



İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL
ARASINDAKİ STATÜ KAYNAKLI ÇATIŞMANIN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

Berat ÇİÇEK

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ali AKSOY

Lisansüstü Eğitim-Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı için
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK hazırlanmıştır.

Malatya, 2012

**ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ARASINDAKİ STATÜ
KAYNAKLI ÇATIŞMANIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Berat ÇİÇEK

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali AKSOY

Yüksek Lisans Tezi

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav
Yönergesinin İşletme Anabilim Dalı için Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi Olarak
Hazırlanmıştır.

Malatya, 2012

KABUL VE ONAY

Enstitümüz Yüksek Lisans öğrencisi Berat Çiçek tarafından hazırlanan “**Üniversitelerde Akademik ve İdari Personel Arasındaki Statü Kaynaklı Çatışmanın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışma, 24/05/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mehmet TIKICI

Danışman: Doç. Dr. Ali AKSOY

Üye: Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.././2012

Prof. Dr. Çetin DOĞAN

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali AKSOY danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ARASINDAKİ STATÜ KAYNAKLI ÇATIŞMANIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Berat ÇİÇEK

TEŞEKKÜR

Öncelikle, lisansüstü eğitimim süresince gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarıma ve özellikle bilgi birikim ve deneyimleriyle tezimin her evresinde desteğini gördüğüm danışman hocam Doç. Dr. Ali AKSOY'a,

Tezim süresince tecrübeleriyle bana yol gösteren çok değerli iş arkadaşlarıma,

Doğduğum günden bugüne kadar olduğu gibi tüm eğitim hayatım boyunca da maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen aileme, özellikle tezim süresince sabırla bana katlanarak yardımlarını esirgemeyen kardeşim Şuayb'e,

Enerjisini, vaktini ve sabrını her daim arkamda hissettiğim değerli eşim Feyza'ya ve varlığıyla en büyük destekçim olan kızım Elif Tusem'e,

Ayrıca tezimde emeği geçen, geçmeyen tüm dostlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berat ÇİÇEK

ÖZET

Ülkemizde son yıllarda artan üniversite sayısına bağlı olarak akademik ve idari personel sayısında artış yaşanmaktadır. Çeşitli kültür ve çevrelerde yetişmiş insanların bir araya gelmesi doğal olarak farklılığı da beraberinde getirmiştir. Bu farklı görüşler, tutumlar, kültürler ve kişilikler personel ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada bu sorunlar ele alınmış çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmı iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde; Türkiye’de eğitim sisteminin yapısı, yaygın ve örgün eğitimin tanımları, üniversite kavramı, tanımı, tarihçesi gibi konular ele alınmıştır. Bu bağlamda Türk eğitim sistemi içerisindeki yükseköğrenimin Türkiye’deki ve Dünya’daki durumu ilgili kaynaklar taranarak incelenmiştir. İkinci bölümde; örgütsel çatışma, örgütsel çatışmanın kaynakları, çatışma süreci, türleri, çatışma yönetiminde başvurulan stratejiler gibi konular ele alınarak çatışma kavramının performansa olan etkileri irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise Doğu Anadolu Bölgesi’nde 1980 yılından önce kurulan Atatürk, Fırat, İnönü üniversitelerinde ve yine aynı bölgede 2005 yılından sonra kurulan üniversitelerinde uygulanmıştır. Uygulamanın amacı; ana kütlede yer alan üniversitelerde farklı statüde (akademik ve idari) çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların performanslarına etkilerini incelemektir.

Bulgular ışığında, akademik ve idari kadro faktörünün çatışmayı algılamada anlamlı bir farklılık gösterdiği, personel arasındaki statü farklılığının çatışmaya neden olduğu, yaşanan çatışmaların performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk Eğitim Sistemi, Üniversite, Akademik ve İdari Personel, Örgütsel Çatışma, Performans.

ABSTRACT

In our country by depending to the increasing numbers of universities, the numbers of administrative and academic staff also increase in recent years. The fact that people grows up in various cultures and regions inherently bring along differences. These different opinions, attitudes, cultures and personalities cause different problems in employee relations (i.e., administrative and academic staff). In this study these problems among employee relations were discussed and solution suggestions were tried to be presented.

The literature review part of the study was divided into two. In the first part, the topics such as the structure of Turkish Education System, the definitions of non-formal and formal education, concept, definition and history of university were discussed. In this respect, the status of Turkish Higher Education in Turkish education system was examined. In the second part, dealing with topics such as organizational conflict, causes of organizational conflict, conflict process and strategies in conflict management, the effects of conflict were examined over employee performance.

As for the third part of the study, it was conducted at Ataturk, Firat, Inonu universities, founded before 1980 in eastern part of Turkey, and at the universities founded after 2005 in the same region of Turkey. The aim of the study is to examine conflicts among employees, holding different positions (i.e., administrative and academic staff), in work relationships at sampling universities and effects of these conflicts over employees performances.

As a result, it was concluded that academic and administrative positions of employee showed statistically significance in perceiving conflict, the status differences among staff caused conflict and experienced conflicts within organization affected employee performance negatively.

Key Words: Turkish Education System, University, Academic and Administrative Staff, Organizational Conflict, Performance

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1. TÜRKİYE'DE EĞİTİM SİSTEMİ.....	3
1.1 Eğitim Sisteminin Yapısı	3
1.1.1 Yaygın Eğitim.....	5
1.1.2 Örgün Eğitim	6
1.1.2.1 Okul Öncesi Eğitim	6
1.1.2.2 İlköğretim	7
1.1.2.3 Ortaöğretim	7
1.1.2.4 Yükseköğretim	8
2. ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE TANIMI.....	10
2.1 Üniversitelerin İdari ve Sosyal Yapısı	11
2.1.1 Üniversitelerin İdari Yapısı	11
2.1.2 Üniversitelerin Sosyal Yapısı	12
2.2 Akademik ve İdari Personelin Tanımı	13
2.2.1 Akademik Personelin Tanımı	13
2.2.2 İdari Personelin Tanımı	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1. ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI.....	16
1.1 Çatışmanın Önemi.....	17
1.2 Yönetim Modellerinin Çatışmaya Yaklaşımı	18
1.2.1 Geleneksel Yaklaşım	18
1.2.2 Davranışsal Yaklaşım	19
1.2.3 Etkileşim Modeli.....	20
1.3 Çatışmanın Türleri	22
1.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri.....	23
1.3.1.1 İçsel Çatışma	24
1.3.1.2 Kişilerarası Çatışma	26
1.3.1.3 Kişi - Grup Çatışması	28
1.3.1.4 Gruplar Arası Çatışma.....	29
1.3.1.5 Örgütler Arası Çatışma.....	29
1.3.2 Çatışma Süreci	30
1.3.2.1 Potansiyel Çatışma	31
1.3.2.2 Algılanan Çatışma	31
1.3.2.3 Hissedilen Çatışma	31
1.3.2.4 Açık Çatışma	32
1.3.3 Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	32
1.3.3.1 Dikey Çatışma	32
1.3.3.2 Yatay Çatışma	32
1.3.3.3 Emir-Komuta Kurmay Çatışması.....	33
1.3.3.4 Kurumsal Çatışmalar	34
1.3.4 Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri	35

1.3.4.1	Fonksiyonel Çatışma	35
1.3.4.2	Fonksiyonel Olmayan Çatışma	35
1.4	Çatışmanın Nedenleri.....	36
1.4.1	İş Bölümü.....	36
1.4.2	Fonksiyonel Bağımlılık.....	36
1.4.3	Sınırlı Kaynaklar	37
1.4.4	Ortak Karar Verme	38
1.4.5	Yeni Uzmanlıklar.....	38
1.4.6	Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler.....	38
1.4.7	Amaçlarda Farklılıklar	39
1.4.8	İletişim Engelleri.....	39
1.4.9	Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	39
1.4.10	Örgütün Büyüklüğü.....	40
1.4.11	Bürokratik Nitelikler	40
1.4.12	Personelin Farklılığı	40
1.4.13	İşçi – İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	40
1.4.14	Denetim Biçimi	41
1.4.15	Ödüllendirme Sistemleri	41
1.4.16	Algılama Farklılıkları.....	41
1.4.17	Örgüt İçi Güç Mücadelesi	41
1.4.18	Zaman Ufkundaki Farklılıklar.....	42
1.4.19	Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler	42
1.4.20	Statü ve Güç Farklılıkları	42
1.5	Çatışma Yönetiminde Başvurulan Stratejiler.....	43
1.5.1	Kayıp – Kayıp Stratejisi.....	44
1.5.2	Kazanç – Kayıp Stratejisi	44

1.5.3	Kayıp – Kazanç Stratejisi	44
1.5.4	Kazanç – Kazanç Stratejisi	45
1.6	Çatışma Çözümleme Yöntemleri	45
1.6.1	Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı.....	45
1.6.2	Problem Çözme Yaklaşımı	45
1.6.3	Yumuşatma Yaklaşımı.....	46
1.6.4	Güç Kullanma Yaklaşımı.....	46
1.6.5	Üstün Amaçlar Yaklaşımı.....	46
1.6.6	Taviz Verme Yaklaşımı	47
1.6.7	Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yaklaşımı	47
1.6.8	Hakeme Başvurma Yaklaşımı	47
1.6.9	Oylama Yaklaşımı	47
1.6.10	Meşgul Etme Yaklaşımı.....	47
1.6.11	Politik Yaklaşım.....	48
1.6.12	Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması Yaklaşımı.....	48
2.	ÇATIŞMA VE PERFORMANS KAVRAMLARININ İLİŞKİSİ.....	49
2.1	Performans Kavramı ve Tanımı	49
2.2	Çatışma ve Performans Arasındaki İlişki.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	52
1.1	Araştırmanın Önemi.....	52
1.2	Araştırmanın Amacı	53
1.3	Araştırmanın Yöntemi.....	53
1.3.1	Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	54
1.3.2	Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	55
1.3.3	Analiz Yöntemi.....	56

1.3.4	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	56
1.4	Araştırmanın Hipotezleri.....	57
1.5	Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	59
1.5.1	Ölçek Güvenilirlik Analizi.....	59
1.5.2	Demografik Özelliklerin Sayı ve Oran Tabloları	60
1.5.3	Tanımlayıcı İstatistikler	64
1.5.4	Personel Çatışmaları Ölçeği Faktör Analizi	65
1.5.5	Hipotezlerin İncelenmesi	70
	SONUÇ VE ÖNERİLER	87
	KAYNAKÇA.....	91
	EK 1. ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU.....	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye’de Eğitim Sistemi	4
Tablo 2. Klasik Yaklaşım ve Modern Yaklaşım Arasındaki Farklar	21
Tablo 3. Çatışmanın Sınıflandırılması.....	22
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Yaş Frekansları.....	60
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Frekansları.....	60
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Buldukları Üniversitedeki Çalışma Sürelerine Göre Frekanslar	61
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kuruma Göre Frekansları ve Çalışılan Kurumun Örgütsel Büyüklüğü	61
Tablo 8. Kuruluş Tarihine Göre Araştırmaya Katılan Personelin Frekans Dağılımı	62
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Görev ve Unvanlarına Yönelik Frekans Tablosu	62
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Kadrolarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 11. Ölçek Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	64
Tablo 12. Personel Çatışmaları Ölçeği	65
Tablo 13. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	67
Tablo 14. Rotated Component Matrix.....	68
Tablo 15. Rotated Component Matrix.....	69
Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Ait Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri.....	70
Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri.....	71
Tablo 18. Varyans Homojenliği Testi – Levene Test 1.....	72
Tablo 19. Kruskall Wallis Test İstatistikleri -Yaş ve Faktör 3-	72
Tablo 20. Kruskall Wallis Rank Tablosu -Yaş ve Faktör 3-	72
Tablo 21. Faktör 1 ve Faktör 2 İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu	73
Tablo 22. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Ait Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri.....	74
Tablo 23. Kruskall Wallis Test İstatistikleri	75
Tablo 24. Kruskall Wallis Rank Tablosu -Çalışılan Kurum ve Faktör 2-.....	76
Tablo 25. Kruskall Wallis Test İstatistikleri	77
Tablo 26. Kruskall Wallis Rank Tablosu -Görev ve Unvan ve Faktör 1 ve Faktör 3	78
Tablo 27. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri	79
Tablo 28. Varyans Homojenliği Testi – Levene Test 2.....	80
Tablo 29. Faktör 1, Faktör 2 ve Faktör 3 ile İlgili Düşüncelerin Çalışılan Süreye Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Anova Testi Sonuç Tablosu	80
Tablo 30. Üniversite Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak	81

Tablo 31. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Yeni Uygulamalar ve Yaklaşımların Anlaşmazlıklara Neden Olması ile İlgili Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri	82
Tablo 32. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Sosyal Tesisleri Kullanmada Ayrım Gözetilmesi İle İlgili Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri.....	83
Tablo 33. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanlar Arasında Sosyal Tesisleri Kullanmada Herhangi Bir Ayrım Gözetilmemektedir Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri	84
Tablo 34. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Akademik Personel İdari Personeli Astı Gibi Görür Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri	85
Tablo 35. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak İşyerinde Yaşanan Anlaşmazlıklar Performansı Olumsuz Etkiler Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri	85
Tablo 36. Kruskall Wallis Test İstatistikleri Tablosu - Örgüt Büyüklüğü ve Çatışma -	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üniversitelerin Organizasyon Şeması.....	15
Şekil 2. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri.....	23
Şekil 3. Johari Penceresi	27
Şekil 4. Çatışma Süreci	30
Şekil 5. Çatışmanın kişiler açısından olası sonuçları.....	43
Şekil 6. Çatışma ve Performans Arasındaki İlişki	50

KISALTMALAR

C	: Cilt
Doç	: Doçent
Dr	: Doktor
Ed	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Nr	: Numara
p	: Sayfa
pp	: Sayfalar
S	: Sayı
s	: Sayfa
ss	: Sayfalar
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Programı
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
ÜDS	: Üniversitelerarası Kurul Yabancı Dil Sınavı
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
vs	: vesaire
Vol	: Cilt
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu
Yrd	: Yardımcı

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna geçiş süreci başlamış ve bilgi ekonomisi adı verilen yeni bir küresel ekonomik yapı oluşmuştur. Bu yeni yapıda bireylerin ekonomik gücünü, bilgi ve öğrenim düzeyleri belirlerken; ülkelerin rekabet gücü ise beşeri ve sosyal sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir. Bilginin bu denli önemli olduğu çağımız; bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır (Mayor, 2000; Ellul, 2003; Castells, 2008; Toffler, 2008; Marshall, 2010). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında birinci derecede sorumlu olan üniversitelerden beklentileri arttırmış, tüm ülkelerde yükseköğretim kurumları toplumların ilgi odağı haline gelmiş ve artan beklentileri karşılayacak şekilde, yükseköğretim yeniden yapılandırılmıştır.

Piyasa ekonomilerine geçiş ve hizmetlerin serbest dolaşımı yönündeki hızlı gelişmeler sonucunda yükseköğretim sistemi Birleşmiş Milletler, UNESCO, OECD, Avrupa Birliği Komisyonu, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslararası kuruluşların da öncelikli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir (www.yok.gov.tr).

Dünyadaki bu gelişmelerin yanı sıra, Türkiye’de de bilgi toplumuna ve piyasa ekonomilerine geçiş süreci söz konusudur. Bu geçiş sürecinde ülkemizde genç nüfusun önemi de giderek artmakta ve bir demografik değişim süreci yaşanmaktadır. Genç nüfusun artması; ortalama yaşam süresinin yükselmesi vb. gibi durumların sonucunda ülkemizin nüfusu artmaktadır.

Günümüzde genç nüfusun fazlalığı, eğitilecek insan sayısının fazlalığını da beraberinde getirmiş ve dolayısıyla bu durum da yükseköğrenime olan talebi artırmıştır. Bu gelişmeler ışığında üniversite sayıları çoğalmış, üniversitesiz il kalmamış ve merkezi bütçeden üniversitelere ayrılan pay artmıştır. Bu durumda merkezi yönetimin yükseköğrenime verdiği önemi göstermektedir. Hal böyleyken üniversite akademik ve idari personeli arasındaki ilişkilerin sağlıklı olması daha başarılı hizmet verilmesini temin edecektir. Ancak akademik ve idari personelin buldukları statüden kaynaklanan bir takım çatışmalar çalışanların performansını etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde farklı statüde (akademik ve idari) çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların performanslarına etkilerini incelemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Türkiye'de eğitim sisteminin yapısı, yaygın ve örgün eğitimin tanımları, üniversite kavramı, tanımı, tarihçesi gibi konular ele alınmıştır. Bu bağlamda Türk eğitim sistemi içerisindeki yükseköğrenimin Türkiye'deki ve Dünya'daki durumu ilgili kaynaklar taranarak incelenmiştir. İkinci bölümde; örgütsel çatışma, örgütsel çatışmanın kaynakları, çatışma süreci, türleri, çatışma yönetiminde başvurulan stratejiler gibi konular ele alınarak çatışma kavramının performansa olan etkileri irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise Doğu Anadolu Bölgesi'nde 1980 yılından önce kurulan Atatürk, Fırat, İnönü üniversitelerinde ve yine aynı bölgede 2005 yılından sonra kurulan üniversitelerinde uygulanmıştır. Uygulamanın amacı; ana kütlede yer alan üniversitelerde farklı statüde (akademik ve idari) çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların performanslarına etkilerini incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1. TÜRKİYE’DE EĞİTİM SİSTEMİ

Türk eğitim sistemine geçmeden önce eğitim kavramını kısaca tanımlayamaya çalışacağız. Eğitim; beşikten mezara kadar insan hayatının her evresinde var olan bir süreci ifade etmektedir. Aileden başlayan bu süreç ilk, orta ve yükseköğretim kurumlarında devam etmektedir. Eğitim, en geniş anlamıyla, kişinin belli bir yaşam tarzını öğrendiği toplumsallaşma ve kültürleşme süreci olarak tanımlanabilirken; en basit anlamıyla da davranışları değiştirme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Arslanboğa, 2009: 30).

Literatürde eğitimin birçok tanımı bulunmaktadır. Tezcan’a (1997: 3) göre eğitim; “toplumsal yeteneğin, en elverişli düzeyde kişisel gelişimin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi (özellikle okulu) içine alan toplumsal bir süreçtir”, Ertürk (1984: 25) ise eğitimi, “bireyde kendi yaşantısı yoluyla istenilen yönde davranış geliştirme süreci” olarak tanımlar.

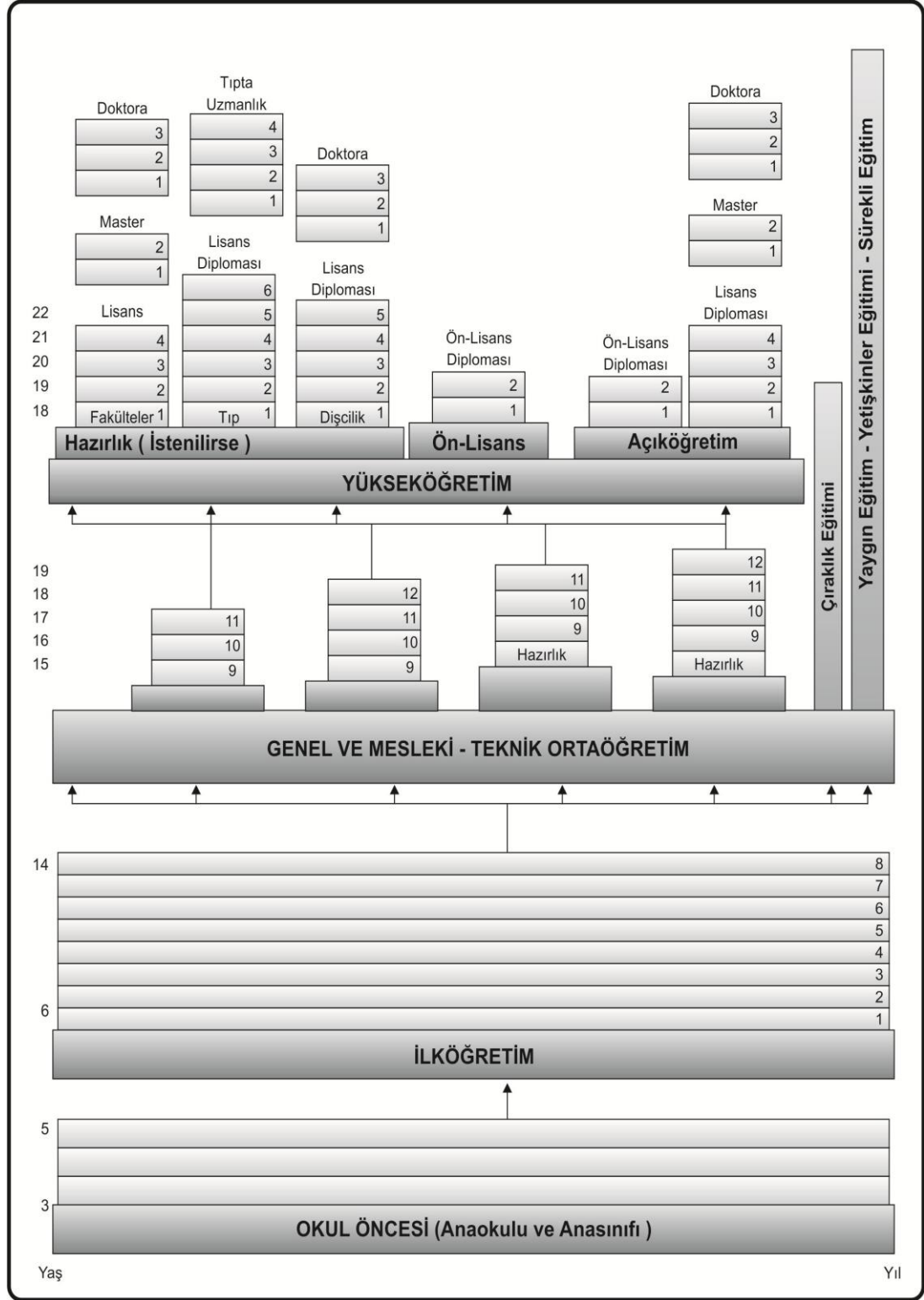
Bir başka tanıma göre eğitim; kişiyi aklı, duyguları ve davranışlarıyla bir bütün olarak ele alan bir oluşturma ve yönlendirme sürecidir. Yani bireyde istenilen davranışların yerleşmesi, olumsuz davranışların sonlandırılması amacıyla sürdürülen sistematik bir programdır (Arslanboğa, 2009: 30). Eğitim kavramıyla ilgili genel görüşler yukarıdaki gibidir. Türk eğitim sistemini daha iyi tanıyabilmek için eğitim sistemimizin yapısına daha yakından göz atacağız.

1.1 Eğitim Sisteminin Yapısı

Türk Milli Eğitim Sistemi’nin yapısı 1973 yılında kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir. Bu kanuna göre şekillenen Milli Eğitim Sistemi, “Yaygın Eğitim” ve “Örgün Eğitim” olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

Milli eğitim sisteminin yapısı aşağıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1. Türkiye’de Eğitim Sistemi



Kaynak: <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul öncesi eğitimiyle başlayan eğitim sistemi sırasıyla, ilköğretim ve ortaöğretimle devam etmektedir. Ortaöğretim eğitimi başarıyla tamamlayan öğrenciler yükseköğretime hak kazanmak için ÖSYM tarafından düzenlenen bir sınava tabi tutulurlar. Türkiye’deki eğitim sistemi ve eğitim kurumlarının yapıları ve başlıca işlevleri aşağıdaki gibidir.

1.1.1 Yaygın Eğitim

Yaygın eğitimin amacı, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedен çıkmış yurttaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında (1739 S.K. md.40);

- Okuma-yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim olanağı hazırlamak,
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını kolaylaştırıcı eğitim olanağı sağlamak,
- Millî kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici nitelikte eğitim yapmak,
- Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayış ve alışkanlıkları kazandırmak,
- Ekonominin gelişimi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslek edinmelerini sağlayıcı olanaklar hazırlamak,
- Beslenme ve sağlıklı yaşam tarzını benimsetmek,
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Boş zamanlarını yararlı bir biçimde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı 16 yaygın eğitim kurumunda değişik tür ve nitelikte, her yaş grubundaki insanlara hizmet verilmektedir (Türk, 2002: 109). Yaygın eğitim kurumları aşağıda verilmektedir:

- Halk eğitim merkezleri

- Çıraklık eğitimi merkezleri
- Pratik kız sanat okulları
- Olgunlaşma enstitüleri
- Mesleki eğitim merkezleri
- Yetişkinler teknik eğitim merkezleri
- Mesleki eğitim merkezleri
- Eğitim ve uygulama okulları
- Özel derslane
- Özel kurs
- Endüstri pratik sanat okulları
- Bilim ve sanat merkezleri
- Açık ilköğretim
- Açık lise
- Mesleki ve teknik açık öğretim okulu

Bu kurumlar içerisinde en yaygın olarak faal olan halk eğitim merkezleridir. Diğer kurumlarda her yıl yüzlerce vatandaşa yaygın eğitimin hedefleri doğrultusunda hizmet vermektedir.

1.1.2 Örgün Eğitim

Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim, okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır (www.meb.gov.tr).

1.1.2.1 Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitim, zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş çocukların bedensel, zihinsel, duyuşsal ve sosyal gelişimi planlanmış bir ortam içinde sağlayan ve onları ilköğretime hazırlayan bir eğitim kademesidir (Fidan ve Erden, 1998: 202).

Okul öncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı

yaratılmasını, Türkçe'nin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır (www.meb.gov.tr).

1.1.2.2 İlköğretim

İlköğretim 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır (1739 S.K.md.23).

İlköğretim, eğitim sisteminin en önemli halkasıdır. İlköğretimde kazandırılan bilgi, beceri ve tutumlar yaşama uyumu ve üretkenliği sağlar. İlköğretim, ileri eğitim kademelerinin temelidir. Öğrencinin temel bilgileri alması, öğrenme alışkanlıkları kazanması, öğretimin diğer safhaları için çok önemlidir (Demirel, 2000: 24).

İlköğretim kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (1739 S.K.md.24).

1.1.2.3 Ortaöğretim

Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren 15-17 yaş arası bireylerin öğrenimini sağlayan genel liseler ile mesleki ve teknik liselerin tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı, öğrencilere asgari ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyoekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime hazırlamaktır (Erdoğan, 2003: 201).

Ortaöğretim, genel ortaöğretim programı ve mesleki ortaöğretim programı uygulayan liselerden meydana gelir ve öğrenciler istek ve kabiliyetleri ölçüsünde bu programlardan birinde yetişme olanağı bulurlar.

Genel ortaöğretim programları; Genel Liseler, Anadolu Liseleri, Fen Liseleri, Anadolu Öğretmen Liseleri, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri, Çok Programlı

Liselerden oluşurken mesleki ortaöğretim programları; Erkek Teknik Öğretim Okulları, Kız Teknik Öğretim Okulları, Ticaret ve Turizm Okulları, Din Öğretim Okullarından oluşmaktadır. Bunlara ek olarak özel eğitim kurumları da mevcuttur. Bunlar ise; Özel Okullar, Özel Dershaneler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.1.2.4 Yükseköğretim

Yükseköğretim, ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yükseköğrenim veren, en üst seviyeli insan gücünün ve bilimsel araştırma alanlarının istediği elemanları yetiştiren eğitim kurumlarının tümünü kapsar (1739 S.K.md.34). Milli Eğitim Sistemi çerçevesinde yükseköğretim, öğrencileri ön lisans, lisans ve lisansüstü seviyelerinde yetiştirir.

Yükseköğretim paralıdır. Öğrencilerin giderleri büyük oranda devlet tarafından karşılanmasına karşın, öğrencilerden giderlerinin bir kısmına karşılık harç adı altında ödeme yapmaları istenmektedir. Başarılı olan fakat maddi olanakları elverişsiz olan öğrencilerin kayıt ücreti, sınav harcı gibi her türlü öğrenim giderleri burs, kredi, yatılılık ve benzeri yollarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Öğrenim harç ve ücretlerinin tutarları ve bunların ödeme tarzları ile burs ve kredilerin tutarları ve bunların verilmiş esasları, Maliye Bakanlığı ile birlikte hazırlanacak yönetmelikle tespit edilmektedir, bunun dışında bazı alanlar için mecburi hizmet karşılığı öğrenci yetiştirilmesi gerekli görüldüğü durumlarda uygulanabilmektedir (1739 S.K. md.38).

Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir (www.yok.gov.tr). Yükseköğretim kurumları şunlardan oluşur (1739 S.K. md.36);

- Üniuersiteler
- Fakülteler
- Enstitüler
- Yüksek Okullar
- Konservatuarlar
- Meslek Yüksek Okulları
- Uygulama ve Araştırma Merkezleri

Üniuersite yükseköğretim veren kurumların en genel adıdır, fakülteler üniuersitelere bağılı branşlaşmış eğitim birimlerini ifade ederken, enstitüler lisansüstü eğitim veren birimleridir. Yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları ile uygulama ve araştırma merkezleri ise üniuersite bünyesindeki, öğrencilere akademik ve mesleki eğitimi vermeyi hedefleyen birimlerdir.

Türkiye’de toplam 164 adet üniuersite vardır. Bunların, 103 adedi devlet üniuersitesidir, buna karşılık 61 tane vakıf üniuersitesi bulunmaktadır (<http://yogm.meb.gov.tr/uniuersiteler.htm>). Bunların yanında yükseköğretim veren kurumlar arasında, 4 adet askeri okul, 1 adet polis akademisi, 7 adet de vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır.

2. ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE TANIMI

Üniversiteler, en geniş anlamıyla yüksek eğitim veren ve araştırmaların yapıldığı çeşitli konularda kalifiye elemanlar ve akademisyenler yetiştiren kurumlardır. Latince'deki "universitas" kelimesinden türetilmiş olup bu kelime en basit çevirisiyle "hocaların ve öğrencilerin iletişim kurdukları" yer olarak tanımlanır (Chisholm, 2006: 653).

2547 sayılı yükseköğretim kanununun 3. maddesine göre üniversitelerin tanımı şu şekilde yapılmıştır; "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" (2547 S.K. md. 3).

Üniversite; Eflatun ve Aristo'nun hiçbir politik ve dini baskı unsuru olmadan öğrencileri ile felsefi tartışma yarattıkları ortamdan esinlenerek günümüze kadar evrensel ölçekte bağımsız ve tüzel kişiliğe sahip kurumlar olarak gelmiş, Latincesi "universitas" kelimesinden türemiştir. Üniversiteler felsefi tartışma ortamında akıl sürecini duygusal sürecin önüne alarak kişilerin olayları görerek ve tartışarak farkına varılabilirliğini sağlayan ortamlardır. Tam olmasa da daha Türkçe bir alternatif olan evrenkent sözcüğü, nadiren üniversite sözcüğü yerine kullanılmaktadır (<http://tr.wikipedia.org>).

İlk üniversite, "Konstantinopoli Üniversitesi", 425 yılında yükseköğretim kurumu olarak İmparator Naibi III. Michael tarafından 849 öğrenci ile öğrenci loncası olarak kurulmuştur. Bugünkü anlamda ilk üniversitelere Abbasiler döneminde Bağdat'ta rastlanır. Eski Yunan ve Roma dönemlerinde bazı yüksek eğitim ve öğretim teşkilatları olmasına rağmen bunların bugünkü anlamda üniversite niteliği taşımamışlardır.

Avrupa'nın ilk üniversitesi olarak Bologna Üniversitesi kabul görür (1088). Daha sonraları Paris (1150) ve Oxford Üniversiteleri (1167) kurulmuştur (Fortson, 2004: 374). Öyle ki o dönemde üniversite bir manastır gibi, belirli bir ulus devlete bağımlı olmayan global bir kurumdur (Roshdall, 1987; 7). Yurdumuzda kurulan ilk

üniversite ise İstanbul'un fethinin ardından Fatih Sultan Mehmet tarafından 1453 yılında kurulan bugünkü İstanbul Üniversitesi'nin temelleri kabul edilen Fatih Külliyesi'dir.

Ülkemizde, günümüzdeki teşkilat ve statüye sahip üniversiteler 1863'te kurulan Darülfünun'la (İstanbul Üniversitesi) başlar. Bir Darülfünun kurulması 1846'da kararlaştırılmış ve o tarihte binanın temeli atılmıştır. Ancak açılışı 1863 tarihine uzamıştır ve 13 Ocak günü Kimyager Derviş Paşa'nın konuşması ile açılmıştır (Akyüz, 2007: 168).

İlerleyen yıllarda cumhuriyetin ilanıyla birlikte ihtiyaçlara cevap vermediği düşünülen Darülfünun'un yapısını değiştirmek için İsviçre'den Profesör Albert Malche çağrılmış, yapılan çalışmalar sonucunda Mayıs 1933 yılında 2252 sayılı kanun ile Darülfünun kaldırılmış, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından İstanbul Üniversitesi kurulmuştur (Akyüz, 2007: 358-359). İlerleyen yıllarda bu kanunda değişiklikler yapılarak yeni üniversiteler kurulmaya başlanmıştır. 1961 anayasasında kanun esasları aynı kalırken 1982'deki değişiklikle bütün yükseköğrenim kurumları üniversite çatısı altına alınmış ve bu kurumların kontrolü YÖK'e verilmiştir. Ayrıca YÖK ve üniversitelere özerklik tanınmıştır.

2.1 Üniversitelerin İdari ve Sosyal Yapısı

Üniversite modern dünyanın simgesidir. Çağımızda topluma önderlik eden bir kurum haline dönüşmüştür. Üniversiteler toplumun bir yansımasıdır. Rosovsky'ye göre (2000: 235) üniversiteler, kaçınılmaz olarak, artıları ve eksileriyle, inşileri ve çıkışlarıyla toplumun bir aynasıdır. Üniversite kurumunu daha yakından tanıyabilmek için idari ve sosyal yapısını daha yakından inceleyeceğiz.

2.1.1 Üniversitelerin İdari Yapısı

Üniversitelerin idaresi rektör, senato ve yönetim kurulu tarafından sağlanır. Senato rektörün başkanlığında fakülte dekanları ve her fakülteden bir temsilci profesörden meydana gelir. Senatonun görevi üniversiteyle ilgili tüzük tasarılarını ve yönetmelikleri hazırlamaktır. Ayrıca senato bütçe, seçim, yeni kürsü, enstitü açılması veya kaldırılmasıyla ilgili kararları, teklifleri inceler ve yürürlüğe koyar.

Üniversite yönetim kurulu yine rektör başkanlığında, dekanlar ve seçilen üç profesörden meydana gelir. Rektörlerin seçimi şu şekilde yapılır: Dört yılda bir üniversite öğretim üyelerinin seçtiği 6 aday YÖK'e bir liste halinde gönderilerek YÖK'te bu sayı üçe indirilir ve Cumhurbaşkanlığı'na sunulur, bu adaylar arasından bir isim Cumhurbaşkanı tarafından seçilerek Rektör olarak ataması gerçekleştirilir. Süresi sona eren rektörler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz.

2.1.2 Üniversitelerin Sosyal Yapısı

Üniversitelerin misyonu kısaca bilginin üretilmesi olarak açıklanabilir. Ancak üniversitelerin bu misyonu değişen şartların sonucunda artık geride kalmış, globalleşme sürecinde üniversitenin kendisini yeniden tanımlaması ve dönüştürmesine ilişkin görüşler tartışmaya açılmıştır. Batı'da, ulus devletlerin kuruluşuyla başlayan devlet destekli bilim ve üniversite anlayışının artık sonuna yaklaşıldığı post-fordist dönemde, üniversitelerin topluma karşı sorumlu olduğu tezi ortaya atılmıştır (Delanty, 1997).

Yükseköğretim kurumları, eğitim-öğretim süreci içerisinde, bireyler olarak öğrenciler üzerinde etkiler oluşturdukça, toplumsal değişim yaşanmasını da sağlamaktadırlar. Öyle ki, öğrencilerin davranışları, tutumları ve değer yargıları değiştikçe, aynı zaman da toplum da bir değişim süreci yaşamaktadır. Böylece, bir toplumda yükseköğretim görmüş insanların sayısı arttıkça, toplumsal değişim de o ölçüde hız kazanmış olmaktadır (Gedikoğlu, 2005: 73).

Günümüzdeki değişen bu koşullarla birlikte üniversitelerin rolleri de değişmeye başlamıştır. Bu çerçevede üniversite dışında yeni bilgi üreticileri ortaya çıkmış, devlet bilgi üretiminde tek mali kaynak sağlayıcısı pozisyonundan ziyade "düzenleyici" konumuna gelmiş, aydınlanma döneminin özerk ve bağımsız üniversite düşüncesinin yerini topluma hesap veren topluma karşı sorumlu üniversiteler almıştır. Bunun yanında üniversitelerin kendilerini denetleme uygulamaları artmıştır. Üniversiteler öğrenci taleplerine daha duyarlı olan ve daha fazla öğrenciyi temsil eden biçimde şekillenmeye başlamıştır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde üniversite her zaman topluma yön verme misyonunda bulunmuştur. Bu misyon nedeniyle üniversiteler dünyadaki sosyal gelişmelere duyarlı, kendilerini yenileyen, toplumu dönüştüren ve denetleyen kurumlar olmalıdırlar.

2.2 Akademik ve İdari Personelin Tanımı

Üniversite çalışanları akademik ve idari personel olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır.

2.2.1 Akademik Personelin Tanımı

Akademik personel, üniversite ve benzeri yükseköğretim kurumlarında öğretimi gerçekleştiren, araştırma yapan ve özgün araştırmalarıyla alanına katkıda bulunan kişilere verilen genel mesleki unvandır. Akademik personel ana hatlarıyla ikiye ayrılır. Bunlar; öğretim elemanları ve öğretim üyeleridir. Öğretim üyeleri: profesör, doçent, yardımcı doçentlerden oluşurken; öğretim elemanları: araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, okutmanlardan oluşmaktadır.

Yüksek Öğretim Kanunu akademik personeli şu şekilde tanımlamaktadır (2547 S.K. md. 2);

Araştırma Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğer görevleri yapan öğretim yardımcısıdır.

Öğretim Görevlisi: Doktora derecesine sahip olma zorunluluğu olmayan ve özel uzmanlık gerektiren konularda ders vermek üzere geçici veya devamlı olarak yüksek öğretim kurumlarında görevlendirilen kişidir.

Okutman: Eğitim - öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

Yardımcı Doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir. YÖK'ün belirlediği, belli sayıda yayın

yapma vb. kriterleri yerine getiren yardımcı doçentler, gerekli yayın şartlarını sağladıkları ve ÜDS sınavından yeterli dil puanını aldıkları takdirde, bir üst unvan olan doçentlik sınavına girmeye hak kazanırlar.

Doçent: Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir. Yılda iki defa Üniversitelerarası Kurul başkanlığınca doçentlik sınavı açılmakta ve 5 kişiden oluşan jüri üyelerince adayın yaptığı çalışmalar incelenmektedir. Branşa göre belirlenen asgari koşullar bulunmakta ve jüri üyeleri tarafından bu koşulların sağlanıp sağlanmadığı öncelikli olarak kontrol edilmektedir. Daha sonra yapılan yazılı ve sözlü bilim sınavlarını başarılı bir şekilde geçen yardımcı doçentler, doçent unvanını alırlar.

Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir. Doçentlik unvanını aldıktan sonra en az beş yıl açık bulunan profesörlük kadrosu ile ilgili bilim alanında çalışmış olan ayrıca uygulamaya yönelik çalışmalar ve uluslararası düzeyde orijinal yayınlar yapmış olan doçentler profesörlük unvanına hak kazanırlar.

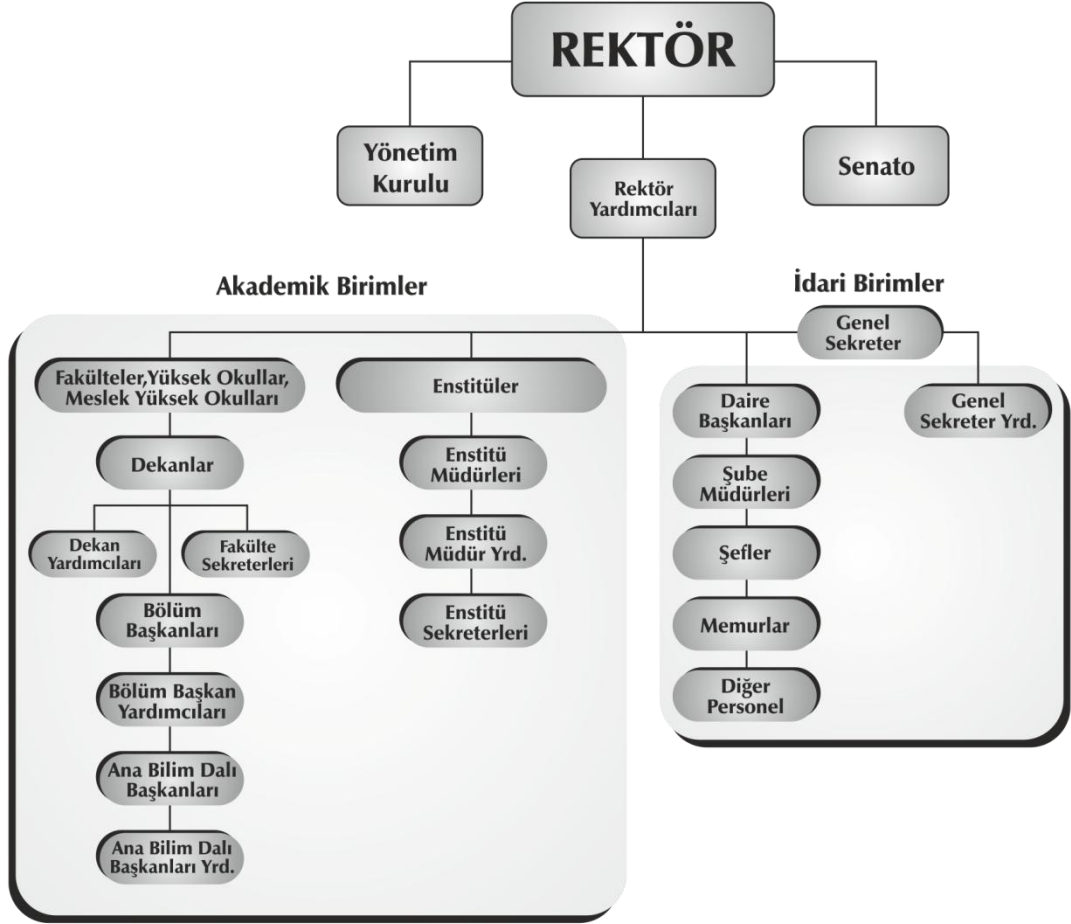
2.2.2 İdari Personelin Tanımı

Üniversitede eğitim öğretimin dışında kalan tüm görevleri idari personel yapar. Yazı işleri, personel, kütüphane, mali işler, bilgi işlem gibi birimlerde istihdam edilen idari personel üniversitelerin yönetiminin en önemli unsurlarındandır. Genellikle devlet memurları kanununa (657. Kanun) bağlı, geçici ve sözleşmeli personel sıfatıyla çalışan kamu görevlilerinden oluşmaktadırlar.

Bu çalışanların yönetim kadrosunun en tepesinde genel sekreter bulunur, ardından daire başkanları ve şube müdürleri gelir. Ayrıca enstitü, fakülte ve bölümlerde sekreterler idari görevleri yürütmektedirler. Bunlara bağlı olarak birimlerince görevlendirilen memurlar bulunmaktadır.

Aşağıdaki şekilde, üniversitelerin idari yapısını daha iyi anlamak için örnek bir organizasyon şeması verilmiştir.

Şekil 1. Üniversitelerin Organizasyon Şeması



Akademik ve idari birimlerin hiyerarşik düzeyleri Şekil 1'de görüldüğü gibidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE PERFORMANS KAVRAMLARI

1. ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI

Çağımızda bireysel görev ve sorumlulukların yerini grup veya takım görev ve sorumlulukları almıştır. Grupların olduğu ortamlarda fikir ayrılıklarının olması olağandır. Fakat önemli olan bu fikir ayrılıklarını bir zorluk ve sorundan çok, bir gelişme fırsatı olarak algılamaktır. Çünkü ortaya çıkan fikir ayrılıkları, herhangi bir problemin farklı yönlerden algılandığının göstergesidir.

Çatışma kavramı örgütlerdeki bu fikir ayrılıklarının ürünüdür. İfade olarak soğuk ve istenmeyen bir kavram gibi düşünülen çatışma, hemen bütün canlılar için doğal bir olaydır. Hele de diğer canlılardan daha fazla düşünen, algılayan, öğrenen ve yaradılışında farklı renk, fizik ve zekâ düzeyinde zevkleri, inançları, değerleri, anlayışları hatta dünyadaki sayısı kadar farklı parmak izine sahip insanlar için çatışma kaçınılmazdır (Aksoy, 2005: 339).

Bir örgütte çatışma; “bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır” (Eren, 1989: 449) şeklinde tanımlanabileceği gibi, “yöneticilere etkin yönetim ve örgütsel hedeflere ulaşma; çalışanlara ise bireysel gelişim fırsatları yaratma açısından önemli araçlar sunar” (Artan, 2002: 201) şeklinde de tanımlanabilir. Buradaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi çatışmanın nasıl yönetildiği ortaya çıkaracağı sonuçlarla doğrudan etkilidir.

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Örgütlerde çatışma, amaçlar, tutumlar, duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluktan dolayı iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durumdur (Nelson, 1994: 390).

Stoneer ve Freeman ise çatışmayı "iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya

farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık" (1989: 391) olarak tanımlamaktadırlar.

Çatışma kavramına günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir. Ancak çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelik de gösterilebilir (Karip, 2000: 1).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın tek bir tanımını yapmak mümkün değildir, çünkü çatışma yönetimin olduğu kadar, sosyolojinin, psikolojinin ve diğer sosyal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır.

1.1 Çatışmanın Önemi

Örgüt içerisindeki çatışmaları önlemek ve optimal bir başarıyı sağlamak, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesidir. Ancak çatışma hem bireylerin günlük hayatının hem de örgütsel hayatın yadsınamaz gerçeklerinden birini teşkil etmektedir. Çatışmaya yönelik yaklaşımlardan bir kısmı çatışmayı zararlı bir durum olarak tanımlarken, diğer bir kısmı da çatışmanın doğru yönetildiği takdirde örgüt açısından faydalı olabilecek bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Genel kabul gören görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlayan, bireylerin yaratıcılıklarını geliştiren ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bir süreçtir (Erdoğan, 1999: 145). Çatışmanın ortaya çıkaracağı olumlu sonuçların başlıcaları (Eren, 2009: 586);

- Çatışmaya taraf olanlar haklılığını ispatlamak üzere tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklarından, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacağından örgüte yarar sağlayacaktır.
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, ayrıca yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacaktır.

- Uzun süredir çözüme kavuşturulamayan örgütsel ve bireysel sorunlara incelenme fırsatı tanınıp, bu sorunların çözümlenmesine yönelik enerji harcanarak gerilimin azaltılmasına olanak sağlanır.
- Örgütteki bireylerin, sorunların çözümü için düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
- Tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek motivasyonu artıracaktır.
- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansı bulacaklardır.

Çatışma iyi yönetilmediği takdirde ortaya olumsuz sonuçlarda çıkabilir. Bu durum da örgüt hedeflerine olumsuz yansımaktadır. İyi yönetilmeyen bir çatışmanın ortaya çıkaracağı başlıca sonuçlar aşağıdaki gibidir (Hellriegel, 1986: 488);

- Örgütün kaynaklarının öncelikli olarak yazılı amaçlarına doğru, direkt varmasının yerine; çatışma, kaynakları ve özellikle de zaman ve parayı tüketebilir.
- Çalışanların psikolojik refahına da olumsuz etkide bulunabilir. Şayet çalışanlar ciddileşirlerse, çatışan düşünceler, idealler ve inançlar kızgınlık, gerilim ve endişeyle sonuçlanabilir.
- Çatışma, durumları destekleyici ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını zorlaştırabilir.

1.2 Yönetim Modellerinin Çatışmaya Yaklaşımı

Geleneksel, Davranışsal ve Etkileşim modelleri çatışmayı ayrı ayrı ele almışlardır. Bu modellerin çatışmaya olan yaklaşımları aşağıdaki gibidir.

1.2.1 Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamlı kullanılmıştır. Bu dönemde Hawthorne deneyleri yapılmıştır. Buna göre çatışmanın zayıf iletişim, insanlar

arasında açıklık ve güven olmaması gibi şeylerin sonucu olan işlevsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmiştir (Robbins, 2001: 443).

Geleneksel yaklaşıma göre;

- Çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, bu haldeyken verilen kararlar veya davranışlar iş tatminsizliği yaratır, üretimi ve üretime katkıyı azaltır.
- Çatışma bireyler arası kopukluklara ve gruplar arası yalnız kalmalara neden olmaktadır.
- Örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır.

1.2.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğunu kabul görmektedir. Çatışma kaçınılmaz olduğu için davranışsal model çatışmanın kabul edilmesi taraftarıdır. Onlar çatışmanın varlığını şu mantıkla açıklanmaktadır; çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır (Özkalp, 2001: 101).

Davranışsal yaklaşıma göre çatışma, karmaşık örgütlerin doğaları gereğidir ve doğal karşılanmalıdır. Davranışçı örgüt kuramcıları, bütün çatışmaların, örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler (Fırat, 2010: 8).

Klasik görüşten farklı olarak davranışsal görüş; örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetime yardımcı olabileceği düşüncesiyle “fonksiyonel çatışma” olarak nitelendirilmesi gerektiğini savunurlar. Fakat klasik görüşle ortak olarak çatışmayı kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerekli zararlı bir olgu olarak görme eğilimindedir (Fırat, 2010: 9). Çatışma teorisinde davranışsal yaklaşım 1940’lardan 1970’lerin ortalarına kadar baskın olmuştur.

1.2.3 Etkileşim Modeli

Çatışmaya karşı günümüzde kabul gören tutum etkileşim modelidir. Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul etmekte, etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini değerlendirebileceği iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam oluşturacağı düşüncesidir (Aksoy, 2005: 343).

Bu yaklaşıma göre yöneticiler, çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, ondan yararlanmak için optimal düzeydeki çatışmayı tercih etmektedirler. Kısaca bu görüşün çatışmaya olan yaklaşımı şu şekildedir (Kılınç, 1986: 153);

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder,
- Açıkça çatışmayı destekler,
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Yukarıda bahsedilen çatışmayla ilgili yaklaşımlar ana hatlarıyla klasik ve modern olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu iki grup arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki tablo ifade etmektedir.

Tablo 2. Klasik Yaklaşım ve Modern Yaklaşım Arasındaki Farklar

KLASİK YAKLAŞIM (Geleneksel ve Davranışsal Yaklaşım)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmadan kaçınılamaz.
Çatışma, yönetim ve örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar v.b. nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olur.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Ali AKSOY (2005), “Örgütsel Çatışma” Mehmet Tikici (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.344.

1.3 Çatışmanın Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çok farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Genel itibariyle aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Tablo 3. Çatışmanın Sınıflandırılması

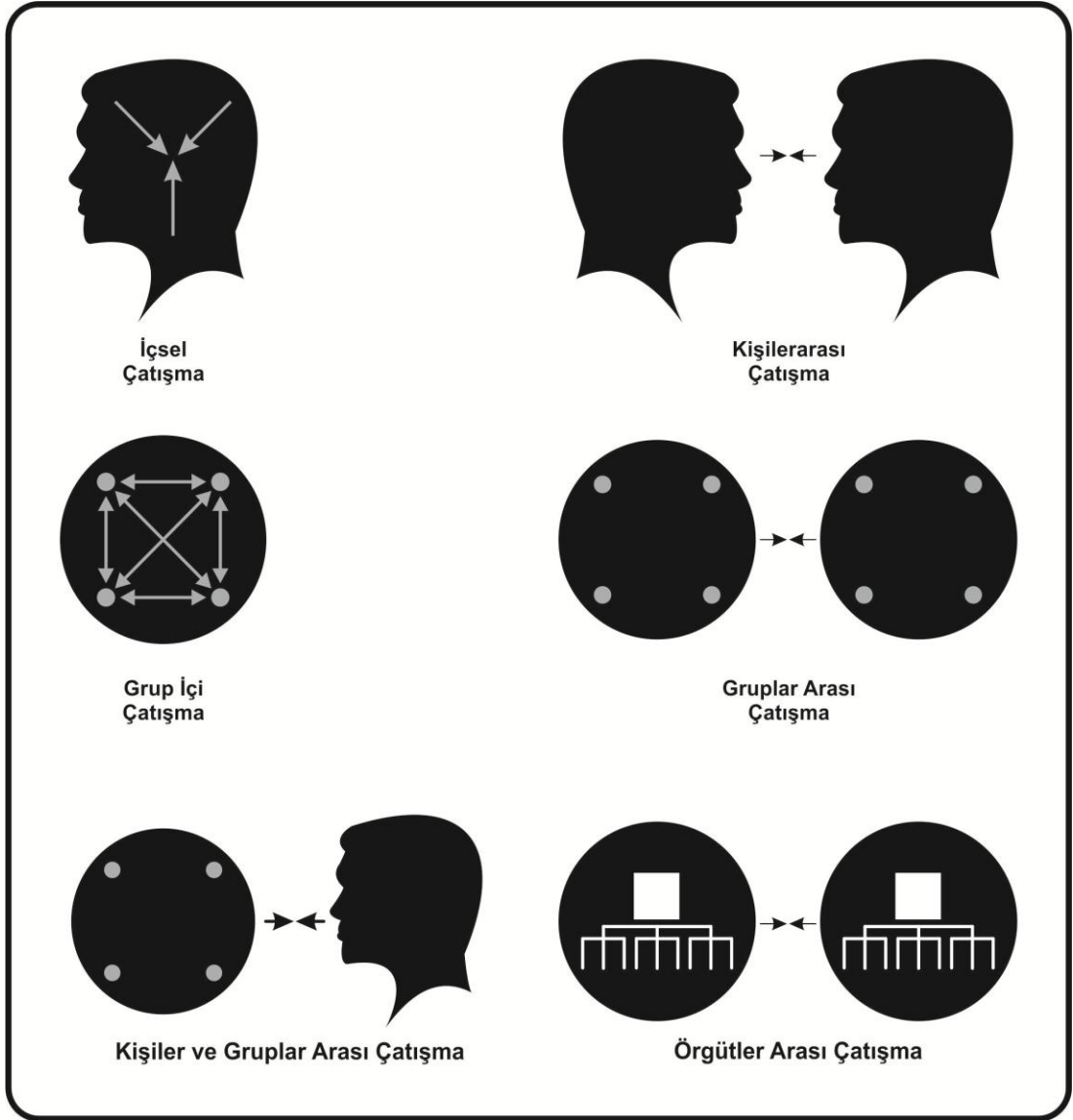
GRUPLANDIRMA ESASLARI	ÇATIŞMA TÜRLERİ
<ul style="list-style-type: none">Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri	<ul style="list-style-type: none">İçsel ÇatışmaKişilerarası ÇatışmaKişiler ve Gruplar Arası ÇatışmaGrup İçi ÇatışmaGruplar Arası ÇatışmaÖrgütler Arası Çatışma
<ul style="list-style-type: none">Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri (Çatışma Süreci)	<ul style="list-style-type: none">Potansiyel ÇatışmaAlgılanan ÇatışmaHissedilen ÇatışmaAçık Çatışma
<ul style="list-style-type: none">Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	<ul style="list-style-type: none">Dikey ÇatışmaYatay ÇatışmaEmir-Komuta Kurmay Çatışması
<ul style="list-style-type: none">Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri	<ul style="list-style-type: none">Fonksiyonel ÇatışmaFonksiyonel Olmayan Çatışma

Kaynak: Mümin ERTÜRK (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 4. Baskı, s. 219.

1.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri

Burada çatışmaların taraflarının kim ya da kimlerden oluştuğu ile ilgili sınıflandırılma yapılır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere bireyin kendi içinde olan çatışmaların sonuçlarını bireysel olarak hissedileceği çatışmaları içine alırken; amaç, rol çatışması, engellenme ve rol belirsizliği diye bölümlendirilebilir. Birden fazla taraf arasında yaşanan çatışmalar ise; bireyler arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar şeklinde ifade edilebilir.

Şekil 2. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Çatışma Türleri



Kaynak: John WOOD vd. (2004), *Organisational Behaviour: A Global Perspective*, Australia: John Wiley & Sons Ltd., 3rd Edition, s.599.

1.3.1.1 İçsel Çatışma

Kişinin kendi içinde çatışması temelinde gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasında istenmeyen farklılıkların olması yatar (Keçecioglu, 1999: 108). Burada birey kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden, kendisinin yapabileceğinden fazlasının istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa, baskı altında kalmaya, strese sevk eden çatışma türüdür (Koçel, 2010: 649).

Kişinin kendi içerisinde olan çatışmanın da türleri ve nedenleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.3.1.1.1 Amaç Çatışması

Bireyin başarmak için atılım yaptığı amacın hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğu zaman veya iki veya daha çok birbirleriyle yarışan amacın varlığıyla ortaya çıkan çatışma türüdür (Aksoy, 2005: 357).

Gündelik yaşamda kişiler bu tür çatışmaları çok fazla yaşamaktadırlar. Ancak çatışmaların yoğunluğu arttığı veya süresi uzadığında kişi yaşadığı bu çatışmaları fark etmeye başlar (Artan, 2002: 205). Amaç çatışması olarak tanımlanan ve kişinin nasıl davranacağını tam olarak bilemediği durumları açıklamaya yarayan çatışma genelde üç şekilde yaşanmaktadır.

Yaklaşma – Yaklaşma Çatışması: Burada durum, sonuçları olumlu iki veya daha fazla seçenekle karşı karşıya kaldığında yaklaşma-yaklaşma çatışması yaşanır (Aksoy, 2005: 357; Artan, 2002: 205). Bu duruma verilebilecek örnek, bir yöneticinin çalışma mekanı olarak kullanmak üzere iki farklı, iyi döşenmiş ve her türlü ihtiyacına cevap verebilecek, ofisten birini seçme durumunda kaldığı zaman yaşadığı çatışmadır.

Yaklaşma – Kaçınma Çatışması: Bu çatışma türünde bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olması söz konusudur (Aksoy, 2005: 357; Artan, 2002: 206). Örnek olarak iyi bir iş fırsatının doğması fakat bu işin sadece gece vardiyasının müsait olması durumu verilebilir.

Kaçınma – Kaçınma Çatışması: Birey sonuçları iki veya daha fazla seçenikle karşı karşıya kaldığında “kaçınma-kaçınma” çatışması yaşar (Artan, 2002: 206). Kişi böyle bir durumda kaldığı zaman çatışmadan kaçınmak için bu tip ortamları terk edebilir. Fakat eğer terk edilmesine olanak olmayan bir ortamdaysa işte o zaman bireylerde büyük sorunlara yol açabilecek bir çatışma türüdür (Luthans, 1992: 376). Bu duruma örnek olarak bir insanın hem dışçiden korkuyor olması, hem de dışını çektirmek zorunda kalması durumu verilebilir.

1.3.1.1.2 Rol Çatışması

Rol çatışması, kişinin üstlenmiş olduğu birden fazla rolle ilgili olarak iki veya daha fazla baskı unsurunun aynı anda ortaya çıkması ve kişinin bu rollerden biri ile uyum içinde olmasının diğer rol ile uyum içinde olmayı zorlaştırması şeklinde tanımlanabilir (Jackson, 1985: 34). Başka bir deyişle kişilerin örgüt içerisinde oynamak istedikleri rolle oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluklardır (Koçel, 2010: 650). Rol çatışmasının çeşitleri aşağıdaki gibidir.

Kişi – Rol Çatışması: İç ve dış roller arasındaki farkın sonucudur. Kişinin değerleri, gereksinimleri ve yetenekleri rol gereksinimleri ile zıt olduğunda kişi – rol çatışması oluşur (Topuz, 2006: 11). Bu duruma örnek olarak, dürüst, vatanını seven bir muhasebeciden vergi kaçırmasını istemek verilebilir.

Rol İçi Çatışma: Bu tür çatışma, kişiye aynı anda birbiriyle çelişen farklı rol beklentilerinin gönderilmesi durumudur (Topuz, 2006: 12). Örnek olarak yöneticinin birim departmanından hem çalışanları sıkı tutmasını hem de yıllık izinleri kaldırmasını istemesi durumu verilebilir.

Roller Arası Çatışma: Bir bireyin aynı anda çelişen farklı rolleri üstlenmesi ile ortaya çıkar. Özellikle bireyin birbiriyle çelişen amaçlara sahip birden fazla gruba üye olması, roller arası çatışma için yüksek potansiyel oluşturur. Örnek olarak, avukat olan bir babanın suçlu evladını mahkemede savunması verilebilir (Özkalp, 2001: 174).

Göndericiler Arası Rol Çatışması: Belirli bir rol yükümlüsüne, belirli bir rol göndericiden gelen baskı ve beklentilerin, diğer rol göndericinin (ve ya

göndericilerin) baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumudur (Özkalp, 2001: 174). Bireyin patronunun mesaiye kalmasını istemesi fakat eşinin kendisine daha fazla vakit ayırması gerektiğini düşünmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

Her ne kadar bu durumların kişiyi bağladığı örgütle bir alakasının olmadığı gibi görünse de, örgüt bireylerden oluştuğu için, bireyin sorunu örgütün sorunu demektir. Bireylerde bu tip sorunların meydana gelmesi örgütün performansını etkileyeceği için, yöneticilerin bu tip sorunları kişisel bir sorun olmaktan çok, örgütün sorunu olarak görüp buna göre hareket etmeleri gerekir.

1.3.1.2 Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma türü örgütlerde en çok rastlanan çatışma türlerinden biridir. Örgütteki bireyler arasında başlıca çatışmaya neden olan durumlar; amaç farklılıkları, bilgi, değer yargısı, metot farklılıklarıdır (Mescon, 1985:527). Ayrıca kişilerin örgüt içerisinde oynadıkları rol de kişiler arası çatışmaya yol açabilir (Koçel, 2010: 649).

Yukarıdaki kişilik farklılıklarının yanı sıra, eğitim farklılığı, kültürel farklılık, duygusal farklılık, kıskançlık, yükselme ve kendini gösterme duygusu gibi faktörlerde kişiler arası çatışmaları doğuran etkenlerdir. Örgütte bu çatışmaların artması örgüt için olumsuz sonuçlar meydana getirir. Bireylerin birbirleriyle uyumsuzluğu zaman içerisinde fiziksel saldırı ve karşıdakine komplolar kurmaya kadar ulaşır. Bu da örgütte sorunlara yol açar (Darling, 1999: 386).

Kişilerarası çatışmanın daha iyi incelenmesi için, bazı psikolojik analizlerden yararlanılmıştır, örneğin; Eric Berne tarafından geliştirilen transaksyonel analiz bunlardan biridir. Transaksyonel analiz; psikolojinin, iletişim, gelişim, kişilik ve danışma/terapi alanlarıyla ilgili bilgileri içerir, insanı olumlu olarak ele alan insancıl bir yaklaşımdır (Kayalar, 2002: 265).

Kişilerarası davranışların dinamiğini daha iyi anlamak amacıyla geliştirilen bir diğer analiz yöntemi ise Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi'dir (Luthans, 1992: 384). Johari Modeli örgütlerde üyeler arası

iletişim düzeyini ölçmek için geliştirilmiştir. Amaç bireylerarası iletişimin yapısını test etmektir (Uysal, 2003: 137).

Şekil 3. Johari Penceresi



Kaynak: Fred LUTHANS (1992), *Organizational Behaviour*, United States of America: McGraw-Hill, Inc., 6th Edition, s. 384.

Bu model kişiler arası çatışmanın analizinde en etkili yöntemdir. Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere insanlar çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu model insanları karakterize ederek, her bir karakterin davranışlarını açıklamaya çalışmıştır.

Johari Penceresi'nin dört hücresindeki karakter tipi şu şekilde özetlenmektedir (Luthans, 1992, 384);

1.Açık Kişi: Bu gruptaki kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır. Burada genellikle açıklık ve uyumluluk durumları söz konusudur, karşısındakine karşı savunmacı bir tutum içerisinde olmanın çok fazla gerekliliği yoktur. Bu gruptaki insanlar örgütlerde çatışmalara çok nadiren taraf olurlar.

2.Saklı Kişi: Bu gruptaki insanlar kendisini tanımasına rağmen diğer kişilerle ilgili bilgisi bulunmamaktadır. Bunun sonucunda kişi karşısındakinden saklanır çünkü diğer kişinin olaylara vereceği tepkiyi kestiremez. Böylece kişi gerçek his ve

tutumlarını gizleyerek karşısındakine açıklamayacaktır. Bunun sonucunda potansiyel bir çatışma durumu söz konusu olabilir.

3.Kör Kişi: Bu gruptaki kişi diğer kişiyi tanır fakat kendisini tanıyamaz. Kişi istem dışı karşısındakini kızdırabilir. Bu durumda diğer kişi durumu karşısındakine aktarabilir ama onu incitmekten de çekinebilir. Bu da çatışmaya neden olabilir.

4.Keşfedilmemiş Kişi: Bu durum patlamaya hazır bir bomba gibidir. Kişi ne kendisini ne de diğer kişiyi tanımamaktadır. Başka bir ifadeyle ortada bir sürü yanlış anlaşılmalara ve kişilerarası çatışma söz konusudur.

Johari Penceresi kişilerarası olağan durumların analizini yapmaktadır. Bu analiz birebir herkese uymasa da kişilerarası çatışmanın analizinde olası durumları göz önüne sermektedir.

1.3.1.3 Kişi - Grup Çatışması

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır.

Grubun norm ve standartlarına, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler, grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (Şimşek, 2002: 295).

Bireyin yapması gereken, grubun amaç ve kurallarına uymaktır. Yine, grupta liderlik amacı, yükselme eğilim ve isteği içinde olmak gibi aynı amaçlara sahip bireyler olması da, grup içi çatışmaya yola açacak bir durumdur.

Bunun yanı sıra grup içerisinde de çatışmalar yaşanabilmektedir. Grup içi çatışmalar, grup üyelerinin bir kısmının veya tamamının arasındaki anlaşmazlıkların bir sonucudur. Bu tür çatışmalar, grubun işleyişini ve çıktılarını olumsuz olarak etkiler. Bununla birlikte grup içerisinde böyle bir çatışmanın meydana gelmesi grup

içi sosyal yapıyı da zedelemekte ve kişiler birbirlerine karşı şüpheli ve agresif davranabilmektedirler (Hellriegel, 1986: 495).

1.3.1.4 Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma aynı bölüm yöneticilerine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmeleridir (Eren, 2001: 551). Bu çatışma türü organizasyonlarda en sık rastlanan çatışma türüdür. Burada çatışma iki grubun birbirleriyle olan anlaşmazlıklarından kaynaklanmaktadır. Ancak buradaki esas husus çatışmaya taraf olanların iki ayrı gruptan meydana gelmesidir, aksi halde grubun içerisindeki bireyler anlaşmazlığa düşerlerse bu kişilerarası çatışmayı ifade etmektedir.

Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir (Koçel, 2010: 649).

Gruplar arası çatışmaların rekabet düzeyinde tutulabilmesi halinde, bunların örgüt açısından yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı sonuçlar doğuracağını ifade eden Blake ve Mouton bazı sonuçlar çıkarmıştır. Buna göre yeni ve etkili liderlerin örgütü yönetmeleri, gözden geçirilmiş amaçlar örgütün değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olabilir ve uyuşmazlıklar örgüte zarar vermeyecek biçimde kurumsallaştırabilirse çatışmalar yapıcı sonuçlar doğurabilir (Şimşek, 2002: 297).

1.3.1.5 Örgütler Arası Çatışma

Çatışma, kişiler, gruplar arasında meydana gelebileceği gibi birbirinden bağımsız bölümler veya örgütler arasında da görülebilmektedir. Bu çatışma türü birbirleriyle rekabet içerisinde olan örgütler arasında görülmektedir (Wood vd., 2004: 599).

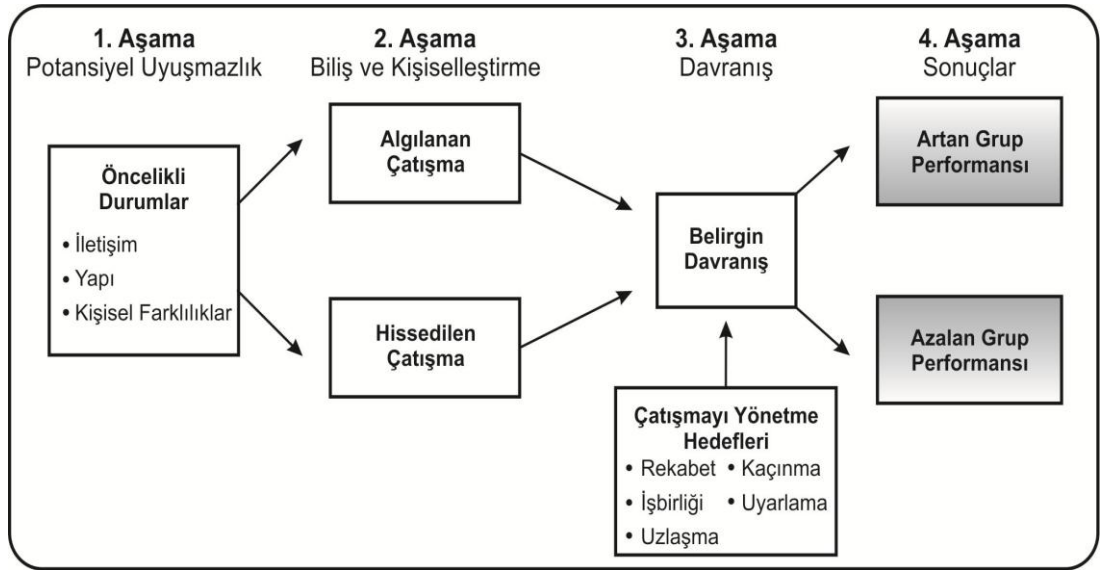
Örgütler; siyasal, ekonomik, teknik, kültürel sistemlerdir. Her örgüt, dış çevreden ve dış sistemlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenebilir. Örgütleri etkileyen ve zaman zaman anlaşmazlıklara neden olan dış unsurlar, örgütler arası çatışmalara neden olabilirler (Genç, 2007: 274).

1.3.2 Çatışma Süreci

Robbins'e göre örgütlerde çatışma dört aşamadan meydana gelir. Potansiyel çatışma olarak adlandırılan ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir (Can, 2005: 377). Süreç içerisinde çatışma iyi yönetilmişse örgüte "Artan Grup Performansı" olarak yansiyacaktır, fakat çatışma örgüt yöneticileri tarafından doğru bir şekilde yönetilmemişse çatışmanın sonucunun olumsuz olması kaçınılmazdır. Bu da sonuç olarak örgüte "Azalan Grup Performansı" şeklinde yansiyacaktır.

Aşağıdaki şekilde süreç modelinin evreleri görülmektedir:

Şekil 4. Çatışma Süreci



Kaynak: Halil CAN (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 7. Baskı, s.382.

1.3.2.1 Potansiyel Çatışma

Örgüt içerisinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışma söz konusu olabilir (Ertürk, 2009: 221). Örneğin; bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir (Koçel, 2010: 647). Süreç modeline göre ilk aşamayı oluşturmaktadır.

1.3.2.2 Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma tarafların, çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkilidir. Algılama, bir objenin veya olayın içsel ya da dışsal dürtülerin, tutumların, deneyimlerin v.s. dikkate alınarak kavranması ise bu kavrama olayında durumun doğru ve yanlış değerlendirmeye açık olup, kişinin bunu değerlendirirken tehdit veya kayıp olarak da değerlendirmesine fırsat verir.

Çatışmanın ilk algılanmasında, kişiler kendileri için ileride büyük zararlar oluşturmayacağını düşünerek çatışmayı ihmal ederler. Bu nedenle çatışmayı bastırmaya çalışıp dikkatlerini kısa vadeli ve kolay çözümler üzerine odaklarlar. İlk bakışta kolay gibi görünen bu yöntemi kullanarak çatışmayı önleme veya sınırlandırma yolunu seçerler (Bumin, 1990: 24).

Gerçek durumun yanlış değerlendirilmesinden korunup, ayrıca çatışmaya yol açan yanlış algılamalardan korunmanın yolu iletişimin artırılmasından geçer. Bu nedenle çatışma söz konusu olduğunda, göz ardı etmek, bastırmaya çalışmak kalıcı bir çözüm sunamayacaktır.

1.3.2.3 Hissedilen Çatışma

Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir (Güney, 2001: 88). Bireyin örgütteki bireylerden birine yönelik kızgınlık veya güvensizlik içinde olması, çoğu zaman algılanmayan veya görünmeyen, fakat hissedilen çatışmaya işaretler (White, 1982: 314).

1.3.2.4 Açık Çatışma

Açık çatışma, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratmasıdır (Ertekin, 2006: 81). Çatışmanın bu evresinde, taraflardan biri diğeriyle nasıl mücadele edeceğini belirler. Böylece, her iki taraf da birbirine zarar vermeye ve birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğerk kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Solmuş, 2004: 42).

1.3.3 Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Bu sınıflandırmada çatışmaların örgüt içinde yerleri ile ilgilidir. Genelde örgütün hiyerarşik kademeleri arasında ortaya çıkan çatışmaları üç şekilde sıralayabiliriz.

1.3.3.1 Dikey Çatışma

Örgüt yapısının farklı düzeyleri arasında ortaya çıkan çatışmadır (Erdoğan, 1999: 155). Farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmalar da bu gruba girmektedir (Ertürk, 2009: 222). Bu tür çatışmalar en çok üstlerin, astların karşı koymalarına rağmen çok katı ve yakından bir kontrol uygulamaya çalıştıkları durumlarda görülür (Artan vd., 2002: 229).

Astlar işlerini yaparken çok yakın ve katı bir şekilde kontrol edilmenin işlerine olan ilgilerini azaltacağına inanırlar. Bu nedenle de kontrol edilmekten duydukları tedirginliği açıklarlar. Bunun yanında yetersiz iletişim, amaç çatışmaları ve bilgiler ile değerlerin algılanmasında karşılaşılan farklılıklar da dikey çatışmaları ortaya çıkarır (Artan, 2002: 230).

1.3.3.2 Yatay Çatışma

Aynı hiyerarşik düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan çelişkiler, uyuşmazlıklar, çatışmalardır (Şimşek, 2003: 285; Artan, 2002: 230; Ertürk, 2009: 222).

Yatay çatışma genellikle herhangi bir bölümün, diğerk bölümleri düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için dayatmasıdır. Bu amaçlar, bölümler arasında

çelişkiler yaratır ve amaç çatışmasına neden olur (Artan, 2002: 230). Bu tür çatışmalara örnek olarak, muhasebe departmanı ile pazarlama departmanı arasında yaşanan çatışmalar örnekler verilebilir.

1.3.3.3 Emir-Komuta Kurmay Çatışması

Bu çatışmanın kökeninde, emir-komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları sebep olmaktadır. Örgütteki farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi emir-komuta ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına, amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar emir-komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken, diğer yandan bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar (Şimşek, 2003: 285).

Başka bir deyişle bu tür çatışmalar otorite veya güç ilişkilerinin neden olduğu bir çatışma türüdür. Birçok örgütte “emir-komuta” hattında bulunanlara yardım eden “kurmay” bölümler bulunmaktadır. Emir-komuta görevinde bulunanlar, doğal olarak işletmenin ana konusu olan mal ve hizmetleri üretmek sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Kurmay görevlerde bulunanlar ise bu faaliyetlerin nasıl yapılacağıyla ilgili teknik bilgilere sahiptirler. Emir komuta durumunda olanlar, bu bilgileri kendilerine sağlayan kurmayların işlerine karıştığını ve alanlarına girdiklerini vurgularken, kurmaylarda bilgilerin kendilerinde olmasına karşılık, ellerinde herhangi bir yaptırım gücü bulunmadığından yakınılar ve aralarında sürekli bir sürtüşme durumu söz konusudur (Artan, 2002: 230). Dalton’a göre bu tür çatışmanın sebepleri aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2003: 285-286);

- Kurmay elemanlar sahip olmadıkları yetkiyi, aşırı şekilde kullanma eğilimindedirler.
- Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler. Bunun sebebiyse; hat personelin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz olmalarıdır. Bu yüzden önerilerinin uygulanabilirliği düşüktür. Bu

öneriler kulağa hoş gelebilir fakat bunların uygulanabilir olduğu anlamına gelmez.

- Kurmay personel sahip olduğu bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanmaktadırlar.
- Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay personel oldukça dar bir bakış açısına sahiptirler. Bu nedenle önerdikleri hususlarda örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

Kurmaylar tarafından ise çatışmanın nedenleri aşağıdaki gibi görülmektedir;

- Emir-komuta kademesindeki personel kurmayları kıskandıkları için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar.
- Emir-komuta kademesindeki personel, konum ve statülerini tehlikeye sokarlar endişesiyle, kurmayların yeni fikirlerine karşı çıkarlar.
- Emir-komuta kademesindeki personel, kurmaylara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima hatlarınkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar.

1.3.3.4 Kurumsal Çatışmalar

Kurumsal çatışma; çatışmanın ortaya çıkabileceği şartların, çatışmanın seviyesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden sosyal sistem tarafından tespit edildiği bir durumu ifade eder. Çatışmanın ortaya çıkması halinde nasıl hareket edileceği, hangi çözüm yöntemlerinin takip edileceği önceden belirlenmiştir. Buna örnek olarak işçi – işveren ilişkileri verilebilir (Ertürk, 2009: 224).

1.3.4 Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri

Bu gruptaki çatışmaları iki şekilde ele almak mümkündür. Bunlar; fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışmalardır.

1.3.4.1 Fonksiyonel Çatışma

En basit ifadeyle fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır (Şimşek, 2003: 279).

Bir diğer adıyla yapıcı çatışma; grup veya örgütlere pozitif yarar sağlayacak şekilde sonuçlanır. Bu insanlara, problemleri ve fırsatları göz ardı ederek diğer insanları tanımaya bir fırsat sunar; bunun sonucunda performans ve yaratıcılık artabilir. Gerçekten etkili bir yönetici statükonun, memnuniyeti gerekli değişim ve gelişimi engellediği bir durumda, yapıcı çatışmayı teşvik edebilir. Böyle bir yönetici yapıcı ve yıkıcı yönlü çatışma dinamiklerinin her ikisinin üstesinden rahatça gelebilir. Çatışmanın diğer bir değeri şudur; çatışma durgunluğu önleyebilir, ilgi ve merakı uyandırabilir ve yaratıcılığı teşvik edebilir (Wood, 2004: 599).

Fonksiyonel çatışma ayrıca örgütlerin daha yenilikçi olmalarına yardımcı olabilir. Yenilik farklı fikirlerin, yaklaşımların (bakış açılarının), uygulama ve değerlendirme yöntemlerinin çatıştığı zaman ortaya çıkar. Yaratıcı düşünce kişisel anlaşmazlıklar ve bilişsel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yönetiminde güçlü bir araç olabilir. Böyle çatışmalar yaratıcılığı besler. Dünyayı farklı gören çeşitli örgütsel üyeler işbirliğine ihtiyaç duyarlar. Bireylerin dünyaya bakış açılarının farklı olduğu zaman bile, bu farklılıkları yönetmek verimli olabilir (Wood, 2004: 600).

1.3.4.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almaktadır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine

işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışma bu gruba girmez ve örgüt için fonksiyonel olabilir (Koçel, 2010: 647).

Fonksiyonel olmayan yani yıkıcı çatışmalar gurupların veya örgütlerin dezavantajıdır. Örneğin; kişilerarası düşmanlıktan (yıkıcı duygusal çatışma) kaynaklanan iki işçinin beraber çalışamayacağı zaman veya bireylerin gurup amaçlarının üzerinde anlaşamamasından dolayı, örgüt üyeleri eylemlerinde başarısız olurlar. Bu tür yıkıcı çatışmalar iş verimliliğini ve memnuniyetini azaltabilir, devamsızlığa ve iş firesine neden olabilir. Yöneticiler yıkıcı çatışmalara karşı uyanık olmalı, onları önlemek ve engellemek için hızlı davranmalı veya en azından onların sonuçlarının dezavantajlarını azaltmaları gerekir (Wood, 2004: 600).

1.4 Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın nedenleri çeşitli kaynaklarda çeşitli şekillerde sıralanmıştır. Bunlar içerisinde en çok kabul gören şekliyle çatışmanın nedenleri aşağıdaki gibidir.

1.4.1 İş Bölümü

İş bölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. İş bölümü yapılarak gurplara ayrılmış personel genellikle kendi işini diğer gurupların işlerinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlayabilmektedir. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılığına düşebilir. Bu durum bölümler arası çatışmaya neden olur. Ayrıca iş bölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmalara neden olabilir (Ertürk, 2009: 224).

1.4.2 Fonksiyonel Bağımlılık

Örgütlerde iş bölümü sonucunda ortaya çıkan bölümler veya gurplar arasında fonksiyonel bağımlılıklar söz konusudur. Örgütlerde yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık söz konusudur.

Fonksiyonel olarak bağılı bulunan gruplardan herhangi biri görevini yerine tam olarak getirmiyorsa bu durum çatışmaya neden olur (Ertürk, 2009: 225).

Fonksiyonel bağımlılıklar, ekip bağılılığı, seri bağılılığı, karşılıklı bağılılık olmak üzere üçe ayrılır.

Ekip bağılılığı, örgüt içerisinde iki grup varsa bu tür bağılılık her zaman mevcuttur. Ekip bağılılığı, fonksiyonel bağımlılığın asgari düzeyidir.

Seri bağılılık, bir grubun üretiminin, diğer grubun üretimi için hammadde durumunda olması sonucu meydana gelen bir olaydır. Örnek olarak, üretim bölümünün üretimi zamanında gerçekleştirebilmesi, satın alma bölümünün girdileri zamanında teslim etmesine bağılıdır (Ertürk, 2009: 225). Bu tür durumlarda bağımlılık derecesi ekip bağılılığına oranla daha yüksektir.

Karşılıklı bağılılık, bu tür görev bağımlılığı, ast – üst ya da eş düzeyde iki veya daha fazla gruptan her birinin kendi örgütsel görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer grubun bilgi, hizmet, kaynak ve çıktılarına bağımlı olması durumudur (Aksoy, 2005: 362). Bu tür bağımlılıklar en sık rastlanan bağımlılıklardır. Örnek olarak; bir cep telefonu üretim firmasında Ar-Ge bölümü ile Pazar araştırması bölümü, teknik bakımdan üstün vasıflara sahip ve piyasada rahat müşteri bulabilecek bilgisayarları üretmek için birlikte çalışmak zorundadırlar.

1.4.3 Sınırlı Kaynaklar

Örgütlerde kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır. Özellikle uzlaşma ve paylaşma kültürünün ve empati yaklaşımının yerleşmediği toplumlarda sınırlı kaynaklar pek çok çatışmanın kaynağıdır (Koçel, 2010: 651).

Eğer örgüt içerisindeki gruplar arasında paylaşım dayalı bir işbirliği mevcut ise ve bunlar ortak bir kaynak kullanıyorlarsa, taraflar aynı ölçüde fayda sağlayamadığında çatışma oranının artması kaçınılmazdır (Wall,1995: 522).

1.4.4 Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, örgütlerdeki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütte yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynaklarla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı artar (Ertürk, 2009: 226).

Tüm bunlar ve benzeri sebeplerden ötürü örgütlerde meydana gelebilecek ortak karar verememe durumu çatışmaya neden olur.

1.4.5 Yeni Uzmanlıklar

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişim göstermesi örgütlerin hem üretim süreçlerinde hem de işlemlerinde yeni teknolojinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Yeni teknoloji, yeni uzmanlık demektir. Artan yeni uzmanlık ihtiyacı, mevcut örgüt yapısındaki personelin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, onların statü beklentilerini de bozabilir. Sonuç olarak mevcut personel ile işletmeye gelecek yeni uzman personel arasında uyumsuzluk ve çatışma ortamı doğmuş olur (Aksoy, 2005: 363).

1.4.6 Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler

Örgütlerde bazen kimin hangi alanda ya da konuda, kime karşı ve hangi oranda sorumlu olacağı kesin olarak belirlenmemiş olabilir. Bu belirsizlik durumunda kişiler görevlerini yerine getirirken, aynı görevin ya da yetkinin kendisine ait olduğunu düşünen bir başka çalışan ile çatışma yaşayabilirler (Türk, 2002: 66). Bu durumun iki farklı neticesi olabilir. Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma yaşanabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışmaya neden olur (Ertürk, 2009: 227).

1.4.7 Amaçlarda Farklılıklar

Bu başlığı, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçlardaki farklılıklar olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür aslında.

Olaya bireysel olarak bakıldığında, bireysel arzu ve ihtiyaçların kişiden kişiye farklılık göstermesi söz konusudur. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak mümkündür. Örgütsel olarak amaçların farklılığına gelince, açık ve objektif olarak belirlenmeyen amaçların gruplar arası çatışmaya neden olduğu görülmektedir (Eren, 2009: 589). Örgütlerdeki iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması örgütsel etkinliği artırmaktadır fakat her birim kendi birimindeki amaçları örgütün amaçlarının üzerinde tutması durumunda da çatışmaya neden olmaktadır (Ertürk, 2009: 227).

1.4.8 İletişim Engelleri

Örgütlerde kişiler veya gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri ve aksaklıkları diğer bir çatışma nedenidir (Koçel, 2010: 652; Ertürk, 2009: 227; Aksoy, 2005: 364). Çünkü iletişim insanların birbirleriyle ilişki kurma aracıdır, insan organizması için bir sinir sistemi ne kadar önemli ise örgütlerde iletişimin oynadığı rol ve yerine getirdiği fonksiyonlarda aynı derecede hayatidir (Aksoy, 2005: 364).

Örgüt içerisindeki ortak dilin bireyler tarafından yeterince geliştirilememesi ve uygun iletişim araçlarının kullanılmaması, iletişim kaynaklı çatışmaların oluşmasına neden olur. Ayrıca bireylerin ve grupların birbirleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, bilgi alışverişinin yetersiz olması ve bu nedenle oluşan önyargılar iletişim kaynaklı çatışmaların başlıca nedenleridir (Üngüren, 2008: 883).

1.4.9 Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden iletişimi kullanma özellikleri ve zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yöneticiler ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilmektedir. Özellikle işkolik yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması daha muhtemeldir. Aynı şekilde çok iyi teknik becerisi olan çalışanla teknik konularda

merkezi bir yönetim tarzı uygulayan üst arasında çatışma çıkması beklenen bir durumdur (Koçel, 2010: 652).

1.4.10 Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır. Küçük örgütlerde, durum bunun tam tersi olduğundan çatışma düzeyi daha azdır (Ertürk, 2009: 228).

1.4.11 Bürokratik Nitelikler

Özellikle işletme örgütleri gibi biçimsel sistemler açısından yapılan araştırmalar; bürokrasinin üç temel ögesi olan “uzmanlaşma”, “rutinlik” ve “standartlaşma”nın çatışmayla kısmen ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmalarda uzmanlaşmanın örgütsel çatışmaları arttırıcı; rutinliğin ise azaltıcı yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılırken, standartlaşma ile çatışma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Baysal, 1996: 311).

1.4.12 Personelin Farklılığı

Örgütlerde çalışanların farklı amaç, çıkar, beklenti ve hedefler içerisinde olması; farklı bilgi, beceri ya da yeteneklere sahip olması ve siyasi, etnik ve ideolojik özellikler taşıması çatışmalara neden olabilmektedir (Peker, 2000: 337).

Bununla birlikte kişilerin yaş ve buna bağlı tecrübeleri de çatışma üzerinde etkilidir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı örgütlerde çatışma olasılığı daha azdır. Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde ise çatışma daha fazla görülür. Bunun nedeni eski personelin, yeni gelenleri benimsemekteki zorlanmalarıdır (Aksoy, 2005: 366).

1.4.13 İşçi – İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

İşçi – işveren arasındaki yaşanan sorunlar da örgütsel çatışmanın nedenleri arasındadır (Koçel, 2010: 653; Ertürk, 2009: 231; Aksoy, 2005: 368). Bunun temel nedeni taraflar arasındaki kutuplaşmadır. Bu kutuplaşmalara şu ana kadar sayılan

çatışmaların kaynaklarının herhangi biri veya tümü neden olabilmektedir. Kutuplaşmanın oranı arttıkça çatışmalar da o oranda şiddetlenecektir (Koçel, 2010: 653).

1.4.14 Denetim Biçimi

Örgütlerde denetim biçimi çatışmayı etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlayabilir. Bunun yanı sıra genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (Ertürk, 2009: 229).

1.4.15 Ödüllendirme Sistemleri

Örgütlerde ödüllendirme sistemi başarı ile ilgilidir. Başarılı olan personel veya departman ödüllendirilerek örgüt içerisinde bir yarışma ortamı oluşturulmaya çalışılır. Rekabet ortamının örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etkisi olmasına karşın, grup etkinliği ve verimliliği yerine, bireysel başarıyı ön plana çıkaran ödüllendirme sistemi bireyler arasında çatışmaya neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle, iki veya daha fazla birey ya da grup için farklı başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri uygulandığında, özellikle de bu gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa, daha fazla ödül elde etmeye yönelik rekabetin sonucunda, gruplar arası çatışma kaçınılmaz olacaktır (Aksoy, 2005: 367).

1.4.16 Algılama Farklılıkları

Örgüt üyelerinin olayları birbirlerinden farklı olarak algılamaları üyelerin arasında sorunlara nihayetinde de çatışmaya neden olabilmektedir. Nitekim algılama ile davranış arasında çok yakın bir ilişki vardır. Algılama farklılıkları bireyleri potansiyel bir çatışma niteliğindeki farklı davranışlara götürmektedir (Değirmenci, 2008: 27).

1.4.17 Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır (Koçel, 2010: 653).

1.4.18 Zaman Ufkundaki Farklılıklar

Örgütlerde görevlerin yapısı veya niteliği, farklı örgüt birimleri, kısımları veya bölümleri zaman ufkunda değişikliklere yol açar. Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamalarda görüş birliği sağlamak çok zordur. Söz konusu görüş farklılıkları ve erken veya geç öngörüler nedeniyle birbirine bağlı olan örgütsel kısım ve bölümlerde çatışmalar söz konusu olacaktır. Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeylerde faaliyet gösteren bölüm ve kısımlar için farklı olduğu kadar, değişik hiyerarşik düzeylerde bulunan birimler ve kişiler bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir (Eren, 2009: 591).

1.4.19 Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler de bir çatışma nedeni olabilmektedir. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Bu tür çatışmaların ortaya çıkış nedenleri; yeniden yapılanma, reorganizasyon çalışmaları, işletmenin el değiştirmesi veya başka bir işletme ile birleşmesi şeklindedir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Örgütlerde kademeler yükseldikçe yöneticilerin de teknisyenlikten yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu durum yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Bu geçişleri başaramayan yöneticiler rol çatışması içerisinde bulabilirler kendilerini (Koçel, 2010: 653).

1.4.20 Statü ve Güç Farklılıkları

Günlük dildeki kullanımıyla statü kavramı, Latince “standing” (konum) sözcüğünden türemiştir ve en basit anlamıyla kişinin toplumdaki mevkiine işaret etmektedir. Buradaki statü kavramı kişinin toplumsal rolüyle ilgilidir, rol ise, kişinin toplumdaki konumunu tanımlayan beklentiler setidir (Turner, 2000: 13).

Örgüt içerisindeki bir takım kişi veya grupların kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestijli olarak görmeleri veya başkalarının belirli kişi veya grupları prestij sahibi olarak görmeleri söz konusu olabilir (Koçel, 2010: 652; Aksoy, 2005: 366; Ertürk, 2009: 229; Türkel, 2000: 83; Owens, 1997: 232).

Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilmektedir.

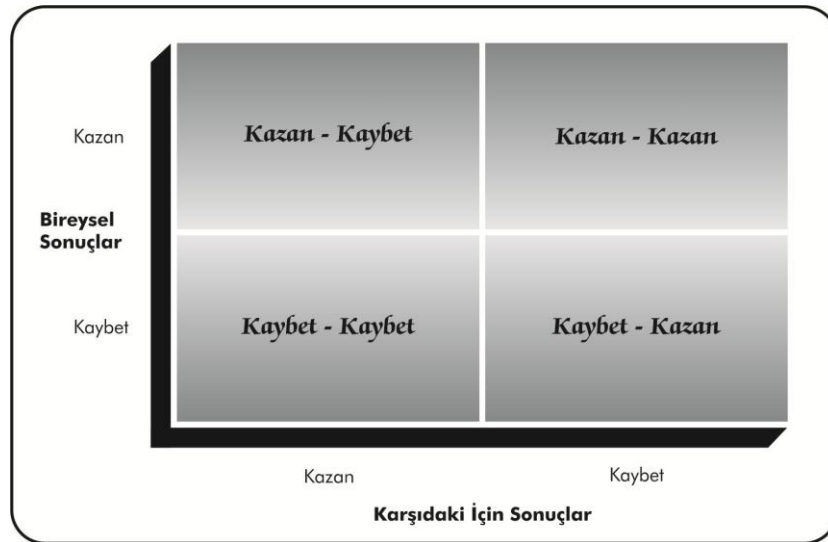
Tezimizin konusu olan, akademik ve idari personel arasındaki ilişkilerde yaşanan sorunların temelinde bu başlığın büyük bir yeri vardır. Akademik ve idari personel farklı statülere sahip iki grubu temsil etmektedir, hal böyle olunca bu iki grup arasında statü farklılıklarından doğan çatışma kaçınılmazdır.

Öyle ki bu sınıf mücadelesi sadece akademik ve idari personel düzeyinde olmaktan ziyade yatay olarak da tezahür etmektedir. Ülkemizde üniversite organizasyonları içerisindeki tüm daire başkanlıkları eşit biçimsel statü ve güce sahip olmalarına karşın, bütçe dairesi başkanlığı diğer dairelerin ödemelerini yaptıkları için, biçimsel olmayan bir yetki ve güç kazanmış durumdadır. Bu da bütçe dairesiyle diğer daireler arasında bir çatışma unsuru teşkil etmektedir (Ertürk, 2009: 229).

1.5 Çatışma Yönetiminde Başvurulan Stratejiler

Çatışma yönetiminde başvurulan stratejiler, “Kayıp – Kayıp”, “Kazanç – Kayıp”, “Kayıp – Kazanç” ve “Kazanç – Kazanç” olmak üzere dörde ayrılır.

Şekil 5. Çatışmanın kişiler açısından olası sonuçları



Kaynak: John W. Newstrom, Keith Davis (1992), Organizational Behaviour: Human Behaviours at Work, New Jersey: McGraw – Hill Inc. Publishing, 9th Edition, s. 397.

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi, örgütsel çatışmanın kişiler ve gruplar açısından dört şekilde sonuçlanması olasıdır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1.5.1 Kayıp – Kayıp Stratejisi

Bu stratejide çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi durumu söz konusudur. Çatışma yaşandığında uygulama olarak taraflar ikna edilerek çatışmadan çekilir ve hiçbir taraf istediğini elde edemez veya taraflardan çatışma çıkaran tazminatı verilerek işten çıkarılır. Bu strateji uygulandığında hiçbir tarafın dediği kabul edilmez ancak kaybeden taraf tazminat aldığı için belli ölçüde kazanmıştır. Bir diğer yol da, çatışan tarafların kurumun düzenleyici kural ve mevzuat çerçevesinde çatışmanın çözümü için yönetime başvurmasını sağlamaktır. Bu durumda da taraflar istediklerini elde edemeyeceklerdir. Bu stratejide sonuçta tüm taraflar kaybetmiş sayılmaktadır (Başak, 2010: 38).

1.5.2 Kazanç – Kayıp Stratejisi

Bu tür stratejinin seçimi, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda doğal bir strateji olarak görülebilir. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir (Bumin, 1990: 73).

Kazanç - kayıp stratejisi rekabet ile yakından ilişkilendirilmektedir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı durumlarda sonuç bir tarafın yenilgisi olacağından bu strateji bireyler ya da gruplar üzerinde hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliğin oluşmasına yol açar (Başak, 2010: 39).

1.5.3 Kayıp – Kazanç Stratejisi

Kazanç – Kayıp stratejisinin bir başka boyutu ise kişinin kendi rızasıyla yenilmesiyle de ortaya çıkabilmesidir. Bu durumda kişi kaybetmede bir fayda görebilir. Çünkü ileri bir tarihte bunun karşılığını göreceğini beklemektedir (Tengilimoğlu, 1991: 137).

Bu durumda kayıp – kazanç durumu ortaya çıkmaktadır, kimi zaman insanlar daha fazla prestij kaybetmek istemezler ya da kaybetmeyi kendileri için daha faydalı görürler ve bu stratejiye başvurabilirler.

1.5.4 Kazanç – Kazanç Stratejisi

Kazanç – kazanç stratejisi çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. Bu çözümlenme, hem birey hem de örgüt açısından en olumlu sonucu veren stratejidir. Bu stratejinin kullanımı her iki tarafın enerji ve yaratıcılığını, diğer tarafı yenmek yerine sorunu çözmeye yönelmesi şeklindedir (Akçakaya, 2003: 15).

Bu stratejilerin yanı sıra M. Afzalur Rahim'in geliştirmiş olduğu yönetim stratejisi vardır.

1.6 Çatışma Çözümleme Yöntemleri

Örgütlerde yöneticilerin en önemli işlerinden birisi, örgütteki çatışmayı örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmektir.

Çatışmayı çözümlenme yöntemleriyle ilgili birçok teknik geliştirilmekte birlikte bunları sistematik şekilde inceleyen bilim insanlarının başlıcaları; Blake, Shepard ve Mouton'dur. Biz de öncelikle bu bilim insanlarının geliştirdikleri teknikler üzerinde duracağız.

1.6.1 Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı

Bu düşünceye göre yöneticiler, herhangi bir doğrudan müdahalenin muhtemel sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileriki bir tarihte kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar (Eren, 2009: 597). Bu tip bir tutum sergilendiğinde çatışma zamanla yok olacağı gibi, kabuklaşıp daha büyük sorunlar da meydana getirebilmektedir.

1.6.2 Problem Çözme Yaklaşımı

Bu yol yukarıdakinin tam tersidir aslında. Burada çatışmanın üzerine açık olarak gidilmesi durumu söz konusudur. Yönetici çatışmalarının taraflarını yüzleştirip, kendisinin de katkısıyla çatışmanın çözümlenmesini amaçlar. Böylelikle taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tartışmalar devam eder (Koçel,

2010: 656). Bu yöntem özellikle iletişim ve veri eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde etkili bir yöntemdir.

1.6.3 Yumuşatma Yaklaşımı

Bu yöntem, çatışan tarafların çatışma konularını dikkatlerden uzak tutarak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulmalarına dayanır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözmez. Kısa vadeli yüzeysel bir çözüm getirir. Uzun vadede çatışma konuları tekrar su yüzüne çıkabilmektedir (Ertürk, 2009: 233).

1.6.4 Güç Kullanma Yaklaşımı

Bu yol çatışmanın, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir (Koçel, 2010: 656).

Bu şekilde bir yaklaşımı izleyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken husus, çatışmayı doğuran nedenlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Çatışmanın ortadan kaldırılmasında uzmanlık ve bilgiye dayalı güçlerin kullanılması, her iki tarafın da kabul edebileceği bir çözüm getireceğinden, cezalandırma gücüne göre daha etkili olacağı söylenebilir. Güç kullanımı birey ve grupların işbirliği içine girmelerini ve kıt kaynakları aralarında bölüşümü konusundaki çatışmaları çözüme ulaştırma açısından olumlu etkiye sahiptir. Fakat kimi çatışmaların çözümlenmesi için cezalandırma gücünü kullanmak durumunda kalınabilir. Güç ve çatışma arasında sebep-sonuç ilişkisinin olduğu söylenebilir. Kimi zaman güç kullanımı çatışmaların çıkmasına sebep olurken, kimi zaman çatışmaların çözümlenmesi için güç kullanmak gerekebilmektedir (Deniz, 2008: 320).

1.6.5 Üstün Amaçlar Yaklaşımı

Bu yaklaşım, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir kenara bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları ile ilgilidir (Koçel, 2010: 657).

1.6.6 Taviz Verme Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temeli farklılıkların paylaşımıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın ne kesin bir galibi ne de mağlubu vardır. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Koçel, 2010: 657).

1.6.7 Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çatışmaya taraf olanların örgüt içerisindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Buna göre çatışmaya en yüksek oranda sebep olan kişi yeri değiştirecek olan ilk kişidir. Diğer bir metot olarak da, çatışmaya taraf olan kişilerin işlerinin değiştirilmesi uygulanabilmektedir (Ertürk, 2009: 235).

1.6.8 Hakeme Başvurma Yaklaşımı

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurabilir. Hakem olacak kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gerekmektedir. Hakemin kararı her ne olursa olsun her iki tarafta bunu saygı ile karşılamalıdır. Hakem olacak kişi her iki tarafı da ayrı ayrı dinleyip, onlara çeşitli sorular sormak suretiyle karara varmaktadır (Eren, 2009: 598).

1.6.9 Oylama Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, çatışmaya taraf olan kişilerin örgüt elemanlarına görüşlerini bildirmeleri gerekir. Bu görüşler doğrultusunda kimin haklı olduğu örgüt elemanlarının takdirine bırakılır. Çoğunluk oyu alan kişi ya da grupların benimsediği fikirler uygulamaya konularak çatışma çözümlenmeye çalışılır.

1.6.10 Meşgul Etme Yaklaşımı

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş boş zamanlarını ortadan kaldırmak suretiyle, dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit

bulamamalarını sağlamaktır. Bu yaklaşımla da çatışmayı tam anlamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir fakat çatışmanın şiddetini azaltmak mümkündür (Ertürk, 2009: 236).

1.6.11 Politik Yaklaşım

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün karşısında kendisinin yeni olanaklara kavuşacağı ve destekleneceği yönetici garantisindedir. Bu durumda, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir. Bu sayede kişiler daha kolay bir şekilde anlaşmaya yanaşacaklardır (Eren, 2009: 599).

1.6.12 Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması Yaklaşımı

Bu yaklaşımın esası çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu duruma örnek olarak, kıt kaynaklardan kaynaklanan çatışmanın ortadan kaldırılması için kaynakların artırılması verilebilir (Koçel, 2010: 658).

2. ÇATIŞMA VE PERFORMANS KAVRAMLARININ İLİŞKİSİ

Klasik ve Neo-Klasik yönetim anlayışına dek her ne kadar da çatışma sevimsiz bir şey gibi görülse de, ilerleyen dönemlerde işletmelerde çatışmanın kaçınılmazlığı anlaşılmış ve aslında makul bir düzeyde çatışmanın varlığının işletmeler açısından faydalı olabileceği kanısı yaygın bir görüş olmaya başlamıştır.

Çatışmanın performans ile olan ilişkisini daha iyi anlayabilmek için öncelikle performans kavramını daha yakından incelemeliyiz.

2.1 Performans Kavramı ve Tanımı

Bireysel ve toplumsal yaşamın hemen hemen bütün alanlarını kapsayan performansın, ortak bir tanımına rastlanamaz. Ancak Türk Dili ve Tarih Kurumu, performansı “başarım” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). İşletmeler açısından düşünüldüğünde performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2003: 273). Performans, bir işi yapan bireyin veya grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak, nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin ifadesidir. Performansın tanımlanmasında:

- Nerede olduğumuz,
- Ne kadar iyi olabildiğimiz ve
- Nerede olmamız gerektiği

soruları yer almaktadır. “Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kâr maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kâr – maliyet – performans üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir (Sarometova, 2007: 49).

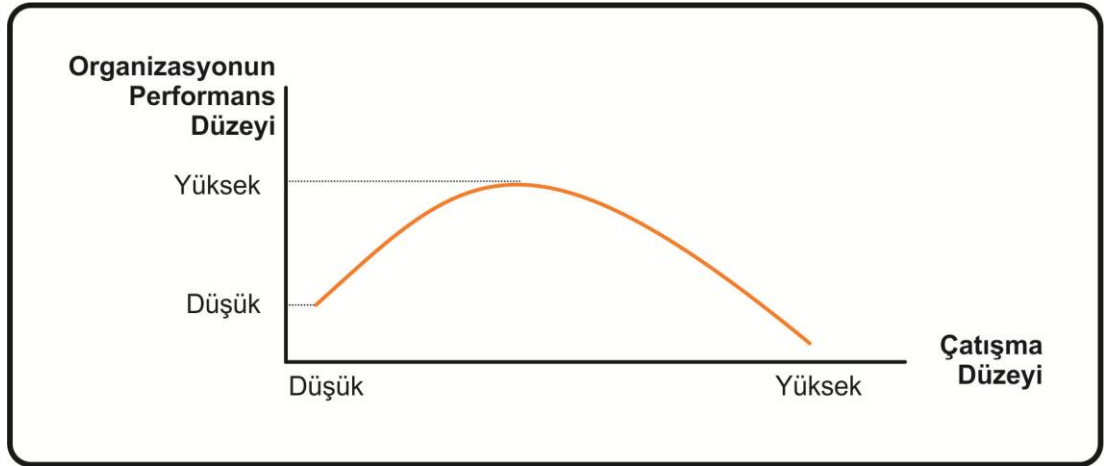
Bunun yanında performans, bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak da ifade edilebilir. Yani kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir. Örgütsel davranış açısından ise performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet ya da düşünce türünden olabilir (Çakmak Doruk, 2008: 117).

2.2 Çatışma ve Performans Arasındaki İlişki

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılma peşindedirler (Koçel, 2010: 646).

Klasik yönetim anlayışına göre çatışma olmaması gereken bir durumdur ve yöneticilerin görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. Buna karşılık modern yönetim anlayışı, çatışmanın kaçınılmazlığını kabul etmiştir ve hatta gerekli olduğuna kanaat getirmiştir. Çatışmanın, iyi yönetildiği takdirde örgütsel performansı artırıcı bir unsur olduğunu, burada yöneticilere düşen çatışmayı, örgütün performansını artırıcı bir şekilde yönetmek olduğunu belirtmiştir.

Şekil 6. Çatışma ve Performans Arasındaki İlişki



Kaynak: Tamer KOÇEL (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 12. Baskı, s. 646.

Yukarıdaki şekilde dikey eksen performansı yatay eksen ise çatışmanın şiddetini göstermektedir. Örgütlerde çatışma düzeyi düşük olduğunda, örgütsel performans düşük düzeydedir. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça örgüt performansı da birlikte artmaktadır, fakat çatışma düzeyi artmaya devam ettiği takdirde performans düzeyi düşüşe geçmektedir. Bu da şunu gösteriyor ki, makul

düzeyde bir çatışma örgütler için gerekli olduğundan teşvik edilmelidir (Ertürk, 2009: 218).

Çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün varlığını devam ettirebilmesi tehlikeye girecektir (Koçel, 2010: 646).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmamızın teorik kısmında ilk bölümde Türk eğitim sistemi, ikinci bölümünde çatışmayla ilgili kavramlar ve çatışmanın performansla olan ilişkisine dair literatür taranmıştır. Araştırmamızın üçüncü bölümünde ise, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ardahan Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Hakkâri Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi ve Tunceli Üniversitesi'nde akademik ve idari personel ilişkilerinde yaşanan çatışmalara etki eden unsurları ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın bulguları bir takım istatistiksel analizler sonucunda ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu illerde yapılmasının sebebi ise, anakütle olarak seçilen Doğu Anadolu Bölgesi'nde olmalarıdır. Bölgedeki 2005 yılından sonra kurulan tüm üniversitelere uygulanan araştırma ayrıca karşılaştırma yapabilmek adına 2005 yılından önce kurulmuş olan bölgenin ilk üç büyük ve kuruluş yılı en eski olan Atatürk Üniversitesi, Fırat Üniversitesi ve İnönü Üniversite'lerinde uygulanmıştır.

İstatistiksel analize geçmeden önce araştırmanın önemi, amacı, yöntemi ve hipotezlerine değinilmiştir.

1.1 Araştırmanın Önemi

Üniversite kavramı, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine dikkat çekilen, farklı bakış açılarından uzun yıllardır tartışılan bir kavram olma özelliğini korumaktadır. Konunun önemsenmesinin temelinde üniversitelerin toplumsal yaşamın gelişimine etkileri ve bu kurumdan beklenen sosyo-ekonomik beklenti düzeyinin yüksek olmasıdır. Bu beklentiler ışığında ülkemizdeki üniversitelerin sayısı gün geçtikçe artmış ve bugün her ilde bir üniversite olmak üzere Türkiye'nin dört bir yanında onlarca üniversite kurulmuştur. Bu durum da ülkemizde üniversitelere verilen önemi göstermektedir. Üniversitelerin örgüt şemaları ana hatlarıyla “akademik” ve “idari” olmak üzere ikiye ayrılmış ve bu iki grup arasındaki

ilişkilerde personelin kendilerini farklı hissetmeleri gibi bir durum ortaya çıkmış ve birbirleri arasında algılamalardan kaynaklanan farklılıklar sonucu uyumsuzluklar meydana gelmiştir.

Yapılan bu araştırmanın önemi; daha önce akademik ve idari personel arasındaki ilişkinin incelenmesine rastlanmamış olması, örneklemimizde yer alan üniversitelerdeki çalışanlar arası ilişkilerin durumunun saptanmasına yardımcı olması, bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların, problemin tespiti için veri oluşturması, bunun sonucunda üniversitelerimizin gerek ulusal gerek uluslararası arenada daha üst sıralara taşınmasına yardımcı olmasıdır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde farklı statüde (akademik ve idari) çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların performanslarına etkilerini incelemektir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir biçimde analiz edebilmek, elde edilen bilgileri ve bulguları yorumlayabilmek için analiz ve metodoloji açısından çalışmayı üç ana başlığa ayırmış bulunuyoruz. Bunlar: *“Kurumsal Uyumluluk”*, *“Çatışmaya Neden Olan Faktörler”*, *“Örgütsel İletişim”*dir. Bu çalışmada, yukarıda sözü edilen üç ana başlık ile üniversitenin kurulum tarihi, çalışanların statüleri, unvanları, yaşları, medeni durumları ve üniversitedeki çalışma süreleri ile ilgili kriterler arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin var olup olmadığı sonucuna ulaşmak amaçlanmıştır.

1.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Nicel araştırma olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde amaç, bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal verileri açıklamaktır. (Kümbetoğlu, 2008). Bu bağlamda veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

Yöntem ve tekniklerle ilgili olarak; araştırma sahasının seçilmesi, anket formunun hazırlanması, anketlere verilen cevapların değerlendirilmesi, değerlendirme esnasında uygulanan yöntemler hakkında bilgiler verilecektir.

1.3.1 Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Bu araştırmanın anakütlesi Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerdir. Örneklem seçiminde ise amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, araştırmacının amacına dayanan ve belirli bir kriter veya özelliğe bağlı olarak seçilen birey ve gruplardan oluşan bir yapıyı temsil eder (Black, 2002: 54'ten aktaran Kümbetoğlu, 2008: 99). Bu çalışmanın örnekleme Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ardahan Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Erzincan Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Hakkari Üniversitesi, Iğdır Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Muş Alparslan Üniversitesi ve Tunceli Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personeldir. Bu üniversitelerde görev yapan tüm personele anket formu gönderilmiştir (7000 personel: http://www.yok.gov.tr/katalog/katalog2011/yok_devlet_2011.pdf Erişim Tarihi: 10/12/2010). Gönderilen anketlerden, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nden 43, Ardahan Üniversitesi'nden 3, Atatürk Üniversitesi'nden 82, Bingöl Üniversitesi'nden 11, Bitlis Eren Üniversitesi'nden 25, Erzincan Üniversitesi'nden 21, Fırat Üniversitesi'nden 53, Hakkari Üniversitesi'nden 1, Iğdır Üniversitesi'nden 7, İnönü Üniversitesi'nden 65, Muş Alparslan Üniversitesi'nden 61 ve Tunceli Üniversitesi'nden 11 adet olmak üzere toplam 383 adet anket cevaplanmıştır.

Örnek Büyüklüğü aşağıdaki formüle göre belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2 \cdot \alpha/2}{(N - 1)d^2 + p \cdot q \cdot Z^2 \cdot \alpha/2}$$

Formülde p değeri olayın teorik görülme sıklığı (oranı) veya ön çalışma ile örnek veriler üzerinden hesaplanan oran değeri, $q=1-p$, $Z^2 \cdot \alpha/2$ değeri z tablosunda $\alpha/2$ ihtimal düzeyindeki tablo değerinin karesi, d değeri ise ana kütle oranı ile tahmin edilecek oran arasında kabul edilen sapma miktarı ve N ana kütle büyüklüğüdür.

Buna göre değerler yerine konulduğunda ; ($\alpha = 0,05$ olarak alınmıştır.)

$$N = 7000$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$z^2 \alpha / 2 = 3,84$$

$$d = 0,05$$

n=örnek büyüklüğü

$$n = \frac{(7000) \cdot (0,50) \cdot (0,50) \cdot (3,84)}{(6999) \cdot (0,05)^2 + (0,50) \cdot (0,50) \cdot (3,84)}$$

=364 olarak bulunmuştur.

Yukarıdaki istatistiksel formül sonucunda; minimum örneklem sayısı 364 olmalıdır sonucu tespit edilmiştir. Geri dönen anketlerin 383 adet olması yeterli sayıda olduğunu göstermektedir.

1.3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Yapılan araştırma da sorular hazırlanırken, araştırmanın geçerliliği, anlamlılığını ve güvenirliliğini sağlayacak şekilde, ölçme amacına uygun ve ölçülmek istenen alanı temsil etmesi amaçlanan verilerin içeriklerine uygun olarak, olgusal ve çok seçenekli kategorik soru tiplerinden oluşmuştur. Veri toplama yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı ile ilgili demografik sorular ile çalıştığı kurum, görev ve unvanıyla ilgili toplam 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise katılımcılara çatışmaya neden olan faktörleri ölçmeye yönelik 34 adet soru yöneltilmiştir.

Hazırlanan anket formu soruların anlaşılabilirliği, anket metninin fiziksel özellikleri ve anketin sonuca götürme niteliği test edilmiştir. Bu kapsamda anket yazılı olarak 5 adet ve elektronik ortamda 5 adet olmak üzere pilot uygulamaya tabi

tutulmuştur. Bu uygulama sonucunda gelen yorumların yardımıyla anlaşılması güç olan sorular ve metnin fiziki anlamdaki yetersizlikleri giderilmiştir. Bu eksikliklerin giderilmesinden sonra anket formuna son hali verilerek uygulamaya başlanmıştır.

Çalışma ana kütledeki bazı çalışanlara yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır, diğer çalışanlara ise e-posta yöntemiyle iletilmiştir.

1.3.3 Analiz Yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler öncelikli olarak SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır. Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümdeki 6 soru ile demografik bilgileri ölçmek amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise çatışma nedenlerine ilişkin 34 soruluk bir ölçek yer almaktadır.

Araştırmada, ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa ile tespit edilmiştir. Birinci bölümde yer alan soruların frekans dağılımları tablolar halinde hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki sorular için faktör analizi uygulanmış, ölçeğin kaç alt gruptan oluştuğu belirlenmiş, bu faktörlere isimler tespit edilmiş ve analizin geri kalanına bu değişkenler ile devam edilmiştir. Her faktör için ayrı ayrı güvenilirliği testi Cronbach Alfa yapılmıştır.

Hipotezlerin testinde iki grup arasındaki ortalama farkını test etmek için t-testi (Independent t-test) ve çok gruplu değişkenler için öncelikle Varyans Homojenliği testi ardından da Tek Yönlü Varyans (One Way-ANOVA) testi uygulanmıştır. One Way Anova testinin uygulanmadığı durumlarda (varyansların homojen olmaması durumunda) Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır.

1.3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın probleminin yalnızca uygulamanın yapıldığı üniversitelerle sınırlı olmadığı, ülkemizdeki tüm üniversitelerin benzer sorunu yaşadığı düşünülmektedir. Ancak örneklem seçimi ve yöntemi nedeniyle, gerek zaman kısıtlılığı gerekse de maliyet fazlalığından dolayı araştırmanın yapılacağı çerçeveye sınırlılık getirilmiş ve çalışma Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki 1980 yılından önce kurulan ve 2005 yılından sonra kurulan üniversitelerle sınırlandırılmıştır.

Araştırma, anketin uygulandığı üniversitelerle ve uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı tutulmuştur, bu konuda herhangi bir genellemenin yapılması söz konusu değildir.

1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızın ana hipotezi; “Akademik ve idari personelin çatışmayı algılama düzeyleri arasında fark vardır.” Bu ana hipoteze bağlı olarak aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri yaş faktörüne göre farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri yaş faktörüne göre farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri akademik ve idari personel değişkenine göre anlamlı farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri akademik ve idari personel değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri çalışılan kurum faktörüne göre farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri çalışılan kurum faktörüne göre farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri unvan faktörüne göre farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri unvan faktörüne göre farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri üniversitedeki çalışılan süre faktörüne göre farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri üniversitedeki çalışılan süre faktörüne göre farklılık gösterir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez.

H1: Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H0: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur düşüncesi anlamlı farklılık göstermez.

H1: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur düşüncesi anlamlı farklılık gösterir.

H0: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesi anlamlı farklılık göstermez.

H1: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesi anlamlı farklılık gösterir.

H0: Akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.

H1: Akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada ayırım gözetilmektedir.

H0: Akademik personel idari personeli astı gibi görür.

H1: Akademik personel idari personeli astı gibi görmez.

H0: İşyerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkiler.

H1: İşyerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkilemez.

H0: Örgüt büyüklüğü çatışmaya neden olmaz.

H1: Örgüt büyüklüğü çatışmaya neden olur.

1.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda anket çalışmasından elde edilen verilerin analizleri yapılacaktır.

1.5.1 Ölçek Güvenilirlik Analizi

Ankette çatışma nedenlerini ile ilgili tutumları ölçen 34 soru güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenirlilik analizinde Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır.

Toplam örneklem sayısı 383'dür (n=383). 34 sorunun Cronbach's Alpha değeri 0,7496 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha değeri $0,7496 \geq 0,60$ olduğu için ölçek güvenilirdir. Bu sonuç, yapılacak olan analizlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Anketten Soru 31'in çıkarılması halinde güvenilirliğin 0,7607'ye yükseleceği görülmüş fakat güvenilirlik açısından sorun olmadığından ve sorunun önemi nedeni ile çıkarılmamasına karar verilmiştir.

1.5.2 Demografik Özelliklerin Sayı ve Oran Tabloları

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin ortalamalar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Yaş Frekansları

Araştırmaya Katılanların Yaş Aralıkları	Frekans	Oran %
18-24	29	7,6
25-35	196	51,2
36-45	101	26,4
46 ve üzeri	57	14,9
Toplam	383	100,0

Tablo 4'deki bilgiler doğrultusunda 25-35 yaş grubunda olan kişilerin %51,2 ile en yüksek orana sahip oldukları görülmektedir. 18-24 yaş arasındaki personel sayısı ise %7,6 ile en düşük orana sahiptir. Bu tablodaki verilere göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun genç nüfus olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre ortalamaları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Frekansları

	Frekans	Oran %
Erkek	274	71,5
Kadın	109	28,5
Toplam	383	100,0

Tablo 5'te araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Bu verilere göre 274 kişisi erkek, 109 kişisi bayandır. Erkekler örneklemin %71,5'ini, kadınlar ise %28,5'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların buldukları üniversitedeki çalışma sürelerine göre ortalamaları Tablo 6'te verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Buldukları Üniversitedeki Çalışma Sürelerine Göre Frekanslar

	Frekans	Oran %
1 yıldan az	73	19,1
1-5 yıl arası	158	41,3
6-10 yıl arası	36	9,4
11 yıl ve üzeri	116	30,3
Toplam	383	100,0

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğunun %41,3 oranla, buldukları üniversitede 1-5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak araştırmanın anakütledeki tüm yeni kurulan üniversitelere uygulanması gösterilebilir.

Araştırmaya katılanların, buldukları üniversitedeki personel sayıları ve anketimize cevap veren personel sayılarına dair oranlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kuruma Göre Frekansları ve Çalışılan Kurumun Örgütsel Büyüklüğü

	Frekans (Araştırmaya cevap verenler)	Oran %	Kurumda Çalışan Toplam Kişi Sayısı(örgütsel büyüklük)	Oran %
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	43	11,2	124	11,2
Ardahan Üniversitesi	3	,8	51	0,8
Atatürk Üniversitesi	82	21,4	2391	21,4
Bingöl Üniversitesi	11	2,9	147	2,9
Bitlis Eren Üniversitesi	25	6,5	87	6,5
Erzincan Üniversitesi	21	5,5	349	5,5
Fırat Üniversitesi	53	13,8	1543	13,8
Hakkari Üniversitesi	1	,3	48	0,3
Iğdır Üniversitesi	7	1,8	68	1,8
İnönü Üniversitesi	65	17,0	1117	17,0
Muş Alparslan Üniversitesi	61	15,9	110	15,9
Tunceli Üniversitesi	11	2,9	155	2,9
Toplam	383	100,0	6190	100,0

Tablo 7’de araştırmaya katılan kişi sayısı kurumlara göre verilmiştir ayrıca kurumdaki toplam çalışan sayısına yer verilmiştir. Tablodaki veriler ışığında oran olarak en yüksek katılımın %21,4 ile Atatürk Üniversitesi çalışanları tarafından

olduğu görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %0,3 ile Hakkari Üniversitesi çalışanlarıdır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumun 2005'ten önce veya sonra kurulan üniversitelere göre durumu Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Kuruluş Tarihine Göre Araştırmaya Katılan Personelin Frekans Dağılımı

	Frekans	Oran %
2005 yılından önce kurulan üniversitede çalışanlar	200	52,2
2005 yılından sonra kurulan üniversitede çalışanlar	183	47,8
Toplam	383	100,0

Araştırma, 12 üniversitede yapılmıştır. Bu üniversitelerin 9 tanesi 2005 yılı sonrasında kurulan üniversiteler, 3 tanesi 2005 yılı öncesinde kurulan üniversitelerdir. 383 kişiden 200 kişi (%52,2) 2005 yılı öncesinde kurulan üniversitelerde, 183 kişisi (%47,8) 2005 yılı sonrasında kurulan üniversitelerde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin görev ve unvanlarına dair bilgiler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Görev ve Unvanlarına Yönelik Frekans Tablosu

	Frekans	Oran %
Profesör	20	5,2
Doçent	26	6,8
Yardımcı Doçent	74	19,3
Öğretim Görevlisi ve Okutman	33	8,6
Araştırma Görevlisi	143	37,3
Uzman	4	1,0
Daire Başkanı	4	1,0
Şube Müdürü	6	1,6
Fakülte/Enstitü Sekreteri	4	1,0
Şef	2	,5
Memur	55	14,4
Diğer	12	3,1
Toplam	383	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya en çok katılan unvan grubu %37,3 ile araştırma görevlileridir. Bunun nedeni olarak araştırmanın bölgedeki tüm yeni üniversitelere uygulanması gösterilebilir. En düşük katılım ise %0,5 ile şeflerdir. Tablodaki diğeri personel güvenlikçi, sözleşmeli vb. idari personeli ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan örneklemin statülerine göre oranları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Kadrolarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran %
Akademik Personel	300	78,3
İdari Personel	83	21,7
Toplam	383	100,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 383 kişilik örneklem grubunun 300 kişisi %78,3 ile akademik personel olarak, 83 kişisi %21,7 ile idari personel olarak çalışmaktadır.

1.5.3 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde ölçek sorularının minimum, maksimum, ortalama değerleri ve standart sapmaları verilmiştir. Anket sorularının tanımlayıcı istatistiği Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Ölçek Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Gözlem	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. sapma
SORU1	383	1	5	3,66	1,180
SORU2	383	1	5	2,95	1,193
SORU3	383	1	5	2,66	1,319
SORU4	383	1	5	2,41	1,269
SORU5	383	1	5	2,91	1,287
SORU6	383	1	5	4,47	,730
SORU7	383	1	5	3,37	1,244
SORU8	383	1	5	3,78	1,235
SORU9	383	1	5	2,63	1,404
SORU10	383	1	5	3,14	1,197
SORU11	383	1	5	2,72	1,259
SORU12	383	1	5	2,67	1,214
SORU13	383	1	5	3,07	1,344
SORU14	383	1	5	3,76	1,207
SORU15	383	1	5	2,88	1,276
SORU16	383	1	5	3,72	1,110
SORU17	383	1	5	3,40	1,191
SORU18	383	1	5	3,11	1,204
SORU19	383	1	5	3,68	1,282
SORU20	383	1	5	2,77	1,312
SORU21	383	1	5	2,52	1,263
SORU22	383	1	5	3,21	1,314
SORU23	383	1	5	2,27	1,164
SORU24	383	1	5	3,19	1,390
SORU25	383	1	5	3,03	1,454
SORU26	383	1	5	2,64	1,208
SORU27	383	1	5	3,07	1,352
SORU28	383	1	5	4,05	1,225
SORU29	383	1	5	3,48	1,318
SORU30	383	1	5	3,85	1,022
SORU31	383	1	5	3,76	1,359
SORU32	383	1	5	2,93	1,415
SORU33	383	1	5	3,03	1,485
SORU34	383	1	5	3,46	1,291
Gözlem sayısı	383				

1.5.4 Personel Çatışmaları Ölçeği Faktör Analizi

Personel çatışmaları ölçeği soruları şunlardır:

Tablo 12. Personel Çatışmaları Ölçeği

	Hiç Katılmıyorum	Nadiren Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Üniversitede, bana gönderilen mesaj veya bilgilerin eksiksiz olarak ulaştığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Üniversitedeki örgüt büyüklüğünden kaynaklanan anlaşmazlıklar kolaylıkla çözülür.	1	2	3	4	5
3. Birimimizde alınan kararlar çalışanlara sorulur.	1	2	3	4	5
4. Kurumumuzda personele yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme adil olarak yapılır.	1	2	3	4	5
5. Üniversite amaçlarını gerçekleştirmek için, akademik ve idari personel uyum içerisinde çalışır.	1	2	3	4	5
6. Görev ve sorumluluklarımın çerçevesini her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
7. Üst yönetim benden ne beklediğini açık ve net bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
8. Sahip olduğum yetkilerin sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
9. Akademik ve İdari personel arasında kaynaklar (para, mekan, malzeme, vb.) adil paylaşılır.	1	2	3	4	5
10. Üniversitemizde, iş bölümü nedeniyle uzmanlaşmaların ve farklılaşmaların ortaya çıkması, farklı algılamalar yarattığından anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Üniversitemizde yeniliklerin, yeni uygulamaların, yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Üniversitemizde prensipler, prosedürler ve kurallar katı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
13. Akademik veya İdari personel sahip olduğu güç alanının fazlasını kullanır.	1	2	3	4	5
14. Üniversitemizde, her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı bir biçimde değerlendirir.	1	2	3	4	5
15. Üniversitemizde uygulanan kurum içi denetimler yeterlidir.	1	2	3	4	5
16. Üniversite çalışanları, yapılacak bir iş ile ilgili farklı görüşlere sahiptir.	1	2	3	4	5
17. Üniversitenin bir çalışanı olarak, yaptığım iş beni her açıdan beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
18. Üniversitemizde, çalışanların olay ve gelişmeleri farklı perspektiften değerlendirmesi veya algılaması, anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
19. Verilen görevler yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5
20. Üniversitemizde ekip çalışması vardır.	1	2	3	4	5
21. Üniversitemizdeki sosyal ve kültürel faaliyetler yeterlidir.	1	2	3	4	5
22. Üniversitemizde farklı kişilik özellikleri anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Üniversite içerisindeki hizmet içi eğitimler yeterlidir.	1	2	3	4	5
24. Akademik ve İdari personel arasındaki statü farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözlemlenmemektedir.	1	2	3	4	5
26. Üniversitemizde yaşanan anlaşmazlıklar tam olarak çözüme kavuşturulur.	1	2	3	4	5
27. Akademik ve İdari personel arasındaki kültür farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
28. İş yerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansımı olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
29. Üniversite üst yönetiminin, çalışanlardan farklı bir bakış açısına sahip olmaları anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
30. Akademik ve İdari personel arasındaki işlerin ardışık ve birbirine bağlı olarak yapılması gerektiği durumlarda, taraflardan birinin işini aksatması anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
31. Üniversitemizde bazı çalışanlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
32. Olaylar karşısında her çalışandan aynı şekilde düşünmesi ya da aynı şekilde davranması beklenir.	1	2	3	4	5
33. Üniversitemizde akademik personel, idari personeli astı gibi görür.	1	2	3	4	5
34. Çevremdekilere bu üniversitede çalışmalarını tavsiye ederim.	1	2	3	4	5

Üniversitede çalışan personelin çatışma nedenlerine dair faktörlerin belirlenmesi için ankette bulunan personel çatışması ölçeğine ait 34 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Amaç, toplanan veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu, bunların neler olduklarını bulmaktır. Burada bulunan faktörler, soruları temsil ettiği için ayrı birer değişken olarak değerlendirilecek ve bundan sonraki tüm analizler bu faktörlere dayanılarak yapılacaktır.

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığına karar verileceğinden KMO ve Bartlett's Test uygulanmıştır. Bartlett testi değişkenler arasında yeterli derecede ilişki olup olmadığını gösterir. Bartlett testi p değeri 0,05 den küçük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli ölçüde ilişki vardır. Test sonucuna göre Bartlett testinin *p değeri* 0.000 olduğundan değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi örnekleme yeterliliği testidir. Değişkenler arası korelasyonun faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında yer alır. Sonuç 1'e yaklaştıkça ilişki seviyesi artar. Analiz sonucunda, KMO değeri 0.905 çıkmıştır. KMO değeri $0.905 \geq 0.50$ olduğundan değişkenler, faktör analizi yapmaya uygundur.

Birinci Rotated Component Matris de Soru 17, Soru 19, Soru 31, Soru 13, Soru 32'nin faktör yükleri 0,50 altında kaldığından ve Soru 33 tek başına bir faktör olarak kaldığından analizden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır.

İkinci Rotated Component Matris de Soru 12 tek başına bir faktör olarak kaldığından analizden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Üçüncü Rotated Component Matris de Soru 29'un faktör yükü 0,50 altında kaldığından bu soru da analizden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Son Rotated Component Matris'e göre faktörlerin tek tek güvenilirliklerine bakılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Soru 28 ve Soru 30'dan oluşan faktörün Alpha değeri, Soru 14 ve Soru 16'dan oluşan faktörün Alpha değeri ve Soru 6 ve Soru 8'den oluşan faktörün Alpha değeri 0,60 değerinin altında olduğundan bu sorular analizden çıkarılarak Faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tekrar yapılan faktör analizine göre son Total Variance Explained (Açıklanan Toplam Varyans) tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör Bileşenleri	Başlangıç Değerleri			Kareler Yükleri Toplamının Dönüşümü		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Varyans Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Varyans Kümülatif Yüzdesi
1	6,964	34,818	34,818	5,409	27,046	27,046
2	2,318	11,590	46,409	2,974	14,870	41,916
3	1,050	5,251	51,660	1,949	9,744	51,660
4	,962	4,809	56,469			
5	,917	4,583	61,052			
6	,824	4,118	65,170			
7	,766	3,831	69,001			
8	,723	3,616	72,616			
9	,655	3,276	75,892			
10	,616	3,082	78,974			
11	,560	2,798	81,772			
12	,529	2,644	84,416			
13	,491	2,454	86,870			
14	,473	2,365	89,235			
15	,428	2,142	91,377			
16	,409	2,044	93,421			
17	,395	1,973	95,395			
18	,333	1,664	97,059			
19	,306	1,529	98,587			
20	,283	1,413	100,000			

Tablo 13’de görüleceği gibi, ölçmeye çalıştığımız çatışma nedenleri ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır ve toplam varyansın % 51,660’ı bu alt boyutlar tarafından açıklanmaktadır.

Faktör analizi sonucunda aşağıdaki Rotated Component Matrix elde edilmiştir.

Tablo 14. Rotated Component Matrix

	Faktör Bileşenleri		
	1	2	3
SORU26	,781	-,184	,124
SORU9	,688	-,131	,327
SORU21	,677	,110	-,011
SORU20	,676	-,090	,269
SORU23	,675	-,048	,012
SORU4	,660	-,163	,388
SORU34	,650	-,183	,181
SORU15	,641	-,206	,172
SORU5	,637	-,264	,330
SORU7	,625	-,137	,320
SORU25	,548	-,060	,084
SORU18	-,047	,736	-,205
SORU27	-,145	,685	,151
SORU22	-,186	,685	-,100
SORU10	-,102	,666	-,038
SORU11	,088	,628	-,204
SORU24	-,347	,577	,180
SORU1	,178	,075	,711
SORU3	,320	-,186	,578
SORU2	,508	-,125	,577

Bulunan üç faktöre güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizinde Cronbach's Alpha kullanılmıştır. Faktörlerin Alpha değerleri:

Faktör 1 için 0,8969, Faktör 2 için 0,7655, Faktör 3 için 0,6301 bulunmuştur. Her üç faktörün Cronbach's Alpha değerleri 0,60'dan büyük olduğu için faktörlerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Personel Çatışma Nedenleri Ölçeğine ait Faktör Analizi Sonuç Tablosu aşağıdadır.

Tablo 15. Rotated Component Matrix

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
1.Faktör: Kurumsal Uyumluluk	26.Üniversitemizde yaşanan anlaşmazlıklar tam olarak çözüme kavuşturulur.	0,781	27,046	0,896
	9.Akademik ve İdari personel arasında kaynaklar (para, mekan, malzeme, vb.) adil paylaşılır.	0,688		
	21.Üniversitemizdeki sosyal ve kültürel faaliyetler yeterlidir.	0,677		
	20.Üniversitemizde ekip çalışması vardır.	0,676		
	23.Üniversite içerisindeki hizmet içi eğitimler yeterlidir.	0,675		
	4.Kurumumuzda personele yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme adil olarak yapılır.	0,660		
	34. Çevremdekilere bu üniversitede çalışmalarını tavsiye ederim.	0,650		
	15.Üniversitemizde uygulanan kurum içi denetimler yeterlidir.	0,641		
	5.Üniversite amaçlarını gerçekleştirmek için, akademik ve idari personel uyum içerisinde çalışır.	0,637		
	7.Üst yönetim benden ne beklediğini açık ve net bir şekilde ifade eder.	0,625		
25. Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.	0,548			
2.Faktör: Çatışmaya Neden Olan Faktörler	18.Üniversitemizde, çalışanların olay ve gelişmeleri farklı perspektiften değerlendirmesi veya algılaması, anlaşmazlıklara neden olur.	0,736	14,870	0,765
	27.Akademik ve İdari personel arasındaki kültür farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	0,685		
	22.Üniversitemizde farklı kişilik özellikleri anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	0,685		
	10.Üniversitemizde, iş bölümü nedeniyle uzmanlaşmaların ve farklılaşmaların ortaya çıkması, farklı algılamalar yarattığından anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	0,666		
	11.Üniversitemizde yeniliklerin, yeni uygulamaların, yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	0,628		
24.Akademik ve İdari personel arasındaki statü farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	0,577			
3.Faktör: Örgütsel İletişim	1.Üniversitede, bana gönderilen mesaj veya bilgilerin eksiksiz olarak ulaştığına inanıyorum.	0,711	9,744	0,630
	3.Birimimizde alınan kararlar çalışanlara sorulur.	0,578		
	2.Üniversitedeki örgüt büyüklüğünden kaynaklanan anlaşmazlıklar kolaylıkla çözülür.	0,577		
		Toplam	51,660	
		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği	0,915	
		Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	2953,317
		p değeri --- Sd	0.0	---190

1.5.5 Hipotezlerin İncelenmesi

Hipotezler incelenirken, faktör analizi sonuçlarına göre ilerlenmiştir. Burada Faktör 1, kurumsal uyumluluğu, Faktör 2, çatışmaya neden olan faktörleri, Faktör 3 ise örgütsel iletişimi simgelemektedir.

Test 1. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre erkekler ve kadınlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Ait Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Cinsiyet	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Kurumsal Uyumluluk	Erkek	274	2,78	0,91	-1,01	381	0,31
	Kadın	109	2,88	0,88			
Çatışma Nedenleri	Erkek	274	3,05	0,84	-0,71	381	0,47
	Kadın	109	3,12	0,94			
Örgütsel İletişim	Erkek	274	3,10	0,91	0,53	381	0,59
	Kadın	109	3,04	0,98			

Tablo 16’da erkek ve kadınların çatışma nedenlerine yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir.

Çatışma nedenlerine yönelik puan değerlerinin erkek ve kadınlara göre farklı düşünüp düşünmediklerine ilişkin Tablo 16’da p değerlerinden üçü de 0,05 den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani erkek ve kadınların bulunmuş olan çatışma nedenleri ile ilgili 3 faktöre göre düşünceleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Test 2. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre evliler ve bekarlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri medeni durum faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Medeni Durum	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Kurumsal Uyumluluk	Bekar	135	2,81	0,87	0,10	381	0,91
	Evli	248	2,80	0,92			
Çatışma Nedenleri	Bekar	135	3,07	0,89	0,00	381	0,99
	Evli	248	3,07	0,86			
Örgütsel İletişim	Bekar	135	3,07	0,91	-0,11	381	0,91
	Evli	248	3,09	0,94			

Tablo 17’de evli ve bekarların çatışma nedenlerine yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir.

Çatışma nedenlerine yönelik puan değerlerinin evli ve bekarlara göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 17’de p değerlerinin hepsi 0,05 den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani evli ve bekarların bulunmuş olan çatışma nedenleri ile ilgili 3 faktöre göre düşünceleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Test 3. Çatışma nedenleri ile ilgili düşünceleri ölçen anketin faktörlerine göre yaşlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri yaş faktörüne göre farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri yaş faktörüne göre farklılık gösterir ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$).

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 18. Varyans Homojenliği Testi – Levene Test 1

	Levene test değeri	Serbestlik derecesi 1	Serbestlik derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi(p)
FAKTÖR1	,964	3	379	,410
FAKTÖR2	,680	3	379	,565
FAKTÖR3	3,070	3	379	,028

Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 1.Faktör için 0,410, 2.Faktör için 0,565 ve 3.Faktör için 0,028 olarak belirlenmiştir. Faktör 3 için p değeri 0,05'den küçük olduğundan bu faktör için One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Bu değişkenin varyansları eşit olmadığından Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Faktör 1 ve Faktör 2 için p değerleri 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda bu iki faktör için One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmış ve bu test uygulanmıştır.

Faktör 3 için Levene test istatistiklerine göre varyansları eşit olmadığından Kruskal Wallis test sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 19. Kruskal Wallis Test İstatistikleri -Yaş ve Faktör 3-

	FAKTÖR3
Chi-Square test değeri	2,270
Serbestlik derecesi	3
Anlamlılık Düzeyi (p)	,518

Kruskal Wallis test istatistiğine bakıldığında p değeri 0,518 çıkmıştır. Değer 0,05 den küçük olmadığından Faktör 3 için yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. 3.faktör için H0 ifadesi kabul edilmiştir. Faktör 3 ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 20. Kruskal Wallis Rank Tablosu -Yaş ve Faktör 3-

	YAŞ	N	Ortanca Sıralaması
FAKTÖR3	18-24	29	179,16
	25-35	196	189,23
	36-45	101	190,25
	46 ve üzeri	57	211,15
	Toplam	383	

1.Faktör ve 2.Faktör ile ilgili düşüncelerin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan One Way Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 21. Faktör 1 ve Faktör 2 İle İlgili Düşüncelerin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Düzeyi(p)
FAKTÖR1	Gruplar arası	4,223	3	1,408	1,725	,161
	Grup içi	309,237	379	,816		
	Toplam	313,460	382			
FAKTÖR2	Gruplar arası	3,357	3	1,119	1,471	,222
	Grup içi	288,322	379	,761		
	Toplam	291,679	382			

One Way Anova analizi sonucuna göre p değerleri Faktör 1 için 0,161 ve Faktör 2 için 0,222 olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlara göre hiçbir alt faktörün p değeri 0,05'den küçük olmadığından tüm faktörler için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yani Faktör 1 ve Faktör 2 nin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermemektedir. İstatistiksel olarak ortalama farkı bulunmamıştır.

Çatışma nedenleri ile ilgili düşüncelerin puan değerleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Tüm faktörler için H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Test 4. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre kadro arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H₀: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri akademik ve idari personel değişkenine göre anlamlı farklılık göstermez (H₀ : $\mu_1 = \mu_2$).

H₁: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri akademik ve idari personel değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir (H₀ : $\mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 22. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Ait Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Çalışılan bölüm	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Kurumsal Uyumluluk	Akademik Personel	300	2,90	0,89	3,85	381	0,000
	İdari Personel	83	2,47	0,88			
Çatışma Nedenleri	Akademik Personel	300	3,10	0,86	1,31	381	0,18
	İdari Personel	83	2,96	0,85			
Örgütsel İletişim	Akademik Personel	300	3,16	0,91	3,06	381	0,002
	İdari Personel	83	2,81	0,95			

Tablo 22’de akademik ve idari personelin çatışma nedenlerine yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir.

Çatışma nedenlerine yönelik puan değerlerinin akademik ve idari personele göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 22’de p değerlerinden ikinci faktör için p değeri 0,05 den büyük olduğundan bu faktör için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani akademik ve idari personelin bulunmuş olan çatışma nedenleri ile ilgili çatışma nedenlerine göre düşünceleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Faktör 1 için p değeri 0,000 olarak, Faktör 3 için 0,002 olarak bulunmuştur. Bulunan p değerleri 0,05’den küçük olduğu için bu faktörler için H0 hipotezi reddedilmiştir. Akademik personel ile idari personelin çatışma nedenleri ile ilgili görüşlerine ait “Kurumsal Uyumluluk” ve “Örgütsel İletişim” puan değerleri farklılık gösterir.

Bu faktörler için hangi grubun düşüncelerinin ortalamasının fazla olduğunu bulmak için Tablo 22’deki ortalama değerlerine bakılmıştır. Faktör 1 ve Faktör 3’ün akademik ve idari personel ortalama değerlerine bakıldığında, her iki faktör için akademik personelin idari personele göre istatistiksel olarak bu faktörlere daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Test 5. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre çalışılan kurumlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri çalışılan kurum faktörüne göre farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri çalışılan kurum faktörüne göre farklılık gösterir ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$).

Bazı kurumlarda çalışan kişi sayısı One Way Anova testi yapmak için yeterli olmadığından bu test yerine Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 23. Kruskal Wallis Test İstatistikleri
-Çalışılan Kurum ve Faktör 1- Faktör 2 - Faktör 3-

	FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3
Chi-Square test değeri	13,700	25,498	8,675
Serbestlik derecesi	11	11	11
Anlamlılık düzeyi(p)	,250	,008	,652

Kruskal Wallis test istatistiğine bakıldığında Faktör 1 için p değeri 0,250, Faktör 2 için p değeri 0,008 ve Faktör 3 için 0,652 çıkmıştır. Faktör 1 ve Faktör için p değerleri 0,05 den büyük olduğundan bu faktörler için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yani Faktör 1 ve Faktör 3 ile ilgili düşünceler çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.

Faktör 2 için bulunan p değeri 0,05 den küçük olduğundan Faktör 2 için çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. 2.faktör için H0 ifadesi reddedilmiştir. Faktör 2 ile ilgili düşüncelerin puan değerleri çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24. Kruskall Wallis Rank Tablosu -Çalışılan Kurum ve Faktör 2-

	ÇALIŞILAN KURUM	Gözlem	Ortanca sıralaması	
FAKTÖR 2 Çatışma Nedenleri	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	43	212,80	
	Ardahan Üniversitesi	3	133,17	
	Atatürk Üniversitesi	82	203,55	
	Bingöl Üniversitesi	11	161,59	
	Bitlis Eren Üniversitesi	25	214,76	
	Erzincan Üniversitesi	21	203,83	
	Fırat Üniversitesi	53	217,93	
	Hakkari Üniversitesi	1	264,50	
	Iğdır Üniversitesi	7	266,29	
	İnönü Üniversitesi	65	173,67	
	Muş Alparslan Üniversitesi	61	143,45	
	Tunceli Üniversitesi	11	195,41	
		Toplam	383	

Faktör 1 ve Faktör 3 için Kruskall Wallis test istatistiklerine göre bir farklılık bulunmadığından Tablo 24’de sadece Faktör 2 için Kruskall Wallis Rank Tablosu gösterilmiştir.

Kruskall Wallis Rank tablosunda değerler sıralandıktan sonra sıralama değerlerinin ortanca değerleri karşılaştırılır.

Sonuçlara göre Iğdır Üniversitesi’nin ortalama değeri 266,29 ve Ardahan Üniversitesi’nin ortalama değeri 133,17 olarak bulunmuştur. Bu iki grup arasında farklılık olduğuna karar verilmiştir. Ardahan Üniversitesi’nde çalışanlar ile Iğdır Üniversitesi’nde çalışanlar arasında Çatışma Nedenleri Faktörü için farklılık saptanmıştır. Ortalama değerlerine göre Iğdır Üniversitesi’nde çalışanlar için Çatışma Nedenleri faktörü, Ardahan Üniversitesi’nde çalışanlara göre çok daha önem taşımaktadır.

Test 6. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre görev ve unvanlar arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri unvan faktörüne göre farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri unvan faktörüne göre farklılık gösterir ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$).

Bazı kurumlarda çalışan kişilerin görev ve unvan sayıları One Way Anova testi yapmak için yeterli olmadığından bu test yerine Kruskall Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 25. Kruskall Wallis Test İstatistikleri
-Görev ve Unvan ve Faktör 1- Faktör 2 - Faktör 3-

	FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3
Chi-Square test değeri	25,231	14,638	26,782
Serbestlik derecesi	11	11	11
Anlamlılık düzeyi(p)	,008	,200	,005

Kruskall Wallis test istatistiğine bakıldığında Faktör 1 için p değeri 0,008, Faktör 2 için p değeri 0,200 ve Faktör 3 için 0,005 çıkmıştır. Faktör 2'nin p değeri 0,05 den büyük olduğundan bu faktör için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yani Faktör 2 (Çatışma Nedenleri Faktörü) ile ilgili düşünceler unvana göre farklılık göstermemektedir.

Faktör 1 ve Faktör 3 için bulunan p değerleri 0,05 den küçük olduğundan bu faktörler için unvana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Faktör 1 ve Faktör 3 için H0 ifadesi reddedilmiştir. Faktör 1 ve Faktör 3 ile ilgili düşüncelerin puan değerleri unvana göre farklılık göstermektedir.

Faktör 2 için Kruskall Wallis test istatistiklerine göre bir farklılık bulunmadığından Tablo 26'da sadece Faktör 1 ve Faktör 3 için Kruskall Wallis Rank Tablosu gösterilmiştir.

Tablo 26. Kruskal Wallis Rank Tablosu -Görev ve Unvan ve Faktör 1 ve Faktör 3-

	GÖREV VE UNVAN	N	Mean Rank
FAKTÖR1	Profesör	20	211,35
	Doçent	26	200,67
	Yardımcı Doçent	74	202,32
	Öğretim Görevlisi ve Okutman	33	186,80
	Araştırma Görevlisi	143	209,69
	Uzman	4	130,88
	Daire Başkanı	4	231,13
	Şube Müdürü	6	207,58
	Fakülte/Enstitü Sekreteri	4	203,38
	Şef	2	85,75
	Memur	55	144,35
	Diğer	12	112,71
	Toplam	383	
	FAKTÖR3	Profesör	20
Doçent		26	235,90
Yardımcı Doçent		74	205,29
Öğretim Görevlisi ve Okutman		33	207,39
Araştırma Görevlisi		143	187,33
Uzman		4	116,25
Daire Başkanı		4	167,75
Şube Müdürü		6	210,17
Fakülte/Enstitü Sekreteri		4	222,75
Şef		2	41,00
Memur		55	165,02
Diğer		12	108,25
Toplam		383	

Sonuçlara göre Faktör 1 (Kurumsal Uyumluluk), Daire Başkanları için Şeflere göre, Faktör 3 (Örgütsel İletişim) Profesörler için Şeflere göre daha fazla önem taşımaktadır.

Test 7. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre üniversitenin kuruluş yılı arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H₀: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri kuruluş yılı faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez (H₀ : $\mu_1 = \mu_2$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri kuruluş yılı faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 27. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Bulunan Çatışma Nedenlerine Yönelik Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Kuruluş yılı	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Kurumsal Uyumluluk	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	2,78	0,94		381	0,62
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	2,83	0,85	-0,49		
Çatışma Nedenleri	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	3,11	0,92		381	0,37
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	3,03	0,81	0,89		
Örgütsel İletişim	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	3,12	0,95		381	0,37
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	3,04	0,90	0,88		

Tablo 27’de üniversite özelliğine göre çatışma nedenlerine yönelik görüşlerin ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir.

Çatışma nedenlerine yönelik puan değerlerinin 2005 yılı öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 27’de p değerlerinden hiç birisi 0,05 den büyük olmadığından tüm faktörler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani 2005 yılı ve öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre bulunmuş olan çatışma nedenlerinin düşünceleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Test 8. Çatışma nedenlerini ölçen anketin faktörlerine göre çalışılan süreler arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri üniversitedeki çalışılan süre faktörüne göre farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri üniversitedeki çalışılan süre faktörüne göre farklılık gösterir ($H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$).

Bu amaçla One way ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 28. Varyans Homojenliği Testi – Levene Test 2

	Levene test değeri	Serbestlik derecesi 1	Serbestlik derecesi 2	Anlamlılık Düzeyi(p)
FAKTÖR1	2,307	3	379	,076
FAKTÖR2	1,878	3	379	,133
FAKTÖR3	2,365	3	379	,071

Test sonuçlarına göre Levene testinin p değeri 1.Faktör için 0,076, 2.Faktör için 0,133 ve 3.Faktör için 0,071 olarak belirlenmiştir. Tüm faktörler için p değerleri 0,05 den büyük olduğundan ilgili değişkenlerin varyansları eşittir. Bu durumda tüm faktörler için One Way Anova testi için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 29. Faktör 1, Faktör 2 ve Faktör 3 ile İlgili Düşüncelerin Çalışılan Süreye Göre Farklılık Gösterip Göstermediği ile İlgili Anova Testi Sonuç Tablosu

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
FAKTÖR1	Gruplar arası	7,854	3	2,618	3,247	,022
	Grup içi	305,605	379	,806		
	Toplam	313,460	382			
FAKTÖR2	Gruplar arası	3,658	3	1,219	1,604	,188
	Grup içi	288,021	379	,760		
	Toplam	291,679	382			
FAKTÖR3	Gruplar arası	4,570	3	1,523	1,755	,155
	Grup içi	328,920	379	,868		
	Toplam	333,490	382			

One Way Anova analizi sonucuna göre p değerleri Faktör 1 için 0,022, Faktör 2 için 0,188 ve Faktör 3 için 0,155 olarak belirlenmiştir.

Bulunan sonuçlara göre 1.faktör için p değeri 0,05 den küçük olduğundan bu faktör için H0 hipotezi reddedilmiştir. Çatışma nedenlerinin alt faktörlerinden olan 1.faktör çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Hangi grubun diğerinden farklı olduğunu anlamak için Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre 1 yıldan az süredir çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre bu faktör ile ilgili düşünceleri anlamlı derecede yüksektir. 1 yıldan az süredir çalışanların ortalaması 3,04 6-10 yıl arasında çalışanların ortalaması 2,50'dir.

Faktör 2 ve Faktör 3'ün p değerleri 0,05'den küçük olmadığından bu faktörler için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani bu faktörlerin puan değerleri çalışılan süreye göre farklılık göstermemektedir. İstatistiksel olarak; ortalama farkı bulunmamıştır.

Test 9. Personelin performans değerlendirme ve ödüllendirilmesinin üniversite özelliğine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$).

H1: Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi ile ilgili görüşleri kuruluş yılı (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) faktörüne göre anlamlı farklılık gösterir ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 30. Üniversite Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme ile İlgili Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Kuruluş yılı	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Performans değerlendirme ve ödüllendirme	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	2,32	1,28		381	0,13
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	2,51	1,24	-1,49		

Personelin performans değerlendirme ve ödüllendirilmesine ilişkin puan değerlerinin 2005 yılı öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre farklı olup

olmadığına ilişkin tablo 30’da p değeri 0,13 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den büyük olduğundan bu değişken için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani 2005 yılı ve öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre personelin performans değerlendirme ve ödüllendirilmesi ile ilgili düşünceleri istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Test 10. “Yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur” düşüncesinin üniversite özelliğine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur düşüncesi anlamlı farklılık göstermez (H0 : $\mu_1 = \mu_2$).

H1: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur düşüncesi anlamlı farklılık gösterir (H0 : $\mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 31. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Yeni Uygulamalar ve Yaklaşımların Anlaşmazlıklara Neden Olması ile İlgili Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Kuruluş yılı	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Yeni uygulamalar ve yaklaşımların anlaşmazlıklara neden olması	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	2,84	1,28	1,94	381	0,052
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	2,59	1,21			

Yeni uygulamalar ve yaklaşımların anlaşmazlıklara neden olması ile ilgili görüşlerin puan değerlerinin 2005 yılı öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 31’de p değeri 0,052 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den büyük olduğundan bu değişken için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Üniversitenin özelliğine göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara

neden olur düşüncesinin puan değerleri farklılık göstermez. Bu düşünce üniversite özelliğine göre değişmemektedir.

Test 11. Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin üniversite özelliğine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesi anlamlı farklılık göstermez ($H_0 : \mu_1 = \mu_2$).

H1: Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesi anlamlı farklılık gösterir ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 32. Üniversitenin Kuruluş Yılı Değişkenine Bağlı Olarak Sosyal Tesisleri Kullanmada Ayırım Gözetilmesi İle İlgili Görüşlerin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri.

Değişken	Kuruluş yılı	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.	2005 yılı öncesi kurulan üniversite	200	3,00	1,51	1,94	381	0,66
	2005 yılı sonrası kurulan üniversite	183	3,07	1,38			

Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin puan değerlerinin 2005 yılı öncesi ve sonrasında kurulan üniversitelere göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 32’de p değeri 0,66 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den büyük olduğundan bu değişken için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Üniversitenin kuruluş yılına göre (2005 yılı öncesi ve sonrası kurulan) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin puan değerleri farklılık göstermez. Ortalama değerlerinden görüldüğü gibi her iki grup üniversitede çalışanlar bu soruya 3 ve 3,07 ortalama ile cevap vermişlerdir. Bunun anlamı “kısmen katılıyorum” seçeneğinin çoğunlukla yoğunlaştığıdır ve üniversite kuruluş yılına göre fark etmediğidir.

Test 12. Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin statü farklılığı itibariyle farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: Akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir. (H0 : $\mu_1 = \mu_2$).

H1: Akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada ayırım gözetilmektedir. (H0 : $\mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 33. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Çalışanlar Arasında Sosyal Tesisleri Kullanmada Herhangi Bir Ayırım Gözetilmemektedir Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Çalışılan bölüm	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.	Akademik Personel	300	3,20	1,40	4,32	381	0,00
	İdari Personel	83	2,43	1,49			

Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin puan değerlerinin akademik ve idari personele göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 33’de p değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den küçük olduğundan bu değişken için H0 hipotezi reddedilmiştir. Kadro değişkenine göre (akademik & idari) çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir düşüncesinin puan değerleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerlerinden görüldüğü gibi akademik personelin ($X=3,20$), idari personele ($X=2,43$) göre bu düşünceye daha çok önem verdiği görülmektedir.

Test 13. Akademik personel idari personeli astı gibi görür düşüncesinin kadro değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: Akademik personel idari personeli astı gibi görür (H0 : $\mu_1 = \mu_2$).

H1: Akademik personel idari personeli astı gibi görmez (H0 : $\mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 34. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak Akademik Personel İdari Personeli Astı Gibi Görür Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Çalışılan bölüm	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
Akademik Personelin İdari Personeli astı gibi görmesi	Akademik Personel	300	2,72	1,38		381	0,00
	İdari Personel	83	4,17	1,28	-8,58		

Akademik personel idari personeli astı gibi görür düşüncesinin puan değerlerinin akademik ve idari personele göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 34’de p değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den küçük olduğundan bu değişken için H0 hipotezi reddedilmiştir. Kadroya göre (akademik & idari) akademik personel idari personeli astı gibi görür düşüncesinin puan değerleri farklılık göstermektedir. Ortalama değerlerinden görüldüğü gibi idari personelin (X=4,17), akademik personele (X=2,72) göre bu düşünceye daha çok önem verdiği görülmektedir. Dolayısıyla idari personel akademik personelin kendilerini astı gibi gördüklerini düşünmektedirler.

Test 14. İş yerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkiler düşüncesinin kadro değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

H0: İşyerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkiler (H0 : $\mu_1 = \mu_2$).

H1: İşyerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkilemez (H0 : $\mu_1 \neq \mu_2$).

Tablo 35. Kadro Değişkenine Bağlı Olarak İşyerinde Yaşanan Anlaşmazlıklar Performansı Olumsuz Etkiler Düşüncesinin Puanlarına Yönelik t testi Değerleri

Değişken	Çalışılan bölüm	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	t test değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık düzeyi(p)
İş yerinde yaşanan anlaşmazlıkların performansı kötü etkilemesi	Akademik Personel	300	4,06	1,18		381	0,76
	İdari Personel	83	4,01	1,37	0,29		

İş yerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkiler düşüncesinin puan değerlerinin akademik ve idari personele göre farklı olup olmadığına ilişkin tablo 33’de p değeri 0,76 olarak bulunmuştur. Değer 0,05 den büyük olduğundan bu

değişken için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Kadro değişkenine göre (akademik & idari) işyerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansı olumsuz etkiler düşüncesinin puan değerleri farklılık göstermemektedir. Fakat her iki grup da (akademik & idari) yüksek bir ortalama ile bu soruya katılmıştır. Bu da yaşanan olumsuzlukların personeli olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Test 15. Örgüt büyüklüğünün çatışmaya neden olup olmadığı test edilmiştir.

H0: Örgüt büyüklüğü çatışmaya neden olmaz ($H_0 : \mu_1 = \mu_2 \dots = \mu_n$).

H1: Örgüt büyüklüğü çatışmaya neden olur ($H_0 : \mu_1 \neq \mu_2 \dots \neq \mu_n$).

Bu amaçla Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

Tablo 36. Kruskal Wallis Test İstatistikleri Tablosu -Örgüt Büyüklüğü ve Çatışma-

	FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3
Chi-Square	13,700	25,498	8,675
Serbestlik derecesi	11	11	11
Anlamlılık (p)	,250	,008	,652

Faktör 2'nin p değeri 0,05 den küçük olduğundan çatışma nedenleri konusunda örgüt büyüklüğüne göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu faktör için H0 hipotezi reddedilmiştir. Kurumsal Uyumluluk (Faktör 1) ve Örgütsel İletişim (faktör 2) açısından örgüt büyüklüğüne göre farklılık yoktur. p değerleri 0,05 den büyüktür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çeşitli kültür ve çevrelerde yetişmiş insanların bir araya gelmesi doğal olarak farklılığı da beraberinde getirmiştir. Bu farklı görüşler, tutumlar, kültürler ve kişilikler çalışanların birbirleriyle anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durum da beraberinde çatışmayı doğurmaktadır.

Çatışma insanın doğasında vardır. İnsanın olduğu yerde çatışmanın olması ise karşı konulamaz bir durumdur. Her insanın farklı bir parmak izi olduğu gibi, her insanın olaylar karşısında farklı bir tutumu, farklı bir fikri de vardır. Bu noktada yöneticilere düşen, örgüt içerisinde kaçınılmaz olan çatışmayı doğru bir şekilde algılayıp, iyi yönetmektir. Çatışmayı optimum düzeyde tutmak yöneticilerin önemli misyonlarından biri olmalıdır. Aksi takdirde çatışmanın oranının yüksek olması gibi bir durum ortaya çıkabilir. Böylece iş yerinde huzursuz bir ortam meydana gelebilir ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri gerginleşip düşmanca bir hal alabilir. Bu da zaman, emek ve işgücü kaybına yol açar.

Her ne kadar çatışma kavramı olumsuz bir durumu çağrıştırıyor olsa da, aslında organizasyonlarda belli bir miktarda var olması gereken bir olgudur. İyi yönetilen, optimum düzeydeki bir çatışma, çalışanların performansını artıracak, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını tetikleyip, organizasyonları durağanlıktan kurtaracaktır.

Araştırmamızda, çatışma kavramının akademik ve idari personel üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda hazırlanan anket soruları, örneklemdaki üniversite çalışanlarına gönderilmiştir. Elde edilen sonuçlar, “çatışma nedenleri” açısından analiz edilmiştir. Ayrıca demografik göstergeler ile çatışma nedenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmamızın uygulamaya kısmı için üniversitelerin seçilmesinin sebebi, üniversitelerin toplumsal ve kültürel hayatımızda çok önemli bir yere sahip olmasının yanı sıra toplumların gelişmişlik düzeylerinin ölçülmesi için üniversitelerin verdiği eğitimin önemli bir veri olmasıdır. Üniversite çalışanları

arasındaki çatışmanın kaynaklarının tespit edilerek çeşitli çözüm önerilerinin sunulduğu bu çalışma, konuyla ilgili akademik veriler ortaya koyarak, bu veriler ışığında çalışanların performanslarını artırmasını sağlayabilecektir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular:

- Erkeklerin ve kadınların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri farklılık göstermemektedir.
- Evli ve bekar çalışanlar arasında çatışma nedenleri ile ilgili görüşler farklılık göstermemektedir.
- Çatışma nedenleri ile ilgili düşünceler yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- Akademik ve idari personel arasında çatışma nedenleri farklılık göstermektedir.
- Çatışma nedenleri ile ilgili düşünceler çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.
- Çatışma nedenleri ile ilgili düşünceler unvana göre farklılık göstermektedir.
- Üniversitenin kuruluş yılına göre, çatışma nedenleri ile ilgili görüşler farklılık göstermemektedir.
- Personelin üniversitedeki çalışma süresi, çatışma nedenleri ile ilgili düşüncelerini etkilememektedir.
- Üniversitenin kuruluş yılına göre; personelin “performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi” ile ilgili görüşleri farklılık göstermemektedir.
- Üniversitenin kuruluş yılına göre “yeni uygulamalar ve yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olur” düşüncesi farklılık göstermemektedir.
- Üniversitenin kuruluş yılına göre “çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir” düşüncesi farklılık göstermemektedir.
- “Akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir” önermesine idari personel katılırken, akademik personel katılmamaktadır.

- “Akademik personel idari personeli astı gibi görür” düşüncesine idari personel katılırken akademik personel aynı oranda katılmamaktadır.
- Akademik ve idari personel arasında, iş yerinde yaşanan çatışmalar performansı olumsuz yönde etkilemektedir.
- Üniversitelerde örgüt büyüklüğü çatışmalara neden olmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında varılabilecek genel sonuçlardan ilki; akademik ve idari personelin çatışmayı farklı biçimde algıladıklarıdır. İkincisi ise akademik ve idari personel arasındaki statü farklılığı çatışmaya neden olmaktadır. Bu durumda sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibidir.

Akademik ve idari personelin birbirleriyle olan ilişkilerinde yaşanan sorunların başında çatışmayı farklı şekilde algılamaları gelmektedir. İki grup arasındaki statü farklılığı birbirlerini yanlış anlamalarına sebep olmaktadır. Aslında organizasyon şemasında birbirleriyle doğrudan alakası olmamalarına rağmen idari personel, akademik personelin kendilerini astı gibi gördüklerini düşünmektedir. Bu gibi algılama farklılıklarını ortadan kaldırmak adına kurum içi eğitimlere önem verilmeli ve her iki grup personelin görev tanımları, görev ve yükümlülükleri, organizasyon şemasındaki yerleri hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca rasyonel bir biçimde iş bölümü yapılarak personel arasındaki hangi işi kimin yapacağı netleştirilmelidir.

Çalışanlar kurumlarındaki yaşanan çatışmaların performanslarını olumsuz yönde etkilediklerini düşünüyorlar. Hal böyleyken yöneticilere çatışmayı yönetmek düşüyor. Bu durumda üniversitelerdeki idarecilere çatışmayı yönetmenin ve optimum düzeyde tutmanın önemini anlamaları hususunda verilmesi gerekli eğitimlerin de hizmet içi eğitimlere dahil edilmesi yararlı olacaktır.

Mevcut çatışmaların gelecekte daha büyük sorunlara yol açacağı göz önünde bulundurulduğunda; üniversitelerde görülen açık çatışmaların tespit edilmesi ve bu konuda uzman yardımıyla veya yöneticilerin tarafları memnun edecek bir orta yolu bulmasıyla çatışmanın çözüme kavuşturulması, ileride ortaya çıkabilecek daha büyük sorunların önüne geçmek adına faydalı olacaktır.

İdari personel, akademik ve idari personel arasında sosyal tesisleri kullanmada ayırım yapıldığını düşünüyor. Sosyal tesislerin kullanımında personel arasında ayırım gözetmemeye özen gösterilmesi, personelin kaynaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu sayede meydana gelebilecek birbirlerini farklı hissetme gibi tutumlar minimize edilerek, meydana gelebilecek çatışmaların önüne geçilebilecektir.

Sosyal tesislerin yanı sıra, üniversite kaynakları da akademik ve idari personel arasında adil dağıtılmalıdır. Personel grupları arasında kurumun sınırlı kaynakları adil dağıtıldığı takdirde bu sebepten kaynaklanabilecek sorunların daha yaşanmadan önüne geçilebilecektir.

İletişim engelleri de çatışma nedenleri arasında sıralanabilir. Örneğin; örgütsel iletişim faktörüyle ilgili idari personel sorun olduğunu düşünmektedir. Kurum içi iletişim kanalları güçlendirilerek, iletişim engellerinden kaynaklanabilecek çatışmaların da önüne geçilmiş olunacaktır.

Ayrıca adil ve şeffaf bir performans değerlendirme yöntemi belirlenerek, personel arasında ödül ve cezalardan doğabilecek karşılıklı kin tutma vs. gibi olumsuz davranışların önüne geçilebilir.

KAYNAKÇA

AKÇAKAYA, Murat (2003), “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, *Kamu-İş Dergisi*, C. 7, S. 2, ss. 2-27. Erişim Tarihi: 14.04.2011, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf>.

AKSOY, Ali (2005) “Örgütsel Çatışma” Mehmet Tikici (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

AKYÜZ, Yahya (2007), *Türk Eğitim Tarihi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 11. Basım.

ARIBAL ARSLANBOĞA, Tijen (2009), *Türkiye Eğitim Sisteminde Okul Disiplininin Avrupa Birliği Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Analizi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

ARTAN, İnci Erdem (2002) “Çatışma Yönetimi” A. Esra Aslan (Ed.), *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1. Basım.

BAŞAK, Buket (2010), *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

BAYSAL, Ayşe Can, E. TEKARSLAN (1996), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 5. Baskı.

BUMİN, Birol (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.

CAN, Halil (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 7. Baskı.

CASTELLS, Manuel (2008), *Ağ Toplumunun Yükselişi*, (çev. E. Kılıç), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. Basım.

CHISHOLM, Hugh (2006), *The Encyclopaedia Britannica: a dictionary of arts, sciences, literature and general information*, 27. Cilt, Harvard University Press.

ÇAKMAK DORUK, Nihal (2008), *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerinde Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

DARLING, John R., C. E. FOGLIASSO (1999), “Conflict Management Across Cultural Boundaries : A Case Analysis From a Multinational Bank”, *European Business Review*, MCB University Press, Vol. 99, Nr. 6, pp. 383-392.

DEĞİRMENCİ, H. Ahmet (2008), *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DELANTY, Gerard (1997), *The Idea of University in the Global Era: Knowledge as an End to the End of Knowledge*, European Sociology Association Third Conference, University of Essex.

DEMİREL, Özcan (2000), *Karşılaştırmalı Eğitim*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

DENİZ, Mehmet, M. ÇOLAK (2008), “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanılması ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 23, ss. 304-332.

ELLUL, Jacques (2003), *Teknoloji Toplumu*, (çev. M. Ceylan), İstanbul: Bakış Yayınları.

ERDOĞAN, İlhan (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

ERDOĞAN, İrfan (2003), *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5. Basım.

EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım, 7. Baskı.

EREN, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını No:105, İstanbul.

EREN, Erol (2009), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 9. Basım.

ERTEKİN, Yücel (2006), *Stres ve Yönetim*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2. Baskı.

ERTÜRK, Mümin (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 4. Baskı.

ERTÜRK, Selahattin (1984), *Türkiye'deki Bazı Eğitim Sorunları Üzerine Düşünceler*, Ankara: Yelkentepe Yayınları.

FIRAT, Sezen (2010), *Öğretmen Algularına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

FİDAN, Nurettin, M. ERDEN (1998), *Eğitime Giriş*, İstanbul: Alkım Yayınları.

FORTSON, Benjamin W. (2004), *Indo-European Language and Culture: An Introduction*, Wiley-Blackwell.

JACKSON, Susan E., R.S. SCHULER (1985), "A Meta Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 36, Nr. 1 pp. 16-55.

GEDİKOĞLU, Tokay (2005), "Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 1, S. 1, ss. 66-80. Erişim tarihi: 02.03.2011

http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd_2005_001_001/pdf/meuefd_2005_001_001_0066-0080_gedikoglu.pdf

GENÇ, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.

GÜNEY, Salih (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Basın Yayın.

GÜNEY, Salih (2006), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı.

HELLRIEGEL, Don vd. (1986), *Organizational Behaviour*, 4th Edition, USA: West Publishing Company.

KARİP, Emin (2000), *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.

KAYALAR, Murat (2002), “Transaksiyonel Analizin Etkili Takım Oluşturmada Kullanılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 7, S. 1, ss. 265-275. Erişim Tarihi: 09.03.2011

<http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2002-1-16.pdf>.

KILINÇ, Tanıl (1986), “Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, C. 15, S. 1, s.149-168.

KÜMBETOĞLU, Belkıs (2008), *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul: Bağlam Yayınları, 1. Baskı.

KOÇEL, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 12. Baskı.

LUTHANS, Fred (1992), *Organizational Behaviour*, 6th Edition, United States of America: McGraw-Hill, Inc.

MARSHAL, McLuhan, B. R. POWERS (2010), *Global Köy*, (çev. B. Ö. Düzgören), İstanbul: Scala Yayıncılık.

MAYOR, Federico, A. FORTI (2000), *Bilim ve İktidar*, (çev. M. Küçük), Ankara: Tübitak Yayınları, 10. Basım.

MESCON, Michael H., M. ALBERT, F. KHEDOURI (1988), *Management*, 3rd Sub Edition, New York: Harpercollins College Publishing.

NELSON, Debra (1994), *Organizational Behaviour*, New York: West Publishing.

NEWSTROM, John W., K. DAVIS (1992), *Organizational Behaviour: Human Behaviours at Work*, New Jersey: McGraw – Hill Inc. Publishing, 9th Edition.

OWENS, Robert G. (1997), *Organizational Behaviour in Education*, USA: Allyn & Bacon, 6th Edition.

ÖZKALP, Enver, Ç. KIREL (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri.

PEKER, Ömer, N. AYTÜRK (2000), *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Basım Yayım, 1. Baskı.

RASHDALL, Hastings (1987), *The Universities of Europe in the Middle Ages*, Oxford: Oxford University Press.

ROBBINS, Stephen P. (2001), *Organizational Behaviour*, United States of America: Prentice Hall, International Inc.

ROSOVSKY, Henry (2000), *Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor*, (çev: Süreyya Ersoy), Ankara: Tübitak Yayınları.

SAROMETOVA, Elvira (2007), *Takım İçi Çatışma ve Çatışmanın Performans Üzerinde Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

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

STOONER, James, R. E. FREEMAN (1989), *Management*, New Jersey: Printice Hall, Englewood Cliffs, Fourth Edition.

ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset, 7. Baskı.

ŞİMŞEK, M. Şerif, T. AKGEMCİ, A. ÇELİK (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık, 3. Baskı.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (1991), “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, S. 2, ss. 121-144. Erişim Tarihi: 11.04.2011,

<http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU0MDUzMDU3>.

TEZCAN, Mahmut (1997), *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

TOFFLER, Alvin (2008), *Üçüncü Dalga*, (çev. S. Yeniçeri), İstanbul: Koridor Yayıncılık.

TOPUZ, Ayşe (2006), *Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

TURNER, Brayn S. (2000), *Statü*, (çev. K. İnal), Ankara: Doruk Yayınları, 1. Basım.

TÜRK, Ercan (2002), *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

TÜRK, Murat, S. DOĞAN (2002), “Çatışma Yönetiminin Önemi Ve Çevik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi Ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma”, *Öncü; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, C. 5, S. 18, Yıl:8, ss. 63-86.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

UYSAL, Gürhan (2003), “Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 4, S. 1, ss. 137-148. Erişim Tarihi: 10.03.2011,

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rol%20farkl%C4%B1la%C5%9Fmas%C4%B1n%C4%B1n%20%C4%B0leti%C5%9Fime%20etkisi%20ve%20johari%20modeli.pdf>

ÜNGÜREN, Engin (2008), “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 1/5, ss. 880-909. Erişim Tarihi: 01.04.2011,

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren_engin.pdf.

WALL, James, R. R. CALLISTER (1995), “Conflict and its Management”, *Journal of Management*, Vol.21, Issue. 3, pp. 515-558, Erişim Tarihi: 05.04.2011, <http://jom.sagepub.com/content/21/3/515.full.pdf+html>.

WHITE, Donald D. (1982), *Action in Organizations*, United States of America: Allyn & Bacon Publishings, 2nd Edition.

WOOD, John vd. (2004), *Organisational Behaviour: A Global Perspective*, Australia: John Wiley & Sons Ltd., 3rd Edition.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd_2005_001_001/pdf/meuefd_2005_001_001_0066-0080_gedikoglu.pdf/ (Erişim Tarihi: 02.03.2011)

<http://jom.sagepub.com/content/21/3/515.full.pdf+html> (Erişim Tarihi: 05.04.2011)

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rol%20farkl%C4%B1la%C5%9Fmas%C4%B1n%C4%B1n%20%C4%B0leti%C5%9Fime%20etkisi%20ve%20johari%20modeli.pdf/> (Erişim Tarihi: 10.03.2011)

<http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2002-1-16.pdf/> (Erişim Tarihi: 09.03.2011)

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf> (Erişim Tarihi: 14.04.2011)

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm> (Erişim Tarihi: 08.02.2011)

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html/> (Erişim Tarihi: 25.12.2010)

<http://yogm.meb.gov.tr/universiteler.htm/> (Erişim Tarihi: 27.12.2010)

<http://yogm.meb.gov.tr/Vakifogrenci.htm/> (Erişim Tarihi: 28.12.2010)

<http://yogm.meb.gov.tr/devletogrenci.htm/> (Erişim Tarihi: 28.12.2010)

<http://www.meb.gov.tr/stats/ist2001/bolum1s1.htm/> (Erişim Tarihi: 23.12.2010)

<http://www.rci.rutgers.edu/~sjacksox/PDF/AMetaAnalysisandConceptualCritique.pdf/> (Erişim Tarihi: 22.03.2011)

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt1/sayi5/sayi5pdf/unguren_engin.pdf/ (Erişim Tarihi: 01.04.2011)

<http://www.yok.gov.tr/content/view/343/219/> (Erişim Tarihi: 26.12.2010)

<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/183/lang,tr/> (Erişim Tarihi: 30.12.2010)

<http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU0MDUzMDU3/> (Erişim Tarihi: 11.04.2011)

<http://www.yok.gov.tr/turkiyeninyuksekokretimstratejisi.pdf> (Erişim Tarihi: 09.11.2011)

http://www.yok.gov.tr/katalog/katalog2011/yok_devlet_2011.pdf (Erişim Tarihi: 10/12/2010)

EK 1. ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu çalışma üniversitelerde farklı statülerde görev yapan personel arasındaki ilişki düzeylerini incelemeye yöneliktir. Yapılan araştırma yüksek lisans içindir, araştırma yalnızca kurumsal açıdan değerlendirilecektir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Berat ÇİÇEK
Muş Alparslan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İİBF Yüksek Lisans Programı İşletme Bölümü Tel: 0 532 545 86 46
Email: beratcicek@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız kurum?.....

2. Üniversitedeki göreviniz/unvanınız nedir?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Profesör | <input type="checkbox"/> Daire Başkanı |
| <input type="checkbox"/> Doçent | <input type="checkbox"/> Şube Müdürü |
| <input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent | <input type="checkbox"/> Şef |
| <input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi | <input type="checkbox"/> Memur |
| <input type="checkbox"/> Öğretim Görevlisi & Okutman | <input type="checkbox"/> Diğer |

3. Yaşınız? 18-24 25-35 36-45 46 ve üzeri

4. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

5. Medeni Durumunuz? Bekar Evli

6. Bu üniversitede kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11 yıl ve üzeri

Aşağıdaki yargılara hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz. 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Nadiren Katılıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Çok Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum şeklindedir, bu seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Nadiren Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Üniversitede, bana gönderilen mesaj veya bilgilerin eksiksiz olarak ulaştığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.Üniversitedeki örgüt büyüklüğünden kaynaklanan anlaşmazlıklar kolaylıkla çözülür.	1	2	3	4	5
3.Birimimizde alınan kararlar çalışanlara sorulur.	1	2	3	4	5
4.Kurumumuzda personele yönelik performans değerlendirme ve ödüllendirme adil olarak yapılır.	1	2	3	4	5
5.Üniversite amaçlarını gerçekleştirmek için, akademik ve idari personel uyum içerisinde çalışır.	1	2	3	4	5
6.Görev ve sorumluluklarımın çerçevesini her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
7.Üst yönetim benden ne beklediğini açık ve net bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
8.Sahip olduğum yetkilerin sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterli olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
9.Akademik ve İdari personel arasında kaynaklar (para, mekan, malzeme, vb.) adil paylaşılır.	1	2	3	4	5
10.Üniversitemizde, iş bölümü nedeniyle uzmanlaşmaların ve farklılaşmaların ortaya çıkması, farklı algılamalar yarattığından anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Üniversitemizde yeniliklerin, yeni uygulamaların, yeni yaklaşımların egemen kılınmaya çalışılması anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
12.Üniversitemizde prensipler, prosedürler ve kurallar katı bir şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
13.Akademik veya İdari personel sahip olduğu güç alanının fazlasını kullanır.	1	2	3	4	5
14.Üniversitemizde, her yöneticinin kendine özgü bir yönetim anlayışı vardır ve sorunları farklı bir biçimde değerlendirir.	1	2	3	4	5
15.Üniversitemizde uygulanan kurum içi denetimler yeterlidir.	1	2	3	4	5
16.Üniversite çalışanları, yapılacak bir iş ile ilgili farklı görüşlere sahiptir.	1	2	3	4	5

17.Üniversitenin bir çalışanı olarak, yaptığım iş beni her açıdan beni tatmin eder.	1	2	3	4	5
18.Üniversitemizde, çalışanların olay ve gelişmeleri farklı perspektiften değerlendirmesi veya algılaması, anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
19.Verilen görevler yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5
20.Üniversitemizde ekip çalışması vardır.	1	2	3	4	5
21.Üniversitemizdeki sosyal ve kültürel faaliyetler yeterlidir.	1	2	3	4	5
22.Üniversitemizde farklı kişilik özellikleri anlaşmazlıklara neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
23.Üniversite içerisindeki hizmet içi eğitimler yeterlidir.	1	2	3	4	5
24.Akademik ve İdari personel arasındaki statü farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlar arasında sosyal tesisleri kullanmada herhangi bir ayırım gözetilmemektedir.	1	2	3	4	5
26.Üniversitemizde yaşanan anlaşmazlıklar tam olarak çözüme kavuşturulur.	1	2	3	4	5
27.Akademik ve İdari personel arasındaki kültür farklılığı anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
28.İş yerinde yaşanan anlaşmazlıklar performansımı olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
29.Üniversite üst yönetiminin, çalışanlardan farklı bir bakış açısına sahip olmaları anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
30. Akademik ve İdari personel arasındaki işlerin ardışık ve birbirine bağlı olarak yapılması gerektiği durumlarda, taraflardan birinin işini aksatması anlaşmazlıklara neden olur.	1	2	3	4	5
31.Üniversitemizde bazı çalışanlar, diğerleri üzerinde egemenlik kurmaya çalışır.	1	2	3	4	5
32.Olaylar karşısında her çalışandan aynı şekilde düşünmesi ya da aynı şekilde davranması beklenir.	1	2	3	4	5
33.Üniversitemizde akademik personel, idari personeli astı gibi görür.	1	2	3	4	5
34. Çevremdekilere bu üniversitede çalışmalarımı tavsiye ederim.	1	2	3	4	5