

AKADEMİSYENLERİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Fatih Mehmet ÇUHADAR

AKADEMİSYENLERİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Fatih Mehmet ÇUHADAR

EĞİTİM
yayınevi

AKADEMİSYENLERİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Yazar: Fatih Mehmet Çuhadar

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 14824

E-ISBN: 978-605-7786-68-5

1. Baskı, Aralık 2019

Baskı Cilt

Dizgi Ofset Matbaacılık

Matbaacılar Sit. 10451. Sk. No: 4

Karatay/KONYA

0 (332) 342 07 42

Kütüphane Kimlik Kartı

AKADEMİSYENLERİN ÇATIŞMA NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Fatih Mehmet Çuhadar (Yazar)

58 s., 210x297 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-605-7786-68-5

1. Çatışma, 2. Akademik Örgütlerde Çatışma

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Eğitim Yayınevi

Rampalı İş Merkezi Kat: 1 No: 121

Tel: (0332) 351 92 85 • Meram/KONYA

E-mail: bilgi@egitimyayinevi.com

 **kitapmatik**
internetteki kitapçınız
kitapmatik.com.tr

BÖLÜM I

ÇATIŞMA

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

BÖLÜM II

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | NEDENLERİ..... | 18 |
| 2.1.1. | Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar..... | 19 |
| | Kaynak Azlığı..... | 20 |
| | İşler ve Birimler Arasında İlişki..... | 20 |
| | Uzmanlaşma..... | 21 |
| | Değişim..... | 21 |
| | Belirsizlik..... | 22 |
| | Ödüllendirme Sistemi..... | 22 |
| | Örgüt Kültürü..... | 23 |
| | Ast – Üst İlişkisi..... | 23 |

| | |
|---|----|
| Yetki Karmaşası . | 24 |
| Organizasyonun Büyüklüğü | 24 |
| Denetim Biçimi | 25 |
| Ortak Karar Verme. | 26 |
| Bürokrasi. | 26 |
| 2.1.2. Birey Kaynaklı Çatışma Sebepleri | 27 |
| İletişim Eksikliği. | 27 |
| Gölge Yöneticiler. | 28 |
| Rol Çatışmaları | 28 |
| Amaç ve Çıkarlar | 29 |
| Bireysel İnanç ve Değerler | 29 |
| Önyargı | 30 |
| Kişilik Farklılıkları | 31 |
| Örgütsel Adaletsizlik | 31 |
| 2.2. SONUÇLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI | 32 |
| 2.2.1. Geçici Çözüm Yolları | 32 |
| Kadercilik | 33 |
| Baskı | 33 |
| Kaçındırma . | 34 |
| Yumşatma. | 34 |
| Uzlaşma | 34 |
| Ortak Hedef Belirleme | 35 |
| Erteleme. | 35 |
| Meşgul Etme | 36 |
| Taviz Verme | 36 |
| 2.2.2. Kalıcı Çözüm Yolları | 36 |
| İletişimin Arttırılması | 37 |
| Örgüt Değişikliği | 37 |
| Demokrasi | 38 |
| Kura Çekme. | 38 |
| Hakem Seçme. | 38 |
| Aracı Bulma. | 39 |
| Politik Yaklaşımlar | 39 |

| | |
|--|----|
| Yapısal Değişiklikler | 39 |
| Yeniden Yapılandırma | 40 |
| Rekabetin Teşvik Edilmesi..... | 40 |
| Problemi Çözme..... | 40 |
| Müzakere | 41 |
| Davranış Değişirme ve Personel Güçlendirme | 41 |
| Üst Hedefler Oluşturma | 42 |
| Kaynakların Geliştirilmesi | 42 |
| Ortak Değerler..... | 42 |
| KAYNAKÇA | 43 |

ÖNSÖZ

Her dakikasının ayrı bir değer kazandığı ve yorucu bir süreçte ortaya çıkan bu çalışma, akademik örgütlerde meydana gelen çatışmalar ve çatışma ortamında yöneticilerin tavırlarına ilişkin değerlendirmeler yapan; Danışmanlığını Prof. dr. Ramazan ERDEM'in yaptığı "Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Üniversitelerin toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilgiyi üretmesi ve yayması için her zaman bir arayış içinde olmaları ve iyi yönetilmesi gerekmektedir. incelemeye başladığımız bu çalışma eğitim kurumlarında meydana gelen ve örgütün performansını negatif yönde etkileyen her davranışın zaman kaybedilmeden çözülmesi gerektiği ön tezinden yola çıkarak hazırlanmıştır.

Örgütte aynı faaliyeti gösteren tarafların ümit ettikleri ile gerçekleşen faydanın farklı olması sonucu ortaya çıkan çatışma; Örgütsel verimliliği etkileyip yönetimde zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır.

. Çatışma, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında farklılıklardan veya çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme durumudur. İnsan hayatında kaçınılmaz olan çatışmalar, varlığı kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

İnsan, gerek özel gerekse iş yaşamında birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlık varlıktır. İletişim sürecinde hayati ve önüne geçmenin pek kolay olmadığı, yöneticilerin çok fazla vaktini alan çatışmaların ortaya çıkabildiği bir gerçektir.

Eğitim kurumlarında tarafların bir araya geldiği andan itibaren, her bireyin doğasında olan fikir, değer, yöntem veya menfaatler uyuşmayarak örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Ataman (2002: 111) meydana gelen bu çatışmaların yöneticilerin ve tarafların zaman ve enerjilerini büyük ölçüde aldığını, Kozan ve İter (1992: 3) ise bu çatışmaları yüz yüze gelerek, örgüt yararına olacak şekilde yönetme yerine, genellikle çatışmadan kaçınıldığını, çatışma sorunlarının bastırıldığı veya otoriter yöntemlerle çözülmek istenildiğini, bunun sonucunda çatışmaların çıkmaza sokulduğunu belirtmektedir.

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

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

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

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

2019

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÇATIŞMA

1.1. KAVRAMLAR

İnsanlar, gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında çevresiyle iletişim kurma ihtiyacı olan varlıktır. Bireyler veya örgütler bazı sebeplerden çatışma ortamına sürüklenebilmektedir. İnsan hayatında kaçınılmaz olan çatışma ve çatışma ile doğrudan bağlantılı kavramlar aşağıda ifade edilmiştir.

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

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

Çatışmaya yapılan diğer tanımlar:

- Bumin (1990: 2) çatışmayı, “bireyin varoluş stratejisi ile biçimsel örgütü yönlendiren stratejiler arasındaki uyumsuzluk” şeklinde tanımlamaktadır.

- Çatışma, insanların işin içine girdiği, bilinç ve duyguların uyumsuzluğa yol açtığı yapıdır.

- Çatışma, çoğunlukla istenmeyen ama örgütlere özgü bir durumdur
- Barutçugil (1989: 219), çatışma kavramını örgüt içinde yaşanan huzursuzlukların, gerginliklerin, açık veya gizli karşı koymaların ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışlarını açıklayan bir kavram olarak tanımlamıştır.

- Rahim (1992: 1) çatışmayı kaynak, güç, inanç ve diğer tercih edilen değerler üzerindeki hak iddia etme ve bir sosyal etkileşim olarak ifade etmiştir

- Akkirman (1998: 2) ise çatışmayı, taraflar arasındaki amaçların, tercihlerin, değer yargı ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, birey ya da grupların birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan sosyal bir olgu olarak ifade etmiştir

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

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

1.2. YAKLAŞIMLAR

Çatışmalar, insanların birbiri ile olan ilişkilerinden doğduğu için insanoğlunun yaratılmasından itibaren çatışmaların ortaya çıktığı bir gerçek olup, zamanla değişime ve gelişime uğrayan yönetim yaklaşımları bir örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaları kendi yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele almıştır. Bu yaklaşımlar:

Geleneksel/Klasik Yaklaşım: Örgütte insan ögesini dikkate almayan klasik yönetim yaklaşımına göre örgütte yaşanan çatışmalar gereksiz olup çatışmanın meydana gelmesi örgütteki bozulmanın kanıtıdır. Bu yaklaşıma göre, çatışma kendiliğinden ya da çalışanlar tarafından çözülmezse, üst yönetim yetkisini kullanarak çatışmayı çözmelidir.

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

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

Etkileşimci yaklaşımının ortaya koyduğu bu noktalardan anlaşılacağı üzere, örgütlerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Bu yaklaşım, çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumunun, gelişmeyi, değişimi ve yaratıcılığı azalttığını ileri sürmektedir.

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

1.3. TÜRLERİ

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

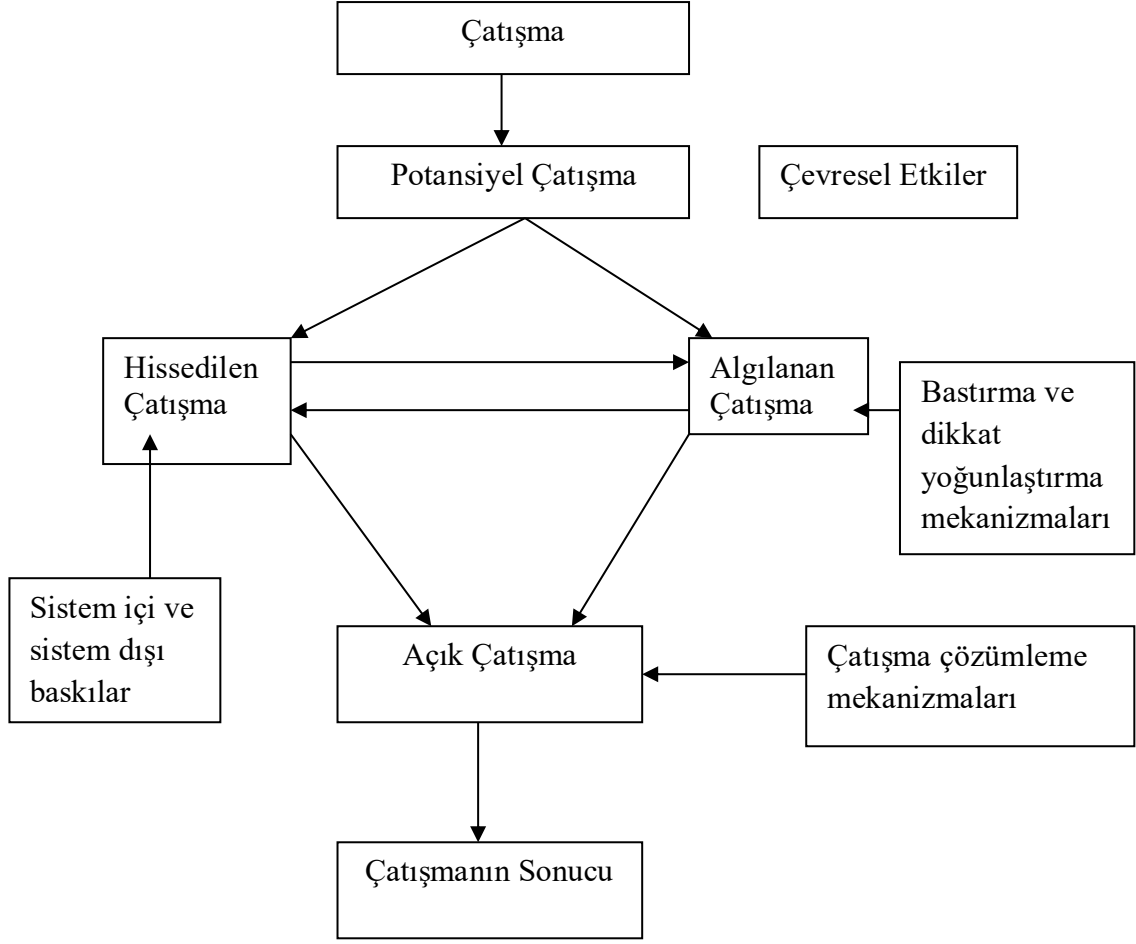
Çatışmanın türlerini çatışmanın taraflarına, ortaya çıkış şekline, niteliğine göre başlıca 3 grup altında toplamak mümkündür.

Taraflarına göre çatışmalar:

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

Ortaya çıkış nedenlerine göre çatışmalar:

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



Niteliğine göre çatışmalar:

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

1.4. SONUÇLARI, YANILGILAR VE GERÇEKLER

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

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

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

Bilinmelidir ki değişim nasıl durdurulamazsa çatışmaların durdurulması da mümkün değildir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken olumlu sonuçlarını kullanabilmek ve olumsuz sonuçların yıpratıcı etkilerini önleyebilmektir. İlk bakışta olumsuz yönü ağır basıyor gibi görünen, istenmeyen bir kavram olarak değerlendirilen örgütsel çatışmaların, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki yönü vardır. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir.

1.3.2. Örgütsel Çatışmaların Olumlu Sonuçları

- ✓ Örgüt kaynaklarının daha adaletli dağıtılmasını sağlayabilir, çatışmada yapıcı sonuçlar doğuracak bireysel enerjiyi serbest bırakarak yaratıcılığı arttırabilir.
- ✓ Olumsuzluklara karşı ilgiyi arttırıp çatışmayı çözme kalitesini geliştirebilir.
- ✓ Çatışma sonucu, örgüt başarısı için gerekli olan motivasyon ve enerjiyi sağlayabilir.
- ✓ Gruplar arası çatışmalarda çatışma, grupların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilir.
- ✓ Tarafların özgüvenlerinin ve performansın artmasını sağlayarak yenilikçi yönleri güçlendirebilir.
- ✓ Gerektiğinde örgütün yeniden yapılanmanın sağlanmasını sağlayarak örgütsel çalışma süreçlerinin tekdüzelikten kaldırıp, Örgütte problem çözmeye daha gelişmiş ve farklı boyutlu kararlar alınmasını sağlayabilir.
- ✓ Örgüt çalışanları arasında ekip ruhunun gelişmesini, psikolojik olgunluk, kendine saygı ve bireysel gelişim sağla. Bireyler arası ilişkileri güçlendirebilir.
- ✓ Sorunları açığa çıkarıp öfkeyi dağıtarak sağlıklı bir diyalog geliştirilmesi sağlayabilir.

1.3.3. Çatışmanın Olumsuz Yönleri:

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

- ✓ Çatışmaların sonucunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayarak bunların boşa gitmesine sebep olabilir .

- ✓ Düşmanlık hislerine ve örgütün amaçlarından sapmalara neden olabilir .
- ✓ Çatışmalar iyi yönetilemediğinde, Stres ve işten bıkkınlık artar, İş doyumunu ve performans düşebilir .
- ✓ Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozup örgütün verimliliğini düşürebilir.
- ✓ Bireysel çekişmelerden, anlaşmazlıklardan bireylerin iş tatmini azalabilir .
Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler;
- ✓ güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler .
Çatışmalar takım çalışmasına karşı pasif veya aktif direnmeye yol açıp, çatışma
- ✓ sonucunda bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olunabilir.

Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler:

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

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

1.5. AKADEMİK BİRİMLER / ÜNİVERSİTELER

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

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

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

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

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

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

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

Üniversite Yönetimi

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

Üniversite Üst Yönetimi ve Organları

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

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

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

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

Üniversite Birim Yönetimi ve Organları

Fakülteler:

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

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

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

Enstitüler:

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

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

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

Yüksekokullar:

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

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

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

Akademik Kadro

2547 sayılı yasaya göre üniversitede çalışan akademik personelin hepsine birden “öğretim elemanları” denilmektedir. Öğretim elemanları öğretim üyesi (profesör, doçent, yardımcı doçent), öğretim görevlisi, okutman ve öğretim yardımcılarında (araştırma görevlileri, uzman, çevirici, eğitim-öğretim planlamacıları) oluşmaktadır.

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

Üniversitelerde çalışan akademik kadroları şu şekildedir.

- 1- Profesör:** En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 2- Doçent:** Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 3-Yardımcı Doçent:** Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip öğretim üyesidir.
- 4- Öğretim Görevlisi:** Ders vermek veya uygulama yaptırmakla yükümlü öğretim elamanıdır.
- 5- Araştırma görevlileri:** yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri

İKİNCİ BÖLÜM:

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

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

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

2.1. NEDENLERİ

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

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

Bunlar;

“Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,
Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar” dir.

Bazı araştırmacılar da örgütlerde çatışmaların rasyonel ve duygusal anlamda iki kaynağının olduğunu; rasyonel kaynağının çıkar çatışması, duygusal kaynağının ise kişilik çatışması olduğunu belirtmişlerdir.

Öğre ve Canbolat (2019), çatışmanın bir nedenin de farklılığa (din, dil, yaşam tarzı, ideoloji, etnik köken, engellilik, vb.) sahip bireyler arasındaki hoşgörüsüzlük olduğunu belirtmektedir.

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

Bu çalışmada çatışma sebepleri iki ana başlık altında toplanılmıştır.

- Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar
- Bireysel Kaynaklı Çatışmalar

2.1.1. Örgüt Yapısından Kaynaklı Çatışmalar

Bireylerin meydana getirdiği örgütlerin biçimsel veya sosyal yapılarından kaynaklanan özellikleri vardır. Bu yapısal özelliklerden kaynaklanan çatışmalar olmakla beraber örgütsel çatışmaların en önemlileri, örgüt yapısının getirdiği sorunlardan kaynaklananlardır. Bu sorunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Kaynak Azlığı

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, aynı zamanda yapı taşı olan belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmiş sınırlı kaynaklara (insan, makine, materyal ve para vb.) ihtiyacı vardır .

Birey ya da grupların ihtiyaç duyduğu bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde olmayıp bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olduğunda, bu kıt kaynaklar her zaman tarafları yarışmaya yönelterek bir çatışma nedeni olacak ve çatışmanın en önemli sebebini oluşturacaktır.

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

İşler ve Birimler Arasında İlişki

Örgütlerde bazı işler ve bu işleri yapan bireyler arasında fonksiyonel bir bağlılık zorunludur. Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi veya görevini aksatması, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine veya aksatmasına neden oluyorsa, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağlılık var demektir. Ceyhan (2012) bu fonksiyonel bağımlılığın, taraflar arasındaki etkileşimin artmasına, sorunların çoğalmasına ve çatışma olasılığının yükselmesine neden olacağını belirtmektedir .

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

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

Uzmanlaşma

Örgütlerde yapılan işler, amaçlarına ve içeriklerine göre bölümlere ayrılmakta, yeni uzmanlık alanlarına olan ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olabilmekte, her bölüme de o işe en uygun bilgi ve yeteneğe sahip kişiler alınmaktadır. Bu durum sıradan işgörenler ile uzmanlar arasında örgütsel davranış yönetimi içerisinde önemli bir yer tutan çatışmalara neden olabilmektedir .

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

Değişim

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

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

Belirsizlik

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

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

Ödüllendirme Sistemi

Örgütler içinde grubun sadece hedeflerine ulaştırabileceği bir ortamı yaratmak için bazı zamanlar kullanılan ödül ve teşvikler, çalışanları motive etmek için önemli birer araçtır. Diğer taraftan tüm örgüt performansından ziyade, grup performansının ayrı ayrı değerlendirildiği, gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden olan, tarafları düşmanca bir tutum içine sokan ödül sisteminin bulunduğu örgütlerde daha çok çatışma meydana gelmektedir .

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

Örgüt Kültürü

Kültür, aynı toplulukta yaşayan insanları birbirlerine bağlayan bir öge olup, insanların algılama biçimini ve dünyaya bakış açısını belirlemektedir. Her örgütü karakterize eden özellikler farklıdır ve bu farklılığın asıl kaynaklarından birisi de, örgüt kültürüdür. Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu neyin yapıp ya da yapılamayacağını öğrenirler .

Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum ise farklı kültür gruplarından gelen tarafları her zaman bir kültürel çatışma içine itebilmektedir. Yöneticiler örgütlerde bireylerin tamamına yönelik bir üst kültür oluşturduklarında örgüte dâhil olan bireyler kendi alt kültürlerini dışarıda bırakacaklardır .

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

Ast – Üst İlişkisi

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

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

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

Yetki Karmaşası

Yetki başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme yeteneğinin kristalize olduğu bir kavram, hukuki bir güç ve haktır. Örgütlerde her yönetsel birimin bir yöneticisi olup, yönetici yetki sayesinde; örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi yapmaya veya yaptırmaya hak kazanmış olur. Bu yetkinin sınırları açıkça belirtilen görevle ilgili olmalıdır. Açıkça belirlenmeyen, görevle ilgili olamayan yetki, otorite ve rol çatışmalarına neden olacak ve çatışmalar ortaya çıkacaktır .

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

Organizasyonun Büyüklüğü

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

sayısıyla beraber bu işleri yapacak olan birey sayısı artmakta, informal ilişkiler formalaşmakta bunlar ise çatışmayı arttırmaktadır. Oysa küçük örgütlerde bireyler amaçlara ulaşmada sorun yaşamazlar, ilişkiler daha samimidir.

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

Denetim Biçimi

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığını anlaşılması süreci olarak düşünüldüğünde yapılan iş ve işlemlerin amaçlar doğrultusunda yapılıp yapılmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar bu ise bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Likert' e göre bireyler kendi işini kendisi planladığı ve kontrol ettiği zaman çatışma azalmaktadır.

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

Ortak Karar Verme

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

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

Öge ve Canbolat (2019), Yöneticilerin, karar verme aşamasında akademisyenlerin görüş ve fikirlerine yer verilerek ortak karar verildiğinde örgütün birliktelik duygusuna katkı sağlayacağını belirtmiştir.

Bürokrasi

Yönetim için akılcı ve güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir organizasyon yapısının kurulması için şart olan bürokrasi, bireylerin kendilerini denetim riskinden korumak için başvurdukları bir yöntem olup, çatışma ile yakından ilgili olan standartlaşma, uzmanlaşma ve rutinleşme arasındaki dengenin ifadesidir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksek, basit ve rutin olduğu örgütlerde ise düşüktür .

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

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

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

2.1.2. Birey Kaynaklı Çatışma Sebepleri

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

İletişim Eksikliği

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların önemli nedenlerinden birisi olan İletişim, Latince “communis” kelimesinden türemiş ve batı dillerinin ise çoğunlukla “communication” olarak kullanılmaktadır. Kaya (1998) iletişimi, örgütte emirlerin, düşüncelerin, açıklamaların ve de sorunların bireyden bireye, gruptan gruba aktarılmasını olarak tanımlamıştır.

Bir örgütte tarafların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, iletişim bozukluğu çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir .

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

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

Gölge Yöneticiler

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

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

Rol Çatışmaları

Linton, rolü statü ile ilişkilendirilip; "rol, statünün dinamik yönüdür" şeklinde tanımlamıştır . Örgütlerde çalışanların rollerinde belirsizlik olup bu roller çalışan tarafından başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller çalışanın amacına ters düşüyorsa ortaya çıkan çatışma türü olup, örgütlerde öncelikli çözülmesi gereken bir sorundur.

Rol çatışmasının öğrenilmesi tarafların hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını daha iyi anlamalarına sağlayarak kariyerlerinin gelişmesine ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına sağlayacaktır.

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

Amaç ve Çıkarlar

Örgütlerde başarılı olabilmek için ortak amaçların olması şart olmakla beraber, kişiler ve gruplar arasında amaç konusundaki farklılıklar bir organizasyonda doğaldır. Kişiler ve gruplar arasında amaç konusundaki farklı görüşler ve bireylerin kendi çıkarlarıyla ilgili çeşitli beklentiler içinde olmaları çatışmaya uygun ortam hazırlayabilir .

Diğer taraftan örgütlerde her bölümün farklı işlevi olduğu için birbirinden farklı hedefleri de vardır. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir.

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

Bireysel İnanç ve Değerler

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

yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir. Bu tür çatışma nedeni yoğunsa iş görenin uyumsuzluğu da o denli yoğun olur. Bireysel İnanç ve değer çatışmaları da, algılanan roller ile beklenen davranışlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların sonuçlarıyla aynıdır. İnsanlar kendi sınıflarının değer ve ahlaki yargılarına sahip olup, normlar da geliştirdiği değerlere aykırı ve insanların öncelik verdikleri konulardan farklı olduğunda çatışma çıkabilmektedir .

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

Önyargı

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

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

Kişilik Farklılıkları

İnsan yaşamı boyunca birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlık olup, kişilik kavramı, insanlar arasındaki farklılıklar üzerine kurulmuş, insanın diğer insanlarla olan ilişkilerinde belirleyici rol oynayan önemli bir unsurdur .

Birbirinden farklı bireyleri bünyesinde bulunduran örgütlerde, kurumun performansı olumsuz yönde etkileyen kişilik çekişmeleri, despotluk, saldırganlık, müsamahakarlık, bireylerin değerleri, amaçları, yetenekleri, eğilimleri, beklentileri, tutkuları, hisleri, zevkleri, öncelikleri, ihtiyaçları, algıları, temel farklılıklar, değer yargıları ve tutumları sebeplerinden kaynaklı çatışma sıkça rastlanan olaylardandır .

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

Örgütsel Adaletsizlik

İslamiyet'te "insanlar arasında din, dil, kültür, bilgi, makam, mevki farkı gözetmeksizin eşit muamele etme" olarak ifade edilen adalet kavramı başlangıçta psikoloji literatüründe kullanılan bir kavram olup, Platon ve Aristo'dan beri üzerinde durulan ve sosyologlarca üzerinde araştırmalar yapılan temel konulardan biri olmasına rağmen, adalet çalışmalarının örgüt platformuna taşınmasının otuz beş yıllık mazisi bulunmaktadır . Adalet kavramı, herhangi bir ödülün tarafların kendileri için ifade ettiği anlamı belirleyen önemli ölçütlerden biri olup, ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine ve dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır .

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

çekişmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

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

2.2. SONUÇLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Çatışma yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğuna göre onun kötü, anormal ya da gereksiz olarak nitelendirilmesi doğru değildir. Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yönetilebilmesi ve çözülebilmesi için nedenlerinin bilinmesinin gerekmektedir. Şimdi bu çözüm yolları sırayla açıklanacaktır.

2.2.1. Geçici Çözüm Yolları

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

Çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan geçici çözüm stratejileri şu şekilde sıralanabilir;

- Kadercilik,
- Baskı
- Kaçınma,
- Yumşatma,
- Uzlaşma,
- Ortak Hedef Belirleme,
- Erteleme,
- Meşgul Etme,
- Taviz Verme

Kadercilik

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

En pasif başa çıkma yöntemi olarak bilinen kadercilik, aslında bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle, çatışmanın azaltılmasına ya da yok edilmesine yönelik bir çaba söz konusu olmayıp, sonuç olurluna bırakılmaktadır.

Baskı

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafın da üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur . Uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak bilinen bu yöntemde, daha çok zorlama söz konusu olup, çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amaçlanmaktadır. Yöneticinin açıkça yetkisini kullanarak gücünü sergilemesi yöntemidir .

Bu stratejiyi izleyen yönetici: Burada amir benim, benim dediğim gibi olacak deyip verdiği karar haksız taraflardan birisi lehine olduğu takdirde çözüm yolu taraflardan birini tatmin ederken diğerini tatminsizlik içine itecek ve çatışma meydana gelecektir.

Kaçındırma

Çatışma çözümünde kaçınma stratejisi, çatışmanın taraflarından herhangi birinin hedefleri kendisi için önemli olmadığında ve diğer kişiyle ilişkisini sürdürmek istemediğinde, sorundan kaçınmak için kullanılır .

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

Yumuşatma

Burada yönetici çatışan tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Etkin olarak düşük bağlamli kültürlerde yüz yüze ikna yoluyla iletişim yöntemi kullanılan diplomatik bir yoldur. Yumuşatma yönteminin temel düşünce tarzı “birlik olalım, anlaşılmadığımız konuları tartışmayalım”, “güzel bir şey söylemeyeceksek hiçbir şey söylemeyelim”, "biz aileyiz" veya "aynı yoldayız, aynı gemideyiz, gemiyi batırmağa çalışmanın bir yararı yok mantığıyla ifade edilir "

Uzlaşma

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

Diğer tarafın beklentilerine orta düzeyde ilgi gösterilen ve her iki tarafın kabul edilebilir bir anlaşmaya varmalarını içeren bu stratejide, diğer tarafın isteklerine uyum sağlanarak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanıp, her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun olan “kazan-kazan” yaklaşımı izlenir

OrtakHedef Belirleme

Bir grup ya da örgütün dışarıda bir düşmanın olması, bu birimlerin kendi içlerinde birbirlerine bağlanmasına ve uyumu arttırmasına neden olmaktadır. Bu yöntem; çatışan her iki tarafın da çıkarlarını tehdit eden bir gücün varlığının taraflara empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanı yenmek için işbirliği yapabilirler. Ancak, bu işbirliğinin geçici olup, tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir.

Erteleme

Biraz beklemek ve işlerin yatışmasına yardım etmek anlamına gelen bu çatışma yönetim tekniğinde, yönetici çatışmanın ve sorunun varlığını bilmekte ve bunu taraflara iletmektedir ancak taraflara sorunun ileride çözümleneceğini söylemektedir. Bu nedenle taraflar, çatışmayı sürdürürlerse yöneticilerinin kendilerini cezalandıracağını düşünmektedirler. Bu sırada farklı hedef ve amaçlar belirlenerek tarafların konuyu unutmaları gibi yöntemler de uygulanabilir.

Meşgul Etme

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarının ortadan kaldırılması ile birbirleriyle uğraşacak ve çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Bu yöntem çatışmanın şiddet derecesini geçici olarak azaltmakla beraber ortadan kaldıramaz. Tarafların boş vakitlerinde veya iş yeri dışında çatışmalarının devam etmesi muhtemeldir.

Taviz Verme

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

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

2.2.2. Kalıcı Çözüm Yolları

Çatışmanın çözümlenmesinde birçok çözüm stratejileri olup, bu stratejilerden bazıları geçici olarak çözümler üretirken, bazıları ise uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirecektir.

Çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan kalıcı çözüm stratejilerini şu şekilde sıralanabilir;

- İletişimin artırılması,
- Örgüt Değişikliği,
- Demokrasi

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

İletişimin Arttırılması

Bir insanın diğer insan ile kurduğu iletişimde "derinlik" boyutu iletişimin kalitesi açısından önem taşımaktadır. İletişim kanallarını başarılı bir biçimde işleten yöneticiler, bu şekilde örgütlerini de etkili yönetebilmektedir.

Çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler geliştirilerek tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir.

Örgüt Değişikliği

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

Demokrasi

Bazı örgütlerdeki çatışmaların çözümünde izlenebilecek en uygun, üyelerin izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar veren, demokratik bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişilere ilgililer önünde görüşlerinin açıklanmasına imkân sağlanarak alternatif önerilerin oylanmasıdır

Bu yöntemin amacı, belirli çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir. Başarılı olabilmesi için, çatışmanın her iki tarafının da karar verecek topluluğun objektif hareket edeceğine inanması gerekmektedir. Eğer oylamaya katılan topluluk duygusal davranır veya güçlü görünenin tarafında yer alırsa, çatışma çıkmaza girebilir

Kura Çekme

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

Hakem Seçme

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

Aracı Bulma

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

Politik Yaklaşımlar

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

Yapısal Değişiklikler

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

olduğu kadar kararların merkezileştirilerek, grupların dağıtılarak, statükoyu sarsarak olumlu çatışmanın oluşturulmasında da kullanılabilirler.

Yeniden Yapılandırma

Bazı durumlarda örgütün tamamı durağanlık içerisinde bulunabilir. Bu durum giderek örgütün yenilik ve yaratıcılıktan yoksun bir yapıya dönmesine nende olur. Bu durgunluğu ortadan kaldırmak için sadece yeni yöneticilerin ise alınması etkili olmayabilir. Bu takdirde örgütü tümenden yeniden yapılandırma gerekecektir. Burada şuna dikkat edilmesi gerekmektedir; Örgüte eski çalışma ekiplerinin ve departmanların dağıtılıp bunların yeniden oluşturularak belirsizlik ve yeniden çalışma döneminin ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Rekabetin Teşvik Edilmesi

Rekabetçi ortamda bireyler kendi beklentilerine yüksek düzeyde ilgi duyarken, karşı tarafın beklentilerine düşük ilgili olup, bu yöntemde taraflar rekabete teşvik edilerek, yaratıcılığın ortaya çıkmasına, ikramiye, prim, terfi ve maaş artışı gibi ödüllendirme sistemleri ile örgütsel performansın artmasına, gruplar arası çatışmalarda çatışan grupların kendi içindeki bağlılığının ve takım ruhunun gelişmesine gruplar arasında "biz ve onlar" ortamının yaratılmasına neden olacaktır. Ancak rekabetin aşırı yaşanması yıkıcı sonuçlar vereceğinden çatışmanın optimum düzeyde kalması sağlanmalıdır .

Problemi özme

Problem özme yöntemi, çatışmanın temel sebeplerini bulup onları tamamen ortadan kaldırmayı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesinden ziyade taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptamasını amaçlar.

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

araya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir. Özellikle iletişim sorunlarından çıkan çatışmalar için etkili olan problem çözme yöntemi, karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır .

Müzakere

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

Müzakerenin amacı sadece anlaşmak olmayıp; bazen de çatışan çıkarları en aza indirmeyi, geçici çözümler bulmayı amaçlar. Müzakere, çatışmayı yavaşlatmaktır. Müzakere olayı çözebilir, fakat asıl gerginliği çözmez.

Davranış Değişirme ve Personel Güçlendirme

Davranış değişirme, örgüt mensuplarının, örgütün kurallarına ve politikalarına uyum sağlamasını, bireylerin örgütle ilgili davranış ve değer yargılarının değiştirilmesini, personel güçlendirme ise işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır.

Davranış değişirme olarak, personel güçlendirme uygulamaları, örgüt üyeleri davranışları duyarlılık eğitimi, örnek olay incelemesi, rol oynama ve grup tartışmaları gibi eğitim teknikleri uygulanarak bireylerin davranışları istenen şekilde değiştirilmeye çalışılır .

Üst Hedefler Oluşturma

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

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

Kaynakların Geliştirilmesi

Örgütlerde özellikle gruplar arası çatışmanın kaynağı paylaşılan kaynakların kıt olmasıdır. Kaynakların yetersiz olması durumunda bir tarafının başarısı diğerinin başarısına engel olacağından, finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyacı olan makine ve teçhizata sahip olan taraflar çatışmayı sona erdirecek ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir. Örgüt kaynakların artırılması her zaman mümkün olmamakla beraber sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine istediği imkânlar sağlandığında, çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır .

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

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

KAYNAKÇA

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

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

- Silah, M., (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., (1999), *Yönetim ve Örgüt*, Nobel Yayın Dağıtım (5. Baskı), Ankara.
- Tekarslan, E. vd., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basım, İstanbul.
- Tezcan M., (1996), *Eğitim Sosyolojisi*, Dünya Kitabevi (10. Baskı), Ankara.
- Tortop G. vd., (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. – Yılmaz, M. K. – Erdönmez, C., (2005), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türkel, A., (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Acar, A. – Sevinç, İ., (2005), *1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2005 - Sayı: 13 - ISSN 1302-1796.
- Ada, N., (2013) *Örgütlerde Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması*, The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science Volume 6 Issue 1, P. 59-74, January 2013.
- Akçakaya, M., (2003) *Çatışma Yönetimi Ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*, Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003.
- Akkirman, A. D., (1998), *Etkin Çatışma Yöntemi ve Müdahale Stratejileri* D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 11, İzmir.
- Aksoy, A. – Kaplan M., (2005), *Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 15, Sayı: 1, Ocak 2005, ss. 133-154.
- Aksu, A., (2001), *Buca Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Çatışmaya İlişkin Algıları* Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 13.
- Aslan, Ş., (2008), *Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili Midir? Schutte'nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y. 2008, C. 13, S. 3 S. 179-200.
- Byron, S. vd., (2004) (Çeviren : Ömer Özkan), *Akademik Ortamlarda Meydana Gelen Uyuşmazlıklarda Alternatif Çözüm Usullerinin Kullanımı*, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, ISSN: 1694 – 528 Sayı: 2 Nisan – 2004.
- Ceylan, A. – Ergün, E. – Alpkın, L., (2000), *Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 1, ss. 39-51.
- Çam, S. – Tümkaya, S., (2008), *Kişilerarası Problem Çözme Envanteri Lise Öğrencileri Formu'nun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2 Yıl: 2008.

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

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

- Şirin, E. F. – Yetim, A. A., (2009), *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici Ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi*, BESBD Yıl 2009;4 (4), ss. 186-98.
- Tengilimoğlu, D., (1991), *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, ss 123-144.
- Topaloğlu, C. – Avcı, U., (2008), *Çatışma, Nedenler Ve Yönetim: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 2008, Cilt 13, Sayı 2, ss. 75-92.
- Topaloğlu, C., (2011), *Yönetim Kuramları Ve Örgüt İçi Çatışmalar*, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (6:1) 2011.
- Topaloğlu, C. – Boylu, Y., (2006), *Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke), Bahar 2006, Sayı 16.
- Türnüklü, A., (2007), *Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri Ve Taktikleri*, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Kış 2007, Sayı 49, Ss: 129-166.
- Üngören, E. – Cengiz, F. – Algür, S., (2009), *İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27), ss. 36-56.
- Yazıcı, C. – Sunay, H., (2006), *Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri*, Spor metre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 2006, IV (1) 31-37.
- Yıldırım, F., (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 62.1, s 4.
- Yıldırım, İ., (1993), *Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Davranışsal Boyutu*, Diyarbakır, s. 6.
- Yücel, C. – Kalaycı, G. S., (2009), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 113-132.
- Çuhadar, F.M; (2014), *Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tesi, ISPARTA
- Acar, H., (2006), *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Antalyalı Ö. L., (2008), *Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkinlik Alanları: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.
- Arslan, C., (2005), *Kişilerarası Çatışma Çözme Ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

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

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

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

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

Akçay, C., (1996), *Okul Yönetimi (Ders Notları)*, Çanakkale.

Çalışanlar Arası Çatışmalar ve Çözümleri, Bengi Semerci Enstitüsü, <http://www.bengisemercienstitusu.com/kurumsal.asp?id=11> (Erişim Tarihi: 17.09.2008).

www.psikorehber.com/soru-cevaplar/c/catisma-yonetimi/ (Erişim Tarihi: 28/08/2013).

Sur, H., *Örgütsel Çatışma Yönetimi*, Sağlık Düşüncesi Ve Tıp Kültürü Platformu, 2009, (www.sdplatform.com/dergi/178/orgutsel-catisma-yonetimi.aspx: 28/08/2013).

Coşkun, M., *Organizasyonlarda Çatışma Ve Yönetimi*, (www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-catisma-ve-yonetimi/: Erişim Tarihi: 28/08/2013).

Türk, Z. – Süngü, A., (2004), *İşletmelerde Liderlik Ve Çatışma Yönetimi*, Mevzuat Dergisi, Yıl: 7 Sayı: 75 Mart 2004, (www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/02.htm (Erişim Tarihi: 28/08/2013).

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

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

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

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

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

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

Öge, H.S. ve Canbolat M.A. (2019). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Yaratıcılık ve
Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.
Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi.
7(2)

Öge, H.S. ve Canbolat M.A. (2019). Örgütlerde Karar Verme Literatürüne Genel Bir Bakış.
(Sosyal Bilimler Araştırmaları). Çizgi Kitabevi, Konya, ISBN: 978-605-196-395-2