablo 10). Çatışma türlerinin her biri için yapılan değerlendirme aşağıda verilmiştir.

TABLO 10 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN ÜNİVERSİTE DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI

Üniversite	n	Kişisel			Grupiçi			Gruplar arası		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
Fırat Ün.	340	2.54	.55	.03	2.54	.80	.04	2.69	.80	.04
İnönü Ün.	208	2.55	.53	.04	2.70	.78	.05	2.85	.80	.05
t değeri			-.21			-2.22 *			-2.37 *	
Olasılık (P)			.83			.03			.02	

* P < .05

Çizelge değeri : 1.96

Kişisel çatışmalar. Dağılım incelendiğinde, denek grupları arasında, kişisel çatışmaları yaşama yoğunluğunun çok az fark oluşturduğu görülmektedir (Tablo 10). Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubu ($\bar{X}=2.54$) ile İnönü Üniversitesi'nde görev yapan denek grubu ($\bar{X}=2.55$), kişisel çatışmaları, bir diğerinden sadece yüzde bir gibi bir farkla, "orta" düzeyde yaşamaktadır. "t" sınaması ile yapılan değerlendirme de (Tablo 10), kişisel



çatışmaların, deneklerin görev yaptıkları üniversiteye göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ($t = -.21$; $P = .83$).

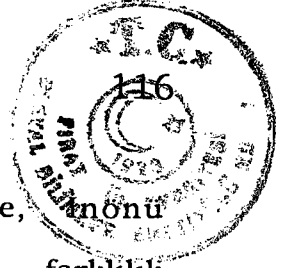
Grup içi çatışmaları. Dağılım (Tablo 10), Fırat Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarının grup içi çatışmaları yaşamadıkları durumunun ($\bar{X}=2.54$) "orta" düzeyde gerçekleştiği göstermektedir. Diğer taraftan, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının bu çatışmaları ($\bar{X}=2.70$) yine "orta" düzeyde ancak Fırat Üniversitesi'ndekine göre daha yoğun yaşamaktadırlar. Çatışmaların dağılımı "t" sınaması ile değerlendirildiğinde, gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir ($t = -2.22$; $P = .03$).

Gruplararası çatışmalar. Fırat Üniversitesi'nde ($\bar{X}=2.69$) ve İnönü Üniversitesi'nde ($\bar{X}=2.85$) görev yapan denek gruplarının, gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşadıkları gözlenmektedir (Tablo 10). Ancak, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubunun, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan gruba göre, gruplararası çatışmaları daha az yaşadıkları anlaşılmaktadır. "t" sınaması, denek grupları arasındaki bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermiştir ($t = -2.37$; $P = .02$).

Değerlendirme. Görev yapılan üniversite değişkenine göre, çatışma türlerinin dağılımı ve değerlendirmesine topluca bakılacak olursa, göze çarpan hususları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Çatışmalar her iki üniversitede de "orta" düzeyde olmakla beraber, İnönü Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları her üç çatışma türünü de, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarına göre, daha yoğun yaşamaktadır.

Kişisel çatışmaların yaşanması bakımından denek grupları arasında mevcut olan yüzde bir gibi küçük bir fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, iki üniversite arasında, kişisel çatışmaların yaşanması açısından bir benzerlik olduğunu göstermektedir.

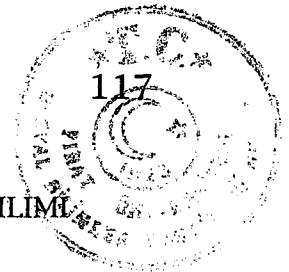


Grupiçi ve gruplararası çatışmalar açısından ise, İnönü Üniversitesi'nin, Fırat Üniversitesi'nden anlamlı şekilde farklılık gösterdiği ve İnönü Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının bu çatışma türlerini daha yoğun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, İnönü Üniversitesi'nin iç dinamiklerinin daha hareketli ve değişken olduğunu; gruplar içinde ve gruplar arasında amaçlar ve elde edilen çıktılar açısından uyumsuzluklar bulunduğunu ve bu nedenlerle de bir değişim ve gelişim sürecinin yaşanmakta olduğunu düşündürmektedir.

YAM Gruplarına Göre Değerlendirme

YAM (Yönetici, Ast ve Meslektaş) grupları olarak, deneklerin çatışma türlerini (kişisel, grupiçi ve gruplar arası) yaşama yoğunluğu ile ilgili bulgular dağılım tablosu halinde verilmiştir (Tablo 11). Bulgular, "F" sınaması ve "LSD" yöntemi aracılığıyla değerlendirilerek, gruplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu durumu araştırılmıştır.

Yönetici, ast ve meslektaş grupları araştırmada asıl hitap edilen grupları oluşturduğundan, ayrıntılı bilgi olarak, deneklerin *tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum* şeklindeki anket maddesi seçeneklerine verdikleri yanıtlar, tablolar halinde ayrıca verilmiştir (EK-I). Anket maddelerinin değerlendirilmesinde, soru niteliğine göre, çatışma yaşandığını gösteren maddelerde 5'den 1'e, çatışma yaşanmadığını gösteren maddeler ise 1'den 5'e doğru giden bir puanlama sırası takip edilmiştir.

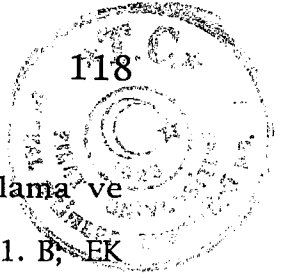


TABLO 11 ÇATIŞMA TÜRLERİNİN "YAM" GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Gruplar	n	Kişisel			Grupiçi			Gruplararası		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$
Yönetici	75	2.47	.51	.06	2.30 ^a	.67	.08	2.44 ^a	.70	.08
Ast	245	2.50	.57	.04	2.63 ^b	.82	.05	2.74 ^b	.78	.05
Meslektaş	228	2.61	.53	.04	2.65 ^b	.81	.05	2.87 ^b	.82	.05
Toplam	548	2.54	.55	.02	2.59	.30	.03	2.75	.80	.03

* Aynı sütunda farklı harfler arasındaki farklılıklar anlamlı

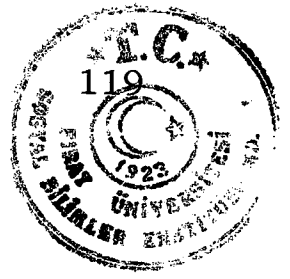
Kişisel çatışmalar. Kişisel çatışmaların yaşanmasıyla ilgili yukarıda verilen genel bulguların (Tablo 11) yanında, anket maddelerinin seçeneklerine verilen yanıtlar basamağına inilerek elde edilen bulgular incelenecek olursa, şu sonuçlar görülür. "Yönetici" grubuyla ilgili olarak (Tablo 11 A; EK -I), dikkati çeken husus, örgütte kişisel çatışmaların yaşandığını gösteren 10, 13, 14, 18, 22, ve 28 No'lu maddelerin "tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneklerindeki yığılmadır. "Tamamen katılıyorum" seçeneğinin "1" puan, "hiç katılmıyorum" seçeneğinin "5" puanla değerlendirildiği bu maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarının da 28. madde için "orta", diğer maddelerde "düşük" düzeyde olduğu görülmektedir. Kişisel bir çatışma yaşandığını gösteren "Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım" ifadesini taşıyan 24. maddede puanlama, diğer maddelerin aksine olarak, 5-1 sırasını takip etmektedir. Bu maddenin seçeneklerine verilen yanıtların aritmetik ortalaması "orta" düzey bir çatışmayı göstermekte ve kişisel çatışmayı gösteren diğer maddeler içinde en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna rağmen genelde, yöneticilerin "düşük" düzeyde kişisel çatışma yaşadığı anlaşılmaktadır.



"Ast" grubunun seçeneklere göre sayı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini gösteren tablo incelendiğinde (Tablo 11. B; EK -I), kişisel çatışmaların yaşanması açısından "yönetici" grubuyla benzeşim olduğu görülmektedir. Kişisel çatışmalarla ilgili olarak, "10, 13, 14, 18, 22, 24, 28" No'lu anket maddelerinin tümü için "tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneklerinin, "kararsızım", "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum" seçeneklerine göre daha çok tercih edildiği görülmektedir. Nitekim, seçeneklerin aritmetik ortalamalarının da genellikle "düşük" veya "orta" düzey bir çatışmayı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Kişisel çatışmaların "meslektaş" grubunda seçeneklere göre dağılımı (Tablo 11 C; EK-I) aynı şekilde "tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneklerinde genelde bir yığılma olduğunu göstermektedir. Ancak, "İşim rekabeti gerektirir" ifadesini taşıyan 18. maddede "katılmıyorum" seçeneği en çok, "katılıyorum" seçeneği ise ikinci sırada tercih edilen seçenekler durumundadır. "Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım" ifadesini taşıyan 24. maddede en fazla tercih edilen "katılıyorum" seçeneği olmuştur. İkinci sırada ise "katılmıyorum" seçeneği tercih edilmiştir. Seçeneklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında "düşük" veya "orta" düzey çatışmaları gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Denek gruplarının kişisel çatışmaları yaşama yoğunlukları kişisel çatışmayı gösteren tüm maddelerin ortalama değerleri göz önüne alınarak, genel olarak değerlendirildiğinde (Tablo 11) "yönetici" grubunun kişisel çatışmaları ($\bar{X}=2.47$) "düşük" düzeyde; "ast" ($\bar{X}=2.50$) ve "meslektaş" ($\bar{X}=2.61$) gruplarının ise "orta" düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Kişisel çatışmaları, en yoğun "meslektaş" grubu yaşamaktadır. Bununla birlikte, yapılan değişkenlik çözümlemesi (Tablo 11.1), denek grupları arasında görülen farklılığın anlamlı olmadığı yönündedir ($F = 2.83$; $P = .06$).



TABLO 11.1 KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

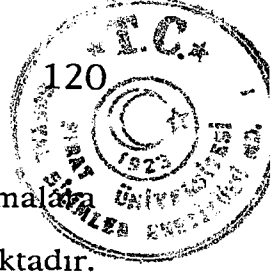
Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	1.68	.84	2.83	.06
Gruplar içi	545	161.51	.30		
Toplam	547	163.19			

P > .05

Çizelge değeri 3.04

Grupiçi çatışmaları. Grupiçi çatışmaları saptamaya yönelik olan anket maddeleri "9, 11, 17, 19, 21, 23, 25, 27" no'lu maddelerdir. Bunlardan "11, 17, 19, 23" No'lu maddeler 5'ten 1'e; "9, 21, 25, 27" No'lu maddeler ise 1'den 5'e doğru bir puanlama sırası izlemektedir. Bu maddelerin "yönetici", "ast" ve "meslektaş" grupları için seçeneklere göre dağılımı her bir denek grubu için ayrı tablo halinde verilmiştir.

"Yönetici" grubunun, grupiçi çatışmalarla ilgili görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 11. D; EK-I) incelendiğinde, 1-5 puanlama sırasını izleyen, "Bölümüm içinde ahenk vardır.", "Bölümümdeki üyeler birbirinin fikirlerini destekler", "Bölümümün üyeleri arasında dostluk vardır." ve ""Bölümümüzde biz duygusu hakimdir." gibi ifadeler taşıyan maddelerde "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçeneklerinin en çok tercih edilen seçenekler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu maddelerin tümünde, seçeneklerin ortalamaları "düşük" düzeyde olup, grupiçi çatışmaların da "düşük" düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, 5-1 puanlama sırası izleyen, "Bölümümde kimin hangi işi yapacağı hakkında sık sık tartışma çıkmaktadır.", "Bölümümün üyeleri arasında ihtilaf vardır.", "Bölümümdeki alt gruplar arasında çatışmalar yaşanmaktadır." gibi ifadeler taşıyan maddelerde ise, çoğunlukla "katılmıyorum" seçeneğinin tercih

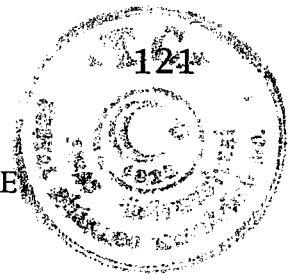


edildiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm bu maddelerle ilgili ortalamaların bakıldığı zaman "düşük" düzeyde bir çatışmayı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bununla beraber, "Bölümümün üyeleri arasında fikir ayrılığı vardır." ifadesini taşıyan 17. No'lu maddenin "katılıyorum" seçeneğinin en çok tercih edilen seçenek olduğu ve "orta" düzey bir çatışmayı işaret ettiği görülmektedir.

"Ast" grubunun grup içi çatışmalarla ilgili görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 11. E; EK-I), "yönetici" grubundaki bulgulara benzer bir görünüm sergilemesine rağmen, grup içi çatışma yaşandığına dair ortalama değerlerin biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. "9, 11, 25" No'lu maddeler, grup içi çatışmaların "düşük" düzeyde; "17, 19, 21, 23, 27" No'lu maddeler ise, "orta" düzeyde yaşandığını göstermektedir.

Grup içi çatışmaların "meslektaş" grubunda seçeneklere göre dağılımı (Tablo 11. F; EK-I), "ast" grubu dağılımıyla büyük benzerlik göstermektedir. "9, 11, 25," no'lu ifadelerin aritmetik ortalamaları "düşük" düzeyde; "17, 19, 21, 23, 27" No'lu ifadeler ise "orta" düzeyde çatışmaların yaşandığını göstermektedir.

Grup içi çatışmalarla ilgili olarak YAM gruplarının genel ortalamaları dikkate alındığında (Tablo 11), denek gruplarının grup içi çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından aralarında farklılıklar olduğu görülmektedir. "Yönetici" grubu, grup içi çatışmaları ($\bar{X}=2.30$) "düşük" düzeyde yaşarken, "ast" grubu ($\bar{X}=2.63$) ile "meslektaş" grubunun ($\bar{X}=2.65$) bu çatışmaları, birbirine çok yakın ortalamalar ile, "orta" düzeyde yaşadıkları anlaşılmaktadır. Uygulanan değişkenlik çözümlemesi (Tablo 11.2), denek grupları arasındaki bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 5.92$; $P = .00$) .



TABLO 11.2 GRUPLU ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	7.47	3.78	5.92 **	.00
Gruplar içi	545	344.04	.63		
Toplam	547	351.51			

** $p < .01$

Çizelge değeri 4.71

"LSD" yöntemi, "yönetici" grubunun, "ast" ve "meslektaş" grubundan anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Tablo 11). Grup içi çatışmaları en az "yönetici" grubunun yaşadığı; "ast" ve "meslektaş" gruplarının ise "yönetici" grubuna göre daha yoğun grup içi çatışmalara maruz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Gruplararası çatışmalar. YAM gruplarında, gruplararası çatışmaların *tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum* şeklindeki seçeneklere göre dağılımı, tablolar halinde verilmiştir (EK-I). Gruplararası çatışmaların saptanmasına yönelik olarak, "8, 15, 20" No'lu maddeler 1'den 5'e; "12, 16, 26" No'lu maddeler ise 5'den 1'e doğru bir puanlama sırası takip etmektedir.

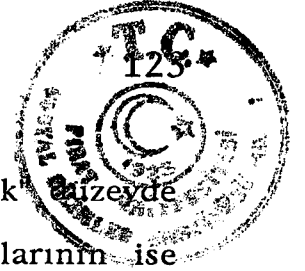
Gruplararası çatışmalarla ilgili maddelerin, "yönetici" grubunda, seçeneklere göre dağılımı (Tablo 11. G; EK-I) yöneticilerin bu çatışmaları yaşama yoğunluğu hakkında bir fikir vermektedir. Gruplararası çatışmaların saptanmasına yönelik olarak, "Bölümümle ilişkisi olan diğer bölümler arasında anlaşma vardır.", "Örgütün genel amaçlarının başarılmasında bölümümle diğer bölümler ahenkli bir ilişki içindedir.", "Bölümümle diğer bölümler arasında işbirliği vardır." ifadelerini taşıyan ve 1-5 puanlama sırasını takip eden "8, 15, 20" No'lu maddelerin *tamamen*

katılıyorum ve *katılıyorum* seçeneklerinin en çok tercih edilen seçenekler olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, "Diğer bölümler, bölümümün işlerinin başarılmasında gerekli olan bilgiyi vermekten kaçınırlar.", "Bölümümle ilişkisi olan diğer bölümler arasındaki yardımlaşma yetersizdir.", "Bölümümün ilişkisi olduğu diğer bölümler, bölümüm için sorunlar yaratmaktadır." ifadelerini taşıyan ve 5-1 puanlama sırası takip eden "12, 16, 26" No'lu maddelerde ise, en çok *katılmıyorum* seçeneğinin tercih edildiği anlaşılmaktadır. Böylece, "yönetici" grubunun, "8,15, 20, 26" No'lu maddelerle ilgili olarak, "düşük" düzeyde; "12 ve 16" No'lu maddelerle ilgili olarak ise, "orta" düzeyde gruplar arası çatışmalar yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Gruplararası çatışmalarda, "ast" grubunun seçeneklere göre tercihlerinin dağılımı (Tablo 11. H; EK-I) "yönetici" grubundaki dağılıma benzemesine rağmen, aritmetik ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. "Ast" grubunun, "8, 26" No'lu maddelerle ilgili olarak "düşük" düzeyde; "12, 15, 16, 20" No'lu maddelerle ilgili olarak "orta" düzeyde gruplararası çatışmalar yaşadıkları görülmektedir.

Gruplararası çatışmalarla ilgili olarak, "meslektaş" grubunun, seçeneklere göre tercihlerinin dağılımı (Tablo 11. J; EK-I), "yönetici" ve "ast" grubunun dağılımına benzerlikler göstermesine rağmen, aritmetik ortalamalarının genellikle her iki gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. "Meslektaş" grubunun sadece "8" No'lu maddenin taşıdığı ifadede "düşük" düzeyde çatışma yaşadığı tespit edilmiştir. Diğer maddelerin tümünde ise, seçenek tercihlerinin ortaya çıkardığı aritmetik ortalamalar, "orta" düzeyde bir çatışma yaşanmakta olduğunu göstermektedir.

Gruplararası çatışmaların YAM'a göre dağılımına, genel olarak bakıldığında (Tablo 11), çatışmaların yaşanma yoğunluğu bakımından denek grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.



"Yönetici" grubu ($\bar{X}=2.43$), gruplararası çatışmaları "düşük" düzeyde yaşamaktadır. "Ast" ($\bar{X}=2.74$) ve "meslektaş" ($\bar{X}=2.87$) gruplarının ise gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Ancak "meslektaş" grubunun "ast" grubuna nazaran daha yoğun çatışma içinde olduğu ortalama değerlerden anlaşılmaktadır. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 11. 3), denek grupları arasındaki farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 8.59$; $P = .00$).

TABLO 11.3 GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	10.64	5.32	8.59 **	.00
Gruplar içi	545	337.66	.62		
Toplam	547	348.30			

** $P < .01$

Çizelge değeri 4.71

"LSD" yöntemi ile, "yönetici" grubunun, "ast" ve "meslektaş" grubundan anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Böylece, gruplararası çatışmaların en çok "meslektaş" grubu tarafından yaşandığı; bunu "ast" grubunun izlediği ve "yönetici" grubunun en az gruplararası çatışma yaşayan grup olarak diğerlerinden ayrıldığı görülmektedir.

Değerlendirme. Çatışma türlerinin YAM'a göre dağılımına toplu olarak bakıldığında, aşağıda değinilen hususlar dikkate değer bulunabilir.

"Meslektaş" grubu, her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde, ancak diğer denek gruplarına göre, en yoğun yaşayan grup olma durumundadır. Her üç çatışma türü için, "meslektaş" grubunu, yine "orta" düzey çatışma yoğunluğu ile, "ast" grubu izlemektedir.



"Yönetici" grubu, çatışma türlerini "düşük" düzeyde ve diğer gruplara göre en az yoğunlukta yaşamakta; ve özellikle grup içi ve gruplararası çatışmalarda, diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu durum, yönetici grubunun, birtakım sorumlulukları dolayısıyla, olaylara daha sağduyulu, daha nesnel yaklaşmak zorunluğunu hissettikleri, ayrıca yönetici konumunda bulunmanın sağladığı birtakım maddi ve manevi örgütsel kaynak ve olanakların çatışma nedenlerini çözmeğe kolaylık sağladığı şeklinde yorumlanmaktadır.

"Ast" konumundaki denek grubu, genellikle, üst konumda bulunan "yönetici" grubuna karşı kendini hak talep eder durumda görebilir ve bu durumun yarattığı çatışmaları yaşayabilir. Ancak, özellikle Türk toplum yapısında amire karşı genellikle bir saygı ve çekinme duygusu hakim olduğundan (Kozan 1989), bu durum bazı çatışma nedenlerinin görmezlikten gelinmesine sebep olabilir. Bu yüzden "ast" grubunun, her üç çatışma türü için yaşadığı çatışma yoğunluğu "yönetici" grubuna göre daha fazla olmakla beraber, "meslektaş" grubundan daha azdır.

"Meslektaş" grubu ise, ast veya üst konumunda bulunmanın getirmiş olduğu sınırlamaları yaşamaksızın, çatışma nedenleri üzerine gidebilir, tartışabilir, gerektiği durumlarda durumu amir konumundakilere aktarabilir. Ayrıca meslektaşlar arasında beklenti ve ihtiyaçları karşılama açısından eşitsizlikler ve haksızlıklar yaşanabilir. Bu durumlar, "Meslektaş" grubunun her üç çatışma türünü de en yoğun yaşamasının nedeni olarak görülebilir.



Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Çatışmaları yönetme yaklaşımlarıyla ilgili olarak, bireysel özelliklere göre oluşturulan gruplara ve YAM gruplarına göre elde edilen bulgular, her bir denek grubu ve çatışma yönetimi yaklaşım için tablo haline getirilerek aşağıda alt başlıklar altında değerlendirilmiştir.

Ayrıca, tüm bulguları bir arada görmek kolaylığının sağlanması ve genel bir fikir edinilmesi açısından, bireysel özellikler ve YAM grupları kapsamında, her bir denek grubu için elde edilen aritmetik ortalama değerler ve anlamlılık düzeylerini içeren genel bir tablo aşağıda verilmiştir (Tablo 12). Detaya inilmeden önce, genel tablodaki bulgular kısaca özetlenecek olursa şu hususların göze çarptığı görülmektedir:

Cinsiyet, çatışmaları yönetme yaklaşımları açısından anlamlı bir farklılık nedeni oluşturmamaktadır. Medeni durum göz önüne alındığında, sadece "hükmetme" yaklaşımı açısından denek grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Unvan değişkenine göre bulgular, denek grupları arasında bütünleşme ve kaçınma yaklaşımlarının kullanılmasında anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir. Hizmet yılı değişkenine göre denek gruplarının çatışma yönetimi yaklaşımlarına başvurma düzeylerinin uzlaşma yaklaşımı dışındaki diğer yaklaşımlarda anlamlı farklılıklar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Çalışma alanı değişkenine göre denek gruplarının çatışma yönetimi yaklaşımlarına başvurma düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Üniversite değişkeni göz önüne alındığında, denek gruplarının bütünleşme yaklaşımı dışındaki tüm diğer yaklaşımlara başvurma düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. YAM grupları açısından bakıldığında ise, sadece bütünleşme yaklaşımının anlamlı bir farklılık yarattığı anlaşılmaktadır.



**TABLO 12 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİ
VE YAM GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI**

Çatışma Yönetimi Yaklaşımları					
	Bütünleşme	Ödünverme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Cins	P=.59 > .05 (Kad.) $\bar{X}$ =4.24 Yük. (Erk.) $\bar{X}$ =4.27 Yük.	P=.73 > .05 $\bar{X}$ =3.66 Yük. $\bar{X}$ =3.68 Yük.	P=.35 > .05 $\bar{X}$ =3.44 Ort. $\bar{X}$ =3.36 Ort.	P=.76 > .5 $\bar{X}$ =3.70 Yük. $\bar{X}$ =3.68 Yük.	P=.92 > .05 $\bar{X}$ =3.87 Yük. $\bar{X}$ =3.86 Yük.
M.D	P=.82 > .05 (Evl.) $\bar{X}$ =4.26 Yük. (Bek.) $\bar{X}$ =4.25 Yük.	P=.17 > .05 $\bar{X}$ =3.66 Yük. $\bar{X}$ =3.73 Yük.	*P=.02 < .05 $\bar{X}$ =3.32 Ort. $\bar{X}$ =3.51 Ort.	P=.29 > .05 $\bar{X}$ =3.65 Yük. $\bar{X}$ =3.75 Yük.	P=.29 > .05 $\bar{X}$ =3.85 Yük. $\bar{X}$ =3.91 Yük.
Unv	* P= .01 < .01 (Prf) $\bar{X}$ =4.41 ^a Yük. (Dç.) $\bar{X}$ =4.35 ^{ab} Yük. (YD) $\bar{X}$ =4.27 ^{bc} Yük. (AG) $\bar{X}$ =4.23 ^{bc} Yük. (OÖ) $\bar{X}$ =4.16 ^c Yük.	P=.15 > .05 $\bar{X}$ =3.72 Yük. $\bar{X}$ =3.64 Yük. $\bar{X}$ =3.69 Yük. $\bar{X}$ =3.70 Yük. $\bar{X}$ =3.53 Yük.	P=.92 > .05 $\bar{X}$ =3.41 Ort. $\bar{X}$ =3.30 Ort. $\bar{X}$ =3.38 Ort. $\bar{X}$ =3.39 Ort. $\bar{X}$ =3.32 Ort.	*P=.02 < .05 $\bar{X}$ =3.60 ^a Yük. $\bar{X}$ =3.48 ^a Yük. $\bar{X}$ =3.64 ^{ab} Yük. $\bar{X}$ =3.77 ^b Yük. $\bar{X}$ =3.63 ^{ab} Yük.	P=.63 > .05 $\bar{X}$ =3.96 Yük. $\bar{X}$ =3.83 Yük. $\bar{X}$ =3.88 Yük. $\bar{X}$ =3.85 Yük. $\bar{X}$ =3.83 Yük.
Y.G	* P=.00 < .01 (Var) $\bar{X}$ =4.38 Yük. (Yok) $\bar{X}$ =4.22 Yük.	P=.09 > .05 $\bar{X}$ =3.74 Yük. $\bar{X}$ =3.65 Yük.	P=.69 > .05 $\bar{X}$ =3.40 Ort. $\bar{X}$ =3.36 Ort.	*P= .01 < .01 $\bar{X}$ =3.55 Yük. $\bar{X}$ =3.72 Yük.	P=.61 > .05 $\bar{X}$ =3.84 Yük. $\bar{X}$ =3.87 Yük.
H.Y	* P=.00 < .01 (0-5) $\bar{X}$ =4.26 ^a Yük. (6-20) $\bar{X}$ =4.19 ^a Yük. (21-Ü) $\bar{X}$ =4.47 ^b Yük.	*P=.00 < .01 $\bar{X}$ =3.73 ^a Yük. $\bar{X}$ =3.60 ^b Yük. $\bar{X}$ =3.79 ^a Yük.	*P=.00 < .01 $\bar{X}$ =3.43 ^a Ort. $\bar{X}$ =3.26 ^b Ort. $\bar{X}$ =3.56 ^a Ort.	*P=.00 < .01 $\bar{X}$ =3.84 ^a Yük. $\bar{X}$ =3.56 ^b Yük. $\bar{X}$ =3.65 ^b Yük.	P=.06 > .05 $\bar{X}$ =3.88 Yük. $\bar{X}$ =3.82 Yük. $\bar{X}$ =3.98 Yük.
Ç.A.	P=.17 > .05 (Sos.B) $\bar{X}$ =4.28 Yük. (FenB) $\bar{X}$ =4.21 Yük. (Sağ.B) $\bar{X}$ =4.29 Yük.	P=.66 > .05 $\bar{X}$ =3.65 Yük. $\bar{X}$ =3.68 Yük. $\bar{X}$ =3.70 Yük.	P=.48 > .05 $\bar{X}$ =3.36 Ort. $\bar{X}$ =3.42 Ort. $\bar{X}$ =3.32 Ort.	P=.82 > .05 $\bar{X}$ =3.66 Yük. $\bar{X}$ =3.68 Yük. $\bar{X}$ =3.70 Yük.	P=.55 > .05 $\bar{X}$ =3.86 Yük. $\bar{X}$ =3.84 Yük. $\bar{X}$ =3.90 Yük.
Üni.	P=.10 > .05 (F.Ü) $\bar{X}$ =4.28 Yük. (İ.Ü) $\bar{X}$ =4.22 Yük.	* P=.02 < .05 $\bar{X}$ =3.72 Yük. $\bar{X}$ =3.60 Yük.	*P=.03 < .05 $\bar{X}$ =3.43 Ort. $\bar{X}$ =3.27 Ort.	*P=.04 < .05 $\bar{X}$ =3.72 Yük. $\bar{X}$ =3.60 Yük.	*P=.01 < .01 $\bar{X}$ =3.91 Yük. $\bar{X}$ =3.79 Yük.
YAM	* P=.00 < .01 (Y) $\bar{X}$ =4.41 ^a Yük. (A) $\bar{X}$ =4.20 ^b Yük. (M) $\bar{X}$ =4.27 ^b Yük.	P=.06 > .05 $\bar{X}$ =3.80 Yük. $\bar{X}$ =3.68 Yük. $\bar{X}$ =3.63 Yük.	P=.90 > .05 $\bar{X}$ =3.39 Ort. $\bar{X}$ =3.38 Ort. $\bar{X}$ =3.35 Ort.	P=.14 > .05 $\bar{X}$ =3.55 Yük. $\bar{X}$ =3.70 Yük. $\bar{X}$ =3.70 Yük.	P=.66 > .05 $\bar{X}$ =3.91 Yük. $\bar{X}$ =3.86 Yük. $\bar{X}$ =3.85 Yük.

Tablodaki kısaltmalar: Cins. (Cinsiyet), M.D. (Medeni Durum), Unv.(Unvan), Y.G. (Yönetim Görevi), Ç.A. (Çalışma Alanı), Üni. (Üniversite), YAM (Yönetici, Ast, Meslektaş), Kad.(Kadın), Erk.(Erkek), Evl.(Evlili), Bek. (Bekâr), Prf.(Profesör), Dç. (Doçent), YD. (Yardımcı Doçent), A.G.(Araştırma Görevlisi), OÖ. (Okutman ve Öğretim görevlisi)



Bireysel Özelliklere Göre Değerlendirme

Çatışma yönetimi yaklaşımlarının, bireysel özellikler olarak, cinsiyet, medeni durum, unvan, yönetim görevi, hizmet yılı, çalışma alanı, görev yapılan üniversite değişkenlerine göre değerlendirilmesi aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre bulgular. Çatışma yönetimi yaklaşımlarının cinsiyete göre dağılımı ve değerlendirmesinde "t" sınaması uygulanmış (Tablo 13) ve bulgular aşağıda verilmiştir .

Bütünleşme yaklaşımı. Dağılım (Tablo 13), denek gruplarının bütünleşme yaklaşımını "yüksek" düzeyde kullandığını göstermektedir. Kadın denek grubu ($\bar{X}=4.24$) ve erkek denek grubu ($\bar{X}=4.27$) arasında yüzde üç gibi küçük bir fark bulunmakta ve uygulanan "t" sınaması da, bu farklılığın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır ($t = -.55$; $P = .59$).

Ödün verme yaklaşımı. Cinsiyete göre ödün verme yaklaşımının dağılımında denek gruplarının ortalamalarının birbirlerine yine yakın olduğu görülmektedir (Tablo 13). Kadın denek grubu ($\bar{X}=3.66$), erkek denek grubuna ($\bar{X}=3.68$) göre ödün verme yaklaşımını, sadece yüzde iki gibi bir farkla, daha az kullanmaktadır. Her iki denek grubu da, ödün verme yaklaşımına "yüksek" düzeyde bir sıklıkla başvurmaktadır. "t" sınaması sonucunda elde edilen değerler, ödün verme yaklaşımının kullanılmasına ilişkin olarak, denek grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($t = -.34$; $P = .73$).

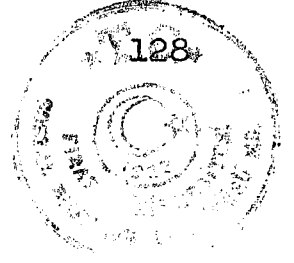
Hükmetme yaklaşımı. Dağılım incelendiğinde (Tablo 13), her iki denek grubunun, hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde bir sıklık derecesiyle kullandığı görülür. Ancak, kadın denek grubu ($\bar{X}=3.44$), erkek denek grubuna ($\bar{X}=3.36$) göre, hükmetme yaklaşımına daha fazla başvurmaktadır. Bununla beraber, "t" sınaması ile elde edilen bulgular bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t = .93$; $P = .35$).

**TABLO 13 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI
VE "t" SINAMASI**

Gruplar	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Kadın	112	4.24	.44	.04	3.66	.54	.05	3.44	.73	.07	3.70	.65	.06	3.87	.52	.04
Erkek	436	4.27	.46	.02	3.68	.52	.03	3.36	.81	.09	3.68	.60	.02	3.86	.54	.02
t değeri		-.55			-.34			.93			.30			.10		
Olasılık(P)		.59			.73			.35			.76			.92		

P > .05

Çizelge değeri: 1.96





Kaçınma yaklaşımı. Cinsiyete göre dağılım, kadın denek grubunun ($\bar{X}=3.70$), erkek denek grubuna ($\bar{X}=3.68$) göre, yüzde iki gibi küçük bir farkla, kaçınma yaklaşımını daha çok kullandığını gösterir (Tablo 13). Her iki grubun da "yüksek" düzeyde bir sıklık derecesiyle başvurduğu bu yaklaşımda, "t" sınaması ile elde edilen bulgular, denek grupları arasındaki bu farklılığın anlamlı olmadığı yönündedir ($t = .30$; $P = .76$).

Uzlaşma yaklaşımı. Uzlaşma yaklaşımıyla ilgili dağılım, denek grupları arasındaki benzeşimi göstermektedir (Tablo 13). Kadın denek grubu ($\bar{X}=3.87$), sadece yüzde bir gibi bir farkla, erkek denek grubuna ($\bar{X}=3.86$) göre, uzlaşma yaklaşımını daha fazla kullanmaktadır. Her iki grubun da bu yaklaşımı kullanma sıklığı "yüksek" düzeydedir. Uygulanan "t" sınaması, denek grupları arasındaki zaten çok küçük olan farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t = .10$; $P = .92$).

Değerlendirme. Çatışmaları çözme yaklaşımlarının cinsiyet değişkenine göre dağılımına genel olarak bakılacak olursa, göze çarpan özellikler şöyle özetlenebilir:

Her iki denek grubu da, bütünleşme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yaklaşımlarını "yüksek" düzeyde kullanmaktadır. Bununla beraber, ortalamaların aldıkları değerlere göre, ilk sırada bütünleşme yaklaşımının yer aldığı görülmektedir. Bütünleşme yaklaşımını sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ve ödün verme yaklaşımları izlemektedir. Bütünleşme ve uzlaşma yaklaşımlarının denek grupları tarafından yüksek düzeyde kullanılması, çatışmaların çözümünde, çatışan tarafları memnun eden, kalıcı ve yapıcı çözümler üretilmediğinin işaretleri olarak değerlendirilebilir. Ancak, ortalama değerleri bütünleşme ve uzlaşma yaklaşımlarından daha az olmasına rağmen, kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarının da "yüksek" düzeyde kullanılır olması, örgüt içinde birtakım çatışma nedenlerinin bastırıldığı

veya yeni çatışma nedenleri yaratarak şekilde, potansiyel çatışma kaynakları olarak kaldığının bir göstergesi olabilir.

Diğer yaklaşımlardan farklı olarak, hükmetme yaklaşımı her iki denek grubu tarafından "orta" düzeyde kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın orta düzeyde kullanılır olması iyiye bir işaret olmakla beraber, 'orta' düzey bir kullanım bile, örgüt içinde birtakım çatışmaların zor kullanılarak çözülmeye çalışıldığının bir işareti olabilir. Bu durum da, gelecekte, yeni birtakım çatışma nedenlerinin oluşmasına ve buna bağlı olarak, kutuplaşma, işi yavaşlatma, işten soğuma, örgütten kopma gibi bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Medeni durum değişkenine göre bulgular. Çatışma yönetimi yaklaşımlarının medeni duruma göre değerlendirmesinde "t" sınaması uygulanmış ve her bir yaklaşıma göre bulgular aşağıda değerlendirilmiştir.

Bütünleşme yaklaşımı. Deneklerin medeni durumuna göre bütünleşme yaklaşımının kullanılmasındaki bulgular incelendiğinde (Tablo 14), evli denek grubunun ($\bar{x}=4.26$), bekâr denek grubu ($\bar{x}=4.25$) ile çok yakın ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Her iki denek grubunun da 'yüksek' düzeyde kullandığı bu yaklaşım için uygulanan "t" sınaması da, denek grupları arasında kullanım sıklığı bakımından, anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır ($t = .23$; $P = .82$).

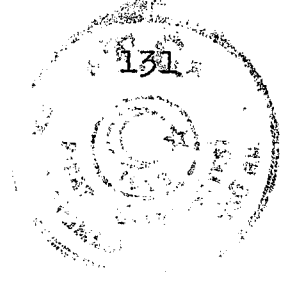
Ödün verme yaklaşımı. İlgili dağılım (Tablo 14), evli denek grubunun ($\bar{x}=3.66$), bekâr denek grubuna ($\bar{x}=3.73$) göre, ödün verme yaklaşımını daha az kullandığını göstermektedir. Her iki grubun da "yüksek" düzeyde başvurduğu bu yaklaşım için, "t" sınaması ile elde edilen bulgular, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını yansıtmaktadır ($t = -1,37$; $P = .17$).

**TABLO 14 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE
DAĞILIMI VE "t" SINAMASI**

Gruplar	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}$	SS	S $\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	S $\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	S $\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	S $\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	S $\bar{X}$
Evli	397	4.26	.47	.02	3.66	.53	.03	3.32	.79	.04	3.65	.61	.03	3.85	.56	.03
Bekâr	151	4.25	.44	.03	3.73	.51	.04	3.51	.82	.07	3.75	.61	.05	3.91	.49	.04
t değeri		.23			-1.37			-2.47 *			-1.54			-1.05		
Olasılık(P)		.82			.17			.02			.13			.29		

* P < .05

Çizelge değeri: 1.96





Hükmetme yaklaşımı. Dağılım (Tablo 14), evli denek grubunun evli denek grubunun ($\bar{X}=3.32$), bekâr denek grubuna ($\bar{X}=3.51$) göre, hükmetme yaklaşımına daha az başvurduğunu göstermektedir. Evli denek grubu hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde kullanırken, bekâr denek grubu "yüksek" düzeyde kullanmaktadır. "t" sınaması sonucunda elde edilen bulgular denek grupları arasındaki farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ($t = -2.47$; $P = .02$).

Kaçınma yaklaşımı. Dağılım, evli denek grubunun ($\bar{X}=3.65$) kaçınma yaklaşımını, bekâr denek grubuna ($\bar{X}=3.75$) göre, daha az kullanmakta olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 14). Her iki grubun da kullanım düzeyi "yüksek"tir ve "t" sınaması sonuçları, denek grupları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t=-1.54$; $P=.13$).

Uzlaşma yaklaşımı. Dağılım tablosundan, evli denek grubunun ($\bar{X}=3.85$), uzlaşma yaklaşımını, bekâr denek grubuna göre ($\bar{X}=3.91$) biraz daha az kullanmakta olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 14). Bununla beraber, her iki grubun da kullanımı "yüksek" düzeydedir ve "t" sınaması sonucunda elde edilen bulgular denek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı yönündedir ($t = -1.05$; $P = .29$).

Değerlendirme. Medeni durum değişkenine göre, çatışmaları çözme yaklaşımlarının tümü göz önüne alınarak yapılan bir değerlendirmede, aşağıda değinilen hususlar önemli görülmektedir

Denek grupları, "hükmetme" yaklaşımı dışında kalan diğer yaklaşımların tümünü "yüksek" düzeyde kullanmaktadır ve bu yaklaşımların kullanım sıklığı bakımından, evli ve bekâr denek grupları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. "Yüksek" düzeyde kullanılan bu yaklaşımlar kendi içlerinde, ortalamaların büyüklüğüne göre sıralanacak olursa, her iki denek grubu tarafından en çok bütünleşme yaklaşımının kullanıldığı görülür. Uzlaşma yaklaşımı ikinci olarak en çok kullanılan



yaklaşım durumundadır. Her iki denek grubu tarafından, bütünleşme yaklaşımının kullanılması ve bunu uzlaşma yaklaşımının izlemesi, evli ve bekâr denek gruplarının çatışmaların çözümünde kalıcı ve yapıcı çözümlerden yana olduklarını göstermektedir. Kaçınma ve ödün verme yaklaşımları ise, üçüncü ve dördüncü sıralarda tercih edilmelerine rağmen, "yüksek" düzeyde kullanılır olmaları nedeniyle, örgüt açısından sakıncalı görülmektedir. Bu yaklaşımlarla bir kısım çatışmaların tam olarak çözüme kavuşmadığı veya bir tarafın kaybı pahasına halledilme yolunu seçildiği anlaşılmaktadır. Böylelikle, potansiyel çatışma kaynağının, ileride yeniden birtakım çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verecek şekilde sürme ihtimalinin var olduğu düşünülmektedir..

Denek grupları tarafından en son sırada hükmetme yaklaşımı tercih edilmiştir. Evli denek grubunun "orta", bekâr denek grubunun "yüksek" düzeyde kullandığı bu yaklaşımda, denek grupları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bekâr denek grubunun hükmetme yaklaşımına, evli denek grubundan daha fazla başvurmakta oluşu, bu grubun mesleki deneyimsizliğine, henüz yeterince sorumluluk üstlenmemiş olmasına ve belki, başka kurumlarda iş olanakları elde etme olasılıklarına bağlanmıştır. Bununla beraber, hükmetme yaklaşımının, diğer yaklaşımlara göre en son sırada tercih edilmesi, evli ve bekâr denek gruplarının, bu yaklaşıma son çare olarak başvurdukları izlenimini yaratmaktadır.

Unvan değişkenine göre bulgular. Çatışma yaklaşımlarının unvanlara göre dağılımı ve değerlendirmesinde "F" sınamasından yararlanılmış ve her bir yaklaşıma yönelik olarak değişkenlik çözümlemesi geliştirilmiştir. "F" değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda, hangi unvan grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu tespit etmek için "LSD" yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan tabloda (Tablo 15), aralarında anlamlı farklılıklar bulunan gruplar harflendirme tekniğiyle belirtilmiştir.

TABLO 15 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ UNVAN DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Unvan	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
	n	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS
Prof	68	4.41 a	.41	.05	3.72	.52	.06	3.41	.79	.10	3.60 a	.56	.07	3.96	.56
Doç.	47	4.35 ab	.48	.07	3.64	.60	.09	3.30	.83	.12	3.48 a	.63	.09	3.83	.57
Y.Doç.	118	4.27 bc	.53	.05	3.69	.56	.05	3.38	.84	.08	3.64 ab	.65	.06	3.88	.55
Arş. Gör.	242	4.23 bc	.44	.03	3.70	.52	.03	3.39	.81	.05	3.77 b	.62	.04	3.85	.54
Okt.+ Öğr.Gör.	73	4.16 c	.41	.05	3.53	.45	.05	3.32	.72	.08	3.63 ab	.52	.06	3.83	.51
Toplam	548	4.26	.46	.02	3.67	.53	.02	3.37	.80	.03	3.68	.61	.03	3.87	.54

*Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı





Bütünleşme yaklaşımı. Dağılım incelendiğinde (Tablo 15), bütünleşme yaklaşımının tüm unvan grupları tarafından "yüksek" düzeyde kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, kendi içlerinde sıralandığında, bütünleşme yaklaşımına başvurma sıklığının en yüksek ortalamaıyla ($\bar{X}=4.41$) profesör grubunda olduğu; bu grubu sırasıyla doçent ($\bar{X}=4.35$), yardımcı doçent ($\bar{X}=4.27$), araştırma görevlisi ($\bar{X}=4.23$) ve son olarak da okutman ve öğretim görevlisi" ($\bar{X}=4.16$) gruplarının izlemekte olduğu görülmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 15. 1), unvan grupları arasındaki farklılıkların .01 düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($F=3.58$; $P=.01$).

TABLO 15.1 BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	2.96	.74	3.58 **	.01
Gruplar içi	543	111.88	.21		
Toplam	547	114.83			

** $P < .01$ Çizelge Değeri: 3.41

"LSD" yöntemi, profesör grubunun, doçent grubu dışındaki diğer unvan grupları ile arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Doçent grubunun ise, okutman ve öğretim görevlisi grubundan anlamlı şekilde farklılaştığı, görülmektedir.

Ödün verme yaklaşımı. Tüm denek grupları ödün verme yaklaşımını "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar (Tablo 15), Başvurma sıklığı bakımından, ilk sırada profesör grubunun ($\bar{X}=3.72$) geldiği, bu grubu araştırma görevlisi ($\bar{X}=3.70$), yardımcı doçent ($\bar{X}=3.69$), doçent ($\bar{X}=3.64$), okutman ve öğretim görevlisi ($\bar{X}=3.53$) gruplarının izlediği anlaşılmaktadır.



Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 15. 2), unvanlar arasında anlamlı bir farklılığı yansıtmamaktadır ($F = 1.70$; $P = .15$).

TABLO 15.2 ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	1.90	.47	1.70	.15
Gruplar içi	543	151.43	.28		
Toplam	547	153.32			

$P > .05$ Çizelge Değeri: 2.42

Hükmetme yaklaşımı. Dağılım (Tablo 15), bu yaklaşımın tüm gruplar tarafından "orta" düzeyde kullanıldığını göstermektedir. Bu yaklaşımı en çok kullanan profesör grubunu ($\bar{X}=3.41$) sırasıyla, araştırma görevlisi ($\bar{X}=3.39$), yardımcı doçent, ($\bar{X}=3.38$), okutman ve öğretim görevlisi ($\bar{X}=3.32$) ve doçent grubunun ($\bar{X}=3.30$) izlediği görülmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 15.3), anlamlı bir farklılığı göstermemektedir ($F=.23$; $P=.92$).

TABLO 15.3 HÜKMETME YAKLAŞIMININ UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	.58	.15	.23	.92
Gruplar içi	543	351.86	.65		
Toplam	547	352.44			

$P > .05$ Çizelge Değeri: 2.42

Kacınma yaklaşımı. Dağılım, bu yaklaşımın en çok araştırma görevlisi grubu ($\bar{X}=3.77$) tarafından ve "yüksek" düzeyde kullanıldığını göstermektedir

(Tablo 15). Araştırma görevlisi grubunu sırasıyla ve yine "yüksek" düzeyde olmak üzere, yardımcı doçent ($\bar{X}=3.64$), okutman ve öğretim görevlisi ($\bar{X}=3.63$), profesör ($\bar{X}=3.60$) ve en son olarak da "orta" düzeyde bir kullanım sıklığıyla, doçent grubu ($\bar{X}=3.48$) izlemektedir.

Değişkenlik çözümlemesi ile elde edilen "F" değeri (Tablo 15. 4), gruplar arasındaki farklılığın .05 düzeyinde, anlamlı olduğunu göstermiştir ($F=3.14$; $P=.02$). "LSD" yöntemiyle ise, kaçınma yaklaşımını en çok kullanan araştırma görevlisi grubu ile, en az kullanan doçent ve profesör grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

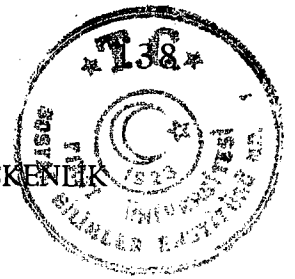
TABLO 15.4 KAÇINMA YAKLAŞIMININ UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	4.67	1.17	3.14 *	..02
Gruplar içi	543	201.71	.37		
Toplam	547	206.38			

* $P < .05$

Çizelge Değeri: 2.42

Uzlaşma yaklaşımı. Dağılım tablosunda, denek gruplarının sahip oldukları ortalamalar, uzlaşma yaklaşımının tüm gruplar tarafından "yüksek" düzeyde kullanıldığını göstermektedir (Tablo 15). Bununla beraber, kendi içlerinde bir karşılaştırma yapılacak olursa, uzlaşma yaklaşımının en çok profesör grubu ($\bar{X}=3.96$), bunu takiben de, yardımcı doçent ($\bar{X}=3.88$), araştırma görevlisi ($\bar{X}=3.85$); ve son olarak birbirlerine eşit ortalamayla doçent grubu ile okutman ve öğretim görevlisi grupları ($\bar{X}=3.83$) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 15. 5), gruplar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığını göstermiştir ($F = .64$; $P = .63$).



TABLO 15.5 UZLAŞMA YAKLAŞIMININ UNVANLARA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	4	.77	.19	.64	.63
Gruplar içi	543	161.25	.30		
Toplam	547	162.02			

$P > .05$

Çizelge Değeri: 2.42

Değerlendirme. Unvan gruplarına göre, deneklerin, çatışmaları çözme yaklaşımlarına toplu olarak bakıldığında, önemli görülen hususlar şöyle özetlenebilir:

Çatışma yaklaşımları, başvurma sıklığına göre profesör, doçent ve yardımcı doçent gruplarında, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme sırasını izlemekte; araştırma görevlisi, okutman ve öğretim görevlileri gruplarında ise bu sıralamanın bütünleşme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme, hükmetme şeklinde sıralandığı anlaşılmaktadır.

Tüm denek grupları tarafından "yüksek" düzeyin üst sınırlarına yakın ortalamalarla en çok kullanılan yaklaşımın bütünleşme olduğu görülmektedir. Denek grupları arasında, kariyer arttıkça bütünleşme yaklaşımının kullanımında artış görülmesi, ve bu artışın istatistiksel olarak anlamlı bulunması, kariyer artışının, kişinin örgüte karşı bağlılığını güçlendirdiği, daha nesnel çözümler arama sorumluluğunu arttırdığı yönünde bir gösterge sayılabilir.

Uzlaşma yaklaşımının, tüm denek grupları tarafından, yine "yüksek" düzeyde ortalamalarla bütünleşme yaklaşımından sonra başvurulmuş ikinci yaklaşım olması, çatışmaların yönetiminde sorun çözücü, kalıcı ve yapıcı yöntemlerin benimsendiği şeklinde yorumlanmaktadır.



Yukarıda verilen sıralamada da görülebileceği gibi, profesör, doçent ve yardımcı doçent gruplarında üçüncü sırada başvuru alan yaklaşım ödün verme, dördüncü sırada başvuru alan yaklaşım ise kaçınmadır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen, ödün verme yaklaşımının profesör, doçent ve yardımcı doçent grupları tarafından "yüksek" düzeyde başvuru alan üçüncü yaklaşım olması, ve kaçınma yaklaşımının dördüncü sırada tercih edilmesi, grupların kalıcı çözümleri getirebilmek için, bir hakem gibi uğraş verdiği ve ödün vermediği kaçınmaya tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Diğer taraftan, araştırma görevlisi, okutman ve öğretim görevlisi gruplarının üçüncü sırada en çok başvurdukları yaklaşımın kaçınma olması, ve bunu ödün verme yaklaşımının izlemesi, bu grupların bütünleşme ve uzlaşmanın olmadığı durumlarda kaçınmayı tercih ettiklerini, ödün vermeye ise sondan ikinci sırada başvurduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, bu gruptaki akademik personelin üstleriyle çatışmaya girmekten kazançlı çıkamayacakları kaygısını taşıdıkları, diğer taraftan ödün vermemeye çalışarak, zaten az olan avantajlarını korumayı yeğledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tüm denek grupları tarafından "orta" düzeyde ve diğer yaklaşımlara göre, en az kullanılmakta olan hükmetme yaklaşımında denek grupları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna rağmen, hükmetme yaklaşımını en çok kullanan deneklerin profesör grubu olduğu görülmektedir. Bu durum, profesörlerin, diğer yaklaşımlara göre az da olsa, kariyerlerinden dolayı otorite kurmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu yaklaşımı ikinci olarak en çok kullanan grubun araştırma görevlisi grubu olmasının sebebi bu grubun deneyimsizliğine ve yeterince sorumluluk yüklenmemesine bağlanmıştır. Yardımcı doçent grubu, ortalarında bir yer alarak, statüleriyle bağdaşır bir görünüm sergilemektedir. Okutman ve öğretim görevlisi grubunun bu yaklaşımı az



kullanan gruptan olması, bu grubun kendini diğer gruplardan soyutladığının, ancak gerektiğinde de yine bu yüzden hükümler davranabildiğinin göstergesi sayılabilir. Hükmetme yaklaşımını en az kullanan grup olarak görünen "doçent" grubunun, profesörlüğe hazırlık aşamasında, otoriter bir görünüm sergilemekten kaçındığı şeklinde bir yorum düşündürülebilir.

Yönetim görevi değişkenine göre bulgular. Yönetim görevi değişkenine göre, çatışmaları çözme yaklaşımlarının dağılım ve değerlendirilmesinde "t" sınavından yararlanılmıştır (Tablo 16). Bulgular ve değerlendirmesi çatışmaları çözme yöntemlerine göre aşağıda verilmiştir.

Bütünleşme yaklaşımı. Bulgular, her iki denek grubunun da bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullanmakta olduklarını göstermektedir (Tablo 16). Yönetim görevi bulunan denek grubu ($\bar{X}=4.38$), yönetim görevi bulunmayan denek grubuna ($\bar{X}=4.22$) göre, bütünleşme yaklaşımını daha çok kullanmaktadır. Uygulanan "t" sınavı, gruplar arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur ($t= 3.37$; $P = .00$).

Ödün verme yaklaşımı. Dağılım, her iki denek grubunun da ödün verme yaklaşımını "yüksek" düzeyde kullandıklarını göstermektedir (Tablo 16). Yönetim görevi bulunan denek grubunun ($\bar{X}=3.74$), yönetim görevi bulunmayan gruba göre ($\bar{X}=3.65$), ödün verme yaklaşımına daha çok başvurduğu anlaşılmaktadır. Ancak, "t" sınavı bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermiştir ($t = 1.68$; $P = .09$).

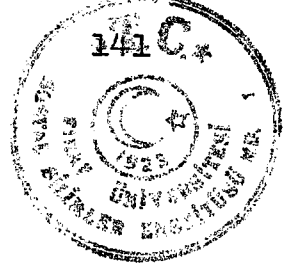
Hükmetme yaklaşımı. Ortalama değerler, gruplar arasındaki farklılığın fazla olmadığını göstermektedir (Tablo 16). Her iki grubun da "orta" düzeyde başvurduğu bu yaklaşımda, yönetim görevi bulunan grubun ($\bar{X}=3.40$), yönetim görevi bulunmayan gruba göre ($\bar{X}=3.36$), az bir farkla hükmetme yaklaşımını daha çok kullandığı anlaşılmaktadır. Nitekim, "t" sınavı ile

TABLO 16 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ YÖNETİM GÖREVİ DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI VE "t" SINAMASI

Yönetim görevi	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}^{**}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^{**}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Var	127	4.38	.44	.04	3.74	.55	.05	3.40	.81	.07	3.55	.59	.05	3.84	.56	.05
Yok	421	4.22	.46	.02	3.65	.52	.02	3.36	.80	.03	3.72	.62	.03	3.87	.54	.03
t değeri		3.37	**		1.68		.39				-2.79	**				-.50
P(olasılık)		.00			.09		.69				.01					.61

** P < .01

Çizelge değeri: 2.58





elde edilen bulgular gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olmadığını yansıtmaktadır ($t = .39$; $P = .69$).

Kaçınma yaklaşımı. İlgili dağılım, denek grupları arasında farklılık olduğunu göstermektedir (Tablo 16). Her iki grup tarafından "yüksek" düzeyde kullanılmasına rağmen, yönetim görevi bulunan denek grubunun ($\bar{X}=3.55$), yönetim görevi bulunmayan denek grubuna göre ($\bar{X}=3.72$), kaçınma yaklaşımına daha az başvurduğu anlaşılmaktadır. Uygulanan "t" sınaması denekler arasındaki bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($t = -2.79$; $P=.00$).

Uzlaşma yaklaşımı. Denek gruplarıyla ilgili ortalama değerler, yönetim görevi bulunan denek grubunun ($\bar{X}=3.84$), yönetim görevi bulunmayan denek grubuna göre ($\bar{X}=3.87$), uzlaşma yaklaşımını sadece yüzde üç gibi az bir farkla daha az kullandığını göstermektedir (Tablo 16). "t" sınaması bulguları da, denek grupları arasındaki bu farklılığın anlamlı olmadığını yansıtmaktadır ($t = -.50$; $P = .61$).

Değerlendirme. Yönetim görevi değişkenine göre, denek gruplarının çatışmaları çözme yaklaşımlarıyla ilgili görüşlerinden elde edilen bulgular toplu olarak değerlendirildiğinde, önemli görülen hususlar şöyle özetlenebilir:

Denek grupları, hükmetme yaklaşımı dışında kalan tüm diğer yaklaşımları "yüksek" düzeyde kullanmaktadır. Hükmetme yaklaşımı ise "orta" düzeyde kullanılmaktadır. "Yüksek" düzeyde kullanılan yaklaşımlar, grup ortalamasına göre sıralandığında, en çok bütünleşme yaklaşımının kullanıldığı, bunu sırasıyla, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarının izlediği görülür. Hükmetme yaklaşımının ise en son sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

Denekler arasındaki farklılığın anlamlı bulunduğu bütünleşme yaklaşımında, yönetim görevi bulunan denek grubunun, yönetim görevi



bulunmayan denek grubuna göre, bu yaklaşımı daha çok kullanması, yönetim bilinci ve sorumluluğunun bir sonucu şeklinde yorumlanmıştır. Bu durumun .01 düzeyinde anlamlı olması ise, bu değerlendirmedeki hata payının azlığına bir işarettir.

Yönetim görevi bulunmayan denek grubunun, yönetim görevi bulunan gruba göre, uzlaşma yaklaşımına daha çok başvurması, yönetilen grubun pazarlık gücünün ve dolayısıyla daha çok kazançlar elde edebildiğinin göstergesi olarak düşünülebilir.

Yönetim görevi bulunan denek grubunun, yönetim görevi bulunmayan gruba göre, ödün verme yaklaşımını daha çok kullanması, uzlaşma yaklaşımının sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olabilir. Uzlaşma yaklaşımını daha çok kullanan yönetilen grup, yönetim görevi bulunan grubun daha çok ödün vermesine sebep olabilir.

Kaçınma yaklaşımının yönetim görevi bulunmayan denek grubu tarafından daha çok tercih edilmesi, yönetilen grubun, kendi çıkarlarını düşünerek, bir çok konuda, yönetenler ile çatışmaya girmekten kaçındığı şeklinde açıklanabilir.

Hükmetme yaklaşımı, her iki denek grubu tarafından "orta" düzeyde kullanılmakta ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, her iki denek grubunun da birbirine eşit sayılabilecek oranlarla, gereğinde hükmetme yaklaşımına başvurdıklarını göstermektedir. Hükmetme yaklaşımının, diğer yaklaşımlardan daha az kullanılması, yöneten ve yönetilen tarafların, çatışmaların çözümünde otorite ve nüfuzlarından faydalanmayı son çare olarak düşündükleri şeklinde yorumlanmaktadır. Bu da, sağlıklı bir örgüt yapısı için yeğlenen bir durumdur.

Hizmet yılı değişkenine göre bulgular. Hizmet yılı değişkenine göre, denek gruplarının çatışma yönetimi yaklaşımları ile ilgili bulgular

TABLO 17 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Hizmet yılı	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	
0 - 5 yıl	205	4.26 ^a	.46	.03	3.73 ^a	.52	.04	3.43 ^a	.80	.06	3.84 ^a	.60	.04	3.88	.55	.04
6 - 20 yıl	261	4.19 ^a	.46	.03	3.60 ^b	.52	.03	3.26 ^b	.79	.05	3.56 ^b	.61	.04	3.82	.51	.03
21 - üzeri yıl	82	4.47 ^b	.40	.04	3.79 ^a	.56	.06	3.56 ^a	.81	.09	3.65 ^b	.59	.07	3.98	.62	.07
Toplam	548	4.26	.46	.02	3.67	.53	.02	3.37	.80	.03	3.68	.61	.03	3.87	.54	.02

* Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı





(Tablo 17), "F" sınaması aracılığıyla değerlendirilmiş, "F" değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda "LSD" yöntemi ile, anlamlı farklılığın, hangi gruplar arasında olduğu saptanmış ve bu durum tablo üzerinde harflendirme yöntemi ile belirtilmiştir.

Bütünleşme yaklaşımı. Dağılım, her üç denek grubunun da çatışmaların çözümünde bütünleşme yaklaşımını "yüksek" düzeyde kullandıklarını yansıtmaktadır (Tablo 17). Ancak, "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grubun ($\bar{X}=4.4$,) bütünleşme yaklaşımını, "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=4.26$) ile "6-20 yıl" hizmeti bulunan gruptan ($\bar{X}=4.19$) daha fazla kullandığı görülmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 17. 1), bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 12.05$; $P = .00$). "LSD" yöntemi ile de, "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grubun diğer iki grupla olan farklılığının anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 17.1 BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	4.87	2.44	12.05 **	.00
Gruplar içi	545	109.97	.20		
Toplam	547	114.84			

** $P < .01$

Çizelge değeri: 4.71

Ödün verme yaklaşımı. Bu yaklaşım her üç denek grubu tarafından "yüksek" düzeyde kullanılmaktadır (Tablo 17). Ancak, "6-20 yıl" hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=3.60$) ödün verme yaklaşımını "0-5 yıl" ($\bar{X}=3.73$) ve "21 yıl ve üzerinde" ($\bar{X}=3.79$) hizmeti bulunan gruplardan daha az kullanmaktadır ve bu farklılık .01 düzeyinde anlamlıdır ($F = 5.75$; $P = .00$).

"LSD" bulguları, "6-20 yıl" hizmeti bulunan denek grubu ile diğer iki denek grubu arasındaki anlamlı farklılaşmayı yansıtmaktadır.

TABLO 17.2 ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	3.17	1.58	5.75 **	.00
Gruplar içi	545	150.16	.28		
Toplam	547	153.33			

** P < .01

Çizelge değeri: 4.71

Hükmetme yaklaşımı. "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=3.43$) ile "6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun ($\bar{X}=3.26$), hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde; "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grubun ise ($\bar{X}=3.56$), "yüksek" düzeyde kullandığı görülmektedir (Tablo 17). "F" sınaması (Tablo 17. 3), farklılığın 01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 5.33$; $P = .00$). "LSD" yöntemi, "6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun, "0-5 yıl" ve "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan gruplardan anlamlı şekilde farklılaştığını açığa çıkarmıştır.

TABLO 17.3 HÜKMETME YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	6.76	3.38	5.33 **	.00
Gruplar içi	545	345.68	.63		
Toplam	547	352.44			

** P < .01

Çizelge değeri: 4.71



Kaçınma yaklaşımı. Her üç denek grubunun da, bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullandıklarını göstermektedir (Tablo 17). Kaçınma yaklaşımına en çok "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup ($\bar{X}=3.84$), en az ise, "6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun ($\bar{X}=3.56$) başvurduğu anlaşılmaktadır. "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grubun ise ($\bar{X}=3.65$) bu iki grup arasında bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Değişkenlik çözümlemesi ile elde edilen bulgular (Tablo 17. 4), denek grupları arasında görülen farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($F=12.50$; $P=.00$). "LSD" yöntemi, "0-5 yıl" hizmeti olan grubunun, diğer iki gruba olan farklılığının anlamlı olduğunu göstermiştir.

TABLO 17. 4 KAÇINMA YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	9.05	4.53	12.50 **	.00
Gruplar içi	545	197.32	.36		
Toplam	547	206.37			

** $P < .01$

Çizelge değeri: 4.71

Uzlaşma yaklaşımı. Denek gruplarının tümü bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar (Tablo 17). Bununla beraber, "6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun ($\bar{X}=3.82$) bu yaklaşımı, diğer denek gruplarından daha az kullandığı görülmektedir. "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grup ise ($\bar{X}=3.98$) bu yaklaşımı en çok kullanan grup durumundadır. "0-5 yıl" hizmet yapmış olan grubun ($\bar{X}=3.88$), bu iki grup arasında yer aldığı görülmektedir. Değişkenlik çözümlemesi (Tablo 17. 5), gruplar arasında görülen farklılıkların anlamlı olmadığını ortaya koymuştur ($F = 2.91$; $P = .06$).

TABLO 17.5 UZLAŞMA YAKLAŞIMININ HİZMET YILINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	1.71	.86	2.91	.06
Gruplar içi	545	160.31	.29		
Toplam	547	162.02			

$P > .05$

Çizelge değeri: 3.04

Değerlendirme. Hizmet yılı değişkenine göre, çatışmaları çözme yaklaşımlarının, tüm gruplar göz önüne alınarak, toplu bir değerlendirmesi yapıldığında şu hususlar dikkat çekmektedir:

Denek grupları, hükmetme yaklaşımı hariç, diğer tüm yaklaşımları "yüksek" düzeyde kullanmaktadır. En çok bütünleşme yaklaşımının kullanıldığı görülmektedir. Bütünleşme yaklaşımını sırasıyla, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve son sırada "orta" düzeyde bir başvurma sıklığı ile hükmetme izlemektedir. Bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme yaklaşımlarını en çok "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grubun kullanması, bu grubun deneyimleri ile yapıcı ve kalıcı çözümlerin önemini kavradıkları; ayrıca, kazanımlarından aldıkları güçle, kendi fikirlerini kabul ettirmeğe çalıştıkları; örgütten beklentilerine karşılık buldukları; veya fazla beklentilerinin kalmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Bütünleşme, uzlaşma ve ödün verme yaklaşımlarını "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan gruptan sonra, en çok kullanan denek grubunun "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup olması, meslek yaşamının ilk yıllarında bulunan bu grubun, örgüte uyum sağlamağa çalıştığı, kariyer edinme aşamasındayken çatışan taraf olmamaya özen gösterdiği şeklinde açıklanabilir.



"6-20 yıl" hizmeti bulunan grubun, diğer yaklaşımlarda olduğu gibi, kaçınma yaklaşımında da en az katılımı göstermesi, ilk deneyim yıllarını geçirdikten sonra bu grubun, örgütün dinamiklerini iyi kavradığı, ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmeğe dönük olarak, diğer gruplara göre, daha mücadeleci bir tutum içinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

"Kaçınma" yaklaşımında "0-5 yıl" hizmeti bulunan denek grubunun en yüksek katılımı göstermesi, yukarıdaki yoruma bir paralellik gösterir şekilde, bu grubun, örgüte henüz tam uyum gösterememesinin veya gelecek kaygısıyla şimşekleri üzerine çekmek istememesinin bir sonucu olarak açıklanabilir.

Bütünleşme yaklaşımının tüm gruplar tarafından "yüksek" düzeyde ve diğer yaklaşımlar içinde en çok kullanılan yaklaşım olması ve bunu uzlaşma yaklaşımının izlemesi, örgütte farklı hizmet yıllarında bulunan öğretim elemanlarının, çatışmaların çözümünde örgüt ve çalışanlar yararına olacak şekilde kalıcı ve yapıcı yöntemleri kullanmaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu yaklaşımları, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarının, "yüksek" düzeyde ve birbirlerine çok yakın ortalamalarla izlemesi, öğretim elemanlarının bazı durumlarda, çatışmalardan kaçınarak veya çatışma sonuçlarına boyun eğerek pasif bir tutumu yeğlediklerini göstermektedir. Çatışma çözümünün kitlendiği bazı durumlarda bu tutum gerekli ve hatta yararlı olsa bile, uzun vadede çoğu kez çatışma nedeni devam ettiği için, kalıcı bir çözüm getiremez. Ayrıca bu yaklaşımların "yüksek" düzeyde kullanılması değişme ve gelişmeyi yavaşlatan etkenler olarak algılanabilir.

Çatışan taraflardan sadece birinin istekleri doğrultusunda, bir çözümü, elindeki herhangi bir gücü kullanarak kabul ettirme olarak algılanan, "hükmetme" yaklaşımının, diğer çözümlere göre son sırada ve "orta" düzeyde kullanılması örgüt ve çalışanlar açısından yararlı bulunmaktadır. Ancak, "orta" düzeyde bir kullanım, bu yaklaşıma başvurma sıklığının



azımsanamayacağını gösterir. Bu durum, örgüt içindeki bireylerin, birçok şekillerde, kendi istekleri dışında birtakım çözümleri kabul ettiklerini gösterir. Kararlara katılmayı, değişik öneri ve çözümlerin oluşmasını engelleyen bu yaklaşımın, işgörenler ve örgüt için işlevsel olmayan doğurguları olabilir.

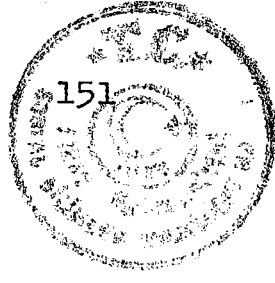
Çalışma alanı değişkenine göre bulgular. Denek gruplarının örgüt içinde çalıştıkları alanlara göre, çatışmaları yönetme yaklaşımları ile ilgili dağılım aşağıda verilmiştir (Tablo 18). Denek grupları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için "F" sınavasından yararlanılmıştır. "F" sınavası sonucunun anlamlı olduğu durumlarda, hangi gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu saptamak için "LSD" yöntemi uygulanmıştır. Çatışmaları yönetme yaklaşımlarına göre, değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

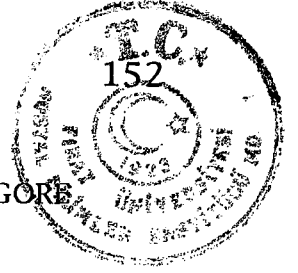
Bütünleşme yaklaşımı. Denek gruplarının, çalışma alanı değişkenine göre, bütünleşme yaklaşımını kullanmalarıyla ilgili dağılım incelendiğinde (Tablo 18), her üç denek grubunun da bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullanmakta oldukları görülmektedir. "Sosyal Bilimler" denek grubu ($\bar{X}=4.28$) ile "Sağlık Bilimleri" ($\bar{X}=4.29$) denek grubunun bütünleşme yaklaşımını, birbirlerine çok yakın ortalamalarla kullandıkları anlaşılmaktadır. "Fen Bilimleri" denek grubu ($\bar{X}=4.21$), bütünleşme yaklaşımını, bu iki gruptan biraz daha az kullanmaktadır. Bununla beraber, uygulanan değişkenlik çözümlemesi (Tablo 18. 1), gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olmadığını göstermiştir ($F = 1.79$; $P = .17$).

TABLO 18 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNİ GÖRE DAĞILIMI

Çalışma alanı	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Sosyal Bil.	167	4.28	.45	.03	3.65	.53	.04	3.36	.80	.06	3.66	.62	.05	3.86	.55	.04
Fen Bil.	200	4.21	.49	.03	3.68	.53	.04	3.42	.78	.06	3.68	.63	.04	3.84	.59	.04
Sağlık Bil.	181	4.29	.43	.03	3.70	.52	.04	3.32	.82	.06	3.70	.59	.04	3.90	.50	.04
Toplam	548	4.26	.46	.02	3.67	.53	.02	3.37	.80	.03	3.68	.61	.03	3.87	.54	.02

* Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı





TABLO 18.1 BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

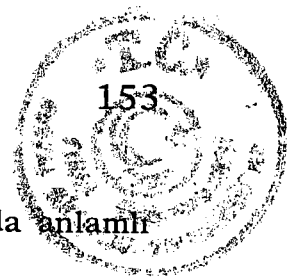
Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.75	.38	1.79	.17
Gruplar içi	545	114.09	.21		
Toplam	547	114.84			
P > .05				F Çizelge Değeri: 3.04	

Ödün verme yaklaşımı. Denek gruplarının ortalamalarının ve standart sapmalarının birbirine çok yakın, standart hatalarının ise .04 gibi düşük bir oranda ve birbiriyle aynı olduğu (Tablo 18) görülmektedir. Sosyal Bilimler ($\bar{X}=3.65$), Fen Bilimleri ($\bar{X}=3.68$) ve Sağlık Bilimlerinin ($\bar{X}=3.70$) "yüksek" düzeyde kullandıkları bu yaklaşım için yapılan değişkenlik çözümlemesi (Tablo 18. 2), anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir ($F = .41$; $P = .66$).

TABLO 18.2 ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.23	.12	.41	.66
Gruplar içi	545	153.09	.28		
Toplam	547	153.32			
P > .05				Çizelge değeri: 3.04	

Hükmetme yaklaşımı. Bu yaklaşımın denek grupları tarafından "orta" düzeyde kullanıldığı (Tablo 18), ortalama ve standart sapma değerleri arasındaki farkın fazla olmadığı ve standart hatalarının da birbirine eşit olduğu görülmektedir. "F" sınaması (Tablo 18. 3) ile, "Fen Bilimleri" ($\bar{X}=3.42$),



"Sosyal Bilimler" ($\bar{X}=3.36$) ve "Sağlık Bilimleri" ($\bar{X}=3.32$) arasında anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($F = .75$; $P = .48$).

TABLO 18.3 HÜKMETME YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.96	.48	.75	.48
Gruplar içi	545	351.48	.64		
Toplam	547	352.44			

$P > .05$

Çizelge değeri: 3.04

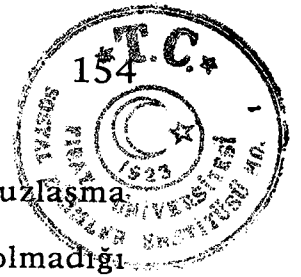
Kaçınma yaklaşımı. Tüm denek grupları tarafından "yüksek" düzeyde kullanılan kaçınma yaklaşımında, grupların ortalama, standart sapma ve standart hata puanları arasındaki farklılıkların çok az olduğu görülmektedir (Tablo 18). Kaçınma yaklaşımına başvurma sıklığı bakımından denek grupları Sağlık Bilimleri ($\bar{X}=3.70$), Fen Bilimleri ($\bar{X}=3.68$) ve Sosyal Bilimler ($\bar{X}=3.66$) şeklinde sıralanmaktadır. "F" sınaması sonuçları (Tablo 18. 4), gruplar arasında zaten çok az olan bu farklılıkların anlamlı olmadığını göstermektedir ($F= .19$; $P = .82$).

TABLO 18.4 KAÇINMA YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.15	.08	.19	.82
Gruplar içi	545	206.23	.38		
Toplam	547	206.38			

$P > .05$

Çizelge değeri: 3.04



Uzlaşma yaklaşımı. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi, uzlaşma yaklaşımında da denek grupları arasındaki farklılığın fazla olmadığı görülmektedir (Tablo 18). "Sağlık Bilimleri" ($\bar{X}=3.90$), "Sosyal Bilimler" ($\bar{X}=3.86$) ve "Fen Bilimleri" ($\bar{X}=3.84$) grupları bu yaklaşıma "yüksek" düzeyde başvurmaktadır. "F" sınaması (Tablo 18. 5) gruplar arasında zaten az olan farklılıkların anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = .60$; $P = .55$).

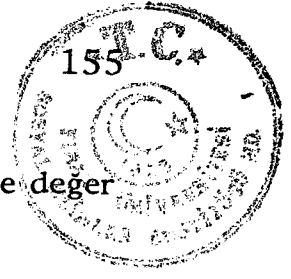
TABLO 18. 5 UZLAŞMA YAKLAŞIMININ ÇALIŞMA ALANINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.36	.18	.60	.55
Gruplar içi	545	161.66	.30		
Toplam	547	162.02			
$P > .05$				Çizelge değeri: 3.04	

Değerlendirme. Çalışma alanı değişkenine göre, denek gruplarının çatışmaları yönetme yaklaşımlarıyla ilgili dikkat çeken hususlar şunlardır:

"Sosyal Bilimler", "Fen Bilimleri" ve "Sağlık Bilimleri" alanlarında görev yapmakta olan denek gruplarının aralarındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Denek grupları hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde, diğer tüm yaklaşımları ise "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar. Çatışmaları yönetme yaklaşımları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen, "Sağlık Bilimleri" grubunun, bütünleşme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarını en çok; hükmetme yaklaşımını ise en az oranda kullanması, bu grubun çatışmaları çözmede etkin bir rol üstlendiği



düşüncesiyle, ilginç bulunmuştur. Diğer gruplar arasında ise dikkate değer bir özellik göze çarpmamıştır.

Denek gruplarının en çok başvurdukları yaklaşım bütünleşmedir. Bu yaklaşımı sırasıyla, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yaklaşımları izlemektedir. Çatışma yönetiminde etkili yöntemler olarak kabul edilen bütünleşme ve bunu takiben uzlaşma yaklaşımlarına öncelik verilmesi; genellikle etkisiz yöntem olarak bilinen kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarına ikinci sırada yer verilmesi; ve son sırada hükmetme yaklaşımının tercih edilmesi, örgütte birlik ve bütünlüğe önem verildiğini düşündürmektedir.

Görev yapılan üniversite değişkenine göre bulgular. Deneklerin Fırat Üniversitesi veya İnönü Üniversitesi'nde çalışmakta olmalarının çatışmaları çözme yaklaşımlarını kullanmasında bir farklılık yaratıp yaratmadığını tespit için "t" sınaması uygulanmıştır (Tablo 19). Elde edilen bulgular çözüm yaklaşımlarına göre aşağıda değerlendirilmiştir.

Bütünleşme yaklaşımı. Görev yapılan üniversite değişkenine göre, bütünleşme yaklaşımının dağılımı, bu yaklaşımın, "yüksek" düzeyde kullanıldığını göstermektedir (Tablo 19). Bununla beraber, Fırat Üniversitesi'nde görev yapmakta olan denek grubunun ($\bar{X}=4.28$), İnönü Üniversitesi'ndekidenek grubuna ($\bar{X}=4.22$) göre, bütünleşme yaklaşımını biraz daha çok kullandığı görülmektedir. Ancak, "t" sınaması ile elde edilen bulgular bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t= 1.63$; $P = .10$).

Ödün verme yaklaşımı. Yüksek düzeyde kullanılan bu yaklaşımda (Tablo 19) Fırat Üniversitesi'nde çalışan denek grubunun ($\bar{X}=3.72$), ödün verme yaklaşımını, İnönü Üniversitesinde görev yapan gruba göre ($\bar{X}=3.60$) daha çok tercih ettiği anlaşılmaktadır. Uygulanan "t" sınaması, bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

**TABLO 19 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ ÜNİVERSİTE DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI
VE "t" SINAMASI**

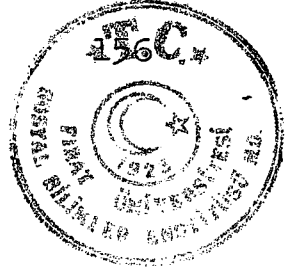
Üniversite	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}^{**}$	SS	$S\bar{X}$
Fırat Ün.	340	4.28	.44	.02	3.72	.52	.03	3.43	.82	.04	3.72	.60	.03	3.91	.53	.02
İnönü Ün.	208	4.22	.48	.03	3.60	.54	.04	3.27	.77	.05	3.60	.63	.04	3.79	.56	.04
t değeri		1.63			2.51*			2.25*			2.12*				2.58**	
P (olasılık)		.10			.02			.03			.04				.01	

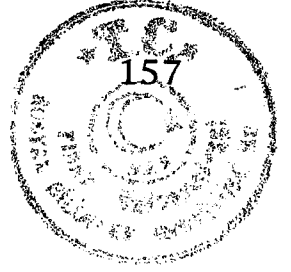
* P < .05

** P < .01

Çizelge değeri: 1.96

Çizelge değeri: 2.58





Hükmetme yaklaşımı. Dağılım, denek gruplarının hükmetme yaklaşımına başvurma oranları arasında farklılık olduğunu göstermektedir (Tablo 19). Her iki denek grubu, hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde kullanmakla birlikte, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubu ($\bar{X}=3.43$), İnönü Üniversitesi'nde görev yapan gruba ($\bar{X}=3.27$) göre, bu yaklaşıma daha çok başvurmaktadır. Uygulanan "t" sınaması sonuçları da, gruplar arasındaki bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 2.25$; $P = .03$).

Kaçınma yaklaşımı. Bu yaklaşım, her iki denek grubu tarafından "yüksek" düzeyde kullanılmaktadır (Tablo 19). Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubunun ($\bar{X}=3.72$), kaçınma yaklaşımını, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan denek grubuna göre ($\bar{X}=3.60$) daha çok kullandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen "t" sınaması bulguları, gruplar arasında görülen bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($t = 2.25$; $P = .03$).

Uzlaşma yaklaşımı. Bulgular, denek gruplarının bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullandığını göstermektedir (Tablo 19). Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubunun ($\bar{X}=3.91$), İnönü Üniversitesi'nde görev yapan gruba ($\bar{X}=3.79$) göre bu yaklaşımı daha çok kullanmaktadır. Uygulanan "t" sınaması, denek grupları arasında .01 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmayı yansıtmaktadır ($t = 2.58$; $P = .01$).

Değerlendirme. Görev yapılan üniversite değişkenine göre, çatışmaları yönetme yaklaşımları bir bütün olarak ele alındığında, şu hususların göze çarptığı görülmektedir.

Denek grupları hükmetme yaklaşımını "orta" düzeyde, diğer yaklaşımları ise "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar. Çatışmaları yönetme



yaklaşımları, kullanılma sıklığına göre, bütünleşme, uzlaşma, kaçınma ödün verme ve hükmetme sırasını izlemektedir.

Fırat Üniversitesi'nde görev yapan denek grubu, tüm çözüm yöntemlerini, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan gruba göre daha çok kullanmaktadır. Bu durum, Fırat Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının çatışmaların yönetiminde daha aktif ve istekli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Fırat ve İnönü üniversitelerinde görev yapan denek gruplarının, bütünleşme ve bunu takiben uzlaşma yaklaşımını diğer yaklaşımlara göre daha çok kullanmaları, öğretim elemanlarının çatışmaların yönetiminde, hem işgörenler ve hem de örgüt yararına olacak köklü ve yapıcı çözümler peşinde olduklarını gösterir.

Ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarının her iki denek grubu tarafından aynı ortalama değerler ile, üçüncü sırada tercih edilmesi, grupların bu yaklaşımlara karşı benzer tutum ve davranışlar sergilediğini göstermektedir. Gruplar, çatışmaların yıkıcı bir hal almaması için, gerektiğinde ödün verebilmekte veya kaçınabilmektedirler. Ancak bu durum, çatışmalara köklü çözümler getirilemediğinin de bir göstergesi olarak alınabilir.

Hükmetme yaklaşımının her iki denek grubu tarafından, diğer yaklaşımlara göre, son sırada tercih edilmesi, örgütlerde, tepeden inme, hükümler çözüm yöntemlerine daha az başvurulduğunu gösterir. Bununla birlikte, "orta" düzeyde kullanılan bu çözüm yöntemi, ortaklaşa bir kararı içermediği için, sonuçları iyi olsa bile, örgüt elemanlarının örgütü benimseme, örgütle bütünleşme durumunu olumsuz yönde etkileyebilecektir.



YAM Gruplarına Göre Değerlendirme

Bu bölümde, çatışma yönetimi yaklaşımları olarak *bütünleşme*, *ödünlendirme*, *hükmetme*, *kaçınma* ve *uzlaşma* yaklaşımlarının YAM (Yönetici, Ast ve Meslektaş) grupları tarafından ne düzeyde kullanıldığı tespit edilmeğe çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre oluşturulan dağılım tablosu aşağıda verilmiştir (Tablo 20).

Gruplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit için "F" sınamasından yararlanılarak değişkenlik tabloları oluşturulmuştur. Hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamak için ise, "LSD" yöntemi kullanılmış, farklılık durumları tablo üzerinde harflendirme tekniği ile belirtilmiştir.

Detaylı bilgi oluşturması açısından, anket maddelerinin seçeneklerine verilen yanıtlar ayrıca incelenmiş ve tablolar halinde verilmiştir (EK -I).

Bütünleşme yaklaşımı. Bu yaklaşımla ilgili anket maddeleri, "Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu astlarımla / yöneticimle / meslektaşlarımla birlikte tetkik etmeğe çalışırım.", "Astlarımla / Yöneticimin / Meslektaşlarımla beklentilerini genellikle karşılamaya çalışırım" gibi ifadeleri içeren, "29, 32, 33, 40, 50, 51, 56" No'lu maddelerden oluşmaktadır. Seçeneklerin tercih edilme durumlarını gösteren dağılım tabloları her bir grup için ayrı oluşturulmuştur.

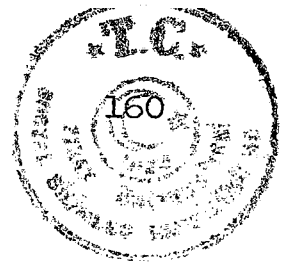
Anket maddelerinin, "yönetici" grubunda seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. A; EK-I) en çok *tamamen katılıyorum* ve *katılıyorum* seçeneklerinin, tercih edildiğini göstermektedir. *Hiç katılmıyorum* seçeneğinin tercih edilmediği bu dağılımda, bütünleşme yaklaşımının "yönetici" grubu tarafından "yüksek" düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır.

"Ast" grubunda seçeneklere göre dağılım (Tablo 20. B; EK-I), bütünleşme yaklaşımının "yüksek" düzeyde fakat "yönetici" grubuna göre daha düşük bir başvuru oranıyla kullanıldığını göstermektedir.

TABLO 20 ÇATIŞMA YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ "YAM" GRUPLARINA GÖRE DAĞILIMI

Gruplar	n	Bütünleşme			Ödün verme			Hükmetme			Kaçınma			Uzlaşma		
		$\bar{X}^*$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$	$\bar{X}$	SS	$S\bar{X}$
Yönetici	75	4.41 a	.45	.05	3.80	.56	.07	3.39	.85	.10	3.55	.51	.05	3.91	.53	.06
Ast	245	4.20 b	.47	.03	3.68	.55	.04	3.38	.82	.05	3.70	.65	.04	3.86	.56	.04
Meslektaş	228	4.27 b	.44	.02	3.63	.49	.03	3.35	.78	.05	3.70	.60	.04	3.85	.54	.04
Toplam	548	4.26	.46	.02	3.67	.53	.02	3.37	.80	.03	3.68	.61	.02	3.87	.54	.02

* Aynı sütunda farklı harfleri taşıyan ortalamalar arasındaki farklılıklar anlamlı





"Meslektaş" grubunun, bütünleşme yaklaşımıyla ilgili seçenekleri tercih etme durumları (Tablo 20. C; EK-I), "yüksek" düzeyde ve "ast" grubunun dağılımına benzer bir dağılım göstermektedir.

Bütünleşme yaklaşımının YAM gruplarına göre genel dağılımı (Tablo 20), bu yaklaşımın tüm denek grupları tarafından "yüksek" düzeyde kullanılmakta olduğunu göstermektedir. "Yönetici" grubu ($\bar{X}=4.41$), bu yaklaşımı en çok kullanan grup olarak görülürken, "meslektaş" ($\bar{X}=4.27$) ve "ast" ($\bar{X}=4.20$) gruplarının yönetici grubunu izlediği görülmektedir. "F" değişkenlik sınaması (Tablo 20.1) ile elde edilen bulgular, denek grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuştur ($F = 6.16$; $P = .00$). "LSD" yöntemi, "yönetici" grubu ile diğer iki grup olan "ast" ve "meslektaş" grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir.

TABLO 20.1 BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	2.55	1.27	6.16 **	.00
Gruplar içi	545	112.29	.21		
Toplam	547	114.84			

** $P < .01$

Çizelge Değeri: 4.71

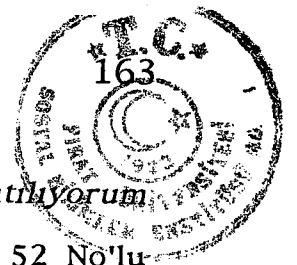
Ödün verme yaklaşımı. Ödün verme yaklaşımıyla ilgili olarak, "30, 38, 39, 41, 47, 52" No'lu anket maddeleri, "Yöneticimin/ Astlarımlın / Meslektaşlarımlın işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.", "Yöneticimin / Astlarımlın / Meslektaşlarımlın isteklerini ekseriya dikkate alırım." gibi ifadeleri içermektedir. "YAM" gruplarının, bu maddelerin seçeneklerini tercih etme durumlarıyla ilgili dağılımları içeren tablolar her denek grubu için oluşturulmuştur.



"Yönetici" grubunun, ödün verme yaklaşımıyla ilgili seçenekleri tercih etme durumlarıyla ilgili dağılım (Tablo 20. D; EK-I), *tamamen katılıyorum* ve *katılıyorum* seçeneklerinde genelde bir yığılma olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, "Astlarımın isteklerine boyun eğirim." ifadesini taşıyan 39. maddede *tamamen katılıyorum* ve *katılmıyorum* seçeneklerini işaretleyen denek sayısı birbirine eşit olup aynı zamanda tercihler içindeki en yüksek katılım miktarını da göstermektedir. Benzer şekilde, "Astlarıma ekseriya tavizde bulunurum." ve "Astlarımın önerilerine çoğunlukla uyarım" ifadelerini taşıyan 41. ve 47. maddelerde de *katılmıyorum* seçeneğini yanıtlayanların oranı *katılıyorum* veya *tamamen katılıyorum* seçeneğini yanıtlayanların oranına yakın veya daha fazladır. Bu durum, maddelerin ortalamaları arasında farklılaşmaya yol açmış, 39. 41. ve 47. maddelerle ilgili ifadelerde "orta" düzeyde; 30. 31. ve 52. maddelerle ilgili ifadelerde ise "yüksek" düzeyde katılım göstermiştir.

Ödün verme yaklaşımında "ast" grubunun görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. E; EK-I) 30, 38, 47, 52 No'lu maddelerde *katılıyorum* ve *tamamen katılıyorum* seçeneklerinin en çok tercih edilen seçenekler olduğunu göstermektedir. "Yöneticimin isteklerine boyun eğirim." ile "Yöneticime ekseriya tavizde bulunurum." ifadelerini taşıyan, 39 ve 41 No'lu maddelerde ise *katılmıyorum* seçeneği en çok, *tamamen katılıyorum* seçeneği ise ikinci olarak tercih edilen seçenek durumundadır. Aritmetik ortalamalardan, 30, 38, 47, 52 No'lu maddelerin taşıdığı ifadelerin "yüksek" düzeyde; 39, 41 No'lu maddelerin taşıdığı ifadelerin ise "orta" düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Ödün verme yaklaşımıyla ilgili olarak "meslektaş" grubunun görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. F; EK-I), "ast" grubundaki dağılıma benzer bir görünüm sergilemektedir. *Katılıyorum* seçeneği en çok 30, 38, 47, 52 No'lu maddelerde; *katılmıyorum* seçeneği ise en çok 39 ve 41



No'lu maddelerde tercih edilmiştir. İkinci sırada ise *tamamen katılmıyorum* seçeneğinin tercih edildiği anlaşılmaktadır. Ortalamalar, 30, 38, 52 No'lu maddelerin taşıdığı ifadelerin "yüksek" düzeyde; 39, 41 ve 47 No'lu maddelerle ilgili ifadelerin ise "orta" düzeyde bir katılıma işaret etmektedir.

Ödün verme yaklaşımıyla ilgili olarak genel dağılım incelendiğinde (Tablo 20), bu yaklaşımın tüm denek grupları tarafından "yüksek" düzeyde kullanıldığı anlaşılmaktadır. "Yönetici" grubu ($\bar{X}=3.80$), bu yaklaşımı en çok kullanan grup olarak ilk sırayı alırken, ikinci sırada "ast" grubunun ($\bar{X}=3.68$), üçüncü sırada ise, "meslektaş" ($\bar{X}=3.63$) grubunun geldiği görülmektedir. "Ast" ve "meslektaş" gruplarının ortalamaları arasında fazla bir farklılık görülmezken, bu iki gruba, "yönetici" grubu arasındaki farklılığın daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bununla beraber, uygulanan "F" sınaması (Tablo 20. 2), gruplar arasında görülen bu farklılığın, anlamlı olmadığını ortaya koymuştur ($F= 2.75$; $P = .06$).

TABLO 20.2 ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	1.53	.77	2.75	.06
Gruplar içi	545	151.80	.28		
Toplam	547	153.33			

$P > .05$

Çizelge Değeri: 3.04

Hükmetme yaklaşımı. Hükmetme yaklaşımıyla ilgili olarak "yönetici" grubunun görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. G; EK.I), tercihlerin genellikle ilk sırada *katılmıyorum* ve bunu takiben de *tamamen katılmıyorum* seçeneklerinde yığıldığını; *hiç katılmıyorum* seçeneğinin ise, tercih edilmediğini göstermektedir. Her bir maddede tercih



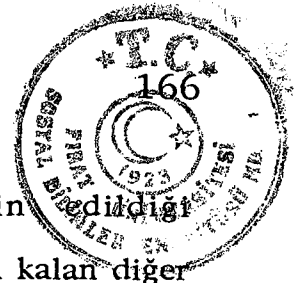
edilen seçeneklerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, 37 ve 53 No'lu maddelerle ilgili olarak, "Kendi lehime bir karar aldirtmak için yetkimi kullanırım.", "Çekişmeli durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım." ifadelerine "yüksek" düzeyde yer verildiği görülmektedir. 36, 46, 49 No'lu maddelerle ilgili olarak, "Fikrimi kabul ettirmek için yöneticimi etkilemeğe çalışırım.", "Lehime bir karar aldirtmak için uzmanlığımı kullanırım.", "Meseleyi genellikle kendi bildiğim yolla takipte ısrarlıyım." ifadelerine ise, "orta" düzeyde yer verilmektedir.

Hükmetme yaklaşımında "ast" grubunun görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. H; EK-I), tercihlerin, ilk sırada *katılmıyorum*, daha sonra ise *tamamen katılıyorum* ve *katılıyorum* seçeneklerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Tüm maddelerin gösterdiği ifadelerin "ast" grubu tarafından "orta" düzeyde kullanılmakta olduğu gözlenmiştir.

"Meslektaş" grubunun, hükmetme yaklaşımıyla ilgili görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. I; EK-I), en çok tercih edilen seçeneğin *katılmıyorum* seçeneği olduğunu; bunu *tamamen katılıyorum* ve *katılıyorum* seçeneklerinin izlediğini; *hiç katılmıyorum* seçeneğinin ise tercih edilmediğini ortaya koymaktadır. "Kendi lehime bir karar aldirtmak için yetkimi kullanırım" ifadesinin "yüksek" düzeyde; diğer ifadelerin ise "orta" düzeyde kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Hükmetme yaklaşımının genel dağılımı incelendiğinde (Tablo 20), tüm denek gruplarının bu yaklaşımı "orta" düzeyde ve birbirlerine çok yakın ortalama değerler ile kullandıkları görülmektedir. Kullanma oranlarına göre "yönetici" ($\bar{X}=3.39$), "ast" ($\bar{X}=3.38$) ve "meslektaş" ($\bar{X}=3.35$) grupları birbirlerini izlemektedir. "F" sınaması (Tablo 20.3), gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir ($F=.10$; $P=.91$).

TABLO 20.3 HÜKMETME YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ



almaktan kaçınırım" şekliyle "yüksek" düzeyde tercih edildiği anlaşılmaktadır. "Meslektaş" grubunda, 34 No'lu madde dışında kalan diğer maddelerin "yüksek" düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Ancak 34 No'lu madde olan "Farklı görüşlerimi meslektaşlarımla açıkça tartışmaktan ekseriya kaçınırım." ifadesinin "düşük" düzeyde kabul görmesi, diğer gruplara göre farklı durum yaratmaktadır.

Kaçınma yaklaşımının genel dağılımı göz önüne alındığında, tüm denek gruplarının bu yaklaşımı "yüksek" düzeyde kullandıkları görülmektedir (Tablo 20). "Ast" ve "meslektaş" grupları birbirlerine eşit ortalamalar ile ($\bar{X}=3.70$), bu yaklaşımı eşit oranda kullanmaktadır. "Yönetici" grubu ise ($\bar{X}=3.55$), diğer iki gruba göre bu yaklaşıma daha az başvurmaktadır. Ancak, uygulanan "F" sınaması (Tablo 20. 4), gruplar arasında görülen farklılığın anlamlı olmadığını yansıtmaktadır ($F = 1.92$; $P = .15$).

TABLO 20.4 KAÇINMA YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	1.44	.72	1.92	.14
Gruplar içi	545	204.94	.38		
Toplam	547	206.38			

$P > .05$

Çizelge Değeri: 3.04

Uzlaşma yaklaşımı. Uzlaşma yaklaşımına yönelik olarak, 35, 42, 43, 48 No'lu maddelerin YAM gruplarında seçeneklere göre dağılımları birbirleriyle benzerlik göstermektedir.

"Yönetici" grubunun görüşlerinin seçeneklere göre dağılımı (Tablo 20. M; EK-I) incelendiğinde, "Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.", "Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.",



"Bir uzlaşma sağlanabilmesi için astlarımla görüşürüm." (35, 42, 43 No'lu maddeler) ifadelerinde *katılıyorum* ve *tamamen katılıyorum* seçeneklerinin en çok tercih edilen seçenekler olduğu görülmektedir. "Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım." (48 No'lu madde) ifadesinde ise, en çok *katılmıyorum* seçeneğinin tercih edildiği ve bunu tamamen katılıyorum seçeneğinin izlediği anlaşılmaktadır. Hiç katılmıyorum seçeneğinin tercih edilmediği dağılımda, aritmetik ortalamalar 48 No'lu maddenin belirttiği ifadenin "orta" düzeyde, diğer maddelerin belirttiği ifadelerin ise "yüksek" düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir.

"Ast" ve "meslektaş" gruplarında seçeneklere göre dağılım (Tablo 20. N, ve Tablo 20. O; EK-I), "yönetici" grubundaki dağılıma benzer yönde, "48" No'lu maddeyle belirtilen ifadenin tüm denek grupları tarafından "orta" düzeyde, diğer ifadelerin ise "yüksek" düzeyde gerçekleştiğini kanıtlamaktadır.

YAM gruplarına göre genel dağılımına bakıldığında (Tablo 20), tüm denek gruplarının uzlaşma yaklaşımını "yüksek" düzeyde kullandığı; "yönetici" grubunun ($\bar{X}=3.91$) en çok kullanan grup olduğu; "ast" ($\bar{X}=3.86$) ve "meslektaş" ($\bar{X}=3.85$) gruplarının ise, birbirlerine çok yakın ortalama değerler ile yönetici grubunu izledikleri görülür. "F" sınaması sonuçları (Tablo 20. 5), gruplar arasında görülen bu farklılığın anlamlı olmadığı yönündedir ($F = .42$; $P = .66$).

TABLO 20. 5 UZLAŞMA YAKLAŞIMININ YAM GRUPLARINA GÖRE DEĞİŞKENLİK ÇÖZÜMLEMESİ

Kaynak	SD	KT	KO	F	P
Gruplar arası	2	.25	1.2	.41	.66
Gruplar içi	545	161.77	.30		
Toplam	547	162.02			

$P > .05$

Çizelge Değeri: 3.04



Değerlendirme. Çatışmaları yönetme yaklaşımlarının YAM gruplarına göre dağılımına genel olarak bakıldığında, önemli görülen hususlar şöyle özetlenebilir:

Çatışmaları yönetme yaklaşımları içinde, sadece "bütünleşme" yaklaşımının, denek gruplarına göre gösterdiği farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu; diğer yaklaşımlarındaki farklılıkların ise anlamlı olmadığı görülmüştür.

Çatışmaları yönetme yaklaşımları olarak, tüm denek grupları tarafından ilk sırada "bütünleşme" yaklaşımı, bunu takiben de "uzlaşma" yaklaşımı kullanılmaktadır. "Hükmetme" yaklaşımının, tüm denek grupları tarafından son sırada tercih edildiği görülmektedir. "Ast" ve "meslektaş" grupları üçüncü sırada "kaçınma" ve dördüncü sırada "ödün verme" yaklaşımını kullanırken; "yönetici" grubu üçüncü sırada "ödün verme" ve dördüncü sırada "kaçınma" yaklaşımını kullanmaktadır. "Yönetici", "ast" ve "meslektaş" grupları olarak, tüm öğretim elemanlarının "bütünleşme" ve bunu takiben de "uzlaşma" yaklaşımlarını en çok kullanmaları, örgütler bazında, yapıcı, köklü çözümlerin yeğlendiği ve bunun için çaba sarfedildiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, diğer denek gruplarının, bu yaklaşımları "yönetici" grubu kadar çok kullanmamalarının nedenleri olarak, görev alanlarının ve dolayısıyla, çatışma alanlarının yönetici grubuna göre daha sınırlı olması; yöneticiler kadar sorumluluk yüklenmiş olmamaları; deneyim, bilgi ve becerilerinin daha az olması olasılıkları gösterilebilir.

"Ast" ve "meslektaş" gruplarının, "kaçınma" yaklaşımını üçüncü sırada ve birbirine eşit ortalama değerlerle kullanmaları, her iki denek grubunun da bütünleşme ve uzlaşma sağlanamadığı hallerde, "kaçınma" yaklaşımını yeğlediklerini göstermektedir. "Yönetici" grubu ise, "kaçınma" yaklaşımına,

dördüncü sırada ve diğer gruplara göre daha az başvurmaktadır. Bu durum ise, ortada kalan meselelerin, yöneticilere aksettiği ve onların müdahale etmesiyle çözüm yoluna gidildiği; ast ve meslektaş gruplarının bütünleşme ve uzlaşma sağlanamadığı durumlarda, durumun kendileri için kötüleşeceği kaygısıyla kaçınma yaklaşımını tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

"Ast" ve "meslektaş" grubu, diğer yaklaşımlar içinde dördüncü sırada "ödün verme", ve son sırada ise "hükmetme" yaklaşımını kullanmaktadır. Her iki yaklaşımda da "ast" grubunun meslektaş grubuna göre, bu yaklaşımları biraz daha fazla kullandığı görülmektedir. Bu durum, "ast" grubunun kendi içinde ve diğer denek gruplarıyla olan ilişkilerinde, "meslektaş" grubuna göre daha istikrarsız bir görüntü sergilediği; bunun da "ast" olmanın getirdiği bazı avantajsız durumlardan kaynaklandığı şeklinde düşünülebilir.

"Yönetici" grubu, sırasıyla, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme yaklaşımlarını, diğer denek gruplarına göre daha çok; kaçınma yaklaşımını ise, diğer gruplara göre daha az kullanan gruptur. Yönetici grubunun kaçınma yaklaşımını en az, diğer yaklaşımları ise en çok kullanan grup olması, bu grubun yönetim görevinin gereği olan bilgi ve sorumluluğu taşıdığı, yapıcı ve paylaşımcı çözümleri yeğlediğini göstermektedir. Yönetici grubunun hükmetme yaklaşımını, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarından daha az kullanması ise, bu grubun zorunlu olmadıkça, çatışmaların çözümünde emredici, zorlayıcı davranıştan kaçındığı şeklinde yorumlanabilir.

"Ast" ve "meslektaş" gruplarının, kaçınma yaklaşımı dışında kalan diğer yaklaşım türlerinin tümünü, yönetici grubundan daha az kullandıkları ve genellikle birbirlerine yakın ortalama değerlere sahip oldukları görülmektedir. Bu durum "ast" ve "meslektaş" konumunda olan öğretim elemanlarının, çatışmaların yönetiminde, birbirlerinden ziyade, "yönetici" grubuyla farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Böylelikle, çatışmaların



yönetiminde genelde iki taraf oluşmaktadır. Bu taraflardan birisi yetki, sorumluluk, fırsat ve olanaklara daha çok sahip olan "yönetici" grubu, diğeri daha az sorumluluk, ve daha az fırsata sahip olan "yönetilenler" grubudur. İlde edilen bulgular da bu özelliklerle uygunluk gösterir yöndedir.





BÖLÜM V

ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti, bulguların genel değerlendirmesi ile ulaşılan sonuçların tartışılması ve öneriler yer almıştır.

Özet

Örgütsel çatışmalar, geleneksel yaklaşımda, örgüt yaşamında hiç bulunmaması gereken, örgüt için zararlı, yıkıcı bir kötülük olarak tanımlanırken, 1960'lı yıllardan itibaren, bu tanımlamanın insanın ve sosyal yaşamın doğasına aykırı olduğu şeklinde karşı bir görüş gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Çoğulcu veya davranışçı olarak da adlandırılan bu görüşe göre, insan etkileşiminin doğal bir ürünü olan çatışmaların, her grup veya örgütte bulunması normal karşılanmıştır; çatışma kötü veya iyi olarak nitelendirilmemiştir fakat yönetilme şekline göre, çatışmanın işlevsel veya işlevsel olmayan sonuçlar doğurabileceği vurgulanmıştır. 1970'li yıllardan itibaren ise, çatışma yaşanmayan örgütlerin, etkisizlik ve durgunluğa itileceği; dolayısıyla, genellikle orta seviyede bir çatışmanın örgüte canlılık, hareket ve yaratıcılık kazandırarak örgüt gelişimine olanak sağlayacağı; bu yüzden örgütlerde, çatışmaların çözümü yanında, olumlu amaçlar taşıyan çatışmaların teşvik edilmesi üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Örgütsel çatışmalar ve yönetimi, özellikle batı ülkelerinde yoğun ilgi çeken bir alanı oluşturmaktadır. Bu araştırma, bilindiği kadarıyla, örgütsel çatışma ve yönetimi konusunda, Türkiye'de yükseköğretim kurumlarına yönelik yapılan ilk çalışmadır. Araştırma, Fırat ve İnönü üniversitelerinde görev yapan akademik personelin çatışmaları yaşama yoğunlukları ve bu

çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların düzeyini belirlemek amacına yöneliktir.

Tarama yöntemi uygulanan araştırmanın örneklemini, Fırat ve İnönü Üniversitelerinde görev yapan 548 akademik personel oluşturmaktadır. Yönetici, ast, ve meslektaş olarak belirlenen deneklerin görüşleri anket tekniği ile elde edilmiştir. Ankette, bireysel özelliklere yönelik bilgi almayı amaçlayan maddeler yanında, örgütsel çatışmaların (kişisel, grup içi, gruplararası) yaşanma yoğunluğu ve bu çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların (bütünleşme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma, hükmetme) düzeyini belirlemek için, M. A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen "ROCI-I ve II" örgütsel çatışma envanterleri kullanılmıştır. Oldukça yaygın bir şekilde kullanıldığı görülen bu envanterlerin (Johnson, 1989; Neff, 1986; Kozan, 1989; Gümüşeli, 1994; ve diğ.), geçerlik ve güvenirliği araştırmacı tarafından yeniden test edilmiş ve yüksek iç tutarlık derecesi elde edildiğinden (ROCI-I için Cronbach Alpha = .81; ROCI-II için Cronbach Alpha = .84) kullanılmasına karar verilmiştir. Veriler, "t" sınaması, "F" değişkenlik çözümlemesi ve LSD yöntemlerinden yararlanarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelere genel olarak bakıldığında ulaşılan sonuçlar değişkenlere göre, aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

Cinsiyet değişkenine göre:

1. Kadın ve erkek denek grupları, çatışmaları "orta" düzeyde yaşamakta ve birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.
2. Çatışmaları yönetme yaklaşımları açısından da kadın ve erkek denek grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Deneklerin, sırasıyla, "bütünleşme", "uzlaşma", "kaçınma" ve "ödün verme"

yaklaşımlarına "yüksek" düzeyde başvurdukları saptanmıştır. "Hükmetme" yaklaşımı ise "orta" düzeyde ve en son tercih edilen yaklaşımdır.

Medeni durum değişkenine göre:

1. Evli ve bekâr denek grupları çatışmaları "orta" düzeyde yaşamakta ve yaşanan çatışma yoğunluğu açısından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

2. Evli ve bekâr denek grupları, çatışmaların yönetiminde, sırasıyla, "bütünleşme", "uzlaşma", "ödün verme" ve "kaçınma" yaklaşımlarına "yüksek" düzeyde başvurmakta ve başvuru sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3. "Hükmetme" yaklaşımını evli denek grubu "orta" düzeyde, bekâr denek grubu ise yüksek düzeyde kullanmaktadır ve denek grupları arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Unvan değişkenine göre:

1. Kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından, unvan grupları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Profesörler kişisel, grup içi ve gruplararası çatışmaların her üçünü de "düşük" düzeyde ve denek grupları içinde en az yoğunlukta yaşayan grubu oluşturmaktadır. Profesörlerin, kişisel çatışmalarda okutman ve öğretim görevlileri ile; grup içi ve gruplararası çatışmalarda ise doçentler dışındaki diğer unvan gruplarıyla olan farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

2. Okutman ve öğretim görevlileri denek grubunun, her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde, fakat diğer gruplara göre en yoğun yaşayan grup olduğu anlaşılmaktadır.

3. Doçent, yardımcı doçent ve araştırma görevlileri grupları, çatışmaları yaşama yoğunlukları bakımından, profesör ile okutman ve öğretim görevlileri grupları arasında, çatışma türüne göre değişen bir sıralama izlemektedir.

4. Çatışmaları yaşama yoğunluğunun kariyer arttıkça azalmaya meyletmesi dikkat çekici bulunmuştur. Ancak, grup içi çatışmalarda, yardımcı doçent grubunun, en çok çatışma yaşayan grup olan okutman ve öğretim görevlileri grubunu izlemesi; kişisel çatışmalarda ise, doçent grubunun okutman ve öğretim görevlileri grubunu izlemesi istisna yaratmaktadır.

5. Unvan gruplarının çatışmaları yönetme yaklaşımları incelendiğinde, grupların çatışmaları yaşama yoğunluğu azaldıkça, yapıcı ve kalıcı çözümler olarak bilinen bütünleşme, uzlaşma yaklaşımlarına başvurma sıklığının arttığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, kariyer yükseldikçe yapıcı ve kalıcı yaklaşımların kullanım oranları da yükselmektedir.

6. Tüm unvan grupları, çoktan aza giden bir sıralamayla, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarını "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar

7. "Hükmetme" yaklaşımı, tüm unvan grupları tarafından "orta" düzeyde ve diğer yaklaşımlara göre en az başvurulan yaklaşımdır.

8. Çatışmaları yönetme yaklaşımları içinde sadece "bütünleşme" ve kaçınma" yaklaşımlarında unvan grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. "Bütünleşme" yaklaşımında, profesör grubu ile, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, okutman ve öğretim görevlisi grupları arasındaki farklılık anlamlıdır. Profesörler "bütünleşme" yaklaşımına anlamlı farklılık gösterecek kadar daha çok başvurmaktadır. Doçent grubu

ise, bütünleşme yaklaşımını okutman ve öğretim görevlilerinden anlamlı farklılık gösterecek şekilde daha çok kullanmaktadır.

9. "Kaçınma" yaklaşımında, araştırma görevlisi grubu ile profesör ve doçent grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Araştırma görevlisi grubu "kaçınma" yaklaşımını, profesör ve doçent grubundan anlamlı farklılık gösterecek kadar çok kullanmaktadır.

Yönetim görevi değişkenine göre:

1. Yönetim görevi bulunan denek grubu, kişisel ve grup içi çatışmaları "düşük" düzeyde, gruplararası çatışmaları "orta" düzeyde yaşamaktadır. Her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşayan, yönetim görevi bulunmayan grup ise, tüm çatışma türlerini yönetim görevi bulunan gruptan daha çok yaşamaktadır. Özellikle, grup içi ve gruplararası çatışmalar açısından iki denek grubu arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

2. Çatışmaları yönetme yaklaşımlarıyla ilgili olarak, her iki denek grubu sırasıyla, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarına, "yüksek" düzeyde başvurmaktadır.

3. Yönetim görevi bulunan grup, yönetim görevi bulunmayan gruba göre, istatistiksel olarak anlamlı sayılacak ölçüde "bütünleşme" yaklaşımını daha çok, "kaçınma" yaklaşımını ise daha az kullanmaktadır.

4. Ödün verme ve uzlaşma yaklaşımlarının kullanımında denek grupları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır.

5. Hükmetme yaklaşımı her iki denek grubu tarafından "orta" düzeyde ve son tercih olarak kullanılmaktadır.

Hizmet yılı değişkenine göre:

1. Denek gruplarından "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunanlar her üç çatışma türünü de "düşük" düzeyde ve diğer gruplara göre daha az yaşamaktadır. Özellikle grup içi ve gruplararası çatışmaları yaşama yoğunluğu bakımından "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan grup, "6-20 yıl" ve "0-5 yıl" hizmeti bulunan denek gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

2. "0-5 yıl" ve "6-20 yıl" hizmeti bulunan gruplar her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşamakta ve grup içi ve gruplararası çatışmalar bakımından "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan gruptan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

3. Tüm denek grupları, çoktan aza doğru bir sıralama ile, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme, ve kaçınma yaklaşımlarını "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar. Hükmetme yaklaşımı ise, "orta" düzeyde ve son tercih edilen yaklaşım durumundadır.

4. Çatışmaları yönetme yaklaşımları açısından, "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan denek grubunun, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve hükmetme yaklaşımlarını diğer denek gruplarından daha fazla kullandıkları gözlenmiştir. Kaçınma yaklaşımına başvurmada ise, diğer iki grup arasında bir yere sahiptirler.

5. "0-5 yıl" ile "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan denek grupları ödün verme ve hükmetme yaklaşımını, "6,20 yıl" hizmeti bulunan gruptan anlamlı şekilde daha çok kullanmaktadırlar.

6. "0-5 yıl" hizmeti bulunan grup, kaçınma yaklaşımına, diğer gruplardan anlamlı şekilde daha çok başvurmaktadır.



Çalışma alanı değişkenine göre:

1. "Sosyal Bilimler", "Fen Bilimleri" ve "Sağlık Bilimleri" çalışma alanlarında görev yapmakta olan denekler her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşamaktadır. Kişisel ve grup içi çatışmalarda denek grupları arasında çatışmaları yaşama yoğunluğu açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Gruplararası çatışmaları yaşama yoğunluğu açısından ise, "Sosyal Bilimler" alanında bulunan denek grubunun diğer gruplardan anlamlı şekilde farklılaştığı ve gruplararası çatışmaları daha yoğun yaşadığı anlaşılmıştır.

2. Denek grupları arasında, çatışmaları yönetme yaklaşımları bakımından anlamlı farklılık görülmemiştir. Denekler "hükmetme" yaklaşımını "orta", diğer yaklaşımları ise "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar. Yüksek düzeyde kullanılan yaklaşımlar sırasıyla bütünleşme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme olarak belirlenmiştir.

Görev yapılan üniversite değişkenine göre:

1. Fırat ve İnönü Üniversitelerinde görev yapmakta olan denek grupları her üç çatışma türünü de "orta" düzeyde yaşamaktadırlar. Ancak, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan grubunun, çatışmaları, Fırat Üniversitesi'nde görev yapan gruba nazaran daha yoğun yaşamakta olduğu gözlenmiştir. Özellikle grup içi ve gruplararası çatışmalar açısından bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur.

2. Her iki üniversitede de sırasıyla "bütünleşme", "uzlaşma", "kaçınma" ve "ödün verme" yaklaşımlarının "yüksek" düzeyde, "hükmetme" yaklaşımının ise "orta" düzeyde ve son sırada kullanıldığı gözlenmiştir.

3. Fırat Üniversitesinde görev yapan denek grubu, İnönü Üniversitesi'nde görev yapan denek grubuna göre, bütünleşme yaklaşımı



dışındaki diğer yaklaşımları anlamlı farklılık yaratacak kadar çok kullanmaktadır.

YAM gruplarına göre:

1. Yönetici grubu kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaların üçünü de "düşük" düzeyde bir yoğunlukta yaşamaktadır.

2. "Ast" ve "meslektaş" grubu her üç çatışma türünü "orta" düzeyde yaşamakta ve grupiçi ve gruplararası çatışmalar açısından "yönetici" grubuyla anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. "Meslektaş" grubu, tüm çatışma türlerini en yoğun yaşayan grup olmasına rağmen, "ast" grubuyla arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3. YAM grupları sırasıyla, "bütünleşme", "uzlaşma", "kaçınma" ve "ödün verme" yaklaşımlarını "yüksek" düzeyde, "hükmetme" yaklaşımının ise, "orta" düzeyde kullanmaktadırlar.

4. Yönetici grubu, "bütünleşme", "uzlaşma", "ödün verme" ve "hükmetme" yaklaşımlarına, "ast" ve "meslektaş" gruplarına göre daha çok "kaçınma" yaklaşımına ise daha az başvurmaktadır. Ancak bu yaklaşımlardan sadece "bütünleşme" yaklaşımında, "yönetici" grubu ile, "ast" ve "meslektaş" grupları arasında anlamlı şekilde farklılık olduğu saptanmıştır.

Tartışma

Araştırmada ulaşılan bulguların, alanyazın bilgileri göz önüne alınarak tartışılmasının, duruma netlik kazandırması bakımından yararlı olacağı düşünülmüştür.

İlde edilen bulgular, Fırat ve İnönü Üniversitelerinde çatışmaların yaşanma yoğunluğu ve bu çatışmaları yönetme yaklaşımları bakımından cinsiyetin anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermiştir. Anlamlı bir



farklılık olmasa bile, az farklarla kadınların her üç çatışma türünü de erkeklerden daha çok yaşadıkları; uzlaşma, kaçınma ve hükmetme yaklaşımlarını ise daha çok kullandıkları görülmüştür. Denek grupları arasında anlamlı farklılık olmaması durumu, birer yükseköğretim kurumu olan örgütlerin yapısal ve kültürel özelliklerine bağlanmış, kadın ve erkek denek gruplarının örgütün fırsat ve olanaklarından eşit oranlarda yararlanabildikleri şeklinde yorumlanmıştır. Oysa, bazı araştırma sonuçları, kadınların yapılan iş, alınan ücret veya hakedilen promosyon gibi açılardan eşit fırsatlara sahip olamadıklarını göstermiştir (Kohb ve diğ., 1991; 340). Örgütsel çatışma ve yönetiminde cinsiyetin bir farklılık yaratıp yaratmadığıyla ilgili yapılan diğer bazı araştırmalarda ise çok belirgin sonuçlar elde edilmemiştir. Rahim'in (1983 a) bu konu üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonucu, kadınların, bütünleşme, kaçınma ve uzlaşma yaklaşımlarını erkeklerden daha çok, ödün verme yaklaşımını ise daha az kullandıklarını göstermiştir (Rahim, 1992, s.92). Benzer şekilde, Neff (1986) tarafından ABD'de gerçekleştirilen bir araştırmada, kadın idarecilerin, üstleriyle olan çatışmalarda, uzlaşma yaklaşımını anlamlı şekilde erkek yöneticilerden daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların ortaya koyduğu dikkat çekici bir husus, "yönetici", "21 yıl ve üzerinde" hizmeti bulunan ve "profesör" gruplarının her üç çatışma türünü de "düşük" düzeyde yaşamakta olduğudur. Bunun yanında, bu grupların, sırasıyla "bütünleşme", "uzlaşma", "ödün verme" ve "hükmetme" yaklaşımlarını diğer gruplardan daha çok, "kaçınma" yaklaşımını ise daha az kullanmakta oldukları belirlenmiştir. Tüm gruplar tarafından son sırada kullanılmakta olan "hükmetme" yaklaşımının, son sırada olsa bile en çok yine yukarıda sözü edilen "yönetici", "21 yıl ve üzeri" hizmeti bulunan ve "profesör" grupları tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, daha önce de değinildiği gibi, bu gruplarda



bulunan deneklerin örgütten olan beklentilerini büyük oranlarda karşıladıkları; örgüt amaçlarıyla, bireysel veya grup amaçlarının uyuştugu; örgüt kaynaklarına diğer gruplara göre daha kolay ulaşabildikleri ve kullanabildikleri; edinilen bilgi, beceri, deneyim ve sahip olunan olanaklar sonucu, çatışmalarla yüzleşmeye çalışıldığı; örgüt ve işgören yararına yönelik çözüm yollarına başvurma oranının arttığı; bu arada sahip olunan güç nedeniyle gerektiğinde hükmedici yaklaşımların da kullanıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi, "yönetici", "21 yıl ve üzerinde" hizmeti olan, ve "profesör" grubunda bulunan deneklerin, tüm çatışma türlerini, yönetim görevi, hizmet yılı ve unvan değişkeni gruplarında bulunan diğer deneklerden daha az yaşamaları durumu, alanyazında belirtilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Rahim'in (1992) düşük, orta ve üst düzey yöneticiler arasında yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçları, örgütsel düzey ile yaşanan kişisel çatışma miktarı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu açığa çıkarmıştır. Aydın (1979) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, örgütsel düzey arttıkça, görevsel doyumluluk derecesinde de artış olduğunu ortaya koymuştur (s.98). Callahan ve Fleenor'un (1992), deneyimli ve yüksek sorumluluk taşıyan yöneticilerin, çatışma hakkında daha çok şey bildikleri ve çatışmayı daha etkili şekilde yönettiklerine yönelik olarak alanyazında yer alan bulgulara dayalı fikirleri de yukarıda değinilen sonuçları doğrular yöndedir (s. 216-218).

Kozan (1989) ve Tolunay (1990) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları, Türkiye'de yöneticilerin çatışma yönetiminde "hükmetme" yaklaşımına ikinci ve üçüncü sıralarda yer verdiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, bu çalışmada elde edilen ve hükmetme yaklaşımının yöneticiler tarafından dördüncü, yönetilenler tarafından ise son tercih olan beşinci sırada başvurulmuş bir yaklaşım olması sonucuyla uyuşmamaktadır.



Çatışma yönetiminde Türk yöneticilerin yaklaşımlarıyla ilgili elde edilen bu farklı sonuç, araştırma kapsamına alınan örgüt özelliğine bağlanmıştır. Daha önce belirtildiği gibi, yükseköğretim kurumları, hiyerarşik bir yapıda olmasına rağmen, diğer devlet ve özel sektör kurumlarına göre daha açık bir örgüt ikliminin hakim olduğu örgütler olarak görülmektedir. Bu görüşü kanıtlar nitelikte, Türkiye'de ortaöğretim okulları müdürlerinin çatışmaları çözme yaklaşımlarıyla ilgili olarak yapılan bir diğer araştırma sonuçları (Gümüşeli,1994), yönetici davranışıyla ilgili olarak, bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur.

Bu araştırmada dikkat çeken diğer bir husus, unvan grupları içinde, okutman ve öğretim görevlileri grubunun, kişisel, grupiçi ve gruplararası çatışmaların her üçünü de diğer gruplardan anlamlı şekilde fazla yaşamaları olmuştur. Bu durum, bu grubun üyelerinin örgütsel olanak ve ödül sisteminden yeterince yararlanamadıklarını, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamadıklarını düşündürmektedir. Ayrıca, çatışma yönetiminde "0-5 yıl" hizmeti bulunanların, araştırma görevlilerinin, okutman ve öğretim görevlilerinin, ast veya meslektaş konumunda bulunanların, içinde bulundukları grubun diğer öğelerine göre, "kaçınma" yaklaşımını daha çok kullanmaları veya bu yaklaşıma öncelik vermeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, bu gruplarda bulunan öğretim elemanlarının, bulundukları konumlarıyla ilişkili görülmekte ve çatışma içinde olmanın örgütteki geleceği olumsuz etkileyeceği kaygısıyla çatışmadan kaçınıldığı; veya örgütte yeni olmanın ve kariyerin ilk basamağında bulunmanın, birçok örgütsel olayda bilgi ve becerinin tam olarak gelişmemesi nedeniyle, kendilerine güvenmedikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Meslektaş konumunda bulunan öğretim elemanlarının birbirleriyle olan çatışma durumlarında "kaçınma" yaklaşımına üçüncü sırada yer vermeleri, eşit güçlerde bulunmaları sebebiyle, çatışmaların



şiddetlenebileceği, ilişkilerinin zarar görebileceği kaygısını taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir. ABD'de, eşit güçler arasındaki çatışmaların çözümünde daha çok uzlaşma yöntemine başvurulduğunu belirtilmektedir (Rahim (1992, s.56). Türkiye'de ise bütünleşme ve uzlaşma yaklaşımlarının ilk iki sırada kullanılması, kaçınma yaklaşımına bu yaklaşımlardan sonra başvurulması olumlu bir gösterge olarak düşünülebilir.

Örgütsel çatışmalar ve yönetimi alanında yapılan araştırmalar, diğer birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de örgütlerde tüm kademelerde çoğunlukla "işbirliği" ve "uzlaşma" yaklaşımlarının egemen olduğunu göstermektedir (Kozan, 1989; Gümüşeli, 1994; Yeniçeri, 1991). "Ödün verme", "kaçınma" ve "hükmetme" yaklaşımlarına başvurma sıklığı ise, çatışan tarafların konumlarına ve güç ilişkilerine göre değişiklik göstermektedir. Genellikle astların üstlerine karşı kaçınma ve ödün verme yaklaşımına başvurdıkları, üstlerin ise ödün verme veya hükmetme ve son sırada kaçınma yaklaşımını kullandıkları görülmektedir.

Bu araştırmada çarpıcı olarak nitelendirilebilecek diğer bir özellik ise, "yönetici" grubu dışında kalan tüm denek gruplarının, "hükmetme" yaklaşımına, "orta" düzeyde bir kullanımla, en son sırada başvurmalarıdır. Yönetici grubu ise, yukarıda belirtildiği gibi, dördüncü sırada hükmetme, beşinci ve son sırada kaçınma yaklaşımını kullanmaktadır. Bu durum, örgüt düzeyinde çatışmaların çözümünde, zorunluluk hissedilmedikçe, otoriter, baskıcı bir yaklaşımın benimsenmediğini düşündürmektedir.

Son olarak, göze çarpan önemli bir özellik, denek gruplarının yaşadığı çatışmaların en fazla "orta" düzeyde bir yoğunlukta gerçekleşmesidir. Örgütlerde çatışmaların yaşanması, örgütlerin etkili, canlı, dirik olduğunun, kısaca yaşamakta olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Ancak yaşanan çatışmaların düzeyi ve şiddeti önemli görülmektedir. Yüksek düzeyde ve çok fazla çatışmanın, örgüt işgörenlerinin örgütlerine karşı güvensizlik

hissetmelerine, bıkkınlık, işten soğuma ve gelecek kaygısı taşımalarına neden olduğu alanyazında üzerinde çokca durulan bir husustur. Bu durum örgütün, etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Denek grupları arasındaki çatışmaların "yüksek" düzeye ulaşmaması, Fırat ve İnönü üniversiteleri bünyesinde yaşanan çatışmaların örgüt için zararlı boyutlara gelmeden halledildiğine işaret olarak görülmektedir. "Orta" düzeydeki çatışmaların, örgütlerde iyi işlemeyen hususların meydana çıkmasına, özgün ve yaratıcı fikirlerin oluşmasına, daha etkili çözüm yollarının araştırılmasına neden olduğu ve örgütlerin değişme ve gelişmesini sağladığına inanılmaktadır. Örgüt kuramcıları, orta düzeydeki çatışmanın en üst düzeyde iş performansını yakalamada gerekli olduğu görüşünde birleşmektedirler.

Sonuç ve Öneriler

Alanyazında, örgüt etkililiği ve gelişimi açısından, genellikle "orta" düzeydeki örgütsel çatışmaların gerekliliği vurgulanır. Bu çalışmada da, deneklerin yaşadıkları örgütsel çatışmaların çoğunlukla "orta" düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu durum arzu edilen bir sonuçtur. Ancak, bu sonuc araştırma kapsamına alınan örgütlerin tüm işlevsel bölüm ve işgörenlerine veya diğer örgütlere genellenemez.

Çatışmaların yönetiminde, çalışmadaki tüm deneklerin, önceliği, sırasıyla "bütünleşme" ve "uzlaşma" yaklaşımlarına verdikleri, "hükmetme" yaklaşımını ise genellikle son sırada veya sondan bir önceki sırada kullandıkları görülmektedir. Türkiye'de eğitim örgütleri dışındaki bazı kamu ve özel sektör örgütlerinde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda ise, "hükmetme" yaklaşımının daha çok tercih edildiği belirlenmiştir. Bu nedenlerle, Türkiye'de kamu ve özel sektördeki eğitim örgütleri ve diğer



örgütlerle ilgili olarak, örgütsel çatışmalar ve bu çatışmaların yönetiminde başvurulan yaklaşımların düzeyini tespitiye yönelik daha genel sonuçlara ulaşılabilir. birçok araştırmanın yapılmasının gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmalar ile,

1. Fırat ve İnönü Üniversitelerinde (Bu araştırmanın bir devamı niteliğinde), akademik personel dışında kalan diğer işgörenlerin ve öğrencilerin yaşadıkları örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları ve bunların düzeyleri araştırılabilir.

2. YÖK işbirliği ile, yükseköğretim kurumlarındaki örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimlerinin düzeyleri daha kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

3. Eğitim örgütleriyle diğer endüstriyel örgütlerin, yaşanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları açısından, karşılaştırıldıkları araştırmalar yapılabilir.

Araştırma sonuçları, akademik personel içinde okutman ve öğretim görevlileri denek grubunun, diğer gruplara göre, tüm örgütsel çatışma türlerini daha çok yaşadıklarını ve çatışma yönetimi yaklaşımlarına çoğunlukla daha az başvurduklarını göstermektedir. Bu durumun nedenlerini araştırmaya ve sorunların çözümüne yönelik olarak:

4. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan okutman ve öğretim görevlilerinin örgütsel ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu ve ne düzeyde karşılandığına yönelik araştırmalar yapılabilir.

Alanyazında bürokratik davranışlar olarak söz edilen bürokrasi kurallarına sıkı bağlılık, şekilcilik, ilgisizlik gibi tutum ve davranışlarla özellikle kamu kesimlerindeki örgütlerde sıkça karşılaşılmaktadır. Bu



davranışların teşhisi ve etkili şekilde yönetilmesine katkıda bulunabilmek amacıyla:

5. Çatışmaların yaşanmasında ve yönetilmesinde büropatolojik davranış ve tutumun etkisi, yönetici, işgörenler ve müşteriler (örgüt ürün ve hizmetlerinden yararlananlar) temelinde incelenebilir.

6. Büropatolojik davranışların giderilmesine, etkili örgüt işleyişinin sağlanmasına yönelik olarak, olumlu çatışma ortamlarının yaratıldığı örgütlerle, büropatolojik davranışlar sergilenen örgütler arasında uygulamalı ve karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

Olumlu çatışma ortamlarının yaratıldığı çağdaş örgütlerde, sorunların karşılıklı güven ortamı içinde yapıcı bir şekilde tartışıldığı, çözüm seçeneklerin üretildiği, ortak kararların alındığı, dolayısıyla, etkili amaç ve politika oluşturma, uygulama ve değerlendirme işlemlerinin gerçekleştirilebildiği belirtilmektedir. Alanyazındaki bilgiler, gelişmiş birçok ülkede, kişilerin çatışma ve yönetimi alanında bilgi ve beceri kazanmalarını temin etmek amacıyla, elli yıl öncesinden, özel ve kamuya ait şirketlerde, üniversitelerde eğitim ve araştırma merkezlerinin kurulduğu; sorunların halledilmesinde alternatif anlaşmazlık çözüm yolları olarak, şikayet memurluğu, arabuluculuk, hakemlik gibi birtakım mekanizmaların işletildiği görülmektedir. Türkiye'de ise, çatışma ve yönetimi alanında, henüz bir program, bölüm veya merkez gibi eğitime yönelik bir oluşum görülmemektedir. Dolayısıyla;

7. Olumlu çatışma ortamlarının yaratılmasına yönelik olarak, örgüt mensuplarının çatışma konusunda bilinçlenmesi, bilgi ve beceri kazanması için, yükseköğretim kurumlarında



programlar, bölümler açılmasının; kamu ve özel sektör örgütlerinde eğitimsel faaliyetlere, inceleme ve araştırma çalışmalarına yer verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Alanyazında üzerinde durulan şikayet memurluğu (ombudsmanry) mekanizması, çatışma yaratan sorunların açığa çıkmasına; örgüt ve birey yararına olacak şekilde çözülmesine ve yönetilmesine olanak hazırlamaktadır. Böylelikle, üst yöneticiler değerli yönetim zamanının hatırı sayılır bir bölümünü, çoğu önemsiz konuları içeren çatışmalarla ilgilenmekle geçirmemekte; işgörenler çatışma yaratan sorunlarının halledilmesi için, kolay ve etkili yollarla aydınlanabilmekte; önemli örgütsel sorunlar yıkıcı bir hal almadan belirlenebilmekte ve çözümleri üzerinde durulabilmektedir. Bu bağlamda;

8. Üst yönetimin yükünü hafifletmeğe ve çatışmalarla daha etkili şekilde ilgilenmeğe yönelik olarak, çatışma ve yönetimi konusunda bilgili ve becerili ekipler oluşturulmasının; bunun yanında şikâyet memurluğu mekanizmasına yer verilmesinin örgüt verimine ve etkililiğine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

K A Y N A K L A R

Abbott, j. H. (1994). **The Need for Conflict Resolution Training for Public School Administrators As Perceived by Indiana Public School Superintendents and High School Principals.** (Ph.D.). Indiana: Indiana State University.

Achoka, J. (1990). Conflict resolution: The need for virtuosity. **Education Canada**, Spring, Printemps, pp. 43-46.

Açıklan, A. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi.** Ankara: Önder Matbaacılık.

Adams, D. C. (1989). **Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles, and Commitment in Middle Level Schools.** (Ph.D.). Pennsylvania: Pennsylvania State University.

APA (American Psychological Association), (1993). **Publication Manual.** Washington: Lancaster Press Inc.

Arnold, S. H. and Feldman, C. D. (1986). **Organizational Behavior.** London: McGraw-Hill Book Company.

Aydın, M. (1979). **Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları.** (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi .

_____. (1984). **Örgütlerde Çatışma.** Ankara: Bas-Yay Matbaası.

Balci, A. (1995). **Örgütsel Gelişme**. Ankara: PEGEM

Barnett, M. E. (1990). **The Relationship Between Personality Type and Choice of Conflict Resolution Mode**. New York: University of Alabama.

Bernardin, H. S. and Alvares, K. M. (1980). The effects of organizational level on perceptions of role conflict. In D. Katz and R. L. Kahn (Eds.), **The Study of Organizations** (pp. 471-488). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bingöl, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basım Evi.

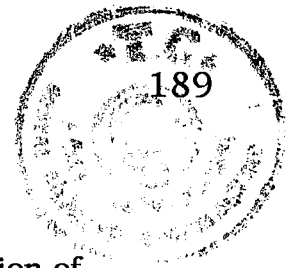
Bisno, H. (1988). **Managing Conflict**. London: SAGE Publications.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1961). Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. **Management Science**, 7, pp.420-435.

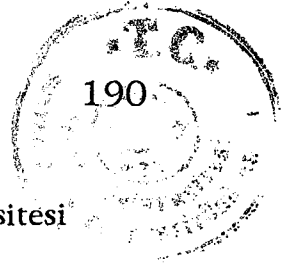
Boulding, E. (Ed.). (1961). **Management in Organizations**. Ann Arbor, Michigan: Braun & Brumfield, Inc.

Brown, B. (1993). Public organizations and policies in conflict. In J. D. D. Sandole and H. Merwe (Eds.), **Conflict Resolution. Theory and Practice** (pp. 158-175). Manchester: Manchester University Press.

Burton, J. and Dukes, F. (1990). **Conflict: Practices in Management, Settlement, and Resolution**. New York: St. Martin's Press.



- Caldwell, W. E. and Daywalt, R. E. (1983). A model for the prediction of organizational conflict. **American Educational Research Association** (A paper presented at the Annual Meeting of the AERA), Montreal: ED 232 261.
- Callahan, E. R. and Fleenor, C. P. (1988). **Managing Human Relations. Concepts and Practices.** London: Merrill Publishing Company.
- Copur, H. (1990). Academic professionals: A study of conflict and satisfaction in professoriate. **Human Relations**, Vol. 43, No. 2, pp. 113-127.
- De Bono, E. (1986). **Conflicts: A Better Way to Resolve Them.** Middlesex: Penguin Books.
- Donovan, M. M. (1993). **Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict.** (Ph.D.). Visconsin: Marquette University.
- Druckman, D. (1993). An analytical research agenda for conflict and conflict resolution. In J. D. D. Sandole and H. Merwe (Eds.), **Conflict Resolution. Theory and Practice** (pp. 25-35). Manchester: Manchester University Press.
- Dubrin, A. S. (1988). **Human Relations - A Job Oriented Approach.** New Jersey: Prentice Hall Inc.



Düzgüneş, O. (1993). **İstatistik Metodları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Ziraat Fak. Yayınları.

Eastmen, W. (1990). Managerial styles and perceived effectiveness of principals. **Education Canada**, Summer, ETE.

Edelstein, C. J. (1991). **The Viewpoints of Texas Public School Principals on Intra-organizational Conflict**. (Ed.D). Texas City: Texas State University.

Eren, E. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

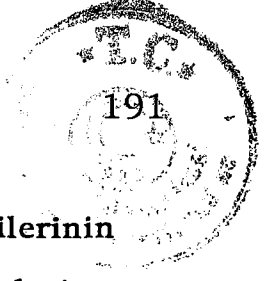
Evan, W. M. (1976). **Organizational Theory - Structures, Systems and Environment**. New York: John Willey & Sons.

Fraser, M. N. and Hipel, W. K. (1984). **Conflict Analysis - Models and Resolution**. New York: Elsevier Science Publishing Co., Inc.

Friedland, N. (1990). Attribution of control as a determinant of Cooperation in exchange interactions. **Journal of Applied Social Psychology**, 20, 4, pp. 303-320.

Gray, H. L. (1982). **The Management of Educational Institutions**. Sussex: The Palmer Press.

Griffin, R. W. (1984). **Management**. New Jersey: Houghton Mifflin Comp.



Gümüşeli, A.İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri.

(Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Hellriegel, D. et al. (1986). **Organizational Behavior**. New York: West Publishing Company.

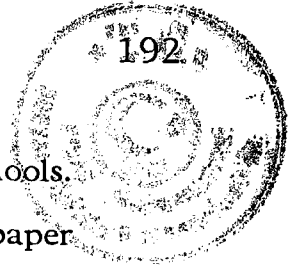
Hicks, G. H. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. (Çev: Tekok, O. ve ark.). Ankara: Turhan Kitap evi.

Hirszowicz, M. (1982). **Industrial Sociology - An Introduction**. New York: St. Martin's Press Inc.

Hoover, D. R.(1990). **Relationships Among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools**. (Ph.D.). Pennsylvania: Pennsylvania State University.

Huczynski, A. A. and Buchanan, D. A. (1991). **Organizational Behavior - An Introductory Text**. London: Prentice Hall International Ltd.

Hurst, D. K. (1991). Of boxes, bubbles, and effective management. In A. D. Kolb et al. (Eds.), **The Organizational Behavior Reader** (pp. 279-294). New Jersey: Prentice-Hall Int. Editions.



Ingersoll, R. (1993). Organizational conflict and control in high schools.

American Educational Research Association (A paper presented at the Annual Meeting of the AERA), Atlanta: ED 362 972.

Isherwood, B. G. and Achoka, J. (1992). Conflict and principalship.

Education Canada, Spring, Printemps.

Johnson, D. and Johnson, F. P. (1994). **Joining Together - Group Theory and Group Skills**. London: A Paramount Communications Company.

Johnson, P. E. (1989). **Conflict in School Organization and Its Relationship to School Climate**. (Ed.D). Alabama: Auburn University.

Kahn, R. L. (1980). Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In D. Katz and R. L. Kahn (Eds.), **The Study of Organizations** (pp. 418-428). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kahn, R. L. and Wolfe, D. (1961). Role conflict in organization. In E. Boulding (Ed.), **Management in Organizations** (pp. 21-31). Ann Arbor, Michigan: Braun & Brumfield, Inc.

Karen, S. (1990). **How Elementary School Principals Handle Conflict**. (Ph.D.). Arizona: Arizona State University.

Katz, D. and Kahn, R. L. (Eds.) (1980). **The Study of Organizations**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.



Keeley, M. (1988). **A Social Contact Theory of Organizations.** Indiana: Notre Dame Press.

Klenke-Hamel, K. E. and Mathieu, J. E. (1990). Role strains, tension, and job satisfaction influences on employees' propensity to leave: A multi-sample replication and extension. **Human Relations**, Vol. 43, No. 8, pp. 791-807.

Kolb, A. D. et al. (Eds.). (1991). **The Organizational Behavior Reader.** New Jersey: Prentice-Hall Int. Editions.

Kolb, D. M. (1988). Corporate ombudsman and organization conflict resolution. **Journal of Conflict Resolution**, Vol. 31, No.4, pp. 673-691.

Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and U.S. managers. **Human Relations**, Vol. 42, No. 9, pp. 787-799.

Kozan, M. K. and İter, S. S. (1992). **Relation of Conflict Handling Styles to Third Party Roles of Superiors: A Study on Turkish Managers.** New York: St. John Fisher College.

Lindskold, S. et al. (1986). Repeated persuasion in interpersonal conflict. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, pp. 1183-1188

Luthans, F. (1992). **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Co.

March, G. J. and Simon, H. A. (1958). **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mastenbroek, W. F. G. (1987). **Conflict Management and Organization Development**. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Mayer, R. (1990). **Conflict Management - The Courage to Confront**. Ohio: Battelle Memorial Institute.

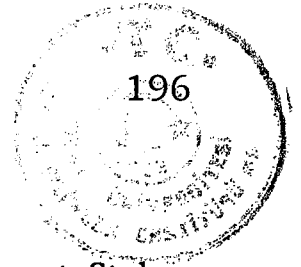
Meeker, F. B. (1990). Cooperation, competition, and self-esteem: Aspects of winning and losing. **Human Relations**, Vol. 43, No. 3, pp. 205-219.

Miles, R. H. (1980). **Macro Organizational Behavior**. Calif.: Goodyear Publishing Company.

Miles, R. H. and Perreault, W. D. (1980). Organizational role conflict - Its antecedents and consequences. In D. Katz and R. L. Kahn (Eds), **The Study of Organizations** (pp. 136-156). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Morgan, G. (1986). **Images of Organization**. London: SAGE Publications.

- Neff, E. K. (1986). **Conflict Management Style of Women Administrators in the 12 State Universities in Ohio.** (Ph.D.). Ohio: Bowling Green State University.
- Oldcorn, R. (1982). **Management.** London: The McMillan Press Ltd.
- Orlosky, D. E. et al. (1984). **Educational Administration Today.** London: A Bell & Howell Company.
- Owens, G. R. (1981). **Organizational Behavior in Education.** London: Prentice-Hall, Inc.
- Rahim, M. A. (1992). **Managing Conflict in Organizations.** Connecticut: Praeger Publishers.
- _____. (1983). **Rahim Organizational Conflict Inventories - Professional Manuel.** Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- _____. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 2, pp. 368-374.
- _____. (1985). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. **The Journal of Social Psychology**, 126 (1), pp. 79-86.
- Rahim, M. A. and Blum, A. (Eds.). (1994). **Global Perspectives in Conflict Management.** London: Praeger Publihers.
- Robbins, P. S. (1991). **Örgütsel Davranışın Temelleri.** (Çev. Öztürk, A. S.). New York: Prentice-Hall Inc.



Romero, M. G. (1983). **The Relationship of Conflict Management Style to the Leadership Style of Secondary School Principals in Their Role as Middle Managers.** (Ph.D.). Colorado: University of Colorado at Boulder.

Rosenstein, E. (1985). Cooperativeness and advancement of managers: An international perspective. **Human Relations**, Vol. 38, No. 1, pp. 1-21.

Rubenstein, R. E. (1993). Class conflicts, analysis, and resolution. In J. D. D. Sandole and H. Merwe (Eds.), **Conflict Resolution. Theory and Practice** (pp. 146-176). Manchester: Manchester University Press.

Sandole, J. D. D. and Merwe, H. (Eds.) (1993). **Conflict Resolution. Theory and Practice.** Manchester: Manchester University Press.

Sanford, N. (1961). Individual conflict and organizational interaction. In E. Boulding (Ed.), **Management in Organizations** (pp. 3-11). Ann Arbor, Michigan: Braun & Brumfield, Inc.

Scimecca, J. A. (1993). Theory and alternative dispute resolution: A contradiction in terms. In J. D. D. Sandole and H. Merwe (Eds.), **Conflict Resolution. Theory and Practice** (pp. 211-220). Manchester: Manchester University Press.

Scott, W. G. and Mitchell, R. T. (1972). **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis.** Georgetown: Georgetown University Press.

Shepard, H. A. (1961). Responses to situations of competition and conflict. In E. Boulding (Ed.), **Management in Organizations** (pp. 33-43). Ann Arbor, Michigan: Braun & Brumfield, Inc.

Stulberg, B. J. (1987). **Taking Charge - Managing Conflict**. New York: D. C. Heath and Company.

Thomson, A. V. and Knoph, A. A. (1961). **Modern Organization**. New York: King's Crown Press.

Tjosvold, D. (1991). **The Conflict - Positive Organization – Stimulate Diversity and Create Unity**. New York: Addison- Wesley Publishing Company.

Tjosvold, D. et al., (1992). Managing conflict between departments to serve customers. **Human Relations**, Vol.45, No. 10, pp. 1035-1054.

Tjosvold, D. and Chia, L. C. (1988). Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. **The Journal of Social Psychology**, 129(2), pp. 235-247.

Tolunay, N. (1990). **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Walton, R. E. (1987). **Managing Conflict. Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles**. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company.

Watson, T. J. (1987). *Sociology, Work, and Industry*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Yeniçeri, Ö. (1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.





E K L E R

- EK-I YAM Gruplarında Çatışma Türleri ve Çatışma Yönetimi
Yaklaşımlarının Seçeneklere Göre Dağılım Tabloları
- EK-II Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışma Yönetimi Anketi ve Cevap
Formu
- EK-III İlgili Yazışmalar

EK - I

YAM GRUPLARINDA ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

YAKLAŞIMLARININ

SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIM TABLOLARI

Çatışma Türleri

TABLO 11. A KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

no	Tamamen				Hiç				Madde katılmıyorum Kararsızım Katılmıyorum katılmıyorum Toplam							
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10	16	21.3	31	41.3	10	13.3	16	21.3	2	2.7	75	100	2.43	1.13		
13	13	17.3	40	53.3	11	14.7	10	13.3	1	1.3	75	100	2.28	.95		
14	34	45.3	22	29.3	10	13.3	8	10.7	1	1.3	75	100	1.93	1.07		
18	10	13.3	26	34.7	5	6.7	24	32.0	10	13.3	75	100	2.97	1.33		
22	27	36.0	31	41.3	7	9.3	10	13.3	-	-	75	100	2.00	1.00		
24	11	14.7	23	30.7	11	14.7	28	37.3	2	2.7	75	100	3.17	1.17		
28	13	17.3	31	41.3	12	16.0	16	21.3	3	4.0	75	100	2.53	1.13		

TABLO 11. B KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Katılmıyorum				Hiç				Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
10	81	33.1	92	37.6	32	13.1	32	13.1	8	3.3	245	100	2.16	1.12				
13	29	11.8	97	39.6	50	20.4	52	21.2	17	6.9	245	100	2.72	1.13				
14	123	50.2	73	29.8	25	10.2	13	5.3	11	4.5	245	100	1.84	1.10				
18	49	20.0	68	27.8	23	9.4	65	26.5	40	16.3	245	100	2.91	1.41				
22	83	33.9	96	39.2	32	13.1	25	10.2	9	3.7	245	100	2.11	1.09				
24	20	8.2	78	31.8	57	23.3	63	25.7	27	11.0	245	100	2.78	1.17				
28	30	12.2	88	35.9	56	22.9	48	19.6	23	9.4	245	100	4.37	.72				



TABLO 11. C KİŞİSEL ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

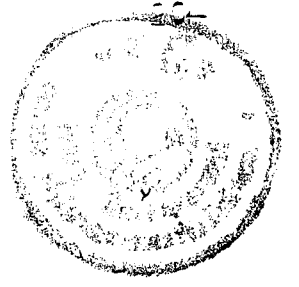
Madde	Tamamen			Kararsızım			Hiç			Toplam			SS		
	no	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{X}$			
10		73	2.0	84	36,8	28	12,3	38	16,7	5	2,2	228	100	2,20	1,13
13		38	16,7	71	31,1	38	16,7	58	25,4	23	10,1	228	100	2,81	1,27
14		93	40,8	70	30,7	35	15,4	22	9,6	8	3,5	228	100	2,04	1,13
18		43	18,9	66	28,9	17	7,5	77	33,8	25	11,0	228	100	2,89	1,35
22		63	27,6	89	39,0	30	13,2	35	15,4	11	4,8	228	100	2,31	1,17
24		25	11,0	73	32,0	44	19,3	61	26,8	25	11,0	228	100	3,05	1,21
28		23	10,1	70	30,7	54	23,7	59	25,9	22	9,6	75	100	2,93	1,17

TABLO 11.D GRUPIÇI ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

no	Tamamen						Hiç						$\bar{X}$	SS
	Katılıyor			Kararsızım			Katılmıyorum			Toplam				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
9	36	48.0	28	37.3	4	5.3	6	8.0	1	1.3	75	100	1.77	.97
11	-	-	5	6.7	6	8.0	40	53.3	24	32.0	75	100	1.89	.82
17	8	10.7	30	40.0	5	6.7	24	32.0	8	10.7	75	100	3.08	1.26
19	3	4.0	10	13.3	7	9.3	40	53.3	15	20.0	75	100	2.28	1.05
21	11	14.7	37	49.3	17	22.7	9	12.0	1	1.3	75	100	2.36	.92
23	2	2.7	18	24.0	3	4.0	36	48.0	16	21.3	75	100	2.39	1.15
25	20	26.7	34	45.3	13	17.3	4	5.3	4	5.3	75	100	2.17	1.05
27	18	24.0	24	32.7	14	18.7	17	22.7	2	2.7	75	100	2.48	1.16

TABLO 11.E GRUPİÇİ ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

no	Tamamen				Hiç				Toplam			
	Katılıyor				Katılmıyor							
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{X}$	SS
9	78	31.8	89	36.3	32	13.1	34	13.9	12	4.9	245	1.18
11	12	4.9	35	14.3	20	8.2	122	49.8	56	22.9	245	1.12
17	30	12.2	103	42.0	26	10.6	61	24.9	25	10.2	245	1.24
19	25	10.2	61	24.9	28	11.4	89	36.3	42	17.1	245	1.28
21	31	12.7	92	37.6	62	25.3	44	18.0	16	6.5	245	1.11
23	16	6.5	57	23.3	38	15.5	91	37.1	43	17.6	245	1.20
25	59	24.1	95	38.8	43	17.6	39	15.9	9	3.7	245	1.12
27	37	15.1	71	29.0	47	19.2	62	25.3	38	11.4	245	1.26



TABLO 11.F GRUPIÇI ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Tamamen										Hiç														
Madde katılıyor					Katılmıyor					Kararsızım					Katılmıyorum					Toplam				
n	o	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	X	SS			
9		71	31.1	77	33.8	36	15.8	35	15.4	9	3.9	228	100			2.27	1.17							
11		15	6.6	354	14.9	19	8.3	110	48.2	50	21.9	228	100			2.36	1.17							
17		33	14.5	83	36.4	27	11.8	59	25.9	26	11.4	228	100			3.17	1.28							
19		20	8.8	58	25.4	27	11.8	92	40.4	31	13.6	228	100			2.75	1.22							
21		24	10.5	84	36.8	67	29.4	45	19.7	8	3.5	228	100			2.68	1.02							
23		16	7.0	52	22.8	38	16.7	85	37.3	37	16.2	228	100			2.67	1.20							
25		51	22.4	84	36.8	51	22.4	30	13.2	12	5.3	228	100			2.42	1.13							
27		33	14.5	61	26.8	50	21.9	67	29.4	17	5.5	228	100			2.88	1.20							

TABLO 11. G GRUPLARASI ÇATIŞMALARIN YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor				Kararsızım				Katılmıyorum				Hiç katılmıyorum				Toplam	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
8	27	36.0	38	50.7	5	6.7	5	6.7	5	6.7	-	-	-	-	75	100	1.84	.82
12	5	6.7	13	17.3	12	16.0	33	44.0	12	16.0	12	16.0	12	16.0	75	100	2.54	1.15
15	8	10.7	40	53.3	14	18.7	12	16.0	12	16.0	1	1.3	1	1.3	75	100	2.44	.93
16	10	13.3	24	32.0	9	12.0	27	36.0	27	36.0	5	6.7	5	6.7	75	100	3.09	1.22
20	12	16.0	38	50.7	11	14.7	13	17.3	13	17.3	1	1.3	1	1.3	75	100	2.37	1.00
26	1	1.3	13	17.3	6	8.0	44	58.7	44	58.7	11	14.7	11	14.7	75	100	2.32	.97



TABLO 11.H GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Katılmıyorum				Hiç				Toplam	X̄	SS
	katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Hiç								
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%							
8	51	20.8	111	45.3	30	12.2	41	16.7	12	4.9	245	100	2.40	1.13					
12	15	6.1	37	15.1	59	24.1	97	39.6	37	15.1	245	100	2.58	1.10					
15	31	12.7	94	38.4	47	19.2	57	23.3	16	6.5	245	100	2.72	1.15					
16	43	17.6	98	40.0	32	13.1	60	24.5	12	4.9	245	100	3.41	1.18					
20	19	7.8	93	38.0	60	24.5	53	21.6	20	8.2	245	100	2.84	1.10					
26	9	3.7	34	13.9	58	23.7	109	44.5	35	14.3	245	100	2.48	1.01					

TABLO 11. J GRUPLARARASI ÇATIŞMALARIN MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

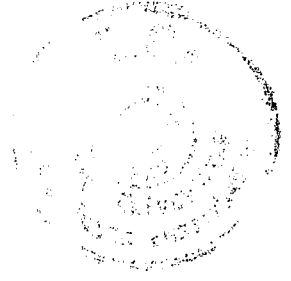
madde no	Tamamen katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Hiç katılmıyorum		Toplam		$\bar{X}$	SS		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
8	57	25.0	89	39.0	28	12.3	49	21.5	5	2.2	228	100	2.37	1.14
12	23	10.1	43	18.9	53	23.2	81	35.5	28	12.3	228	100	2.79	1.18
15	22	9.6	62	27.2	55	24.1	71	31.1	18	7.9	228	100	3.00	1.14
16	43	18.9	97	42.5	26	11.4	49	21.5	13	5.7	228	100	3.47	1.19
20	22	9.6	64	28.1	60	26.3	70	30.7	12	5.3	228	100	2.94	1.08
26	19	8.3	40	17.5	44	19.3	89	39.0	36	15.8	228	100	2.63	1.19



Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

TABLO 20. A BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor				Kararsızım Katılmıyorum				Hiç katılmıyorum				Toplam	X̄	SS	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
29	41	54.7	34	45.3	-	-	-	-	-	-	-	-	75	100	4.55	.50
32	28	37.3	37	49.3	3	4.0	7	9.3	-	-	-	-	75	100	4.15	.88
33	27	36.0	45	60.0	1	1.3	2	2.7	-	-	-	-	75	100	4.29	.63
40	48	64.0	25	33.3	2	2.7	-	-	-	-	-	-	75	100	4.61	.54
50	44	58.7	30	40.0	-	-	1	1.3	-	-	-	-	75	100	4.56	.58
51	31	41.3	43	57.3	-	-	1	1.3	-	-	-	-	75	100	4.38	.57
56	27	36.0	46	61.3	-	-	2	2.7	-	-	-	-	75	100	4.30	.61



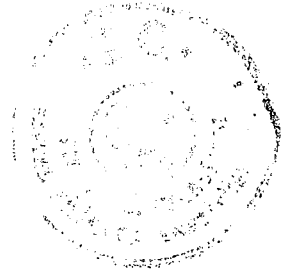
TABLO 20. B BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Katılmıyorum				Hiç				Toplam	X̄	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
29	117	47.8	108	44.1	13	5.3	7	2.9	-	-	-	-	245	100	4.37	.72			
32	70	28.6	122	49.8	22	9.0	31	12.7	-	-	-	-	245	100	3.94	.94			
33	90	36.9	133	54.1	14	5.7	8	3.3	-	-	-	-	245	100	4.25	.71			
40	106	43.3	108	44.1	19	7.8	12	4.9	-	-	-	-	245	100	4.26	.80			
50	92	37.6	134	54.7	11	4.5	8	3.3	-	-	-	-	245	100	4.27	.69			
51	75	30.3	143	58.6	19	7.8	8	3.3	-	-	-	-	245	100	4.16	.70			
56	69	28.2	153	62.4	17	6.9	6	2.4	-	-	-	-	245	100	4.16	.65			



TABLO 20. C BÜTÜNLEŞME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Hiç				Toplam	X̄	SS	
	Katılıyor		Katılmıyor		Katılıyor		Katılmıyor		Katılıyor		Katılmıyor					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
29	111	48.7	104	45.6	10	4.4	3	1.3	-	-	-	-	228	100	4.42	.64
32	71	31.1	125	54.8	16	7.0	16	7.0	-	-	-	-	228	100	4.10	.81
33	78	34.2	132	57.9	13	5.7	5	2.2	-	-	-	-	228	100	4.24	.66
40	102	44.7	110	48.2	12	5.3	4	1.8	-	-	-	-	228	100	4.36	.67
50	87	38.2	123	53.9	11	4.8	7	3.1	-	-	-	-	228	100	4.27	.69
51	75	32.9	140	61.4	9	3.9	4	1.8	-	-	-	-	228	100	4.25	.61
56	78	34.2	137	60.1	9	3.9	4	1.8	-	-	-	-	228	100	4.27	.62



TABLO 20. D ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Hiç											
	Katılıyorum				Kararsızım				Katılmıyorum				Toplam			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	X	SS		
30	36	48.0	36	48.0	1	1.3	2	2.7	-	-	-	-	75	100	4.41	.66
38	31	41.3	37	49.3	5	6.7	2	2.7	-	-	-	-	75	100	4.29	.71
39	34	45.3	2	2.7	5	6.7	34	45.3	-	-	-	-	75	100	3.48	1.44
41	22	29.3	8	10.7	9	12.0	36	48.0	-	-	-	-	75	100	3.21	1.32
47	6	8.0	28	37.3	17	22.7	24	32.0	-	-	-	-	75	100	3.21	.99
52	22	29.3	46	61.3	2	2.7	5	6.7	-	-	-	-	75	100	4.13	.76

TABLO 20. E ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen			Kararsızım			Hiç			Toplam		
	n	%	n	n	%	n	n	%	n	n	%	X SS
30	83	33.9	142	58.0	11	4.5	9	3.7	-	245	100	4.22 .70
38	55	22.4	142	58.0	31	12.7	17	6.9	-	245	100	3.96 .79
39	67	27.3	38	15.5	43	17.6	97	39.6	-	245	100	3.31 1.24
41	61	24.9	29	11.8	42	17.1	113	46.1	-	245	100	3.16 1.24
47	42	17.1	125	51.0	42	17.1	36	14.7	-	245	100	3.70 .92
52	44	18.0	126	51.4	45	18.4	30	12.2	-	245	100	3.75 .89



TABLO 20. F ÖDÜN VERME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor		Kararsızım		Hiç katılmıyorum		Toplam		$\bar{X}$	SS			
	n	%	n	%	n	%	n	%					
30	88	38.6	127	55.7	6	2.6	7	3.1	-	228	100	4.30	.67
38	47	20.6	157	68.9	16	7.0	8	3.5	-	228	100	4.06	.64
39	62	27.2	17	7.5	37	16.2	112	49.1	-	228	100	3.12	1.28
41	40	17.5	38	16.7	38	16.7	112	49.1	-	228	100	3.03	1.17
47	25	11.0	99	43.4	61	26.8	43	18.9	-	228	100	3.46	.92
52	25	11.0	151	66.2	30	13.2	22	9.6	-	228	100	3.79	.76





TABLO 20. G HÜKMETME YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Hiç			
	katılıyorrum		Katılıyorrum		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Hiç		Hiç	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
36	14	18.7	20	26.7	6	8.0	35	46.7	-	-	75	100
37	35	46.7	4	5.3	8	10.7	28	37.3	-	-	75	100
46	22	29.3	15	20.0	10	13.3	28	37.3	-	-	75	100
49	18	24.0	12	16.0	7	9.3	38	50.7	-	-	75	100
53	26	37.7	18	24.0	7	9.3	24	32.0	-	-	75	100

TABLO 20. H HÜKMETME YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen			Kararsızım			Katılmıyorum			Hiç			Toplam	$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
36	49	20.0	87	35.5	35	14.3	74	30.2	-	-	-	-	245	3.45	1.12
37	89	36.3	21	8.6	24	9.8	111	45.3	-	-	-	-	245	3.36	1.37
46	63	25.7	49	20.0	47	19.2	86	35.1	-	-	-	-	245	3.36	1.21
49	55	22.4	55	22.4	47	19.2	88	35.9	-	-	-	-	245	3.31	1.17
53	75	30.6	42	17.1	38	15.5	90	36.7	-	-	-	-	245	3.41	1.26



TABLO 20.1 HÜKMETME YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor				Kararsızım				Hiç katılmıyorum				Toplam	X̄	SS
	Katılıyor		Kararsızım		Hiç katılmıyorum										
	n	%	n	%	n	%	n	%							
36	37	16.2	68	29.8	37	16.2	86	37.7	-	-	245	100	3.24	1.13	
37	95	41.7	19	8.3	24	9.8	21	9.2	-	-	245	100	3.51	1.38	
46	64	28.1	47	20.6	41	18.0	76	33.3	-	-	245	100	3.43	1.22	
49	37	16.2	57	25.0	40	17.5	94	41.2	-	-	245	100	3.16	1.14	
53	74	32.5	32	14.0	36	15.8	86	37.7	-	-	245	100	3.41	1.29	



TABLO 20. J KAÇINMA YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen			Kararsızım			Hiç			Toplam			$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
31	24	32.0	36	48.0	3	4.0	12	16.0	-	-	75	100	3.96	1.00
34	15	20.0	11	14.7	2	2.7	47	62.7	-	-	75	100	2.92	1.26
44	11	14.7	48	64.0	5	6.7	11	14.7	-	-	75	100	3.79	.87
45	14	18.7	16	21.3	9	12.0	36	48.0	-	-	75	100	3.11	1.20
54	11	14.7	42	56.0	6	8.0	16	21.3	-	-	75	100	3.64	.98
55	9	12.0	55	73.3	5	6.7	6	8.0	-	-	75	100	3.89	.71



TABLO 20. I. KAÇINMA YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor		Kararsızım		Hiç katılmıyorum		Toplam		$\bar{X}$	SS				
	n	%	n	%	n	%	n	%						
31	62	27.2	107	46.9	34	14.9	25	11.0	-	-	228	100	3.90	.92
34	75	32.9	34	14.9	24	10.5	95	41.7	-	-	228	100	2.39	1.32
44	52	22.8	124	54.4	21	9.2	31	13.6	-	-	228	100	3.86	.92
45	46	20.2	90	39.5	38	16.7	54	23.7	-	-	228	100	3.56	1.06
54	33	14.5	104	45.6	42	18.4	49	21.5	-	-	228	100	3.53	.99
55	45	19.7	146	64.0	21	9.2	16	7.0	-	-	228	100	3.96	.76

TABLO 20. M UZLAŞMA YAKLAŞIMININ YÖNETİCİ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor				Kararsızım				Hiç katılmıyorum				Toplam		$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
35	25	33.3	41	54.7	4	5.3	5	6.7	-	-	-	-	75	100	4.14	.80
42	18	24.0	43	57.3	5	6.7	9	12.0	-	-	-	-	75	100	3.93	.89
43	32	42.7	41	54.7	2	2.7	-	-	-	-	-	-	75	100	4.40	.54
48	20	26.7	10	13.3	9	12.0	36	48.0	-	-	-	-	75	100	3.18	1.29



TABLO 20. N UZLAŞMA YAKLAŞIMININ AST GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen katılıyor				Kararsızım				Katılmıyorum				Hiç katılmıyorum		Toplam	$\bar{X}$	SS
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
35	65	26.5	148	60.4	19	7.8	13	5.3	-	-	-	-	245	100	4.08	.74	
42	42	17.1	148	60.4	29	11.8	26	10.6	-	-	-	-	245	100	3.84	.83	
43	69	28.2	154	62.9	14	5.7	8	3.3	-	-	-	-	245	100	4.16	.67	
48	69	28.2	44	18.0	42	17.1	90	36.7	-	-	-	-	245	100	3.38	1.24	

TABLO 20. O UZLAŞMA YAKLAŞIMININ MESLEKTAŞ GRUBUNDA SEÇENEKLERE GÖRE DAĞILIMI

Madde no	Tamamen				Kararsızım				Hiç				Toplam	X	SS
	katılıyor		Katılmıyor		Katılıyor		Katılmıyor		Katılıyor		Katılmıyor				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
35	63	27.6	136	59.6	15	6.6	14	6.1	-	-	228	100	4.08	.76	
42	35	15.4	146	64.0	26	11.4	21	9.2	-	-	228	100	3.86	.79	
43	69	30.3	148	64.9	7	3.1	4	1.8	-	-	228	100	4.24	.59	
48	42	18.4	55	24.1	43	18.9	88	38.6	-	-	228	100	3.22	1.15	

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ANKETİ
Ve
CEVAP FORMU



Sayın Meslektaşım,

Tüm örgütlerde olduğu gibi yüksek öğretim kurumlarında da, sosyal yaşamın bir gereği olarak, değişik statülerdeki öğretim elemanları arasında farklılıklar, anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar olabilir. Öğretim elemanları arasındaki bu farklılık, anlaşmazlık veya uyumsuzluklar çeşitli önem ve kapsamda birtakım "çatışmalar"ın çıkmasına neden olur. Çağdaş yönetim anlayışında, her örgütte çeşitli çatışmaların yaşanmasının doğal ve örgüt sağlığı ve dirikliği açısından gerekli olduğu kabul edilir ve iyi yönetilmesi halinde, bu çatışmaların değişme ve gelişmeyi sağlayan unsurlar olduğuna inanılır.

Örgüt yönetiminde, örgüt etkililiği ve gelişiminin sağlanması bakımından çatışma yönetimine verilen önemden yola çıkılarak, "Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmaları Çözme Yaklaşımları" adı altında bilimsel bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Bu araştırmanın amacı, yönetici, yönetilen ve eşit konumda bulunan öğretim elemanları arasındaki çatışma durumlarında çatışma yönetimi yaklaşımlarını saptamak ve bunları çağdaş örgüt yönetimi açısından değerlendirmektir.

Bu araştırma ile ilgili olarak, ilişkide üç bölüm halinde ve toplam 56 maddeden oluşan bir anket formu sunulmuştur. Bu anket, sizin çatışma durumlarındaki tutumunuzun saptanması ve çatışma kapsamında bölümünüz ve işinizle ilgili görüşlerinizin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu araştırma, sizin anket maddelerinin tümüne içtenlikle cevap vermeniz ile amacına ulaşarak ve örgütsel gelişime katkıda bulunabilecektir. Anket maddelerine vereceğiniz cevapları, lütfen, ilişkide ayrıca sunulan cevap formu üzerinde, kurşun kalemle işaretleme suretiyle belirtiniz..

Bu anketteki bilgilerin amacı dışında başka bir alanda kesinlikle kullanılmayacağını belirterek, çok değerli ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim..

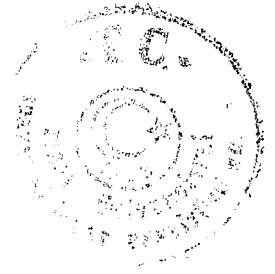
Saygılarımla.

İng. Okt. Fatma Özmen
Fırat Üniversitesi

Bölüm I

Ankete katılanların yanıtlarını değerlendirirken, karşılaştırma yapabilmek için, gerekli bazı kimlik bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıda belirtilen seçeneklerden size uygun olanını, ilişkide ayrıca verilen cevap formu üzerinde her bir maddenin karşısındaki ilgili harfi gösteren yuvarlağı kurşun kalemle doldurarak lütfen belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz: A)Kadın B)Erkek
2. Medeni durumunuz: A)Evli B)Bekâr
3. Ünvanınız: A)Prof. B)Doç. C)Yard. Doç. D)Arş. Gör. E)Okt.-Öğr.Gör.
4. Yönetim göreviniz: A)Var B)Yok
5. Hizmet yılınız: A)0-5 yıl B)6-20 yıl C)21-üzeri yıl
6. Çalışma alanınız: A)Sos. Bil. B)Fen Bil. C)Sağlık Bil.
7. Üniversiteniz: A)Fırat Ün. B)İnönü Ün.



Bölüm II

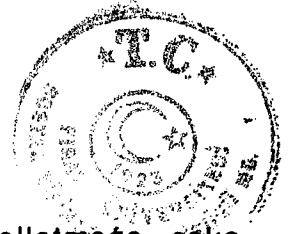
Bölümünüz içinde ve bölümünüzle diğer bölümler arasında var olan anlaşmazlık ve uyumsuzlukları ve işinizle ilgili tutarsızlıkları göstermek amacıyla aşağıda 8' den 28'e kadar numaralanan birtakım durumlar belirtilmiştir. Cevap formunda bu durumlara denk düşen numara yanında yer alan seçeneklerden uygun gördüğünüz bir seçeneği gösteren harf yuvarlağını kurşun kalemle doldurarak görüş ve tutumunuzu belirtiniz.

Durumlar

8. Bölümümle ilişkisi olan diğer bölümler arasında anlaşma vardır.
9. Bölümüm içinde ahenk vardır.
10. Örgütüm içinde yapılan diğer işlere nazaran benim yaptığım iş daha çok hoşuma gidiyor.
11. Bölümümde kimin hangi işi yapacağı hakkında sık sık tartışma çıkmaktadır.
12. Diğer bölümler, bölümümün işlerinin başarılmasında gerekli olan bilgiyi vermekten kaçınırlar.
13. Örgütümün benden beklentileri ile benim örgütümden olan beklentilerim arasında iyi bir denklik vardır.
14. Başka bir kurumda bir iş kabul edecek olursam, şimdiki işimi yapmak isterim.
15. Örgütün genel amaçlarının başarılmasında bölümümle diğer bölümler ahenkli bir ilişki içindedir.
16. Bölümümle diğer ilişkili bölümler arasındaki karşılıklı yardımlaşma yetersizdir.
17. Bölümümün üyeleri arasında fikir ayrılığı vardır.
18. İşim rekabeti gerektirir.
19. Bölümümün üyeleri arasında ihtilaf vardır.
20. Bölümümle diğer bölümler arasında işbirliği vardır.
21. Bölümümdeki üyeler birbirinin fikirlerini destekler.
22. Bu işe girdiğim zamanki iş tercihlerimle şimdiki yaptığım iş arasında iyi bir uyum vardır.
23. Bölümümdeki alt gruplar arasında çatışmalar yaşanmaktadır.
24. Bir iş ilgimi az çekse bile o işi yaparım.
25. Bölümümün üyeleri arasında dostluk vardır.
26. Bölümümün ilişkisi olduğu diğer bölümler bölümüm için sorunlar yaratmaktadır.
27. Bölümümüzde "Biz" duygusu hakimdir.
28. İşimde yeteneklerimden tamamiyle yararlanılmaktadır.

devamı arka sayfada





Bölüm III

Yöneticinizle aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeğe çalıştığınızı göstermek için, aşağıda 29-56 numaraları arasında belirtilen davranışlara göre, cevap formunda bulacağınız ilgili numara karşısında yer alan seçeneklerden uygun gördüğünüz seçeneği belirten harf yuvarlağını **kursun kalemle** doldurarak cevaplayınız. Doğru veya yanlış cevap yoktur. En iyi cevap davranışınızı tam olarak yansıtan cevaptır.

İşimle ilgili konularda yöneticimle aramda oluşan farklılık, uyuşmazlık veya anlaşmazlık durumlarında:

29. Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu yöneticimle birlikte tetkik etmeye çalışırım.
30. Yöneticimin işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.
31. Yöneticimle olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.
32. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi yöneticimin fikirleriyle bütünleştirmeğe çalışırım.
33. Bir sorunu karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için yöneticimle birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
34. Farklı görüşlerimi yöneticimle açıkça tartışmaktan ekseriya kaçınırım.
35. Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.
36. Fikirlerimi kabul ettirmek için yöneticimi etkilemeğe çalışırım.
37. Kendi lehime bir karar aldırtmak için yetkimi kullanırım.
38. Yöneticimin isteklerini ekseriya dikkate alırım.
39. Yöneticimin isteklerine boyun eğerim.
40. Yöneticimle bir sorunu birlikte çözmeğe çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.
41. Yöneticime ekseriya tavizde bulunurum.
42. Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.
43. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için yöneticimle görüşürüm.
44. Yöneticimle anlaşmazlığa düşmemeğe çalışırım.
45. Yöneticimi karşıma almaktan kaçınırım.
46. Lehime bir karar aldırtmak için uzmanlığımı kullanırım.
47. Yöneticimin önerilerine çoğunlukla uyarım.
48. Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.
49. Meseleyi genellikle kendi bildiğim yolla takipte ısrarlıyım.
50. Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.
51. Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için yöneticimle işbirliği içinde çalışırım.
52. Yöneticimin beklentilerini karşılamaya çalışırım.
53. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.
54. Kırgınlığa meydan vermemek için, yöneticimle olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.
55. Yöneticimle olumsuz etkileşim içine girmekten kaçınmaya çalışırım.
56. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için yöneticimle birlikte çalışmaya gayret ederim.

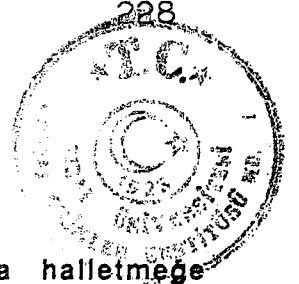


Bölüm III

Astlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeye çalıştığınızı göstermek için, aşağıda 29-56 numaraları arasında belirtilen davranışlara göre, cevap formunda bulacağınız ilgili numara karşısında yer alan seçeneklerden uygun gördüğünüz seçeneği belirten harf yuvarlağını kursun kalemle doldurarak cevaplayınız. Doğru veya yanlış cevap yoktur. En iyi cevap davranışınızı tam olarak yansıtan cevaptır.

İşimle ilgili konularda astlarımla aramda oluşan farklılık, uyuşmazlık veya anlaşmazlık durumlarında:

29. Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu astlarımla birlikte tetkik etmeye çalışırım.
30. Astlarımla işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.
31. Astlarımla olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.
32. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi astlarımla fikirleriyle bütünleştirmeye çalışırım.
33. Bir sorun karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için astlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
34. Farklı görüşlerimi astlarımla açıkça tartışmaktan ekseriya kaçınırım.
35. Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.
36. Fikirlerimi kabul ettirmek için astlarımla etkilemeye çalışırım.
37. Kendi lehime bir karar aldirtmak için yetkimi kullanırım.
38. Astlarımla isteklerini ekseriya dikkate alırım.
39. Astlarımla isteklerine boyun eğirim.
40. Astlarımla bir sorunu birlikte çözmeğe çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.
41. Astlarımla ekseriya tavizde bulunurum.
42. Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.
43. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için astlarımla görüşürüm.
44. Astlarımla anlaşmazlığa düşmemeğe çalışırım.
45. Astlarımla karşıma almaktan kaçınırım.
46. Lehime bir karar aldirtmak için uzmanlığımı kullanırım.
47. Astlarımla önerilerine çoğunlukla uyarım.
48. Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.
49. Meseleyi genellikle kendi bildiğim yolla takipte ısrarlıyım.
50. Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.
51. Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için astlarımla işbirliği içinde çalışırım.
52. Astlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.
53. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.
54. Kırgınlığa meydan vermemek için, astlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.
55. Astlarımla olumsuz etkileşim içine girmekten kaçınmaya çalışırım.
56. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.

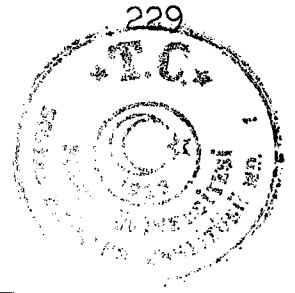


Bölüm III

Meslektaşlarınızla aranızdaki çatışmaları nasıl hallettiğinizi veya halletmeğe çalıştığınızı göstermek için, aşağıda 29-56 numaraları arasında belirtilen davranışlara göre, cevap formunda bulacağınız ilgili numara karşısında yer alan seçeneklerden uygun gördüğünüz seçeneği belirten harf yuvarlağını **kursun kalemle** doldurarak cevaplayınız. Doğru veya yanlış cevap yoktur. En iyi cevap davranışınızı tam olarak yansıtan cevaptır.

İşimle ilgili konularda meslektaşlarımla aramda oluşan farklılık, uyuşmazlık veya anlaşmazlık durumlarında:

29. Kabul edebileceğimiz bir çözüm bulmak için sorunu meslektaşlarımla birlikte tetkik etmeye çalışırım.
30. Meslektaşlarımla işle ilgili ihtiyaçlarını genellikle karşılamaya çalışırım.
31. Meslektaşlarımla olan çatışmamı kendime saklar, işi zora sokmaktan kaçınmaya çalışırım.
32. Ortak bir karara varmak için fikirlerimi meslektaşlarımla fikirleriyle bütünleştirmeğe çalışırım.
33. Bir sorun karşısında, beklentilerimizi gerçekleştirecek çözümler bulmak için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
34. Farklı görüşlerimi meslektaşlarımla açıkça tartışmaktan ekseriya kaçınırım.
35. Bir çıkmazın çözümünde orta yolu bulmaya çalışırım.
36. Fikirlerimi kabul ettirmek için meslektaşlarımla etkilemeğe çalışırım.
37. Kendi lehime bir karar aldirtmak için yetkimi kullanırım.
38. Meslektaşlarımla isteklerini ekseriya dikkate alırım.
39. Meslektaşlarımla isteklerine boyun eğirim.
40. Meslektaşlarımla bir sorunu birlikte çözmeğe çalışırken tam ve doğru bilgi alış verişinde bulunurum.
41. Meslektaşlarımla ekseriya tavizde bulunurum.
42. Çıkmazlardan kurtulmak için genellikle orta yolu öneririm.
43. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için meslektaşlarımla görüşürüm.
44. Meslektaşlarımla anlaşmazlığa düşmemeğe çalışırım.
45. Meslektaşlarımla karşıma almaktan kaçınırım.
46. Lehime bir karar aldirtmak için uzmanlığımı kullanırım.
47. Meslektaşlarımla önerilerine çoğunlukla uyarım.
48. Uzlaşma sağlanması için pazarlık yaparım.
49. Meseleyi genellikle kendi bildiğim yolla takipte ısrarlıyım.
50. Meselelerin mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm pürüzlü hususları açıklamaya çalışırım.
51. Kabul edebileceğimiz kararlara varmak için meslektaşlarımla işbirliği içinde çalışırım.
52. Meslektaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.
53. Çekişmeli bir durumda kazanmak için bazen gücümü kullanırım.
54. Kırğınlığa meydan vermemek için, meslektaşlarımla olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışırım.
55. Meslektaşlarımla olumsuz etkileşim içine girmekten kaçınmaya çalışırım.
56. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılması için meslektaşlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.



CEVAP FORMU

BÖLÜM I	
1	(A) (B)
2	(A) (B)
3	(A) (B) (C) (D) (E)
4	(A) (B)
5	(A) (B) (C)
6	(A) (B) (C)
7	(A) (B)

BÖLÜM II	
İlkokul	Kıtlık
8	(A) (B) (C) (D) (E)
9	(A) (B) (C) (D) (E)
10	(A) (B) (C) (D) (E)
11	(A) (B) (C) (D) (E)
12	(A) (B) (C) (D) (E)
13	(A) (B) (C) (D) (E)
14	(A) (B) (C) (D) (E)
15	(A) (B) (C) (D) (E)
16	(A) (B) (C) (D) (E)
17	(A) (B) (C) (D) (E)
18	(A) (B) (C) (D) (E)
19	(A) (B) (C) (D) (E)
20	(A) (B) (C) (D) (E)
21	(A) (B) (C) (D) (E)
22	(A) (B) (C) (D) (E)
23	(A) (B) (C) (D) (E)
24	(A) (B) (C) (D) (E)
25	(A) (B) (C) (D) (E)
26	(A) (B) (C) (D) (E)
27	(A) (B) (C) (D) (E)
28	(A) (B) (C) (D) (E)

BÖLÜM III	
İlkokul	Kıtlık
29	(A) (B) (C) (D) (E)
30	(A) (B) (C) (D) (E)
31	(A) (B) (C) (D) (E)
32	(A) (B) (C) (D) (E)
33	(A) (B) (C) (D) (E)
34	(A) (B) (C) (D) (E)
35	(A) (B) (C) (D) (E)
36	(A) (B) (C) (D) (E)
37	(A) (B) (C) (D) (E)
38	(A) (B) (C) (D) (E)
39	(A) (B) (C) (D) (E)
40	(A) (B) (C) (D) (E)
41	(A) (B) (C) (D) (E)
42	(A) (B) (C) (D) (E)
43	(A) (B) (C) (D) (E)
44	(A) (B) (C) (D) (E)
45	(A) (B) (C) (D) (E)
46	(A) (B) (C) (D) (E)
47	(A) (B) (C) (D) (E)
48	(A) (B) (C) (D) (E)
49	(A) (B) (C) (D) (E)
50	(A) (B) (C) (D) (E)
51	(A) (B) (C) (D) (E)
52	(A) (B) (C) (D) (E)
53	(A) (B) (C) (D) (E)
54	(A) (B) (C) (D) (E)
55	(A) (B) (C) (D) (E)
56	(A) (B) (C) (D) (E)



EK-III

İLGİLİ YAZIŞMALAR

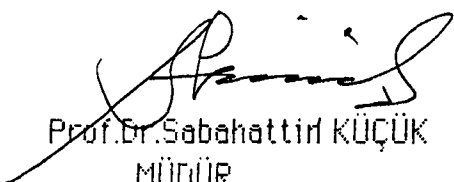
T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI B.30.2.FIR.0.70.00.00/221/169-2680/357 16.03.1996
Konu: Doktora Çalışması

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BASKANLIĞINA

Bölümünüz Doktora öğrencisi Fatma ÖZMEN'in "Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmaları Çözme Yaklaşımları" konulu doktora çalışması kabul edilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


Prof. Dr. Sabahattin KÜÇÜK
MÜDÜR

Eki: 1 Yazı Fotokopisi.



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Sayı : B.30.2.İNÜ.0.70.00.00/450. 725

MALATYA

Konu : Doktora Çalışması.

13 MART 1998

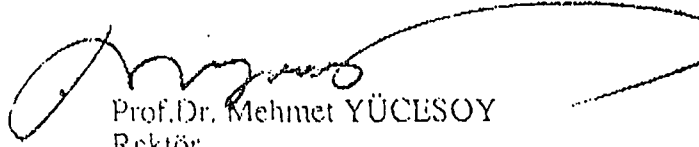
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE

ELAZİĞ

İLGİ: 27.2.1996 tarih ve B.30.2.FIR.0.70.00.00/221-169-1744 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereğince Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi Fatma Özmen'in "Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmaları Çözme Yaklaşımları" konulu doktora çalışması için hazırlanmış olduğu ve yazınız ekinde alınan anketin Üniversitemiz öğretim elemanlarına uygulanması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ve rica ederim.


Prof.Dr. Mehmet YÜCESOY
Rektör