

## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

**Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin Örnek**  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
E-posta: asornek@comu.edu.tr

---

### Özet

İş dünyasında örgütsel çatışmalara sıkça rastlanır. Yönetim ve organizasyon yazınında çatışma konusu ayrıntılı olarak incelenmesine rağmen pratikte çatışmaların iyi yönetilmediği sıkça karşılaşılan bir durumdur. Çalışmanın amacı, örgütsel çatışma ile performans arasındaki ilişkiye dikkati çekmektir. Bu kapsamda çatışma yönetiminin teorik arka planı incelenmektedir. Bir akademisyen grubunun çalıştıkları bölümde karşılaştıkları çatışma nedenleri periyodik olarak araştırılarak, elde edilen bulgular dönem bazında değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel çatışma, çatışma nedenleri, çatışma yönetimi, performans, akademik personel.

## Effective Conflict Management: A Study towards the Causes of Conflict Academicians Encounter

### Abstract

Organizational conflicts are frequently occurred in the business life. Conflicts have been duly examined in the literature of the management-organizational though it is common that conflicts are not duly managed practically. The aim of this study is to emphasize relationships between organizational conflicts and performance. In this context, theoretical background of conflict management is examined. The reasons of conflicts which have been identified by a group of academics in their own working environment will periodically be searched and the findings will periodically be evaluated.

**Keywords:** Organizational conflicts, the reasons of conflict, conflict management, performance, academicians.

---

### 1. Giriş

Sosyo-psikolojik yapıya sahip çatışmalar, kültürün önemli bileşenidirler. Yöneticiler başında buldukları işletmede diğerlerinden farklı ancak onlarla etkileşen kültürel bir ortam oluştururlar. İşleri sistemli biçimde organize etme çabası içindedirler. Bununla birlikte çatışmaları zamanında algılamak, kurulu

sistemi sekteye uğratabilecek olay veya olguları başarılı biçimde yönetmek gibi görevleri vardır. Bir yandan kurulu düzenin işlerliğini sağlamak diğer yandan çatışmaların varlığını yadsımamak, örgüt sağlığı açısından zorunluluk arz etmektedir.

İşletmeler gibi insanlar da birer sosyal varlık olarak belirli kültürel yapılanmaların içine doğarlar. Uygarlığın gelişmesi yönünde bilimsel, teknolojik, sanatsal vb. katkılarıyla yeni değerler üretir; yeni kültürler oluştururlar. İçinde büyüdükleri kültürel ortamın zaman içerisinde belirleyicileri haline gelebilirler. Farklı iklimlerde kök salan tohumlar gibi kişilik kazanırlar. Kültürel farklılıklar bireylerin sahip oldukları değerlerin çeşitliliğini beraberinde getirir. Dünyayı algılayıştaki bu ve benzer çeşitlilik çatışmalara neden olabilir.

Çatışmayı insanlarda gerilime neden olan iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve tercih yapmayı gerektirdiğinden, karar sürecini bozan anlaşmazlıklar şeklinde tanımlayabiliriz. Çatışma gruplar arası (devletlerarası / işletmeler arası vs.) olabileceği gibi grup içinde de ortaya çıkabilir. İşletmelerde meydana geldiğinde birim ve bölümler arasında gerginliklerin yaşanmasına neden olur ve sonuçta işletmenin performansını etkiler. Birer birey olarak çalışanlar hem kendi iç dünyalarında hem de arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde bozulma yaşayabilirler.

Çatışmalar iyi yönetilmediğinde işletmelerin faaliyetleri sekteye uğrayabilir. Çatışmayı etkin yönetebilmek için hangi yönetim tarz ve teknikler izlenmelidir? Yazın tarandığında akademik boyutuyla bu soruya cevap verilmiş olmakla birlikte; etkin çatışma yönetimi için pratikte yöneticiler çatışma nedenlerini tespitle işe başlamaları gerekir. İş dünyasında karşılaşılan çatışmaların, bilinçli bir biçimde yönetilmediği durumlara sıklıkla rastlanmaktadır. En basit iletişim eksiklikleri, büyük yönetim sorunlarının yaşanmasına yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın ampirik kısmında ele alınan akademik birimdeki çatışma nedenlerinin ciddi boyutlarda olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmayla, birimin sahip olduğu kültürel yapı içerisinde ne tür çatışmaların yaşanabileceği ve etki dereceleri sorularına cevap aranmıştır. Yöneticilerin doğru tanı koyabilmesi, öncelikli olarak bu sorulara verilecek cevaplara bağlıdır. İzlenecek etkin çatışma yönetimi yolları da çatışma türüne göre değişecektir. Örgütün performansından sorumlu kişi olarak yönetici ya da lider, çatışmayı etkin yönetmek için:

- Çatışma yönetimi için uygun kültürel ortam hazırlamalı,
- Çatışma nedenlerini,
- Çatışma yönetimi stratejilerini,
- Çatışma yönetimi ile performans arasındaki ilişkileri kavrayabilmelidir.

## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

### 2. Teorik Arka Plan

Sosyal bilimler alanında çatışma yönetimine ilişkin farklı yönetme biçimleri modellenmiştir. Çatışmaların çözümüne yönelik İlk çalışmalar Follet (1942) tarafından yapılmıştır (Montes ve diğerleri, 2012: 7). Blake ve Mouton'un (1964) kişilerarası çatışmaları incelemeye başlamalarından sonra bilim insanları çeşitli ölçekler geliştirmişlerdir. En bilinenler: Hall'ın Conflict Management Survey (1969), Thomas-Kilmann'ın Conflict MODE Instrument (1977), Rahim'in Organizational Conflict Inventory (1983) çalışmalarıdır (Shetach, 2009: 91). Yönetim yazınında, bilim insanları çatışmayı değişik açılardan irdelemiş ve sınıflandırmışlardır. Ağırlıklı olarak rastlanılan çatışma yaklaşımlarını sınıflandırma biçimi; *geleneksel* ve *modern* yaklaşımlar şeklindeki ayırımdır (Ivancevich ve Matteson, 1993: 335). Robbins ve Judge (2007: 505) ise çatışmaya ilişkin yaklaşımları; geleneksel, insan ilişkileri ve etkileşimci yaklaşımlar olarak üçe ayırırlar. Klasik ve neo-klasik yönetim bilimciler geleneksel yaklaşım sergilemişlerdir. Klasikler çatışmayı, kaçınılması gereken bir durum olarak görmüşlerdir. Çünkü bütün çatışmalar kötüdür. Sistem mantığı içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmaların baştan önlenmesi gerektiğine vurgu yapılır. Böylece sistemin dengede tutulması sağlanır ve olumsuzluklar kısa sürede giderilir (Koçel, 2001: 534). Akılcı ve etkin biçimde yönetim organizasyon ilkelerini uygulayan bir işletmede, çatışma olmayacağı varsayılır. İnsan ilişkilerini ön plana çıkartan neo-klasik okul temsilcileri, organizasyonlarda çatışmanın varlığını, hatta bazen olumlu sonuçlar doğurabileceğini kabul ederler (Sargut, 2001: 201). Bu yönüyle klasik anlayıştan farklılık gösterirler ve modern bakış açısına zemin hazırlarlar.

Bilim insanlarının çatışmaya ilişkin görüşleri 1970'ler sonrasında modern yaklaşım diyebileceğimiz bir çizgiye ulaşmıştır. Thomas, teorik açıdan kısa ve uzun dönemli çatışma yönetimi yaklaşımlarının karması olan "pragmatik idealizmi" çok güçlü bir yaklaşım olarak görmektedir (Thomas, 1992: 271). Günümüzde çatışma belirtileri sağlıklı bir örgütün varlığı olarak kabul edilmektedir (Darling ve Walker, 2001: 230). Modern yaklaşım etkileşimci bir içeriğe sahiptir. Bu anlayışa göre organizasyonun iş başarımını optimal düzeyde tutmak için çatışma gereklidir. Ancak grup liderleri ya da yöneticiler tarafından iyi yönetilmelidir. Lider bir yandan sorunu çözerken diğer yandan arzulanan geleceğe ilişkin koşulları hazırlayacaktır. Liderler, yenilik ve değişime ayak uydurabilmek için sahip olduğu insan varlığını iyi kullanmalı; gerekiyorsa çatışma ortamı oluşturulmalıdırlar. Hewlett-Packard, RoyalDutch Shell Group, General Electric, IBM gibi küresel ölçekte rekabet eden işletmeler; çatışma kültürü oluşturabilmek için çalışanlarını cesaretlendirmektedirler (Robbins ve Judge, 2007: 515). Ayrıca çatışma becerileri konusunda geri bildirim sağlamalı, takımın etkinliğindeki payına vurgu yapmalı; güçlü sosyal ilişkilerin olduğu,

şeffaf ve sağlıklı bir örgüt kültürü geliştirilmelidir (Kodonoo ve diğerleri, 2012: 56). Kolektivist ve dışil değerlerin egemen olduğu ulusların kültürleri uygun ortam sağlayabilir (Zikic ve diğerleri, 2012: 220).

Çatışma türleri; taraflara, ortaya çıkış şekillerine, organizasyon yapısındaki yerine, işlevselliğine, niteliğine ve birey-örgüt ilişkisine göre farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır (Ataman, 2001: 473-477; Ertürk, 1995: 203-208; Koçel, 2001: 535-538; Robbins ve Judge, 2007: 506). Bütün kültürel yapılarda çatışmalar vardır ancak çatışma yönetimi şekilleri yavaş yavaş gelişme göstermektedir (Kim ve diğerleri, 2007: 23). Ülkelerin sahip oldukları kültürel özelliklere göre, çatışma yönetimi stratejileri de farklılaşabilmektedir. Yöneticilerin çatışma yönetimine bakış açıları, çatışma sonuçlarında belirleyici olmaktadır. Örgütlere egemen olan kültürel yapı çatışmaların seyrini ve sonuçlarını değiştirebilmektedir. Bir örgütte kültürel uyum ya da bağlılığın performansla pek çok faydası olmakla birlikte, davranış çeşitliliğini azaltacağı gibi değişen çevresel koşullara uyumu da zorlaştırabilir (Shelton ve diğerleri, 2002: 372). Örgüt kültürüne yön veren liderin çatışmalara yönelik duygu, düşünce ve davranış eğilimleri; “kalıplaşmış tutum” (Usal ve Kuşluyan, 1999: 141) halini almamalıdır. Çünkü günümüz liderleri, çok fazla bilgiye gereksinimi olan, hızlı gelişen, dinamik bir çevrede çatışmaları yönetmek durumundadırlar.

### 3. Çatışma Nedenleri

Çatışmalar değişik seviyelerde karşımıza çıkar. Bazen grup veya kişiler arasında yaşanır. Bazen de grubun veya bireyin kendi içinde yaşanır. Bu karmaşık yapıyı çözümlenebilmek için geliştirilen tipolojiler genellikle: görev-ilişki, birey-görev, duyumsal-bilişsel, içerik-ilişki-durum, görev-ilişki-süreç boyutlarıyla analiz edilmiştir (Speakman ve Ryals, 2010: 189). Örgütlerde çatışma yönetimini istenilen doğrultuda yönlendirebilmek için öncelikle çatışmanın nereden kaynaklandığı belirlenmelidir. Yöneticiler çatışma yol açan nedeni belirleyip, adını koyduktan sonra; izlemekte olduğu politika ve stratejiyi yeniden düzenleme olanağı bulur.

İnsanlarda olduğu gibi örgütler arasında da büyük farklılıklar vardır. Bu farklılıkların çatışmalara yol açması doğaldır. Örgütün içindeki birimlerin dahi iş yaptığı çevre, kullandığı kaynaklar, yönetim anlayışı, amaçları gibi diğerlerinden ayrılmasını sağlayan pek çok değişkeni vardır. Bu değişkenler çalışanların kendi aralarında, gruplar, bölümler ya da örgütler arasında çatışmalara neden olabilirler. Alana ilişkin yazında, çatışma nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Edwards ve Walton, 2000: 36; Eren, 2004: 554-560; Ertürk, 1995: 208-214; Ivancevich ve Matteson, 1993: 339-344; Koçel, 2001: 538-541; Shetach, 2009: 83). Örgütlerde çatışmaya neden olan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yöneticilerin yönetim tarzı,

## **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

- Denetim biçimi,
- İletişim eksikliği,
- Çalışanların iş yapmada bilgi ve beceri eksikliği,
- Faaliyetlerin zamanlamasında karşılıklı bağımlık,
- Kaynak yetersizliği ve ortak kullanım,
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda karşılıklı bağımlılık,
- Rekabetçi ödüllendirme ve kariyer sistemi,
- Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı,
- Personel yetersizliği, işlerin yoğun olması,
- Örgütsel ve/veya bireysel amaçların farklı olması,
- Zaman ufkundaki farklılıklar,
- Bilgi sağlama, edinme ve gönderme farklılıkları,
- Yenilik ve değişimlere uyum,
- Çalışanın iş tatminsizliği,
- Dış faktörler ve diğerleri.

Yöneticiler çatışmaya neden olabilecek faktörleri önceden tahmin edebilirlerse; ortaya çıkabilecek değişiklikleri yeni fikirler ve optimum çözümler üretme yönünde kullanabilirler (Appelbaum ve Shapiro, 1998: 211). Modern yönetim ve organizasyon anlayışında birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan örgütlerle bireyler arasında çatışma kaçınılmazdır. Çalışanların homojen olduğu bir örgütte çatışma olasılığı az olabilir. Bazen bireyler uyum içinde çalışsa bile; örgüt politikaları, amaç farklılıkları gibi nedenlerle, bölümler arasında çatışmalar çıkabilir. Çalışanın kendisinden kaynaklanan bazı iş sorunları ortaya çıkabilir. Süreklilik gösteren bir sorunu çözmek demek, çatışmanın son bulacağı anlamına gelmemektedir. O halde, süreci dikkate alarak; etkili biçimde yönetmek daha anlamlı olacaktır. Çatışma iyi yönetilirse gruplar ya da bireyler arası farklılıklar, işbirliğine dönüşür. Çatışmaya işlevsellik kazandırılır.

### **4. Çatışmanın Etkin Yönetimi**

Çatışma yönetimi, istenilen çatışma düzeyine ulaşmak için çeşitli stratejilerin ve tekniklerin (Robbins ve Judge, 2007: 513) kullanılmasıdır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar; kültürün önemli bileşeni olan değerler, işbirliği ve çatışma kavramlarının birbiriyle yakından ilişkili olduklarını göstermiştir (Fitzpatrick, 2007: 281). Farklı kültürel yapılardan gelen çalışanlar arasında amaç, değer, inanış ve varsayım farklılıkları yoğun çatışmalara neden olabilir (Boonsathorn, 2007: 198). Öte yandan etkin çatışma yönetimi kültürünün oluşturulması, örgütte var olan değerlerin kült haline gelmesini önler. Zaman içinde kalıplaşmış kültürel değerler işletmede uyum sorunlarına yol açar. Çalışanlar, işlerine ilişkin konularda düşündüklerini rahatlıkla

söyleyebilmelidirler. Böylece yıllardır var olan sorunların üstleri örtülmüş olabilir.

Bir işletmede sessizlik, durağanlığın devamı, çürüme ve bozulmayı getirebilir. Dinamik iş ortamı, işletmeye üstün hareket kabiliyeti sağlayabilir. Kaybolmaya yüz tutmuş canlılığı gün yüzüne çıkarabilir. Örgütteki sorun alanları kolaylıkla görülebilir. Çatışma yönetimi, örgütlerin verimliliği üzerinde anahtar role sahiptir (Akçakaya, 2003; 18). Çatışma yönetimindeki başarı, takım çalışmasını, sorunları çözmeyi, planlamayı ve yaratıcı düşünmeyi dahası liderin başarısını beraberinde getirir.

Çalışanları, çatışmaya cesaretlendirmek için çeşitli teknikler kullanılır. İletişim sağlanırken çatışma seviyesini artırmak için, korku ve belirsizlik içeren mesajlar kullanılabilir. Grupta var olan yönetim stili, tutum, değerler ve birikimleri farklılaştırmak için yeni çalışanlar gruba kazandırılabilir. Grupta “şeytanın avukatlığını” yapacak, zıt fikirler ileri sürecek atamalar yapılabilir. Yeniden yapılanmaya gidilerek, gruplar yeniden oluşturulabilir. Grupların birbirlerine olan bağlılıkları azaltılabilir. Yeni düzenlemeler ve kurallar konulabilir (Robbins ve Judge, 2007: 513). Katılımcılığı teşvik edecek demokratik yöneticiler ve çalışanlar önemli görevlere seçilebilir. Teşvik edici ücret ve maddi olmayan ödüllendirme teknikleri kullanılarak rekabetçi çalışma ortamı oluşturulabilir. İletişim kanalları ve altyapısı değiştirilebilir (Kılıç, 2001: 101; Şimşek, 2002: 303). Bütün bu çabaların asıl amacı, çalışanları eleştiri, uyuşmazlık ve çatışmaya cesaretlendirecek, sorgulayıcı, yapıcı, yenilikçi ve yaratıcı kültürel ortamı hazırlamaktır. Etkileşimci içeriğe sahip bu kültürel ortam; çatışmayı yönetme yetkinliğini ön plana çıkarmaktadır. Yöneticiler çatışmaya yönelik hangi davranış tarzını sergilerse sergilesinler iletişim konusuna özen göstermelidirler. Çalışanlarla ilişkilerinde esnek bir davranış tarzı sergileyebilirler. Onların duygusal ve sosyal zekâlarını hesaba katılmalıdır. Etkili liderler ve takımlarının sosyal zekâyı iletişim ağlarının merkezine alarak kriz, çatışma ve yenilik süreçlerinde başarılı oldukları görülmüştür (Darling ve Walker, 2001: 235). Rahim ve arkadaşlarının (2002: 320), yedi ülkede yaptıkları araştırma sonuçları göstermiştir ki yöneticilerin duygusal zekâ yetkinliklerini kullanmaları; astlarını sorun çözme stratejileri geliştirmeye yönlendirebilir. Bu sayede, çatışma yönetimi ve performans pozitif yönde etkilenebilir. Ayrıca ruh hali olumlu olan, mutlu insanların, olumsuz ruh haline sahip olanlara göre daha çok işbirlikçi eğilimler izledikleri görülmüştür (Montes ve diğerleri, 2012: 13).

McKenna ve Richardson'a göre (1995: 58) çatışmayı başarıya ulaştırarak yönetim yetkinliği bilişsel ve davranışsal iki becerinin varlığına bağlıdır. İlk olarak yöneticinin: “Çatışmayı nasıl yönetebileceğimi kavradım, biliyorum” diyebilmektir. İkinci olarak “ben bu çatışmayı çözebilirim” kararlılığıdır. Modern yaklaşım, ekip liderlerinin optimal çatışma düzeyini

## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

sürdüremelerini öğütler. Aksi halde çatışma iyi yönetilemeyeceğinden, işletme olumsuz etkilenebilir. Lider, PRIDE (Pause-Report-Impact-Different-End) Modelini izleyebilir (Bagshaw, 1998: 208). Bu model; suçlamaya girişmeden karşı tarafı dinlemeyi, önyargılı davranmadan olayı açığa çıkartmayı, davranışın ne tür sonuçlar doğuracağını paylaşmayı, gereksinimleri yeniden gözden geçirmeyi, çatışmadan istenen olumlu sonucun ne olduğunun ayrıntılı biçimde açıklanmasını içerir.

Çatışma yönetimini uygularken, süreç içerisinde yöneticilerin ne tür bir davranış tarzına sahip olacakları, niyet ya da yaklaşımları anahtar öneme sahiptir. Her türlü çatışma için uygun görülen en iyi yönetim tarzının olmadığı kabul edilir. Lider duruma göre davranır (Bone ve Kurtz, 1999; 337). Çatışmanın ortaya çıkaracağı taraflardan hangisinin isteğinin kabul edileceği çatışmayı yönetme tarzını ortaya çıkarır. Genellikle insanların çatışma durumunda ne tarz davranışlar sergileyeceğine ilişkin Thomas ve Killman'ın geliştirdiği model kullanılır (Thomas, 1992: 266; McKenna, 1995: 23; Ma ve diğerleri, 2010: 171). Bu modelin iki boyutu ve beş farklı davranış tarzı vardır. Boyutlardan birini çatışma durumunda işbirliği, diğerini ise iddia ve taleplerde ısrarcılık oluşturmaktadır. Takım çalışmasına uygun olmamakla birlikte; durumun aciliyeti, olumsuz kararlara varma olasılığı karşısında lider, çatışmayı sonlandırmak için *rekabetçi tarzı (competing/dominationstyle)* benimseyebilir. Rekabetçi tarz genellikle bir Kazan / Kaybet durumudur. Açıkça çatışmanın zararlı olacağı, bilgi eksikliğinin olduğu, kazananın olmayacağı durumlarda *kaçınmacı tarzı (avoiding/neglectstyle)* uygulayabilir. Tarafların güçlerinin birbirine eşit olduğu ya da birbirine zıt iki önemli amacın varlığı durumunda *uzlaşmacı tarz (compromising/sharingstyle)* iyi işleyebilir. Taraflardan birinin, diğer tarafın savunularının daha önemli olduğunu kabul ederek, takım içindeki ahengi bozmaması gereken durumlarda *uyumcu tarz (accomodating/appeasementstyle)* sergilenebilir. Uyumcu tarzda taraflardan biri barışı korumak ve karşı tarafı mutlu etmek için kendi istek ve ihtiyaçlarından vazgeçer. Son olarak, her kesimin isteklerinin üst düzeyde kabul gördüğü *işbirliği tarzı (collaborating/integrationstyle)*, yönetim tarafından benimsenebilir. İşbirliği aslında bir Kazan / Kazan durumunun başarılmasıdır. Çözüm her iki taraf içinde yararlı sonuçlar doğurabilir (Pheng, 1999: 126). Uzun müzakereler gerektirebilir. Ancak, önemli amaçlarda ve yaklaşımlarda görüş birliğine varıldığında faydalı sonuçlar doğurur. İşbirliği tarzını sergileyen kişiler, çatışmayı doğal kabul eder (Hellriegel ve Slocum, 2004: 235). Uygun bir çözüm için söz verirler. Eğer üstesinden gelinirse daha yaratıcı sonuçlar doğuracağına inanırlar. Kazan / Kazan durumunun örgütsel adaleti sağladığı varsayılır (Tatum ve Eberlin, 2008: 301).

Yönetici ve çatışmayla ilgili kesimler duruma göre uygun olan tarzı ya da tarzları seçip, uygulayabilirler. Ancak etkileşimli yaklaşım sadece durum

değil, karşılıklı davranışlar çerçevesinde gelişen bir süreç olarak ele alır. Tarafların algı ve davranışlarını analiz ederek tahminler geliştirir (Appelbaum ve diğerleri, 1998: 215). Rahim ve arkadaşları (1999: 166) yaptıkları ampirik bir çalışmayla, çalışanların moral düzeyini geliştirici faaliyetlerin; tarafları işbirliği tarzına (integratign style) yönlendirebileceği sonucuna varmışlardır. Öğrencilere yönelik bir başka araştırmada bayanların erkeklere nazaran daha işbirlikçi davranış sergilemişlerdir (Rognes ve Schei, 2010: 92). Ayrıca, yüksek başarı güdüsü ve iyi yöndeki ilişkilerin tarafları işbirliği tarzına teşvik ettiği söylenebilir. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar kültür ile çatışma yönetimi tarzları arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Zarankin, 2008: 181). Örneğin kolektivist kültür, bireyci kültüre göre işbirliği tarzına daha eğilimlidir. Beş çatışma yönetim tarzından sadece işbirliği tarzı ile etkili liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Barbuto Jr ve diğerleri, 2010: 444). Genellikle işbirliği tarzının daha uygun ve etkili çatışma yönetimi tarzı olduğu algısı vardır (Gross ve Guerrero, 2000: 200).

Türkiye’de, sanayi işletmeleri yöneticileri ve sendika yöneticilerine yönelik yapılan araştırmalar, çatışmadan “kaçınmacı tarzın” ilk sırada, ikinci sırada ise “uzlaşmacı tarzın” uygulandığını göstermiştir (Sargut, 2001: 201-210). Birlikte çalışarak sorun çözme yaklaşımını içeren “işbirliği tarzı” daha sonra gelmektedir. Bu noktadan hareketle Sargut, Türk toplumunda makro kültürel değerlerin kendini hissettirdiğine ve Japonya ile benzerlikler gösterdiğine dikkat çekmektedir. Türkiye’de spor okulları yöneticiler ve akademisyenlere yönelik yapılan diğer bir araştırmada, en fazla “sorun çözme” odaklı yaklaşım olan “işbirliği tarzı”nın benimsendiği sonucuna varılmıştır. Ancak öğretim elemanları yöneticilerle aynı görüşte değildiler. Akademisyenler, yöneticilerin nadiren işbirlikçi davranış tarzı sergilediklerini ifade etmişlerdir (Mirzeoğlu, 2005 54). Üniversite çalışanlarına yönelik bir başka araştırmada (Özdemir ve Özdemir, 2007: 408) ise büyük ölçüde işbirliği ve uzlaşma tarzlarının sergilendiği ve etkili çatışma yönetimi tarzları olarak algılandıkları tespit edilmiştir. Özkalp ve arkadaşlarının (2009: 432) farklı sektörlerdeki yöneticilerle uyguladıkları araştırmada en çok izlenen işbirlikçi çatışma yönetimi tarzını, uzlaşmacı tarzın izlediği görülmüştür. Sonucun böyle olması Türk toplumunda kolektivist kültürün varlığına yorulabilir. Özel ve kamu sektöründe farklı yönetim çalışanlarına yapılan araştırmada da aynı bulgular elde edilmiştir (Ma ve diğerleri, 2010: 180). Diğer yandan cinsiyete göre konuya yaklaşım farklılaştırabilmektedir. Tekstil sektöründe yapılan bir alan araştırmasında erkekler rekabetçi davranış tarzı sergilerken; kadınların daha çok uzlaşma, uyum ve kaçınma davranış tarzları sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 16). Türkiye’de, genelleme yapmak zor olmakla birlikte düşük dozajlı Kazan / Kazan (uzlaşma) durumunun altında bir yönetim biçiminin sergilendiği söylenebilir (Şahin ve diğerleri, 2006: 564).



## **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

Farklı ülkeleri kapsayacak şekilde yapılan bir araştırmada, Japonya'nın Kazan / Kazan stratejisini en yüksek oranda uygulayan kültür (% 100) olduğu sonucuna varılmıştır (Hellriegel ve Slocum, 2004: 241). Sıralama şöyle devam etmektedir: Çin (% 82), Arjantin (% 81), Fransa (% 80), Hindistan (% 78), ABD (% 71), İngiltere (% 59), Meksika (% 50), Almanya (% 55), Nijerya (% 47), Brezilya (% 44) ve İspanya (% 37). On iki ülkeden, Kazan / Kaybet stratejisini en fazla benimseyen ülke % 63 ile İspanya olmuştur. Yapılan araştırmalar işbirliğine yatkın Japonya, Çin ve Güney Kore gibi kolektivist değerlere sahip Doğu Asya ülkelerinin, Kazan / Kazan stratejisine yatkın olduklarını göstermektedir (Kim ve diğerleri, 2007; 32). Japonya ve benzeri ülkelerle ortaklaşa davranışçı / kolektivist kültürel öğeler içeren Türkiye'nin de büyük oranda, Kazan / Kazan stratejisinin uygulandığı ülkelerden olması beklenir. Kazan / Kazan stratejisinin Türk toplumunda uygulanmasının önündeki iki büyük engelin “düşük sinerji” ve “düşük güven düzeyi olduğu” söylenebilir (Sargut, 2001; 142, 146).

Yazında çatışma yönetimi ve çatışma çözümüne ilişkin çok sayıda ampirik çalışma vardır. Buna rağmen çatışmaların çözümü ile çatışma yönetimi genellikle karıştırılır. Çatışma çözümü, çatışmaların azaltılmasını, elimine edilmesini ya da sonlandırılmasını kapsar. Rahim (2000: 5-6) söz konusu durumu, “bir bebeğin banyo suyundaki durumuna” benzetir. Çatışma çözümüne ilişkin çalışmaların çatışma yönetimi ile etkililik arasındaki bağlantıyı yeterince açıklayamadıkları konusunda eleştirir. Çatışma yönetimi stratejileri konusunda çalışan bilim insanlarının önerilerini üç maddede özetler:

- Bazı bilinen çatışma türleri vardır ki onlar bireysel veya grupsal performansı olumsuz etkileyebildiklerinden önlenmeli ya da azaltılmalıdırlar (ırksal uyumsuzluk, cinsel taciz vb.).
- Görev, politika ve organizasyon sorunlarından oluşan diğer çatışma türlerinin performansa etkisi ise olumlu olabilir. Çatışma yönetimi stratejisi çerçevesinde izlenmeli, ölçülmeli ve oluşturulmalıdırlar.
- Örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşim içindedir. Aralarındaki anlaşmazlıklar yapıcı bir şekilde çözüme kavuşturulmalıdır. Etkililik açısından duruma göre çatışma yönetimi stratejisi farklılık gösterebilir.

### **5. Çatışma Yönetimi ve Performans İlişkisi**

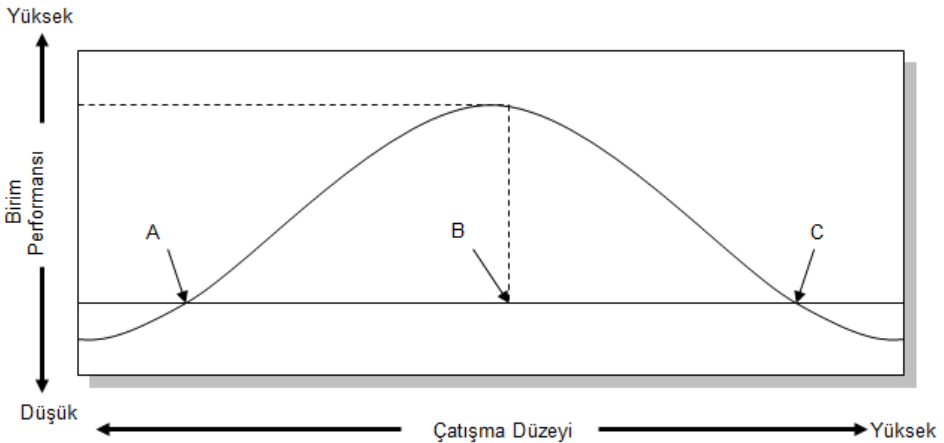
Çatışma optimal düzeyde tutulmalıdır. Eğer kritik noktayı aşarsa bu kez geleneksel yaklaşımın çatışmaya ilişkin görüşleri haklı çıkmaya başlar. Çatışmanın yapıcı veya yıkıcı olması bireyin ya da grubun işlevselliğine bağlıdır. Çatışma düzeyinin en işlevsel olduğu noktada birimin performansı da en üst seviyede olacaktır. Şekil 1'de birimin performansı ile çatışma düzeyleri arasındaki ilişki açıkça görülmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 527). Yönetici

eğer çatışmayı işlevsel kılarırsa birimin, bireyin ya da organizasyonun iş başarımı B noktasında; diğer bir deyişle zirvede olacaktır. Amaçlar doğrultusunda olumlu gelişmeler gözlenecektir. Yenilikçilik ve yaratıcılık ortaya çıkacaktır. Çatışmanın yenilikçi davranış ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Lu ve diğerleri, 2011: 131) Çevredeki değişime kolayca uyum sağlanacaktır. Çatışma düzeyinin çok fazla olması da iyi değildir. Yönetim, çalışanların duygusal zekâ yapılarını bilmelidir. İşbirliği tarzı çatışma, duygusal zekanın performansı pozitif yönde etkilemesine aracılık edebilir (Shih, 2010: 156). Çatışma düzeyini düşürmek için örgüt çalışanlarının duygusal zekâ seviyeleri artırılabilir (Suliman ve Al-Shaikh, 2007: 208). Böylece çatışmayı gereği gibi yönetmek kolaylaşır.

Çalışanların günlük yaşamlarında ve işlerinde çatışmanın olumsuz etkilerinin önüne geçilmiş olur. Çatışma yöneticisi, örgütte iletişim kanallarının etkinliğine dikkat etmelidir. İletişim aracı olarak mizaha başvurulabilir. Mizah örgütsel çatışmayı yok etmede ya da azaltmada faydalı olabilir (Smith ve diğerleri, 2000: 609). Örneğin bazen yapılan bir şaka düşmanlıkları açığa vurabilir. Mizahın farklı şekil ve fonksiyonları vardır. Yanlış anlaşılacak için özenle kullanılmalıdır.

Çatışmanın etkin yönetilebilmesi için Grafik 1'deki B noktasında sembolik olarak varlığı tespit edilen çatışma düzeyinin, ok yönünde azaltılması gerekmektedir. Yönetici değişkenler arasındaki ilişkileri de gözetererek çatışma düzeyini kontrollü azalttığıında, gelinecek yeni nokta A olacaktır. A noktası, iyi yönetilen çatışmanın yarattığı sinerjiyle varılan, örgütün önceliklerden daha

Şekil 1. Çatışma ve Birimin Performansı



## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

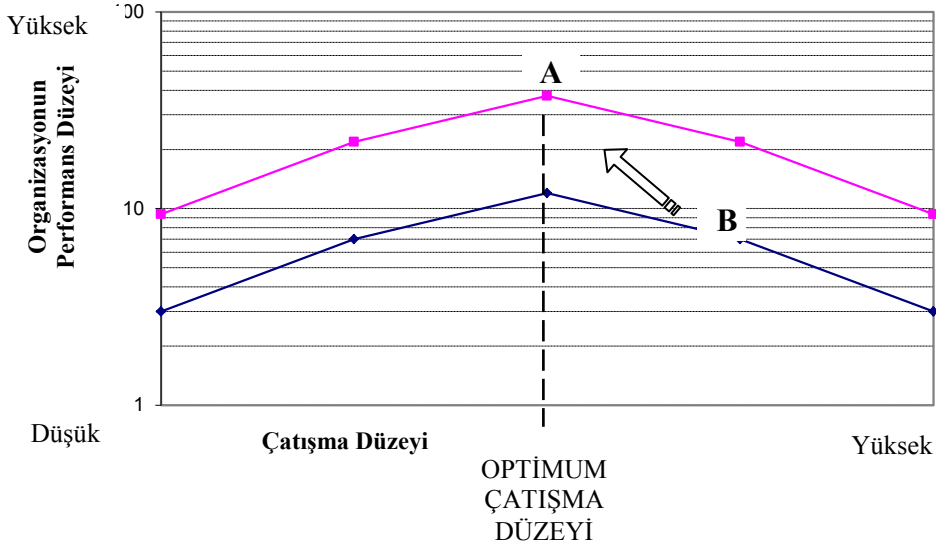
Durum	Çatışma Düzeyi	Çatışma Biçimi	Birimin Sahip Olduğu Özellikler	Birim Performansı
A	Düşük veya hiç yok	İşlevsel değil	İlgisiz Durgun, Değişime cevap vermeyen Yeni fikirlerden yoksun	Düşük
B	Optimal	İşlevsel	Varlığını sürdürebilir Kendini eleştiren Yenilikçi	Yüksek
C	Yüksek	İşlevsel değil	İşleri aksatan Kaotik İşbirliği yapmayan	Düşük

*Kaynak: Robbins ve Judge, 2007: 527.*

yüksek, iş başarımı seviyesidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki işbirlikçi/uzlaşmacı tarz uygulanması durumlarında da psikoloji zorlanmakta ve sosyal uyumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir (Chung-Yan ve Moeller, 2010: 382). Endişeler, işe gelmemeler, iş tatminsizliği, personel devir hızı artabilecektir. Özetle çatışma eğer iyi yönetilemezse birey ve grup performansı olumsuz etkilenebilir.

Çalışmanın geri kalan kısmında, buraya kadar yapılan yazın taraması çerçevesinde; bir devlet üniversitesine bağlı bir birimde yaşanan çatışma nedenleri, ampirik olarak ortaya konulacaktır. Etkin bir çatışma yönetimi sağlanabilmesi için yöneticiler öncelikle çatışmaların nereden kaynaklandığını ve boyutlarını belirlemelidirler. Eğitim hizmeti sunulan bir kurumda, eğer yönetici yaşanan veya olası çatışmaları kontrol edemezse hem çalışanlar hem de eğitim hizmeti alanlar bu durumdan olumsuz yönde etkilenirler.

**Grafik 1: Optimum Çatışma Düzeyi ile Organizasyonun İş Başarımı (performans) Düzeyi Arasındaki İlişki**



## 6. Akademik Personele Yönelik Uygulama

Akademik kurumlar olan üniversitelerde çeşitli tür ve düzeylerde çatışmalar yaşanmaktadır. Üniversite bütünü içerisinde birimler arasında, bölümler arasında ve bölüm içinde olabileceği gibi çalışanlar arasında da çeşitli nedenlerle çatışmalar yaşanması doğaldır. Akademisyenlerin yaşadıkları çatışma, kurumun kültürüne yansımaktadır. Diğer taraftan kurumda var olan kültürel yapı çatışmaların şiddeti üzerinde etkili olmaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, akademik personelin işlerini yaparken yüz yüze geldiği çatışma gerçeğini açığa çıkarmaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın uygulama kısmında; insan ve örgüt yaşamını çepeçevre saran kültürün farklı yansımaları olan çatışma nedenleri araştırma konusudur. Çatışmanın kurumda yüksek düzeyde hissedildiği gözlemlenmiş ve akademik personelin “çatışma düzeyi” ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada, aşağıda sıralanan temel sorulara cevaplar aranmıştır:

- ✓ Çatışma ne derecede hissedilmektedir?
- ✓ Üst düzey yönetici değiştiğinde çatışma düzeyinde ne tür farklılık oluşmaktadır?
- ✓ Farklı yıllardaki çatışma düzeyleri ne tür değişim göstermektedir?
- ✓ Hangi değişkenlerin çatışmaya ne derecede etkisi olmaktadır?

## **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

- ✓ Söz konusu değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri nelerdir?

### **6.2. Araştırmanın Tasarımı ve Örneklemi**

Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı İzmir Meslek Yüksekokulu'nun İktisadi İdari Programlar Bölümü'nde gerçekleştirilmiştir. Bölüm bünyesinde; muhasebe, pazarlama, yerel yönetimler, büro yönetimi ve sekreterlik, turizm ve otel işletmeciliği programları yürütülmektedir. Araştırma iki yıllık evreler halinde tasarlanmış ve üç dönem tekrarlanmıştır. Her uygulama dönemindeki yöneticilerde farklıdır. İlk uygulama pilot çalışma olarak tasarlanmıştır. Uygulamanın örneklem kütlesi, İktisadi İdari Programlar Bölümü'nde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Söz konusu bölümde görülen iş yoğunluğu, ortak kaynak kullanımı gibi çatışma nedenleri ve farklı üniversitelerden gelen araştırma görevlilerinin çalışanların üçte birini oluşturacak düzeye ulaşması, örneklemin seçiminde etkili olmuştur. Bölümdeki akademik personel sayıları araştırmanın yapıldığı dönemlere göre sırasıyla 32, 31 ve 33 kişidir. İlk uygulamaya bir kişi katılmamıştır. İkincisinde tam katılım sağlanmıştır. Son anket uygulamasına, 28 kişi katılmıştır.

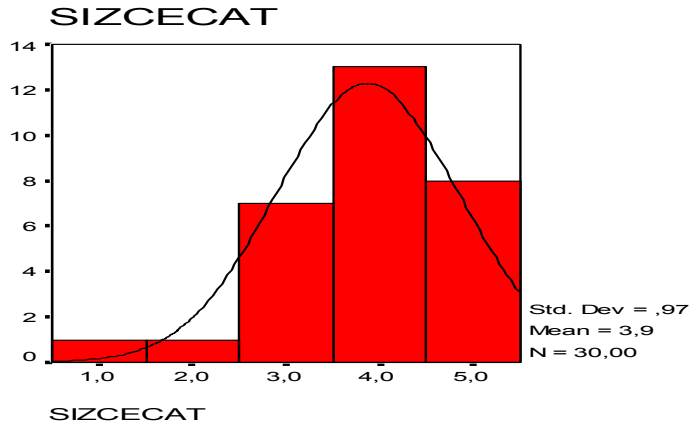
### **6.3. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği**

Her örgütte belirli seviyelerde çatışmanın izlerine rastlanabilir. Örneklem kümesini oluşturan bölümde, çatışma seviyesinin yüksek düzeylerde seyrettiğinin belirgin göstergeleri olarak: Çalışanların tepkisini çeken yönetim uygulamaları, çalışanlar arasında enformel iletişim, tartışmalı toplantılar gözlemlenmiştir. Görünür nedenlerin ötesine geçmek, çatışmayı daha anlaşılır kılmak ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için; çalışmada Survey Yöntemi kullanılmıştır. Bu çabayla akademisyenlere demografik özelliklerin yanında; yazın taraması, akademisyenlerin görüşleri ve bölümde yaşananlar göz önünde bulundurularak, çatışmaya yol açabilecek 16 değişkeni içeren soru kâğıdı geliştirilmiştir. Akademisyenlere son soru olarak, bölümde çatışma düzeyinin ne derece hissedildiği sorulmuştur. Bu süreçte anket tekniğinden ve “en düşük”ten “en yüksek” etki derecesine beşli Likert Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Katılımcılara kısa, öz önermeler içeren sorular yöneltilmiştir. Anketler tek elden dağıtılmış ve gerektiğinde önermelerle ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Hazırlanan anket formu farklı üç yönetim döneminde periyodik olarak iki yıl arayla uygulanmaya çalışılmıştır. Yapılan ilk pilot uygulamada “Kurumda çatışma düzeyiniz nedir?” sorusuna verdikleri cevap ortalamasının; Grafik 2'de görüleceği üzere, beşli ölçekte dörde yakın (3,9) çıkması dikkat çekmiştir. Grafik 2'de yatay eksen çatışma düzeyini, dikey eksen ise katılımcı sayısını (olayın görülme sıklığını) göstermektedir. Ortalamanın üstünde uç değerlerin fazla olmasından dolayı sağa doğru (pozitif yönlü) kayma söz konusudur.

Çatışma nedenlerinin ortalamalarına bakıldığında, beşli ölçekte en düşük ortalamanın dış faktörler nedenine ait olduğu ve 2,6 düzeyinde hissedildiği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin yönetim tarzlarının (4,2) ve iletişim eksikliğinin (4,3) dördün üzerinde ortalamaya (etki derecesine) sahip oldukları belirlenmiştir. İlk pilot uygulamada demografik özelliklere yer verilmemiştir. Anket formunun alfa güvenilirlik oranı % 80 olarak tespit edilmiştir.

**Grafik 2: Pilot Uygulamada Çatışma Düzeyi**



#### **6.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi**

Soru kâğıdından elde edilen veriler, büyük ölçüde SPSS 20. Sürüm programından ve MS Office Excel programından yararlanılarak analize tabi tutulmuştur. I. Dönem için alfa güvenilirlik katsayısı 0,87 çıkmakla birlikte II. Dönem’de bu katsayı 0,77 olarak tespit edilmiştir.

##### *Demografik Özellikler*

Pilot uygulamadan sonra yapılan iki döneme ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de, çapraz tablo biçiminde verilmiştir. Akademisyenlerin önemli bir kısmını araştırma görevlileri oluşturmaktadır. I. Dönem’de, 10 olan araştırma görevlisi sayısı; ikinci dönem 13’e çıkmaktadır. I. Dönem doktora sahibi olanların sayısı 11 iken ikinci dönemde 17’ye çıkmıştır. I. Dönem 1-5 yıl çalışan sayıları dikkat çekerken; II. Dönem’de 6-10 yıl çalışanların diğer dönemlerin önüne geçmiştir.

**Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

**Tablo 1: Unvan-Çalışma Süresi-Eğitim Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo**

EĞİTİM		ÇALIŞMA SÜRELERİ									
		1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-...		Toplam	
		I. Dönem	II. Dönem	I. Dönem	II. Dönem	I. Dönem	II. Dönem	I. Dönem	II. Dönem	I. Dönem	II. Dönem
Lisans	Araştırma Gör.		1								1
	Öğretim Gör.			1				1		2	
Yüksek	Araştırma Gör.	9	4							9	4
Lisans	Öğretim Gör.	6		1	4			1	2	8	6
	Uzman					1				1	
Doktora	Araştırma Gör.	1	6		2					1	8
	Öğretim Gör.				1						1
	Yrd. Doç.	2		2	3	2	1	2	2	8	6
	Doçent	1			1					1	1
Profesör				1	1					1	1
<b>Toplam</b>		19	11	5	12	3	1	4	4	31	28

Tablo 2’de görüldüğü üzere I. Dönem’de kadınların sayısı fazla iken, II. Dönem’de sayılar eşittir. Evlilerin sayısı I. Dönem’de 20 iken, II. Dönem’de 13’tür. Katılımcılar büyük ölçüde 30-49 yaş aralığında bulunmaktadır.

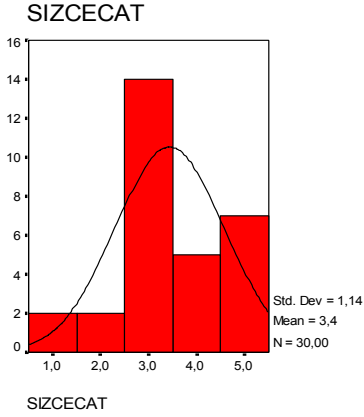
*Çatışma Nedenlerinin Etki Düzeyleri*

Çatışma nedenlerine ilişkin I. Dönem alfa güvenilirlik oranı 0,87 çıkmakla birlikte; II. Dönem’de bu oran 0,77 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların, “Sizce bölümünüzdeki çatışma düzeyi nedir?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı, Grafik 3 ve Grafik 4’de görülmektedir.

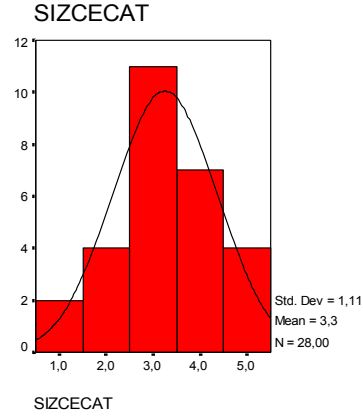
**Tablo 2: Medeni Durum –Yaş- Cinsiyet Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo**

CİNSİYET		YAŞ									
		20-29		30-39		40-49		50-...		Toplam	
		I. Dön.	II. Dön.	I. Dön.	II. Dön.	I. Dön.	II. Dön.	I. Dön.	II. Dön.	I. Dönem	II. Dönem
Kadın	Bekar	2	2	1	1	2	1		1	5	5
	Evli	1	2	4	3	5	2	1		11	7
	Diğer						1	1	1	1	2
Erkek	Bekar	1	3	2	2	2	3			5	8
	Evli	2		5	4	2	1		1	9	6
<b>Toplam</b>		6	7	12	10	11	8	2	3	31	28

Grafik 3: I. Dönem Çatışma Düzeyi



Grafik 4: II. Dönem Çatışma Düzeyi



Anlaşılabileceği üzere ortalamalarda düşüş yönündeki eğilim az da olsa devam etmektedir. Pilot uygulamada çatışma düzeyi ortalaması 3,9 iken I. Dönem’de 3,4’e, II. Dönem’de ise 3,3’e düşmüştür. Ancak, beşli ölçekte ortalama 2,5 optimal çatışma düzeyi olarak kabul edilirse; çatışmanın hala yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir.

I. Dönem’de, yöneticilerin yönetme tarzları (3,7) Tablo 3’te görüldüğü üzere pilot uygulamada olduğu gibi en yüksek ortalamaya sahip nedenlerden biridir. “Kaynak yetersizliği, ortak kullanım” faktörünün aynı ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmektedir. II. Dönem’de ise “çalışanların iş tatminsizliği” 3,9 düzeyindeki aritmetik ortalamayla dikkat çekmektedir. Sonrasında ise “iletişim eksikliği” (3,8) ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3: Üç Farklı Dönemde Çatışma Nedenlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

ÇATIŞMA NEDENLERİ	Pilot Uygulama		I. DÖNEM		II. DÖNEM	
	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>X</i>	<i>S</i>
Kaynak yetersizliği, ortak kullanım	3,5	1,5	3,7	1,3	3,7	1,0
Görev ve sorumluluklarda karışıklık	3,4	1,4	3,1	1,2	3,4	1,1
Zamanlamada karşılıklı bağımlılık	3,0	1,2	2,9	1,1	3,1	1,3
Rekabetçi ödül ve kariyer sistemi	2,7	1,5	2,7	1,8	2,9	1,8
Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı	3,7	1,2	3,6	1,4	3,0	1,2



## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

Personel yetersizliği, iş yoğunluğu	3,3	1,4	3,0	1,6	3,5	1,2
Amaç farklılıkları	3,6	1,1	3,3	1,4	3,2	1,2
Yöneticilerin yönetim tarzları	4,2	1,1	3,7	1,4	3,6	1,1
Denetim biçimi	3,9	1,2	3,2	1,4	3,2	1,1
İş yapmada bilgi, beceri eksikliği	3,0	1,3	3,3	1,0	3,5	1,2
İletişim eksikliği	4,3	1,0	3,6	1,2	3,8	0,9
Zaman ufkundaki farklılıklar	3,0	1,3	3,3	1,5	3,1	1,4
Bilgi sağlamada farklılıklar	3,6	0,9	3,3	1,1	3,5	1,5
Yenilik ve değişimlere uyum	3,5	1,3	3,4	1,4	3,3	1,1
Çalışanların iş tatminsizliği	3,8	1,3	3,5	1,4	3,9	1,0
Dış faktörler	2,6	1,2	2,6	1,1	2,9	1,1

### *Hipotez Testleri*

Birinci dönem ve ikinci dönem için değişkenler arasındaki ilişkiler hipotez testleriyle sınanmıştır. İlk dört hipotez I. Dönem'in verilerine göre sınanırken; sonraki dört hipotez ise II. Dönem'in verileriyle test edilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Yardımcı doçentlerin personel yetersizliği ve iş yoğunluğu nedeniyle yaşadıkları çatışma düzeyiyle, araştırma görevlilerinin bu nedenle yaşadıkları çatışma düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır.*

*H<sub>2</sub>: Yenilik ve değişim erkeklerde kadınlardan daha fazla çatışmaya yol açmaktadır.*

*H<sub>3</sub>: Personel yetersizliği ve iş yoğunluğu nedeniyle bekarlar evlilerden daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.*

*H<sub>4</sub>: Yöneticilerin yönetim tarzlarından dolayı yaşanan çatışmayla eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>5</sub>: Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı kadınlarda erkeklerden daha fazla çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.*

*H<sub>6</sub>: Personel yetersizliği ve işlerin yoğun olması, kadınların çatışma düzeyinde daha fazla etkili olmaktadır.*

*H<sub>7</sub>: Çalışanların iş yapmada bilgi ve beceri eksiklikleri kadınlarda erkeklere göre daha fazla çatışmaya neden olmaktadır.*

*H<sub>8</sub>: İlk beş yılın içinde olan çalışanlar, ikinci beş yılın içerisinde olanlara göre kaynak yetersizliğinden dolayı daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.*

Tablo 4'te t testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre  $p < .01$  düzeyinde ( $t_{16} = -2,79$ ) anlamlı olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Ortalamalar dikkate alındığında, yardımcı doçentlerin personel yetersizliğinden ve iş yoğunluğundan dolayı daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilir.

**Tablo 4: Personel Yetersizliğinin Unvanlara Göre Çatışmayı Etkileme Düzeyi**

<i>Unvan</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Araştırma Görevlisi	2,20	1,4	-2,79	,01
Yardımcı Doçent	4.0	1,3		

I. Dönem verilerine uygulanan  $H_2$  Hipotezi, Tablo 5'te verilen t testi sonuçlarına göre kabul edilir. Alternatif hipotez olan  $H_2$   $p < .001$  ( $t_{29} = 2,52$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kadınlar, yenilik ve değişimden dolayı daha az çatışmayla karşılaşmaktadırlar.

**Tablo 5: Yenilik ve Değişim Faktörünün Cinsiyete Göre Çatışmayı Etkileme Düzeyi**

<i>Cinsiyet</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	2,82	1,38	2,52	,001
Erkek	4,00	1,18		

Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere  $H_3$  hipotezi kabul edilir. Analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bekarlar iş yoğunluğu ve personel yetersizliği nedeniyle optimal çatışma düzeyinin oldukça üzerinde bir çatışma yaşamaktadırlar. Akademik ve idari personel üzerine yapılan bir başka çalışmada, evlilerin bekarlara göre daha fazla uzlaşmacı davranış tarzı sergiledikleri görülmüştür (Özdemir ve Özdemir, 2007: 405).

**Tablo 6: Personel Yetersizliğinin Medeni Duruma Göre Çatışmayı Etkileme Düzeyi**

<i>Medeni Durum</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bekar	4,0	1,25	2,49	,01
Evli	2,65	1,46		

## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

Yapılan t testi sonucunda yöneticilerin yönetme tarzlarından dolayı yaşanan çatışma ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Tablo 7'ye göre  $H_4$  reddedilir, çünkü  $p=.21$  ( $t_{27}=-1,71$ ) olarak hesaplanmıştır. Hipotezin reddedilmekle birlikte, her iki grubun ortalamalarının da oldukça yüksek olması dikkat çekicidir.

**Tablo 7: Yöneticinin Yönetme Tarzının Eğitim Durumuna Göre Çatışmaya Etkisi**

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yüksek Lisans	4,05	1,25	-1,71	<b>,21</b>
Doktora	3,63	1,46		

II. Dönem'de paylaşılan görüş ve değerlerin azlığının kadınlarda erkeklerden daha fazla çatışmayı etkilediği görülmüştür. Tablo 8'den anlaşılacağı üzere  $p<.01$  ( $t_{26}=2,69$ ) düzeyinde anlamlı bulunduğundan  $H_5$  kabul edilir. Erkeklerde ise ortalamanın optimal düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 8: Görüş ve Değer Farklılığının Cinsiyet Açısından Çatışmaya Etkileri**

<i>Cinsiyet</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	3,57	1,16	2,69	<b>,01</b>
Erkek	2,43	1,09		

Personel yetersizliği ve işlerin yoğun olması Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere  $p<.01$  düzeyinde ( $t_{26}=2,96$ ) anlamlı bulunmaktadır. Dolayısıyla  $H_6$  kabul edilir. Personel yetersizliğinden ve işlerin yoğun olmasından dolayı kadınlar daha fazla çatışmaya girmektedirler.

**Tablo 9: Personel Yetersizliğinin Cinsiyete Göre Çatışmaya Etkisi**

<i>Cinsiyet</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	4,07	,73	2,96	<b>,01</b>
Erkek	2,86	1,35		

Tablo 10'a göre  $p < .01$  anlamlılık düzeyinde  $H_7$  kabul edilmektedir. Çalışanlardaki bilgi ve beceri eksikliği kadınlarda erkeklere göre daha fazla çatışmaya yol açmaktadır.

**Tablo 10: Bilgi ve Beceri Eksikliğinin Cinsiyete Göre Çatışmaya Etkisi**

<i>Cinsiyet</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	4,07	,83	3,17	<b>,01</b>
Erkek	2,86	1,17		

Tablo 11'e göre çalışma süresi beş yılı geçmemiş çalışanlar, 6-10 yıl arasında çalışanlara göre daha fazla çatışma yaşamaktadırlar. Anlamlılık düzeyini veren  $p < .01$  olduğundan dolayı; alternatif hipotez olan  $H_8$  hipotezi kabul edilir. 1-5 yıl arası çalışanların çatışma düzeyi oldukça yüksektir (4,07).

**Tablo 11: Yaşanan Çatışmada Çalışma Süreleri ve Kaynak Yetersizliği İlişkisi**

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
1-5 Yıl	4,07	,73	2,96	<b>,01</b>
6-10 Yıl	2,86	1,35		

#### *Değişkenler Arası İlişkiler*

Çatışma nedenlerinin katılımcıların demografik özellikleriyle ilişkilerine bakıldığında I. Dönem için “yenilik ve değişimlere uyum” ile yaş arasında zayıf da olsa negatif yönlü ( $-0,47$ )  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; katılımcılar tarafından hissedilen çatışma düzeyi ile çatışma nedenleri arasında pozitif yönlü anlamlı ( $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$ ) ilişkilerin varlığı görülmüştür. İlişkinin ölçümü için, Pearson korelasyon katsayısı ve var olan veriler dikkate alınarak Bivariate yöntemi kullanılmıştır. Tablo 12’de bu ilişkiler görülebilir. Tablo 12’de sadece değişkenler arasında anlamlı ilişkiye sahip olanların değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamaya ve standart sapmaya (Bkz. Tablo 3) yer verilmemiştir. Her iki dönemde özellikle “örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklık” ile çatışma düzeyi arasındaki güçlü ve pozitif yönlü, önem düzeyi yüksek ilişki dikkat çekmektedir. I. Dönem’de ilişkisi tespit edilen “yöneticilerin yönetme tarzı” ile “iletişim eksikliği” faktörlerinin; II. Dönem’de anlamlı herhangi bir ilişkisine rastlanmamıştır.

## Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma

**Tablo 12. Hissedilen Çatışma İle Çatışma Nedenleri Arasındaki Anlamlı Korelasyonlar<sup>@</sup>**

<i>Faktörler</i>	<i>Hissedilen Çatışma Düzeyi</i>	
	<i>I. DÖNEM</i> ( <i>X:3,4 ve S:1,14</i> )	<i>II. DÖNEM</i> ( <i>X:3,3 ve S: 1,11</i> )
Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklık	0,68 **	0,53 **
Yöneticilerin yönetim tarzları	0,50 **	
Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı	0,60 **	
Denetim biçimi	0,55 **	0,38 *
İletişim eksikliği	0,43 *	
Amaç farklılıkları	0,42 *	0,45 *
Personel yetersizliği		0,54 **
Çalışanların iş yapmada bilgi, beceri eksikliği		0,45 *

\*  $p < 0,05$  , \*\*  $p < 0,01$

<sup>@</sup> I. Dönem için Listwise, N:31'dir. II. Dönem için Listwise, N:28'dir.

Dikkat çeken noktalardan birisi de pilot uygulamada anlamlı ilişkisi ( $p < 0,01$ ) bulunan “denetim biçimi” ve “amaç farklılıkları” nedenlerinin bu ilişkilerini her dönemde devam ettirmesidir.

### 7. Tartışma ve Sonuç

Birbirinden ayrı kültür ve iklimlere sahip örgütlerde çatışmalara sıklıkla rastlanır. Çatışma konusu makro açıdan ele alındığında günümüzde savaşların kazanını yoktur. İnsanlık tarihi göstermektedir ki savaşlar, sadece o an için çıkarlarını korumuş görünenler ile bastırılmış düşmanlıklar üretmektedir. Kaybeden ise bütün insanlıktır.

İyi yönetilmeyen çatışmalar tehlikeli boyutlara ulaşabilir. En önemli tehlike “kültürün kült haline gelmesi”dir. Bu olgu deyim olarak “Böyle gelmiş böyle gider” biçiminde ifadesini bulan iş yapma/görme felsefesidir. Diğer bir tehlike ise Kazan / Kazan stratejisini uygulamamaktır. Çoğunlukla yöneticiler, düşük dozajlı Kazan / Kazan (uzlaşma) durumunun da altında bir tarza sahipmiş gibi hareket ederler. Bu durum aslında Kazan / Kaybet eğilimidir. Kazan / Kaybet yaklaşımı örgüt kültürünün bir kült olarak sürdürme niyetinin yansımasıdır. Hem birey hem de örgüt için kayıplara yol açabilir. Örgütsel çatışmanın bir savaş ortamına dönüştürülmemesi gerekir.

Konuya bir başka açıdan yaklaştığımızda çatışmanın olmadığı ortamlarda çözüme, gerilemeler görülebilir. Zor olan bu paradoksu yönetme becerisidir. Çünkü başarıyla yönetilen çatışma süreçleri yeni fikirleri gün yüzüne

çıkabilir. İletişime olanak sağlar. Saldırganlık gibi zararlı olabilecek dürtüler algılanır, yanlış güdülenmenin önüne geçilebilir. Enerji ve zaman kaybı baştan önlenmiş olur. Grup veya birey açısından otokontrol görevi görebilir. İyi yönetilmeyen çatışmalar ise çalışanlarda psikolojik ve fiziksel travmalara yol açar.

Modern yönetim anlayışına göre gelişme ve yenilik, kabul edilebilir düzeydeki çatışma sayesinde olanaklıdır. Burada yöneticiye düşen görev, davranış çeşitliliğine yol açacak olan çatışmayı, fonksiyonelliği ölçüsünde kontrol ederek, örgütsel etkinliği sağlamaktır. Yönetici, öncelikli olarak çatışma yönetimi sürecini kavramalıdır. Çatışmanın nedenlerini ortaya çıkarmalıdır. Nedenler arasındaki ilişkilere baktığında çatışan taraflar kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Herkesin görüşlerini rahatlıkla söyleyebildiği bir ortam; içinde farklılıkların yaratıcılığa dönüşmesi potansiyeli barındıran, yapıcı çatışma yönetimi kültürünü geliştirir. Dolayısıyla yönetici ve tarafların çatışma yönetiminde takındıkları tavır ve davranışlar önem kazanır. Diğer bir deyişle çatışan birey ve grupların örgütsel çatışmaya yaklaşım tarzı, kullandıkları strateji ve teknikler sonucu etkiler.

Örgüt içi bağımlılık, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları gibi ana kaynaklardan beslenen çatışmalar, örgütler için kaçınılmazdır. İşletmeyi yönetenler çatışma nedenleri üzerinde kafa yorarak, asıl soruna ulaşmalıdırlar. Çatışma nedenlerin araştırılırken çalışanların cinsiyetleri önemsenmelidir. Bu konuda elde edilen sonuçlar Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun (2005) ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir. "Paylaşılan görüş ve değerlerin azlığı kadınlarda erkeklere göre daha fazla çatışmaya neden olmaktadır" gibi anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticilerin, ampirik araştırmayla ortaya konulan çatışma nedenlerinden fonksiyonel olanları, optimal çatışma düzeyine doğru yönlendirmeleri gerekir. Altı yıllık süreçte elde edilen bulgulara bakıldığında, çatışmanın seviyesinin yüksek olduğu, dolayısıyla iyi yönetilmediği söylenebilir. Ancak dönemler arasında yıllara göre çatışma düzeyinin azaldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı her iki dönemde de "örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklık" ile çatışma düzeyi arasındaki güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yöneticiler çatışmaları etkin biçimde yönetmek istiyorlarsa; çatışmanın optimal düzeyini zorlayan nedenleri iyi analiz etmelidirler. Çatışmaya büyük oranda etki eden ilk beş neden, ortalamalar gözetilerek büyükten küçüğe şöyle sıralanmıştır:

- İletişim eksikliği,
- Yöneticilerin yönetim tarzları
- Denetim biçimi,
- Çalışanların iş tatminsizliği,
- Kaynak yetersizliği ve ortak kullanım.

## **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

Kontrollü biçimde çatışma düzeyi azaltılarak optimal çatışma düzeyine ulaşılabilir. Dönem ortalamalarına bakıldığında altı yıllık bir süreçte bu doğrultuda bir yönelim vardır. Yönelimin devam etmesi durumunda, iyi yönetilen çatışmanın yarattığı sinerjiyle örgüt daha başarılı olabilir. Aksi halde örgüt performansı olumsuz etkilenecektir.

Bu çalışmada çatışmanın etkin yönetimi için bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır. Çatışma yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye vurgu yapılmıştır. Görgül kısımda belirli dönemlerde çatışma nedenlerine ilişkin değişkenler ve bunlar arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bölümde akademik personeller örneklem kümesini oluşturmuştur. İdari personel kapsam dışında bırakılmıştır. Yapılacak yeni çalışmalarda daha fazla katılımcıların oluşturduğu örneklem seçilerek; çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi sürecinin diğer bileşenleri araştırılabilir. Çatışma yönetimi ile performansın boyutları arasındaki ilişkiler test edilebilir.

### **8. Kaynakça**

- Akçakaya, M. (2003). "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-27.  
<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf> Erişim Tarihi: 27.02.2008.
- Appelbaum, S. H. ve Shapiro, B. (1998). "The Management for Multicultural Group Conflict", *Team Performance Management*, 4(5), 211-234.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. ve Elbaz, D. (1998). "The Management of Multicultural Group Conflict", *Team Performance Management*, 4(5), 211-234.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bagshaw, M. (1998). "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skill for the Millennium", *Industrial and Commercial Training*, 30(6), 206-208.
- Barbuto Jr, J. E.; Phipps, K. A.; Xu, Y. (2010). "Testing Relationships Between Personality, Conflict Styles and Effectiveness", *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 434-447.
- Bone, L. E.; Kurtz, D. L. (1999). *Contemporary Business*, The Dryden Press, Orlando.
- Boonsathorn, W. (2007). "Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand", *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196-221.
- Chung-Yan, G. A.; Moeller, C. (2010). "The Psychosocial Cost of Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 382-399.

- Darling, J. R.; Walker, W. E. (2001). "Effective Conflict Management: Use of the Behavioral Style Model", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 230-242.
- Edwards, C.; Walton, G. (2000). "Change and Conflict in the Academic Library", *Library Management*, 21(1), 35-41.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Fitzpatrick, R. L. (2007). "A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management", *International Conflict Management*, 18(3), 280-305.
- Gross, M. A.; Guerrero, L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles", *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Hellriegel, D.; Slocum, Jr. J. W. (2004). *Organizational Behavior*, Thomson South-West, Quebec.
- Ivancevich, J. M.; Michael T. M. (1993). *Organizational Behavior and Management*, IRWIN, Boston.
- Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Derleyen Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kim, T. Y.; Wang, C.; Kondo, M.; Kim, T. H. (2007). "Conflict Management Styles: The Differences Among Chinese, Japanese and Koreans", *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23-41.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Kodonoo, E. C.; Schroeder, K.; Boysen-Rotelli, S. (2012). "An Olympic Transformation: Creating an Organizational Culture That Promotes Healty Conflict", *Organization Development Journal*, 30(2), 51-65.
- Lu, L.; Zhou, F.; Leung, K. (2011). "Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors", *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- Ma, Z.; Erkuş, A.; Tabak, A. (2010). "Explore the Impact of Collectivism on Conflict Management Styles: A Turkish Study", *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 169-185.
- McKenna, S. (1995). "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealign With Conflict: A Cross-cultural Assessment", *Journal of Managerial Psychology*, 10(7), 22-27.
- McKenna, S.; Richardson, J. (1995). "Business Values, Management and Conflict Handling: Issues in Contemporary Singapore", *Journal of Management Development*, 14(4), 56-70.



## **Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma**

- Mirzeoğlu, N. (2005). “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksekokul Kurumlarında Bir Uygulama”, *Spor Bilimleri Dergisi*, III(2), 51-56.
- Montes, C.; Rodriguez, D.; Serrano, G. (2012). “Affective Choice of Conflict Management Styles”, *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18.
- Özkalp, E.; Sungur, Z.; Özdemir, A. A. (2009). “Conflict Management Styles of Turkish Managers”, *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- Özdemir, A. Y.; Özdemir, A. (2007). “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Aslı%20YÜKSEK%20ÖZDEMİR%20-%20Ali%20ÖZDEMİR/ÖZDEMİR,%20ASLI%20YÜKSEL%20VD.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Aslı%20YÜKSEK%20ÖZDEMİR%20-%20Ali%20ÖZDEMİR/ÖZDEMİR,%20ASLI%20YÜKSEL%20VD.pdf) Erişim Tarihi: 28.08.2008.
- Pheng, L. S. (1999). “Towards Managerial Efficacy: Back to 2000 Year-old Guiding Principles”, *The Learning Organization*, 6(3), 121-131.
- Rahim, M. A. (2000). “Empirical Studies on Managing Conflict”, *The International Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Rahim, M. A.; Buntzman, G. F.; White, D. (1999). “An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-171.
- Rahim, M. A.; Psenicka, C.; Polychroniou, P.; Zhao, J. H.; Yu, C. S.; Chan, K. A.; Susana, K. W. Y.; Alves, M. G.; Lee, C. W.; Rahman Md. S.; Wyk, R. (2002). “A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
- Rognes, J. K.; Schei, V. (2010). “Understanding the Integrative Approach to Conflict Management”, *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 82-97.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Shelton, C. D.; McKenna M. K.; Darling J. R. (2002). “Leading in The Edge of Paradox: Optimizing Behavioral Style, Job Fit and Cultural Cohesion”, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 372-379.
- Shetach, A. (2009). “The Four-Dimensions Model: A Tool for Effective Conflict Management”, *International Studies of Management & Organizations*, 39(3), 82-106.

- Shih, H. A.; Susanto, E. (2010). "Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations", *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Smith, W. J.; Harrington, K. V.; Neck, C. P. (2000). "Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context", *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 606-625.
- Sökmen, A.; Yazıcıoğlu, İ. (2005). "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19. <http://www.ttefergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/1-22.pdf>  
Erişim Tarihi: 27.02.2008.
- Speakman, J.; Lyenette R. (2010). "A Re-evaluation of Conflict Theory for the Management of Multiple, Simultaneous Conflict Episodes", *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 186-201.
- Suliman, A. M.; Al-Shaikh, F. N. (2007). "Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict and Innovation", *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Şahin, A.; Emini, F. T.; Ünsal Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Yönetiminde Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 553-568. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Ali%20ŞAHİN%20%20Filiz%20Tufan%20EMİNİ%20%20Ömer%20ÜNSAL/ŞAHİN,%20Ali%20ved..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20ŞAHİN%20%20Filiz%20Tufan%20EMİNİ%20%20Ömer%20ÜNSAL/ŞAHİN,%20Ali%20ved..pdf) Erişim Tarihi: 28.08.2008
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Tatum, B. C.; Eberlin, R. J. (2008). "The Relationship Between Organizational Justice and Conflict Style", *Business Strategy Series*, 9(6), 297-305.
- Thomas, K. W. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflection and Update", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 263-274.
- Usal, A.; Kuşlivan, Z. (1999). *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- Zarankin, T. G. (2008). "A New Look at Conflict Styles: Goal Orientation and Outcome Preferences", *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 167-184.
- Zikic, S.; Marinovic, A.; Igor, T. (2012). "Promotion of Conflict Management Strategies in Terms of Modern Business", *Megatrend Review*, 9(1), 201-222.