

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AKADEMİDE YAŞANAN ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ VE ÇATIŞMA
YÖNETİM STİLLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ
YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Taha KOSİFOĞLU

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Kadir KIRDA

ARTVİN-2023

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum Akademide Yaşanan atışmanın Sebepleri ve atışma Yönetim Stillерinin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Değerlendirilmesi adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kğit ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiği koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-ğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/07/2023

Taha KOSİFOğLU

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Kadir KIRDA danışmanlığında, **Taha KOSİFOĞLU** tarafından hazırlanan çalışma **21/07/2023** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Ana Bilim Dalında **oybirliği** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Uğur SİVRİ İmza:.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Filiz SAVAŞ İmza:.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Kadir KIRDA İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... / /

Doç. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ÖZET	IX
SUMMARY	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMANIN TANIMI.....	2
2. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ.....	3
3. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	4
4. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	5
4.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri.....	5
4.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri	6
5. AKADEMİDE YAŞANAN ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ.....	6
5.1. Kaynak Azlığı.....	7
5.2. Ast-Üst İlişkisi.....	7
5.3. İletişim Eksikliği	8
5.4. Örgütsel Adaletsizlik	9
6. ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ.....	9
6.1. Kaçınma Yönetim Stili	10
6.2. Uyma Yönetim Stili.....	11
6.3. İletişimin Arttırılması Yönetim Stili	11
6.4. Uzlaşma Yönetim Stili.....	12

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

1. YERLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	14
2. YABANCI LİTERATÜR TARAMASI	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

1. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN TANIMI VE AŞAMALARI	23
1.1. Problemin Tanımlanması Ve Modelin Kurulması	23
1.2. İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması.....	24
1.3. Önceliklerin Hesaplanması.....	25
1.4. En İyi Alternatifin Seçilmesi	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	28
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	28
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	30
4. BULGULAR	30
SONUÇ	45
KAYNAKLAR.....	50
EKLER	55
ÖZGEÇMİŞ	56

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: AHS Temel Ölçeği.....	25
Tablo 2: Rassal İndeks Rakamları.....	27
Tablo 3: Akademide Yaşanan Çatışmaların Sebepleri.....	32
Tablo 4: Akademide Çatışma Yönetim Stilleri.....	33
Tablo 5: Kadın Akademisyenlere Göre Çatışmaların Sebepleri.....	33
Tablo 6: Kadın Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	34
Tablo 7: Erkek Akademisyenlere Göre Çatışmaların Sebepleri.....	34
Tablo 8: Erkek Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	35
Tablo 9: 22-32 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri.....	35
Tablo 10: 22-32 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	36
Tablo 11: 33-43 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri.....	36
Tablo 12: 33-43 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	37
Tablo 13: 44 Ve Üzeri Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri.....	37
Tablo 14: 44 Ve Üzeri Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri...	38
Tablo 15: Araştırma Görevlilerine (Arş. Gör.) Göre Çatışma Sebepleri.....	38
Tablo 16: Araştırma Görevlilerine (Arş. Gör.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	39
Tablo 17: Öğretim Görevlilerine (Öğr. Gör.) Göre Çatışma Sebepleri.....	39
Tablo 18: Öğretim Görevlilerine (Öğr. Gör.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	40
Tablo 19: Araştırma Görevlisi Doktorlara (Arş. Gör. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri.....	40
Tablo 20: Araştırma Görevlisi Doktorlara (Arş. Gör. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri...	41
Tablo 21: Öğretim Görevlisi Doktorlara (Öğr. Gör. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri.....	41
Tablo 22: Öğretim Görevlisi Doktorlara (Öğr. Gör. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri...42	42
Tablo 23: Doktor Öğretim Üyelerine (Dr. Öğr. Ü.) Göre Çatışma Sebepleri.....	42

Tablo 24: Doktor Öğretim Üyelerine (Dr. Öğr. Ü.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	43
Tablo 25: Doçent Doktorlara (Doç. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri.....	43
Tablo 26: Doçent Doktorlara (Doç. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	44
Tablo 27: Profesör Doktorlara (Prof. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri.....	44
Tablo 28: Profesör Doktorlara (Prof. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri.....	45



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Analitik Hiyerarşi Süreci Modeli.....	24
Şekil 2: İkili Karşılaştırma Matrisi Genel Görünümü.....	25
Şekil 3: Çalışmanın AHS Modeli.....	30
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı.....	31
Şekil 5: Yaş Dağılımı.....	31
Şekil 6: Unvan Dağılımı.....	32



KISALTMALAR

AHS : Analitik Hiyerarşı Süreci

Ed. : Editör

Ss. : Sayfa Sayısı

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğerleri



ÖZET

AKADEMİDE YAŞANAN ÇATIŞMANIN SEBEPLERİNİN VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsan hayatının bir parçası olan çatışma, taraflar arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanmakta ve en az bir tarafın hoşnutsuzluğu neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu hoşnutsuzluğun ortaya çıkmasında veya yönetilmesinde karar verme kavramı etkili olabilmektedir. Çünkü belirli kademelerde bulunan bireyler için karar verme çatışmaya sebep olabilmektedir. Özellikle insan topluluğunun oluşturduğu akademide çatışma yaşanabilmektedir. Akademideki çatışmanın sebepleri arasında; kaynak azlığı, ast-üst ilişkisi, iletişim eksikliği ve örgütsel adaletsizlik yer almaktadır. Akademideki çatışma yönetim stilleri ise kaçınma, uyma, iletişimin arttırılması ve uzlaşmadır. Akademide karar verme pozisyonunda bulunan bireyler, karar vermeden önce alternatifler arasında detaylı bir değerlendirme yaparken geliştirilmiş olan yöntemlerden faydalanabilirler. Geliştirilmiş yöntemlerden biri olan AHS yöntemi ile mevcut kriterler arasında karşılaştırma yapılabilir ve karşılaştırma sonuçlarından çıkarımlarda bulunulabilir. Bu sebeple çalışmanın amacı, akademisyenlere göre akademide yaşanan çatışmaların sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin belirlenip AHS analizi yardımıyla önem düzeylerine göre sıralanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Sebepleri, Çatışma Yönetim Stilleri, Analitik Hiyerarşi Süreci

SUMMARY

EVALUATION OF THE CAUSES OF CONFLICT IN ACADEMIA AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES WITH THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS METHOD

Conflict, which is a part of human life, arises between the parties for various reasons and arises as a result of the discontent of at least one party. The concept of decision-making can be effective in the emergence or management of this discontent. Because decision-making for individuals at certain levels can cause conflict. In particular, there may be conflict in the academic community formed by the human community. The causes of the conflict in the academy; lack of resources, subordinate-superior relationship, lack of communication and organizational injustice. Conflict management styles in academia are avoidance, compliance, increased communication, and compromise. Individuals in decision-making positions in academia can benefit from the methods developed when making a detailed evaluation between alternatives before making a decision. With the AHP method, which is one of the developed methods, a comparison can be made between the existing criteria and inferences can be made from the comparison results. For this reason, the aim of the study is to determine the causes of conflicts and conflict management styles in academia according to academicians and to rank them according to their importance levels with the help of AHP analysis.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Causes of Conflict, Conflict Management Styles, Analytical Hierarchy Process

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tez çalışmasında, günümüzde çalışma hayatının bir parçası olan çatışmanın akademide görülen sebepleri ve çatışma yönetim metotlarının belirlenmesi ile birlikte AHS analizi ile değerlendirilmesi ele alınmaktadır. Bu değerlendirmenin asıl konusu olan akademisyenlere yönelik yapılmış olan anket çalışması aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın hazırlanmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ailem başta olmak üzere her bireye değerli emekleri için teşekkür ederim.

Taha KOSİFOĞLU
ARTVİN 2023

GİRİŞ

Çeşitli sosyal çevrelerde yetişen insanlar farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklı özelliklerin bir araya gelmesi her zaman olmasa bile doğal olarak çatışmalara da yol açmaktadır. İnsan, hayatı boyunca atacağı her adım öncesinde karar vermektedir. Özellikle her insan kendine göre bilgileri, ihtiyaçları, duygu, düşünce ve değerlerine göre karar vermektedir. Bu nedenle insan hayatının olgusu olan çatışma, karar alınabilecek her alanda görülebilmektedir. Eğitimciler, sporcular, yargı mensupları, esnaflar ve meclis üyeleri gibi her alanda karar vericiler problem veya problemlerle karşılaşabilmektedirler. Özellikle her alanda faaliyetlerini en verimli şekilde sürdürmek isteyen organizasyonlar için çatışma kavramı elzemdir. Günümüzde çatışmanın ve çatışma yönetiminin örgütsel bir olgu olduğu yönündeki kabul akademisyenler arasında da yer almaktadır (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012: 216).

Bu çalışmanın amacı, akademisyenlere göre akademideki çatışmaların sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin belirlenip önem düzeylerine göre sıralanmasıdır. Bu önem düzeyinin belirlenmesi için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının sebebi ise, seçenekler arasında karşılaştırma yapılabilmesine ve en iyi kararın alınabilmesine olanak sağlamasıdır.

Hazırlanmış olan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çatışma kavramı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve literatürde yer alan bilimsel çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde tez konusunda yer alan AHS ile ilgili uygulama adımları dahil olmak üzere AHS analizi ile ilgili bilgiler vardır. Dördüncü bölüm bu çalışmanın amacı, yöntemi, modeli ve bulgularının yer aldığı bölümdür.

Çalışma için gerekli olan anket, literatür taramasından ve uzman görüşlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda çatışma sebepleri ile ilgili dört kriter (kaynak azlığı, ast-üst ilişkisi, iletişim eksikliği ve örgütsel adaletsizlik) ve çatışma yönetim stilleri ile ilgili dört kriter (kaçınma, uyma, iletişimin arttırılması, uzlaşma) oluşturulmuştur. Literatür taraması yapıldığında böyle bir konunun çalışılmamış olması hem çalışmanın önemini göstermekte hem de ilerleyen zamanlardaki çalışmalar için kaynak niteliğine sahip olabilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma, kişiler arasında görülen bir olgudur. Her insan farklı bir coğrafya, kültür ve sosyal çevre içinde farklı deneyimler ve tecrübeler edinir. Bu durumun bir neticesi olarak birey, farklı beklentiler, anlayışlar ve değerler oluşturur. Bu kadar farklı yapıda insan içinde, çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bu da çatışmaların insan hayatında her zaman var olduğunu ve devam edebileceğini göstermektedir. Çünkü her konuda hemfikir olmak ve ortak konularda anlaşmak her zaman mümkün olmayabilir (Ova, 2013: 1). Daha açık bir ifade ile çatışmalar hayatın her alanında insan bilincinin bir parçasıdır. Bu nedenle evde, ofiste ya da televizyon haberlerini izlerken çatışma yaşanabilmektedir (Aula ve Siira, 2010: 215).

Çatışma kavramı tarihin farklı dönemlerinde felsefe, sosyoloji, ekonomi, siyaset bilimi, antropoloji ve psikoloji alanlarında çalışan akademisyenler tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda çatışma kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır (Zarankin, 2007: 170).

Çatışma, sosyal varlıklar (birey, grup, kuruluş vb.) içinde veya arasında anlaşmazlık ya da uyumsuzluk şeklinde ortaya çıkan etkileşimli bir süreç olarak tanımlanır (Rahim, 2001: 17). Bu bakımdan ele alındığında çatışma, bireylerin ortak iş yapamama ve zıtlıklarının bir yansıması olarak izah edilebilir (Akcan, 2014: 87).

Çatışma, kültürel değerler, kişilik, toplumsal amaçlar ve belirlenen amaçlara ulaşmak için tercih edilen yöntemler çerçevesinde ortaya çıkabilir (Çam, 2018: 1). Bu nedenle çatışma, farklı ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkan bir gerçeklik olarak kabul edilebilir (Akcan, 2014: 38).

Çatışma, bir tarafın çıkarlarının diğer tarafın çıkarları üzerine olumsuz yönde etki ettiği ya da bir tarafın çıkarlarına karşı çıktığının algılanması sürecidir. Çatışmanın böyle açıklanabilmesinin nedeni ise insanların karakter, kişilik vb. değer yargılarının sonucunda oluşabilecek bir durum olmasıdır (Wall ve Callister, 1995: 517).

Çatışma, bireyler ya da gruplar arasındaki ilgi alanlarının, hedeflerinin ve tercihlerinin farklı olmasından kaynaklanabilen, taraflardan birinin kazandığı veya kaybettiği bir süreç

olarak tanımlanmaktadır (Akkirman, 1998: 10). Bu çatışma süreci kişiler arasındaki farklılıkların bir neticesi olarak ortaya çıkan anlaşmazlık ve bu anlaşmazlık sonucunda elde edilebilecek kazanımlar olarak da ifade edilmektedir (Başak, 2010: 3). Böylece çatışma, birden fazla tarafın ve bu taraflar arasındaki ilişkinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Kasapoğlu, 2010: 6).

Günlük hayatta karşılaşılan “çatışma” kavramı için birçok tanım akla gelebilir. Çatışma kavramı genel olarak ortak hareket edememe, sorun, stres, düşmanlık, kaygı vb. olumsuz kavramların karşılığı olarak akla gelmektedir (Akkirman, 1998: 1).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kabul gördüğü tek bir tanımını yapmak mümkün değildir. Çünkü çatışma kavramı sosyolojinin, psikolojinin ve diğer sosyal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Çiçek, 2012: 17).

2. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Çatışma kavramı insan yaşantısında; genellikle şiddet, kavga gibi olumsuz karşılıkları olan kavramlarla örtüşebilir. Ancak çatışma, değişime ve gelişime yol açabilen ve öncü düşüncenin ortaya çıkması için gerekli koşulların varlığını zorunlu kılan bir unsur olarak da önemlidir (Çam, 2018: 3).

Çatışmalar doğaları gereği belirsiz oldukları için her zaman örgüt içindeki birlik ve beraberlik ortamı ile ilgili hem bütünleştirici hem de dağıtıcı niteliğe sahiptirler (Aula ve Siira, 2010: 135). Bu nedenle çatışmanın hem örgütlerdeki bireylerin hem de örgütlerin kendilerinin iyiliği için faydalı ve yaratıcı bir süreç olarak değerlendirilebilecek olması çatışmanın önemini ifade etmektedir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009: 428).

Çatışma, hayatın her alanında karşımıza çıkan bir olgu olduğu için, bireylerin ve kurumların istenilen hedeflere ulaşabilmesi için gereken önemi vermesi gerekmektedir. (Çam, 2018: 58). Çünkü kişisel veya toplumsal gelişim için önemli bir denge ve en ideal başarının sağlanması için çatışma kavramının üzerinde durulması elzemdir (Çağlayan, 2006: 68).

Bireyler arasındaki değer, yetenek, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının toplumsal çıkarlara uygunluğunun sağlanması ile toplumsal yapının gelişmesine yardımcı olarak birlik ve beraberliğin sağlanabilmesi, çatışma teriminin önemini yansıtmaktadır (Akkirman, 1998: 10).

Günümüzde bireylerin oluşturduğu örgütlerde fikir ayrılıklarının olması olağandır. Ancak asıl önemli olan, birtakım fikir ayrılıklarının bir zorluk ve sorundan çok, bir gelişim fırsatı olarak değerlendirilebilmesidir. Çünkü ortaya çıkan farklı fikirler herhangi bir problemin farklı yönlerinden ele alındığının bir göstergesi olabilmektedir (Çiçek, 2012: 16). Bu sebeple çatışmaların her zaman bir problem olmadığı, hatta çözümün bir parçası olabileceği de unutulmamalıdır (Çağlayan, 2006: 72).

3. ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Çatışma yönetimi, çatışmadan kaçınmak için önlemler almak veya çatışma ortaya çıktığında hızlı ve etkili çözümler üretmektir. Çünkü çatışmaların yararlı sonuçları olabileceği gibi yıkıcı sonuçları da olabilir (Madalina, 2015: 809).

Çatışma yönetimi gerek kişisel gerekse iş yaşamında tüm insan ilişkilerinin sürdürülebilmesi için çok önemlidir (Montes, Rodriguez ve Serrano, 2012: 7). Çünkü bireyin olduğu kadar kurumun da amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu gereklilik de çatışma yönetiminin sosyal bir olgu olduğunun göstergesidir (Mills, Roseline, Mene ve Taripanyeofori, 2020: 542).

Çatışmayı ortadan kaldırmak için mücadele etmek yerine, en uygun çatışma yönetimi tarzını ortaya koymak, çalışanların başarısını arttırabilir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009: 432). Örgütte yaşanan çatışma, çatışma yönetimi sayesinde örgüt içindeki işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kullanılabilir (Örnek, 2013: 25).

Örgütlerdeki çatışmalar genellikle kaçınılmaz olduğundan çatışma yönetimi ile stratejiler düzenlemek ve örgütlerdeki çatışmaları yönetmek, örgütün misyonu ve vizyonu için hayati önem taşımaktadır. Çünkü çatışma yönetimi örgüt başarısının arttırılmasına veya azaltılmasına sebep olabilir (Şanlıöz, 2019: 2).

Çatışma yönetimi, çatışmaların doğru bir yönetimle faydalı hale getirilmesidir. Çünkü burada önemli olan husus, çatışmalar sonucunda bireyler arasındaki ilişkilerin daha iyi olmasını sağlamaktır (Çam, 2018: 53). Böylelikle çatışmaların önüne geçilerek örgüte pozitif katkılar sağlanacaktır (Çiçek, 2012: 17). Bu nedenle bireyler, çatışma kavramını ele alırken bugünlere değil yarınlara da etki edebileceğini düşünerek çatışma yönetimini ince eleyip sık dokumalıdır (Büyükyazıcı ve Sucu, 2003: 65).

Bazen taraflardan birinin farkına varmadığı, küçük nedenlerden ortaya çıkabilen ve çok az bir süre sonra hatırlanmayan küçük sorunlar, karşı taraf fark etmediği sürece çatışmaya sebep olmayabilir. Ancak önemli olan küçük olarak görülen sorunların zamanla büyümesinin önüne geçmek ve çatışma olmasını engellemektir. Bu gerçeklik düşünüldüğünde, çatışmalarda makamlarından ötürü yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler bu sorumluluklarının bilincinde olup çatışma yönetimini en iyi şekilde uygulamalıdır (Cengiz, Terzi, Bayrak, Ağaoğlu ve Ceylan, 2018: 5). Genel olarak çatışma yönetiminde, çatışma genellikle yıkıcı veya oldukça destekleyici bir faaliyete dönüştürülebilir. Dolayısıyla en büyük sorun çatışmanın varlığından çok çatışmanın yönetilmesidir (Çağlayan, 2006: 74).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere çatışma kavramı bir olgu olduğu için her konuda olumlu veya olumsuz çıkarımlarda bulunulabilir (Rahim, 2001: 7). Bu çıkarımlar, bir grubun veya departmanın işleyişi için yapıcı da yıkıcı da olabileceği için çatışma yönetimi önemli olmaktadır (Cankul ve Göktaş, 2019: 45).

4. ÇATIŞMANIN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çatışmalar sonuçları itibariyle olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu sonuçlar bireysel ve örgütsel yapı üzerinde çeşitli şekillerde görülebilir (Aula ve Siira, 2010: 218).

4.1. Çatışmanın Olumlu Etkileri

Çatışmalar; yaratıcı olan ve örgüt gelişimini sağlayan yeni fikirlerin oluşmasını teşvik edebilir. Bu nedenle çatışmalar, modern örgütlerin hayatta kalması için gerekli uzmanlaşmaların gelişmesine ve yayılmasına katkıda bulunabilir (Çağlayan, 2006: 74).

Daha önceden gelen fakat farkına varılmayan bir problem, çatışmayla yöneticiler tarafından görünür hale gelebilir. Böylelikle örgütün yöneticileri çatışma çözümünde diğer alternatifleri de öğrendiği için alınacak kararların kalitesi artabilir (Ova, 2013: 49).

Çatışma, karşıt görüşleri tanımının yanı sıra kendi görüşlerini geliştirmek ve ifade etmek için de iyi bir fırsattır. Bu fırsat sayesinde fikir alışverişinde bulunulması ile örgütün demokratik bir yapıya bürünmesi kolaylaşabilir. Böylelikle demokratik bir yapının olması örgütsel adaletsizliğin oluşmasına engel olabilir (Çam, 2018: 53).

Çatışma halindeki kişiler, durumları daha iyi kavrayıp ve yanlışlıkların farkına varabilirler. Böylelikle çatışma örgütlerde yeniliği destekleyip, bireysel ve örgütsel performansı artırabilecektir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009: 432).

Kişinin kendi ihtiyaçlarını, duygularını ve fikirlerini ifade etmesi açık fikirli bir tartışmaya katkıda bulunur (Tjosvold, Alfred ve Chen, 2014: 547). Böylelikle çatışmaların açık ve ustalıkla tartışıldığı ortamlarda sorunlar için alternatif çözümler daha kısa zaman diliminde bulunabilir (Rahim, 2001: 7).

4.2. Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Çatışmaların önemsizlenmesi veya kötü yönetimi, taraflar arası iş birliği duygusunu azaltabilir. Böylelikle örgütün etkinliği ve verimi düşebilir (Çağlayan, 2006: 73).

Çatışma, örgütte bireylerarası veya gruplar arası tartışma ortamlarını yaratabilir. Bu durum da örgüt üyelerinin kendi amaçlarına doğru yol alırken, örgütsel hedeflerden uzaklaşmasına yol açabilir (Çam, 2018: 53).

Çok yoğun çatışma durumlarında bireyler ve örgütler birbirlerine karşı yabancılaşırlar. Bu durumun bir sonucu olarak çalışanların motivasyonu düşebilir (Tuğlu, 1996: 2). Motivasyonun düşmesi ise çalışanlarda iş stresine, tükenmişliğe ve tatminsizliğe neden olabilir (Rahim, 2001: 7). Bu durum, örgütsel bağlılığı etkileyebildiği için bir kuruluşun itibarına yönelik ciddi tehditlere dönüşme potansiyeline sahiptir (Aula ve Siira, 2010: 135).

Çatışma sonunda insanların birbirine karşı anlayışlı ve birbirlerinin görüşlerine saygılı olma düşüncesi gerileyebilir. Böylelikle çatışan tarafların yıpranması ile birlikte iş yerinde zamanın, emeğin ve paranın boşa gitmesine yol açabilir (Ova, 2013: 52).

Çatışma, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi azaltabilir. Bu durumun bir sonucu olarak güvensizlik ve şüphe ortamı gelişeceği için örgütsel hedeflere ulaşmada zorluklar çıkabilir (Doucet, Poitras ve Chenevert, 2008: 345).

5. AKADEMİDE YAŞANAN ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ

İnsan topluluklarının oluşturduğu örgütlerde faaliyetlerin sürdürülebilirliği için çatışma istenmemesine rağmen örgütsel yaşamda çatışmalar yaşanabilmektedir (Alakavuklar, Çakar ve Arbak, 2022: 18). Örgütlerdeki çatışma sürecinin oluşmasında sosyal, mekanik, fizyolojik vb. birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu etkenler birçok

disiplinde görüldüğü gibi akademik camiada da görülmektedir (Wall ve Callister, 1995: 526).

Özellikle üniversitelerde hem örgüt yapısının bulunması hem de yatay ve dikey hiyerarşik yapıların bulunması, çatışmanın oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Hamayun, Khan, Nisar, Khan ve Kaleem, 2018: 4).

5.1. Kaynak Azlığı

Birey veya bireylerin ihtiyaç duyacakları maddi ya da manevi unsurların geneline kaynak adı verilir. Bir başka ifadeyle kaynak, kişilerin işlerini yapabilmeleri için gerekli olan unsurlardan biridir. Ancak kaynağın sayıca yeterli bulunmaması, eski veya işe uygun olmaması gibi durumlarda ise kaynak azlığı ortaya çıkmaktadır (Çuhadar, 2019: 20).

Kaynak azlığı sorunu genel olarak kaynak kullanımının zorunlu olduğu durumlarda ortaya çıkabilen bir sorun olarak da tanımlanabilir. Kaynak azlığı sorunu bireylerin günlük hayatta karşılaştığı bir sorundur (Çetin, 2020: 26).

Kaynak azlığı, kişi veya kişilerin daha iyi hizmet verebilmek için kendilerinin işine yarayacak her bir kaynağa daha fazla sahip olmalarına engel teşkil edebilmektedir. Bu engel, bireylerin mensubu olduğu örgütleri ne yazık ki etkileyebilmektedir (Seval, 2006: 249). Çünkü örgütlerde başarı için kaynakların yeterli ve verimli bir şekilde kullanılması önemlidir. Üst yönetimin kaynak konusunda sorumluluğu, örgütün elindeki fiziki ve beşerî kaynakları en uygun oranlarda paylaşımını sağlamaktır. Çünkü örgütlerdeki kaynaklar örgüt işleyişi için temel yapı taşlarından biridir (Çağlayan, 2006: 45).

Akademideki kaynaklara bakıldığında akla; bilgisayarlar, ortak kullanılan internetin hızı, kampüsteki otopark, derslikler, vb. kaynaklar gelmektedir. Bunun gibi kaynakların istenildiği gibi kullanıma uygun olmaması, işlerin aksamasına sebep olabileceği için akademide çatışmalara neden olacaktır (Ada, 2013: 65).

5.2. Ast-Üst İlişkisi

Örgütlerde işlerin yürütülebilmesi için ast-üst ilişkisinin değerli bir yeri vardır. Herhangi bir örgütün kademeleri arasında aynı görüşe, güç ve anlayışa sahip olmama durumu neticesinde çatışmalar yaşanabilmektedir. Özellikle hiyerarşik yapının belirgin olduğu örgütlerde yaşanan çatışmalarda, üst kademelerdeki bireyler hem alt kademedeki bireylerin çatışmalarında hem de üst ve alt kademedeki bireyler arasında yaşanan çatışmalarda karar verme yetkisine sahiptirler (Çuhadar, 2019: 23). Bu nedenle hiyerarşik

yapının üst kademelerinde bulunanların alacakları karar veya kararlar alt pozisyonlarda bulunanların istedikleri gibi olmadığı zamanlarda örgütlerde ast-üst ilişkisinden dolayı çatışmalar yaşanabilir (Ayan, 2018: 35).

Üniversitelerde, yönetici konumunda olan akademisyenler, çalışma arkadaşlarını tanıdıkları için ast-üst ilişkisinden kaynaklanan çatışmalar çok az seviyede yaşanmaktadır. Örneğin, yeni yapılacak olan bir binanın hangi fakülteye ait olacağı konusunda her zaman olmasa bile önceliğin kendi fakültesine verilmesini isteyen bir akademisyen, diğer fakülteleri göz ardı etmiş olacaktır. Buna karşılık yönetici ise karar verirken tüm üniversiteyi düşünmesi gerektiğinden dolayı ortaya çıkabilecek olan fikir uyuşmazlığı sonucunda çatışma yaşanabilecektir (Çuhadar, 2019: 23).

5.3. İletişim Eksikliği

İletişim, en az iki taraf arasında bilginin paylaşıldığı, sorunların çözülmesi ve ortak bir yardımlaşma ile çalışmaların yürütülmesi için gerekli olan bir kavramdır (Cengiz, Terzi, Bayrak, Ağaoğlu ve Bayrak, 2018: 146). İnsanların birbirleriyle etkileşimleri sırasında geçirdikleri zaman zarfında doğru ve etkin iletişim, işlerin devamlılığı açısından oldukça önemlidir (İmamoğlu, 2014: 29). Bu sebeple de iletişim, insan topluluğu için önemli unsurlardan biridir. Ancak iletişimde kelimelere farklı manalar yüklenmesi, karşı tarafa özel önyargılar, öfke, güvensizlik vb. durumlar, iletişim eksikliğinin bir göstergesi olabilmektedir. Bu gösterge, iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yaşanmadığını göstermekte ve çatışmalar yaşanabilmektedir (Wall ve Callister, 1995: 520). Bu çatışmalar da örgütsel yapıya zarar verebileceği için yönetici, ilk önce çatışma yaşayan taraflar arasındaki iletişim eksikliğini hesaba katmalıdır (Çetin, 2020: 26). Çünkü yönetici, iletişim eksikliğinin işlerin zamanında bitirilmemesi, işlerin yanlış yapılması ve bazen maliyet kaybının yanında kısmen de olsa itibar kaybına yol açabileceğini bilmelidir (Cengiz, Terzi, Bayrak, Ağaoğlu ve Bayrak, 2018: 34). Yani, önemsiz görüldüğü için üstünkörü geçilen problemler dahi zaman geçtikçe iletişim eksikliğinden dolayı büyük çatışmalara dönüşebilmektedir (Örnek, 2013: 26). Çünkü iletişim eksikliğinin yaşanması, genel anlamda birimler arasında istikrarlı ve sağlıklı bilgi akışına engel olacağı için örgütsel amaçlara ulaşmada zorluklar yaşatabilmektedir (Başak, 2010: 29).

Eğitim seviyeleri ne kadar yüksek olursa olsun akademisyenler arasında da iletişim eksiklikleri görülebilmektedir. Genel anlamda bir kelimenin birçok anlamı barındırması çatışmalara yol açabilmektedir. Örneğin; anket çalışmasında “örgüt” ve “çatışma”

kavramlarına ait tanımların bulunmaması sonucunda fen bilimleri ve sağlık bilimlerinde çalışan akademisyenler “örgüt” kavramına illegal bir mana, “çatışma” kelimesine ise silahlı çatışma anlamı yükledikleri için anket sorularını cevaplamayı tercih etmemişlerdir (Çuhadar, 2019: 28).

5.4. Örgütsel Adaletsizlik

Örgütsel adalet, örgütlerin işleyişi için temel bir ihtiyaçtır (Şengül, 2019: 96). Çünkü örgütsel adalet, çalışma ortamında çalışanlara adil ve hakkaniyetli davranılması anlamına gelmektedir (Tatum ve Elberlin, 2006: 66).

Örgütsel Adaletsizlik, örgütteki ödül ve ceza sisteminin istisnasız her birey için uygulanmaması halidir. Örgüt içinde aynı ödülü veya cezayı hak etmiş olan bireylere farklı şekilde ayrıcalık gösterilmesi sonucunda örgütsel adaletsizlik ortaya çıkacaktır. Bu durum neticesinde ise çatışmalar görülebilmektedir (Tuğlu, 1996: 40).

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim öğretimin sürdürüldüğü örgütlerden olan üniversitelerde de örgütsel adaletin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü üniversiteler bilginin üretildiği, geliştirildiği ve yayıldığı yerlerdir. Bu yerlerde örgütsel adalet, bir örgütün çalışanlarına gösterdiği saygıdır (Şengül, 2019: 1).

Akademisyenler arasında çok az bile görülse de ortak çalışma yapan akademisyenlerden birinin diğerine göre ödüllendirme sisteminden fazla yararlanması ya da cezalandırma sisteminden daha az ceza almalarının sağlanması durumları örgütsel adaletsizliğe yol açabileceği için örgütte çatışmalara sebep olmaktadır (Çuhadar, 2019: 32).

6. ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

Her birey farklı değerlere, beklentilere, taleplere, amaçlara ve farklı kişiliklere sahip olarak bir örgüte katılır. Bu farklı bireyler diğer bireylerle sürekli ilişki halindedir. Bu farklılıklardan dolayı zaman içinde çeşitli anlaşmazlıkların, sürtüşmelerin ve çatışmaların örgütlerde ortaya çıkması normaldir (Sarpkaya, 2012: 4350).

Çatışma yönetimi, çatışmaya yol açan nedenlerin niteliğine bağlı olarak çok yönlüdür (Madalina, 2015: 807). Bu çok yönlülüğün anlaşılması ve yönetilmesi süreci, büyük veya küçük her örgütte hayati önem taşıyabileceği için çatışma yönetim stilleri önemlidir

(İmamoğlu, 2014: 21). Çünkü örgütsel bir gerçeklik olan çatışmanın yönetilmesi örgüt işleyişine etki eden bir durumdur (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000: 48).

Çatışma, her duruma ya da her çatışan bireye göre farklılık gösterdiğinden, çatışma yönetiminde, en doğru tek bir yöntem bulunmamaktadır. Bu nedenle çatışma yönetiminde; bir kısım insanlar, uzun dönemler için kalıcı çözümler getiren, bir daha çatışma yaşanmasını engelleyen yöntemleri, bir kısım insanlar ise sadece o ana dönük ve kısa vadeli çözümleri tercih etmektedirler (Çağlayan, 2006: 99).

Birçok akademisyen, amaç ve hedeflerine ulaşmak için birbirleriyle anlaşmazlıklar yaşadıklarında, çatışma yönetim stillerine başvurmaktadırlar. Çünkü çatışma yönetim stilleri sayesinde başarılı bir çatışma yönetimi yaparak başarılı sonuçlar elde edebilmektedirler (Çuhadar, 2019: 32). Çünkü başarılı bir çatışma yönetimi ile işlerin yolunda gitmesi, üniversitelerde başarıların artması ve yeni başarıların oluşması mümkün olmaktadır (Stevens, Williamson ve Tiger, 2012: 143). Hatta ve hatta zaman içinde çatışma yönetimi örgütün belirlemiş olduğu vizyona ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Thomas, 1992: 271).

6.1. Kaçınma Yönetim Stili

Kaçınma yönetim stili, çatışma yaşayan taraflardan birinin çatışmanın devam etmemesi için çatışma sürecinde yer almadığı bir süreçtir. Çünkü kaçınma da birey çatışma konularını sonlandırmak veya çatışma konularını en aza indirerek çatışmadan uzak kalmak istemektedir. Kısacası, kaçınma stili için sorunların görmezden geldiği veya çatışma yaşanmasını diye inisiyatif kullanılabilen bir stil olduğu söylenebilir (Stevens, Williamson ve Tiger, 2012: 144).

Kaçınma yönetim stili, çatışan grupların çatışmayı geçici olarak algıladıkları için karşı karşıya gelmedikleri, duygu ve düşüncelerini birbirlerine ifade etmedikleri bir durumdur (Çağlayan, 2006: 104). Çünkü çatışma konularının kayda değer olmaması veya gündemde daha mühim konuların bulunması durumu vardır (Seval, 2006: 252).

Daha açık bir tanım ile kaçınma yönetim stili, kaçınmanın çatışma halinde yaşanabilecek potansiyel kayıplar ve zararların, elde edilecek ödül ya da uğruna savaşılabilecek kazançlardan daha değerli olduğu durumlarda kullanılan stildir (Ova, 2013: 61). Kaçınma yönetim stili sayesinde, çatışma durumunun hem büyümesi hem de herhangi farklı sorunlara yol açması durumunun önüne geçilebilecektir (Van Niekerk, 2016: 10).

6.2. Uyma Yönetim Stili

Uyma yönetim stili, çatışmada yer alan bireylerden birinin diğer bireyin isteklerinin bir kısmını veya tamamını kabul etmesidir. Çünkü uyma yönetim stilinde birey, isteklerini gerçekleştirmenin daha büyük bir sorunu ortaya çıkarabileceği düşüncesi ile isteklerinden vazgeçebilir veya çözümü karşı tarafa bırakabilir (Öztaş ve Akın, 2009: 25).

Uyma yönetim stili çözüme ulaşmak için farklılıkların incelenmesi ve araştırılması yoluyla karşılıklı ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak amacıyla çatışmaya dahil olan taraflar arasında bir iş birliğini ifade eder (Zurlo ve Valloneb, Dell'Aquila ve Marocco, 2019: 114). Bu iş birliğinin amacı, karşı taraf ile pozitif yönlü olan ilişkilerin sürdürülebilmesinin, çatışma konusundan daha önemli olduğuna karar verilmesidir. Böylece çatışma söz konusu olduğu zaman uyma yönetim stilini tercih ederek çatışmadan kaçınılabilir (Baykal ve Kovacı, 2008: 25).

Uyma yönetim stili, yardıma hazır olma ya da yardıma karşı çıkmama şeklinde de tanımlanmaktadır (Öztaş ve Akın, 2009: 16). Çatışma durumunda, kişi çatışmayı çözebilmek için farklı kişilerin görüşlerine başvuruyor ise burada uyma yönetim stilinden bahsedilmektedir (Mills, Roseline, Mene ve Taripanyeofori, 2020: 544).

6.3. İletişimin Arttırılması Yönetim Stili

İnsanlar ne söyleyeceklerini, nasıl söyleyeceklerini ve arzularını iletişim yoluyla ifade edebilir, birbirlerinin farklılıklarını tanıyabilir ve bu farklılıkları çözmeye çalışabilir (Olekalns, Putnam, Weingart ve Metcalf, 1983: 250). Bundan dolayı iletişim olmadan iyi insan ilişkilerine sahip olmak mümkün değildir (Spaho, 2013: 104).

İletişimin arttırılması yönetim stili, mevcut iletişimin arttırılması veya iletişim eksikliğinin giderilmesidir. İletişimin arttırılması ile çatışma yaşayan taraflar arasındaki anlaşmazlık giderilebilecektir. Bunun sonucunda karşılıklı güven ve saygı ortamının zamanla oluşmaya ve gelişmeye başlaması örgütsel ilişkilere olumlu katkılar sağlayacaktır (Feltner ve Goodsell, 1972: 700). Bu katkılar ile örgüt içindeki işlerin ilerleyişinde problemler ortadan kalkabileceği için iletişimin arttırılması yönetim stili çatışma yönetim stillerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çuhadar, 2019: 37).

İletişimin arttırılması, çatışmaların önüne geçilmesi veya ortadan kaldırılması için kullanılabilir (Tuğlu, 1996: 32). Çünkü iyi bir iletişim ile örgütlerdeki çatışma yönetimi en iyi şekilde yürütülebilecektir (Spaho, 2013: 116). Özellikle akademide yaşanan çatışmalarda

üst kademedeki bireyin çatışmayı ortadan kaldırmak için çatışmanın kendiliğinden sonlanmasını beklemek yerine öncelikle taraflar ile özel bir görüşme yapması, sonrasında ise tarafları görüştürmesi durumunda iletişimin artırılması yönetim stilini tercih etmiş olacaktır (Feltner ve Goodsell, 1972: 699).

Genel olarak tüm ilişkilerde iletişim çok önemli bir rol oynar. Bu nedenle insanların bulunduğu örgütlerde yaşanan her türlü örgütsel çatışmanın çözümünde iletişimin artırılması yönetim stili tercih edilebilir bir yöntemdir (Mandalina, 2015: 808).

6.4. Uzlaşma Yönetim Stili

Uzlaşma yönetim stili “sen kazanırsan ben kaybederim” bakış açısı yerine ortak kazanım elde etme stilidir (Stevens, Williamson ve Tiger, 2012). Çünkü her iki tarafın da kendi görüş ve kanaatlerine ek olarak karşı tarafın görüş ve kanaatlerine de hak vermeleri gerekmektedir (Çağlayan, 2006: 104).

Uzlaşma yönetim stili, tercih nedenleri arasında çatışma ile yüzleşmenin direkt olarak olumsuz sonuçlar doğuracağı düşüncesi vardır (Cengiz, Terzi, Bayrak, Ağaoğlu ve Bayrak, 2018). Böylelikle her iki taraftan da bazı tavizlerde bulunmaları beklenmektedir. Uzlaşma yönetim stili, tam anlamıyla kazanan veya kaybedenin olmadığı durumlar için geçerlidir (Kasapoğlu, 2010: 134).

Uzlaşma yönetim stili, çatışmayı çözmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çatışmaya dahil olan her iki taraf da bir şeylerden vazgeçer ve böylece taraflardan biri ihtiyaçlarını tamamen karşılamadan bir şeyler alır (Tatum ve Elberlin, 2006: 69). Böylelikle insanlar farklı hedeflere sahip olduklarında ve iş birliği yapamadıklarında tüm ihtiyaçlarını karşılayacak bir çözüm bulamadıklarında, uzlaşma yönetim stili genellikle en iyi seçenek olarak görülmektedir (Gross ve Guerrero, 2000: 208).

Uzlaşma yönetim stilinde tarafların anlaşması için örgüt içinden yardım alınması, örgütteki birlik ve beraberliğin artmasına katkı sağlayacaktır (Tokat, 1999: 39). Bu birlik ve beraberliğin katkısı ile elde edilmiş olan deneyim, yeni çatışmaların önlenmesi için kullanılabilir (Van Niekerk, 2016: 65). Bu durum, örgütün doğrudan veya dolaylı olarak bir kazanç elde etmesini kolaylaştırabilir (Çetin, 2020: 29). Bu kolaylaştırma örgüt için hem kısa hem de uzun sürede sağlıklı olabilmektedir (Feltner ve Goodsell, 1972: 696).

Genel olarak uzlaşma yönetim stili bir diplomasi sürecidir (Onat, 2018: 28). Diplomasi süreci olmasının sebebi ise çatışan taraflar için bir anlaşma niteliğine sahip olmasıdır (Öztaş,

2005: 84). Çünkü bu stil her iki tarafın da çıkarlarını ve endişelerini dikkate alan bir çözüm stildir (Zarankin, 2007: 181).



İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde daha önceden yapılan çalışmalar ele alınarak literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışmalar yerli ve yabancı olmak üzere iki grupta ele alınmıştır.

1. YERLİ LİTERATÜR TARAMASI

Tuğlu (1996) çalışmasında örgütsel çatışma ve çatışmayı azaltacak yöntemler üzerinde durmuştur. Bunun için öncelikle geniş bir literatür taraması yapmış, sonrasında ise çatışma kavramının çalışanlar üzerindeki etkisini ve çatışmaları önleme yöntemlerinin neler olduğunu araştırmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon işinde çalışan 50 kişiye anket yapmıştır. Eğitim düzeyinin yüksekliği ile çatışma arasında ters ilişki olduğu, yani eğitim düzeyinin yükselmesiyle çatışmanın azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetim tarafından çatışma fark edilemiyorsa, çatışma çıkması kaçınılmazdır. Çatışmaya neden olan faktör sorulduğunda ise iletişim faktörleri ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak denekler çatışmada yatıştırıcı, iş birliği ve uzlaşmacı davranışları tercih etmektedirler.

Ceylan, Ergün, Alpkın (2000) çalışmalarında bir işletmenin her kademe ve bölümünde bulunan çalışanların, çatışma olayını nasıl algıladıklarını, çatışmaya sebep olan sorunları ve çözüm önerilerini teorik bilgiler ışığında ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Çatışma sebeplerinin ortaya konularak, etkili bir çatışma yönetimi sağlanması ve işletmenin verimliliğinin artırılması amacıyla, bir sanayi kuruluşunun 60 mavi yakalı, 60 beyaz yakalı olmak üzere toplam 120 çalışanı üzerinde bir anket yapılmıştır. Deneklerden çatışma oluşumu üzerine iletişim mekanizmasının ne gibi etkileri olduğu değerlendirmeleri istenilmiş ve onlar da çatışma ile iletişim eksikliği arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ön plana çıkan bir çatışma sebebi iletişim eksikliğidir. İletişim eksikliğinin beraberinde kaçınılmaz olarak iletişim bozukluğunu da getireceği ve örgütün bir bölümündeki böyle bir bozukluğun tamamına sirayet ederek zincirleme çatışmalara yol açacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma yokluğu görüntüsünün -uyumlu bir çalışma ortamı olsa bile- dinamizmi azaltıcı ve problemlerin üstünü örtücü bir etkiye sahip olduğunu, bu durumun uygulamanın içinde yer alan çalışanlarca da teyit edildiğini tespit etmişlerdir.

Öztaş (2005) çalışmasında, kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel çatışmaları yönetmede ağırlıklı olarak hangi yöntemleri benimsediğini ve uyguladığını bulmak için bir

saha araştırması ile ortaya koymaya çalışmıştır. Antalya Serbest Bölgesi içindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren 2 firmada görev alan 115 yöneticiye anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılan 115 yöneticinin örgütsel çatışmalarda en fazla tercih ettikleri çatışma çözümü yöntemi bütünleştirme yöntemi çıkmıştır. Bu yöntemden sonra sırasıyla uzlaşma, baskı, uyma ve kaçınma yöntemleri gelmektedir. Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi yaş değişkenine ve eğitim değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Çalışmanın temelini oluşturan faktör olarak cinsiyet değişkeninde yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen veriler doğrultusunda, yöneticilerin “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin karşılaştıkları çatışmalarda, aynı çatışma çözüm yöntemlerini kullandıkları tespit edilmiştir.

Çağlayan (2006) çalışmasında, örgütlerde yaşanan çatışmaların, işletmenin amaçlara ulaşmasına engel olmayan çatışma yönetimine ilişkin küçük ve orta boyutlu işletmelere yönelik bir alan araştırması yapmıştır. Tekstil sektöründe çalışmakta olan küçük ve orta boyutlu işletmelerde çalışan 398 kişi anket çalışmasına katılmıştır. Çalışmaya katılan kadınlar işyerlerinde erkeklere nazaran çatışmaların daha fazla yaşandığı düşüncesindedirler. Çalışanlar arasında; ayrımcılık, fazla ödüllendirme gibi unsurlarda var olan olumsuz yargıların azaltılması için yöneticiler tarafından bu konulara daha dikkatli yaklaşılması gerekmektedir. İyi bir yönetim kadrosuyla çatışma, işletmelerde sağlıklı bir rekabet ve motivasyon sağlayarak, işletmenin amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir araç olarak kullanılabilir. Örgütlerde etkili bir çatışma yönetiminin ancak çatışmaların sebeplerinin doğru teşhisi ile mümkün olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Şendur (2006) çalışmasında, örgütlerde hangi çatışmaların ortaya çıkabileceğini ve bunların temel nedenlerinin neler olduğunu araştırarak, mevcut veya potansiyel çatışma çözme yöntemlerini bir dizi vaka çalışması kullanarak somut olanlara indirgemek istemiştir. Çatışmaların yönetilebilmesi ve örgüt için işlevsel etkiler yaratabilmesi için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilip, nereden kaynaklandığı ve ne tür bir çatışma olduğunun çözümlenmesi gerekir. Araştırmanın sonucunda, diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin gelişimini doğrudan etkileyen özellikle orta ölçekli birçok örgütte çatışmaların yaşandığını ve pek çoğunda hala çatışmanın analizi ve yönetimi konusunun yeterince

anlaşamadığını ve dolayısıyla çatışmaların sebep ve türlerine uygun çözümlerin örgüt yararına kullanılabilmesi için gerekli donanımın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Silkü ve Yalçınkaya (2008) çalışmalarında öğretim elemanlarının yaşadıkları çatışmaları ve çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesi konularını incelemiştir. Tesadüfi örneklem yöntemiyle 180 öğretim elemanı seçilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, öğretim elemanlarının %47,3'ünün çatışma yaşadığı ve bu çatışmaların çoğunlukla çalışma arkadaşları ve yönetim ile olduğu tespit edilmiştir. Çatışma nedenleri olarak; iletişim yetersizliği nedeniyle algılama ve anlama problemi yaşanması, kararların yanlı olması ve tarafların bilgi, eğitim, kültür farklılıkları bulunması hususları saptanmıştır. Öğretim elemanlarının en fazla kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ise bütünleştirme (iş birliği) ve uzlaşma çikmiştir.

Özdemir (2009) çalışmasında, endüstri meslek ve teknik liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum içi çatışmaların yönetilmesi ve çatışma yönetiminin eğitimcilerin iş tatminine etkisinin neler olduğunun saptanmasını amaçlamıştır. Bu nedenle araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette öğretmenlerin çatışma yönetimi ve çözümü için kullandığı yöntemleri belirlemek amacıyla problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma, zorlama ve iş tatmini başlıkları altındaki sorulara 160 öğretmen cevap vermiştir. Sonuç olarak, çatışmalar okul müdürleri veya çatışmanın taraflarınca uygun yöntemler ile çözüme kavuşturulduğunda öğretmenlerde iş tatmin düzeyleri yükselmekte ve iş performansları artmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma ile iş tatmini arasında, zorlama ile iş tatmini arasında ve problem çözme ile iş tatmini arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Öztaş ve Akın (2009) çalışmalarında, kadın ve erkek yöneticilerin çatışmaya ilişkin tutumları açısından karşılaştırmalar yaparak örgütsel çatışmanın yönetiminde kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında nasıl bir fark olduğunu veya benzerlik gösterdiğini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaç doğrultusunda Antalya Serbest Bölgesi'nde 55 kadın ve 60 erkek yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin benzer strateji yöntemlerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çiçek (2012) çalışmasında farklı statüde (akademik ve idari) çalışan akademisyenler arasındaki iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların performanslarına etkilerini incelemiştir. Çalışmaya katılan 383 kişiye (274 erkek ve 109 kadın) anket yöntemi

uygulanmıştır. Erkeklerin ve kadınların çatışma nedenleri ile ilgili görüşleri ile çatışma nedenleri ile ilgili düşünceler, yaşa göre farklılık göstermemektedir. Akademik ve idari personel arasında, çatışma nedenleri ile çatışma nedenleri ile ilgili düşünceler, unvana göre farklılık göstermektedir. Akademik ve idari personel arasında, iş yerinde yaşanan çatışmalar performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak akademik ve idari kadro faktörünün çatışmayı algılamada anlamlı bir farklılık gösterdiği ve yaşanan çatışmaların performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. İdari personel, akademik personelin kendilerini astı gibi gördüklerini düşündüğü için çatışmalar olabilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında akademik ve idari personel arasındaki statü farklılığının çatışmaya neden olduğu tespit edilmiştir.

Ada (2013) çalışmasında çatışmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerde çatışma nedenlerini ortaya çıkarmak ve çözüm önerilerine yönelik çözüm stratejilerini tespit etmeye çalışmıştır. Çatışmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerde çözüm stratejilerini ele almadan önce, çatışma kaynaklarının ayrıntılı bir analizi yapılmalıdır. Çatışma yönetiminde uygulanacak en iyi stratejiyi belirlemek, çatışma kapasitesini ortaya koymak, sonrasında ekibin her üyesinin konu ile ilgili sorumluluklarını tayin etmek çatışma yönetiminde avantaj sağlayacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örnek (2013) çalışmasında, akademik personelin işlerini yaparken yüz yüze geldiği çatışma gerçeğini açığa çıkarmayı amaçlamıştır. Çatışmanın kurumda yüksek düzeyde hissedildiği gözlemlenmiş ve akademik personelin çatışma nedenleri sırasıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmaya 59 kişi katılmıştır. Sonuç olarak iyi yönetilmeyen çatışmalar tehlikeli boyutlara ulaşabilir. Bu nedenle yöneticiler çatışmaları etkin biçimde yönetmek istiyorlarsa; çatışmanın optimal düzeyini zorlayan nedenleri iyi analiz etmelidirler. Çalışmada çatışmaya büyük oranda etki eden ilk beş nedenin, ortalamalar gözetilerek büyükten küçüğe doğru iletişim eksikliği, yöneticilerin yönetim tarzları, denetim biçimi, çalışanların iş tatminsizliği, kaynak yetersizliği ve ortak kullanım olduğu tespit edilmiştir.

Akcan (2014) çalışmasında örgütsel çatışma kavramı, türleri, sebepleri ve örgütsel çatışmaların bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri ile birlikte çözüm önerilerini incelemiştir. Çatışmaların ortadan kaldırılması ya da önlenmesi, çalışanların ve yöneticilerin öncelikli görevleri arasında olmalıdır. Örgütlerde olup biten çatışmaların örgütler ve bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için; çatışmaya uygun doğru bir yöntemle

müdahale edilmesi gerekmektedir. Tarafların çatışmanın ortaya çıkacağı koşulların farkına vardığı aşama olan algılanan çatışma aşamasında, anlaşmazlıkların müzakere edilmesi yöntemi, çatışmaya müdahaleyi geciktirme yöntemi, kaçınma yöntemi ve uzlaşma yöntemlerinin uygulanmasının en ideal sonucu verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çatışmanın olası birçok olumsuz etkileri meydana geldiğinde ise sorun çözme yöntemi, hakeme gitme yöntemi, arabuluculuk yöntemi, cezalandırma yöntemi ve oylama yöntemleri tercih edilebilir.

İmamoğlu (2014) çalışmasında örgütsel çatışmanın nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkilerini incelenmiş olup kamu kuruluşlarında bir araştırma ile desteklemiştir. Bu amaçla Ankara ilinde görev yapan 25 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Çalışmaya 16 erkek ve 9 kadın katılmıştır. Çalışmaya katılanlardan %80'i iletişim eksikliğinin örgüt bütününde bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %76'sı kurumlarında ast ilişkilerinin düzenli olmadığını ve bu durumun örgütte bir çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Çatışma ve çatışma nedenlerinin hem kamu hem de özel sektör kurum ve kuruluşlarında görülebilen önemli ve örgütlerin geleceği açısından hayati durum arz eden konulardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayan (2018) çalışmasında, Ankara'da bulunan kamu kurumlarında çalışan personelin örgütsel çatışma durumunda yöneticilerine ve meslektaşlarına karşı sergiledikleri uzlaşma, uyma, kaçınma, bütünleştirme ve baskı çatışma yönetim stratejileri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma kapsamında 9 farklı kamu kurumunda çalışan 394 kişi anket çalışmasına katılmıştır. Sonuç olarak demografik özelliklere göre yapılan analizlerde personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumunda daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile baskı stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Personelin yöneticisi ile yaşadığı çatışma durumunda ise daha çok mesleki tecrübe ve yaş ile uyma ve baskı stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere göre yapılan analizlerde ise personelin meslektaşları ile yaşadığı çatışma durumlarında çoğunlukla bütünleştirme stratejisini ve nadiren baskı stratejisini kullandıkları söylenebilir. Yöneticileri ile yaşadığı çatışma durumlarında ise çoğunlukla bütünleştirme ve nadiren baskı stratejisini kullandıkları söylenebilir.

Çam (2018) çalışmasında örgütlerde meydana gelen ve örgüt amaçlarına ulaşılmasına engel olan çatışma türlerinin belirlenmesine, çözümlenmesine, çatışma sonuçlarının örgütsel açıdan işlevsel olup olmamasına bağlı olarak örgütlerde yarattığı etkileri tespit etmeye

çalışmıştır. Araştırma yöntemi olarak hem literatür taraması hem de saha çalışması yapmıştır. Araştırmaya katılanlar inşaat, enerji ve finans sektörlerinde çalışan 20-50 yaş arasındaki 83 kadın ve 109 erkek olmak üzere toplam 192 kişidir. Çalışanlar arasında çatışma yerine orta yolu tercih etme eğilimi ağır basmakta, çalışanlar birbirlerine destek sağlamakta ve çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, ortak çözüm bulma yolu olarak karşı tarafla birlikte çalışmanın daha sağlıklı olduğu bildirilmektedir. Ortak amaçlar çerçevesinde uzlaşma yöntemi de tercih edilmektedir. Sonuç olarak çatışmaların çözümü ve yönetimi örgütler için zorunludur.

Şanlıöz (2019) çalışmasında, üniversitelerde çalışanların üstleriyle ya da astlarıyla çatışma yaşayan kişilerin çatışma yönetim stratejisini belirlemek ve söz konusu bireylerin demografik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasında istatistiksel bir fark olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Bu amaç için Türkiye'deki 206 üniversiteden (129 Kamu ve 77 Vakıf) ikisinde (bir Kamu ve bir Vakıf) yürütülmüştür. Araştırmada, anket sorularına verilen cevaplara göre çatışma durumunda tercih edilen çatışma yönetim stratejisi ile sahip olunan demografik özelliklerin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi arasındaki farklılığa yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerde araştırmaya katılanlardan hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin yaşadıkları çatışmalarda en çok iş birliği ve en az baskın olma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Katılımcıların yöneticileri ile yaşadıkları çatışma durumunda çalıştıkları kurum tipi ile baskın olma çatışma yönetim stratejisi ve yaşları ile uzlaşma çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların yönettiği kişiler ile yaşadıkları çatışma durumunda ise çalıştığı kurum tipi ve cinsiyeti ile tercih ettikleri kaçınma çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

2. YABANCI LİTERATÜR TARAMASI

Wall ve Callister (1995) çalışmalarında, çatışma ve yönetimi hakkında hem geniş bir analiz sunmaya hem de çatışma yönetimi konuları ile ilgili tavsiyelerde bulunmaya çalışmışlardır. İletişime dayalı yanlış anlaşılma, özellikle karşı taraf kızgınsa, ondan hoşlanmıyorsa veya ona güvenmiyorsa yaygınlaşır. İnsanlar, çatışmaya girdiğinde, basit meseleler karmaşık hale gelebilir ve uzun vadede daha vahim sonuçlara yol açabilir. Çatışan taraflardan biri çatışmadan çekilmedikçe çatışma daha da kötüleşir. Çatışmada uzlaşma etkili bir sonuç olmasına rağmen kısa vadeli olabilmektedir. İstikrarlı çatışmalar genellikle uzun sürer ve sonunda daha yıkıcı sonuçlara yol açar. Başından beri kaçınılan bir çatışmanın

yönetilen bir çatışmadan daha iyi olmaktadır. Bir anlaşmazlığı yönetirken, anlaşmazlığa ve çözümüne odaklanma eğilimi vardır. Kuşkusuz, çatışma maliyetli olabilmekte ve çatışmanın yönetilmesi herkes için faydalı olabilmektedir. Çatışma yönetimi öğretilbilir ve geliştirilebilir bir beceridir. Sonuç olarak, çatışmalar çok yönlü olacaktır ve çatışma yönetimi için çaba gerekmektedir. Çalışanların çatışmadan kaçınmaları veya kendi kendilerini yönetmeye istekli olmaları organizasyonun genel başarısına katkı sağlayabilir.

Rahim (2001) çalışmasında bir kuruluştaki çeşitli düzeylerde çatışmanın etkin yönetimi için bir tasarım geliştirmeye çalışmıştır. Sosyal çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Eğer bir sosyal sistem çatışmadan fayda sağlayacaksa, çatışmanın olumsuz etkileri azaltılmalı ve olumlu etkileri artırılmalıdır. Tarafların çatışmaya sürüklenmesi için anlaşmazlıkların veya uyumsuzlukların yeterince ciddi olması gerekir. Örgütsel çatışma mutlaka azaltılmamalı, ortadan kaldırılmamalı veya önlenmemelidir, ancak işlevsiz sonuçlarını azaltmak ve işlevsel sonuçlarını artırmak için yönetilmelidir.

Zarankin (2007) çalışmasında çatışma tarzlarına öncülleri ve sonuçları açısından bakmanın yeni bir yolunu sunan bir model önermiştir. Ayrıca, çatışmanın sonucundan duyulan memnuniyeti tahmin etmenin bir yolu olarak insanların ulaştıkları çözüm türüne ilişkin tercihlerine bakmayı önermiştir. İnsanların çatışma tarzlarının çözüm tercihlerini doğrudan etkilediğini öne sürmüştür. Zorlayıcı bir tarzı benimseyen kişilerin dağıtıcı bir sonucu tercih ettikleri, işbirlikçi bir tarzı benimseyen kişilerin her iki tarafın da endişelerini eşit şekilde karşılayan bütünleştirici bir çözümü tercih ettikleri ve uzlaşmacı veya ödün verici çatışma tarzlarını benimseyen kişilerin diğer tarafın daha lehine olabilecek bütünleştirici sonuçları tercih ettiklerini tespit etmiştir.

Doucet (2008) çalışmasında yöneticilerin liderlik tarzlarının işyerindeki çatışmalar üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Bu değerlendirme için 1.031 adet anket elde edilmiştir. Örgütsel değişim dönemlerinde işyeri çatışmasını azaltmak için bir amirin ortak bir vizyon sunma ve bireyselleştirilmiş değerlendirme gösterme yeteneğinin önemini vardır. Liderin çatışmayı yönetme tarzı (örneğin kaçınma, yüzleşme, iş birliği) sonuç üzerinde etkili olacaktır. Lider bazen astlarının dahil olduğu çatışmalara müdahale etmek zorunda kalabilir. Bir lider, belirli hedefleri netleştirerek ve iyi performansı ödüllendirerek astları arasındaki olumlu etkileşimi sürdürebilir ve böylece duygusal çatışmayı azaltabilir. Liderlerin astlarına ortak bir vizyon aşılamları halinde, astların bireysel amaçlarını aşmalarına ve ortak amacın arkasında toplanmalarına izin verdiklerini göstermektedir.

Kinnander (2011) çalışmasında bir çatışmanın işlevsiz bir soruna dönüşmeden önce nasıl ele alınacağı ve yönetileceğine dair stratejik bir öneri oluşturmaya çalışmıştır. Başkalarıyla çalışmak söz konusu olduğunda, görüşülen tüm kişiler bir şekilde tanıdıkları insanlarla çalışmayı tercih etmiştir. Çünkü bir çatışma riski olmadan sorunları tartışmak daha kolay olabilir ve birbirlerinin becerilerini bilenler bir ekip olarak daha verimli olabilir.

Stevens, Wiliamson, Tiger (2012) bu çalışmada yükseköğretim ortamındaki yüzleşme sorunlarını ve stratejilerini tespit etmeye çalışmıştır. Yükseköğretimdeki çevresel faktörlerin benzersizliği, öğretim üyeleriyle yüzleşmeyi, yöneticilerin meslektaşlarıyla olan çalışma ilişkilerinde başa çıkmaları gereken en zor durumlardan biri haline getirmektedir. Uzlaşmacı tarz anlaşmazlığa "sen kazanırsın, ben kaybederim" perspektifinden yaklaşırken, uzlaşmacı tarz "biraz ben kazanırım; biraz ben kaybederim; ve biraz sen kazanırsın, biraz sen kaybedersin" çözümünü arar. Araştırmacı, rekabeti atılganlıkta yüksek, iş birliğinde düşük; iş birliğini ise hem iş birliği hem de atılganlıkta yüksek olarak ifade etmiştir. Uyum sağlama, atılganlıkta düşük ve iş birliğinde yüksek, iş birliği her ikisinde de orta noktayı temsil eden ve kaçınma her ikisinde de düşük olarak belirtilmiştir.

Tjosvold, Wong ve Chen (2014) çalışmalarında iki veya daha fazla birey arasındaki çatışmayı ele almışlardır. Çatışmanın yapıcı bir şekilde yönetilebileceği koşulları ve dinamikleri anlamak için çeşitli kavramlar kullanmışlardır. Aslında ekip çalışması, büyük ölçüde farklı bakış açılarının açık bir şekilde tartışılmasını teşvik eden ve bunları uygulanabilir çözümlere entegre eden bir araç olduğu için kuruluşlarda son derece yararlıdır. Çatışma yönetimi kabiliyetlerini güçlendirmek için tarafların çatışmanın kendi çıkarlarını, diğerlerinin çıkarlarını ve belki de en önemlisi her ikisini aynı anda destekleyecek şekilde nasıl çözülebileceğinin farkında olmaları gerektiğini göstermektedir.

Mills, Roseline, Mene ve Taripanyeofori (2020) çalışmalarında bir organizasyondaki çatışmayı ve çatışma yönetimini tespit etmeye çalışmışlardır. Kullanılacak çatışma yönetim tarzı, içinde bulunulan duruma bağlı olacaktır. Aynı seviyedeki çalışanlar arasındaki çatışma eşit güce sahipken, bir amir ile başka bir çalışan arasındaki çatışma yüksek güce sahip olacaktır. Değeri veya önemi az olan konularla karşılaşıldığında, kişinin endişelerinin karşılanamayabileceği varsayımı ve çatışmanın başkaları tarafından daha etkili bir şekilde çözülebileceğini bilmesi, bireyin kaçınma stilini kullanmasını sağlayabilir.

Zurlo, Vallone, Aquila, Marocco (2019) çalışmalarında beş Avrupa ülkesinde görev alan (İtalya, İspanya, Almanya, Belçika, Avusturya) öğretmenlerin öğrencileriyle

yaşadıkları kişiler arası çatışmaları ele alma tarzlarını araştırmayı, belirli kalıpları belirlemeyi ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, çalışma kıdemi ve ait olduğu ülkeye göre potansiyel farklılıklarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 589 ortaokul öğretmeni katılmıştır. Öğretmenler bir öğrenciyle çatışmalı bir durumu etkili bir şekilde ele almak ve çözmek için farklı stratejiler kullanabilir. Öğrencilerle yaşanan bir çatışma sırasında öğretmenlerin bütünleştirici çözümler arayabileceğini ve aynı zamanda uzlaşmacı stratejiler (yani, öğrenci ve/veya tüm sınıfla konuları ve sorunları muhakeme etme ve tartışma) ve/veya zorlayıcı stratejiler (yani, küçük aksaklıkları veya ihlalleri kabul etme ve/veya kasıtlı olarak görmezden gelme) benimseyebileceğini göstermektedir. Tersine, hükmetme stratejilerine başvurulması (yani sözlü kınama; mola/zaman aşımı dayatması; okuldan uzaklaştırma talebi) çatışmanın bütünleştirici çözümlerinin araştırılmasıyla uyumsuz görünmektedir. Kaçınma stratejilerine başvurma da bazı durumlarda bir uzlaşma bulmaya yardımcı olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, arabuluculuğu tercih eden öğretmenlerle ilgili olarak, bütünleştirici, uzlaşmacı ve zorlayıcı stillere yaygın olarak başvurmaları, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve bakış açlarına yönelik yüksek kaygılarını ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

1. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİNİN TANIMI VE AŞAMALARI

AHS, kaynak paylaşımı ve askeri ihtiyaçların planlanması amacıyla Pittsburg üniversitesinde akademisyen olan Amerikalı matematikçi Thomas Saaty tarafından 1970'lerde ortaya atılmış, hemen ardından karmaşık problemlerin çözümünde hem esnek hem de güçlü bir araç olarak kabul görmüştür. Analitik Hiyerarşi Sürecinin, karmaşık problemleri bile sadeleştirme özelliği vardır. Bu sadeleştirme özelliği ile karar vericinin, problem kriterlerini daha iyi analiz edebilmesine imkân vermektedir (Yang ve Lee, 1997: 241).

AHS, çok kriterli sorunların analiz edilebileceği tutarlı, kolay anlaşılır ve analitik problemlerin çözümü için kullanılabilen bir analizdir (Bodin ve Gass, 2003: 1495). Bu nedenle AHS, karar verme ile ilgili neredeyse tüm uygulamalarda kullanılan çok kriterli bir karar verme aracıdır (Vaidya ve Kumar, 2006: 1).

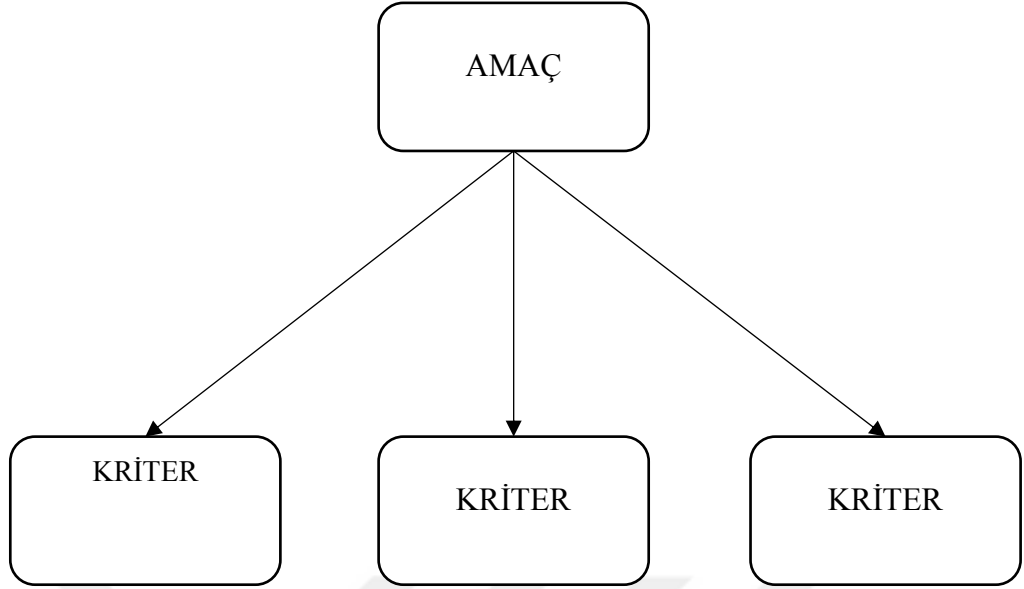
1980 yılından günümüze kadar AHS, hem etkili hem de etkin olan problem çözme yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, problemi parçalara ayırmakta ve daha sonra bu parçalar için ulaşılan tüm çözümleri sonuç ile birleştirmektedir. Bu nedenle AHS, kişi veya grubun ilk tercih edebileceği kriteri hesaba katmanın yanında, duygu, sezgi ve akıl vb. birçok değişkenin bir arada değerlendirilmesine fırsat sağlayarak problemleri yorumlayabilme olanağı da sunmaktadır (Saaty, 1990: 11).

AHS, uzun yıllardır birçok bilimsel çalışma için yaygın olarak kullanılmaktadır (Bodin ve Gass, 2003: 1488). Çünkü AHS hem bireysel hem de grup karar verme durumları için kullanılmaktadır (Bolloju, 2001: 499).

AHS, problemin tanımlanması ve modelin kurulması, ikili karşılaştırma matrislerinin düzenlenmesi, önceliklerin hesaplanması ve en iyi alternatifin seçilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Saaty, 1987: 163).

1.1. Problemin Tanımlanması Ve Modelin Kurulması

AHS yönteminin asıl önemli noktalarından biri, problemin hiyerarşik yapı modelinin oluşturulmasıdır. Hiyerarşik yapı oluşturmak için seçilecek kriterlerin açık ve anlaşılabilir olması, karar alma sürecini kolaylaştıracağı için gereklidir (Saaty, 1990: 12).



Şekil 1: Analitik Hiyerarşi Süreci Modeli (Saaty, 1987: 162).

1.2. İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Bu aşamada önceliklerin tespiti amacıyla, hiyerarşide yer alan kriterlerin çiftler halinde karşılaştırılması yapılmaktadır. Yani, hiyerarşideki kriterler bir üst kademedeki elemana göre görece önemlerinin belirlenmesi amacıyla ikili olarak karşılaştırılır (Wind ve Saaty, 1980). Eğer hiyerarşinin belirlenen düzeyi, karşılaştırılacak n tane eleman içeriyorsa toplam $n(n-1)/2$ adet ikili karşılaştırma yapılması zorunludur. Burada bir kriterin diğer bir kriterle ikili olarak karşılaştırılmasında tercih edilecek form “matris” olmalıdır (Saaty, 1987: 163).

AHS yönteminin aşamalarında geometrik ortalama ve normal geometrik ortalama vardır. İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulduktan sonra geometrik ortalama bulunur. Bulunan geometrik ortalama sonrasında normal geometrik ortalama hesaplanarak da işlemlere devam edilebilir (Günaydın, 2016: 42-56). Geometrik ortalama, kriterlerin ikili karşılaştırma matrisleri, katılımcılardan elde edilen değerlendirmelere göre oluşturulur. Karar verici olan katılımcılar yani bir gruptur. Bu nedenle karar vericilerin yargılarını birleştirmek amacıyla değerlendirmelerin geometrik ortalamaları alınır. Normal geometrik ortalama, hesaplanan geometrik değerlerinin ayrı ayrı toplam geometrik değere bölünerek normalize işlemi gerçekleştirilir (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 313).

1.3. Önceliklerin Hesaplanması

Bu aşamada ise ikili karşılaştırma matrisi oluşturulduktan sonra karar verici, ikili karşılaştırmada değer verebilmek için 1977 yılında Saaty tarafından oluşturulan AHS temel ölçeğini dikkate almalıdır. AHS’de genellikle kullanılan ölçek ve ölçek değerlerinin ifadeleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: AHS Temel Ölçeği

1	Aynı Derecede Önemlilik	Her iki kriter de aynı derece önemlidir.
3	Orta Derecede Önemlilik	Deneyimler, bir kriteri diğerine göre biraz daha üstün tutmaktadır.
5	Kuvvetli Derecede Önemlilik	Deneyimler bir kriteri diğerine göre kuvvetlice üstün tutmaktadır.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemlilik	Deneyimler bir kriteri diğerine göre çok kuvvetlice üstün tutmaktadır.
9	Kesin Önemlilik	Bir kriterin diğerine göre kesin önemli olduğunu göstermektedir.
2, 4, 6, 8	Ara Değerler	İki kriter arasında net karar verilemediği zaman kullanılan ara değerlerdir.

Kaynak: (Saaty, 1977: 246).

Yukarıda Tablo 1’de verilen değerler kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur. Böylelikle üzerinde çalışılan karar problemiyle ilgili, hiyerarşik yapıda yer alan kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerinin gösterimleri yapılmış olur. N tane kritere sahip olan bir hiyerarşik yapı için ikili karşılaştırma matrisi genel görünümü Şekil 2’deki gibidir.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

Şekil 2: İkili Karşılaştırma Matrisi Genel Görünümü (Özyörük ve Özcan, 2008: 136).

İkili karşılaştırma matrisi hazırlandıktan sonra mutlaka matrisin normalize edilmesi gerekmektedir. Matrisin normalize edilmesi işlemi, matriste her sütun için sütun toplamının alınması ve matris elemanlarının ilgili olduğu sütun toplamına bölünmesi ile yapılır. Daha sonra normalize edilen matriste her kriter ya da alternatif için oluşmuş satır toplamı

alınmalıdır. Bu işlemlerin sonucunda elde edilen bu değer, kriterler için öncelik değerleridir. Öncelik değerlerinin oluşturduğu matris, öncelik vektör matrisidir. Öncelik vektör matrisindeki her kriter için öncelik değeri o kritere ait ikili karşılaştırma matrisinde bulunan sütundaki tüm elemanlar ile çarpılarak ağırlıklandırılmış toplam matris elde edilir. Ağırlıklandırılmış toplam matristeki satır toplam değerleri, öncelik vektör matrisi satır değerlerine bölünür. Oluşturulan son matristeki değerlerin aritmetik ortalaması alınarak öz değer (λ_{max}) hesaplanır (Özyörük ve Özcan, 2008: 136-137).

Çok fazla kriterin yer alması ile yorumlayıcılar tutarlı değerlendirmelerde bulunamayabilirler. Tutarlı olmayan değerlendirmeler analizlerde kullanılırsa hatalı sonuçlara ulaşılmış olacaktır. Hatalı sonuca ulaşmamak için yapılması gerekenlerden biri de karar matrisinin tutarlılık durumuna bakılması, eğer tutarsızlık var ise tutarlı hale getirildikten sonra analizde kullanılmasıdır. Bu durum için; karar vericinin, karar kriterlerinin ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmalarının tutarlı olup olmadığının belirlenmesi hedefiyle tutarlılık oranı hesaplanmaktadır. Tutarlılık oranının düşük çıkması, karar vericinin kararının tutarlı olduğunu göstermekte iken, yüksek olması ise tutarsızlığı gösterir. Eğer ölçülecek olan oran %10'dan az ya da %10'a eşit ise ikili karşılaştırmalardaki tutarlılık düzeyi için kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Tutarlılık oranı %10'dan yüksek çıkması durumunda elde edilen sonuçların sağlıklı olduğu söylenemez. Bu işlemin sonucu karar vericiye doğru karar vermenin yanında zaman anlamında da yarar sağlamaktadır. Böylelikle yorumlama kısmı için elde edilen sonuçların doğru olduğu kabul edilebilir ve sonuçlar doğrultusunda yorumlama yapılabilir (Yılmaz, 2020: 109).

Tutarlılık değeri aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$\lambda = AW =$ İkili karşılaştırmalar matrisi x Ağırlık vektörü

Tutarlılık indeksi (CI) = $(\lambda_{max} - n) / (n - 1)$

Tutarlılık oranı (CR) = Tutarlılık indeksi (CI) / Rassal İndeks (RI) formülü ile hesaplanır.

Yukarıdaki formülde yer alan Rassal İndeks (RI), rasgele olarak üretilmiş ikili karşılaştırma matrislerinin ortalama tutarlılık indeksini gösterir. Rassal indeks ise kriter sayısına göre aşağıdaki tablodan değer alır (Yılmaz, 2020: 111).

Tablo 2: Rassal İndeks Rakamları Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rİ	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Kaynak: (Yılmaz, 2020: 112).

1.4. En İyi Alternatifin Seçilmesi

Son aşama ise, alternatiflerin öncelik sıralarının hesaplanarak nihai kararın verilmesidir. Hiyerarşik yapıda etkileşim halinde bulunan her seviyedeki elemanın yerel önceliklerinin, en üst düzeyden, en alttaki seçeneklere kadar birbirleri ile çarpılmasıyla bütünsel öncelikler hesaplanmış olur. Alternatifler temelinde hesaplanan bütünsel öncelikler toplanarak her bir alternatifin genel öncelik değerine ulaşılır ve en yüksek önceliğe sahip olan alternatif karar problemi için en iyi alternatif olarak belirlenir (Yılmaz, 2020: 119).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışmasında kişilerin tercihlerini yaparken tercih kriterleri arasında karşılaştırma yapabilen, rasyonel ve duygusal düşünceleri hesaba katan ve tercihlerin öncesinde detaylı bir değerlendirmeye ve tercihler sonrasında ise kararların yorumlanmasına fırsat veren AHS analizi tercih edilmiştir. Özellikle akademide olan çatışma kavramının detaylı bir şekilde incelenebilmesine ve yorumlanabilmesine olanak sağladığı için AHS analizi tercih edilmiştir. Böylelikle bu tez çalışmanın amacı, akademisyenlere göre akademideki çatışmaların sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin belirlenip AHS yöntemiyle önem düzeylerine göre sıralanmasıdır.

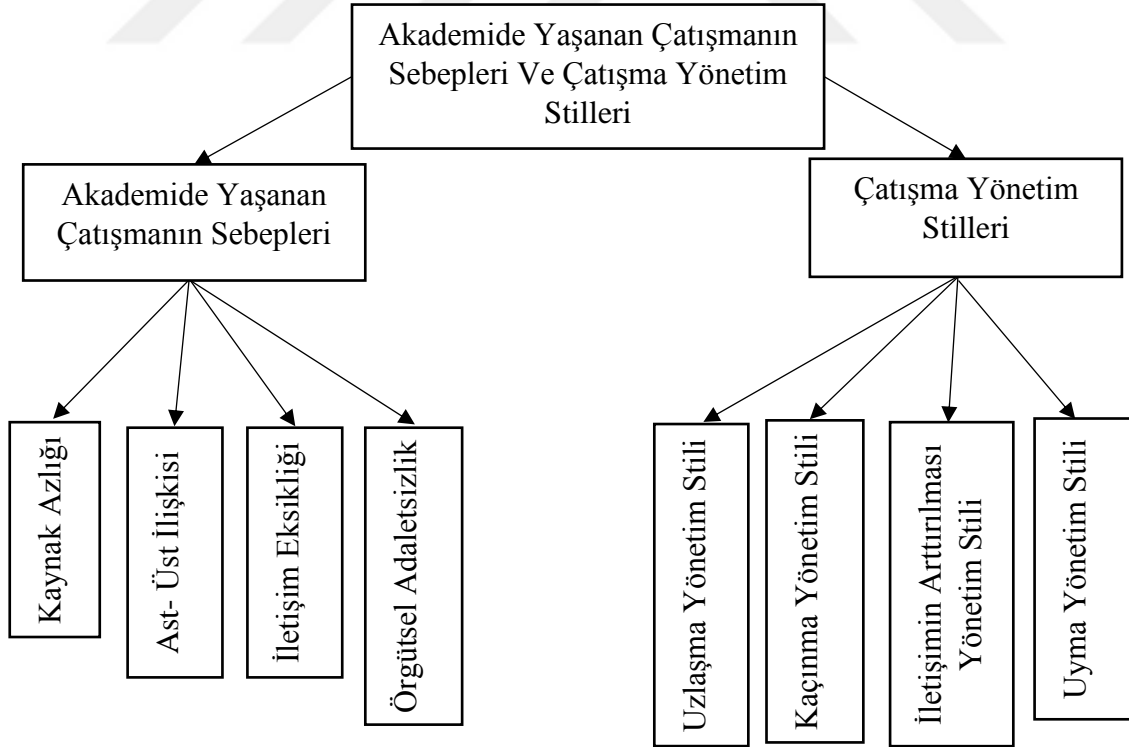
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Anket/ölçek çalışmalarında ana kütleyi temsil edebilecek büyüklükte bir örnekleme çalışılması gerekirken; AHS yönteminde diğer istatistiksel yöntemlerde olduğu gibi çok sayıda kişiye uygulanması gerekli değildir. Literatürde AHS'nin büyük bir örneklem gerektirmediğine dair genel bir fikir birliği vardır (Schmidt, Aumann, Hollander, Damm ve Schulenburg, 2015). AHS yönteminin uygulanabilmesi için uygun örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine ilişkin yapılmış bir çalışma bulunmamakla birlikte az sayıda katılımcı ile de yöntemler uygulanabilmektedir. Kil vd. (2016)'ne göre AHS yöntemi ile ilgili literatür incelendiğinde yöntemin az sayıda (5 uzman, 18 uzman, 25 uzman gibi) uzmanın görüşü alınarak küçük örneklem büyüklüğündeki çalışmalarda da uygulandığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, AHS yöntemini kullanabilmek için evren ve örneklem arasında olması gereken orana ihtiyaç yoktur. Bu nedenle tez çalışmasında ulaşılan uzman sayısı AHS yöntemi için yeterlidir (Ömürbek ve Tunca, 2013: 47).

Çalışma için anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma için hazırlanan anket, literatür taraması ve uzmanlara yani akademisyenlere sorularak oluşturulmuştur. Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm ankete katılan akademisyenlerin cinsiyet, yaş ve unvan sorularından oluşmaktadır. İkinci bölüm ise çatışmanın sebepleri başlığı altında altı soru ve çatışma yönetim stilleri başlığı altında altı soru olmak üzere toplamda on iki sorudan oluşmaktadır. Tez çalışması için hazırlanan anket toplamda on beş sorudan oluşmaktadır.

Oluşturulan anket sorularının en kısa zamanda çalışma grubuna ulaştırılması amacıyla link olarak hem WhatsApp uygulaması hem de e-posta ile birlikte ve yüz yüze görüşülerek toplamda iki bin akademisyene iletilmiştir. İki bin akademisyen arasından yüz otuz dokuz akademisyen ankete katılım sağlamıştır. Ankete katılım sağlayan yüz otuz dokuz akademisyen ise Adıyaman Üniversitesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Bozok Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Isparta Üniversitesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ordu Üniversitesi, Samsun Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Trabzon Üniversitesi, Trakya Üniversitesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Uşak Üniversitesi ve Şırnak Üniversitesinde çalışmaktadır. Bu üniversitelerde çalışan akademisyenlerin katılımı neticesinde elde edilen anket verileri, AHS için Microsoft Excel programında uygulanabileceği şekilde yazılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 3: Çalışmanın AHS Modeli

4. BULGULAR

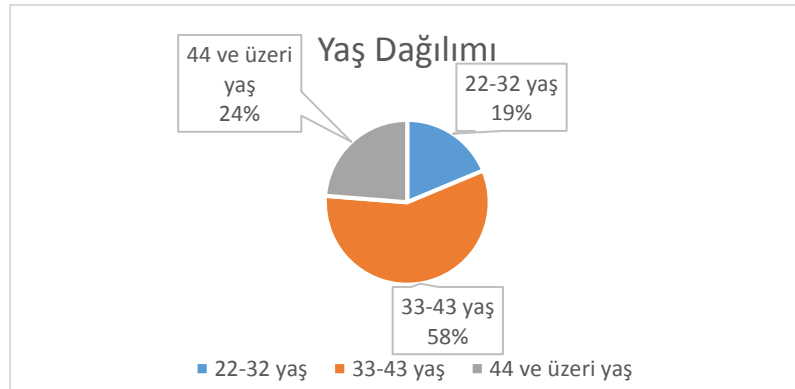
Çalışma için hazırlanmış olan anket sorularının katılımcılara ulaştırılması neticesinde veriler elde edilmiştir. Anket sorularını cevaplayan katılımcılardan elde edilmiş olan veriler cinsiyet, yaş ve unvana göre dağılımları yapılmıştır. Ayrıca ikili karşılaştırma sonucu tercih edilen kriterin hangi yüzde ile tercih edildiğinin gösterildiği tablolar bu bölümde yer almaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımını gösteren grafik Şekil 4'te ve araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımını gösteren grafik Şekil 5'te verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların unvan dağılımını gösteren grafik ise Şekil 6'da verilmiştir.



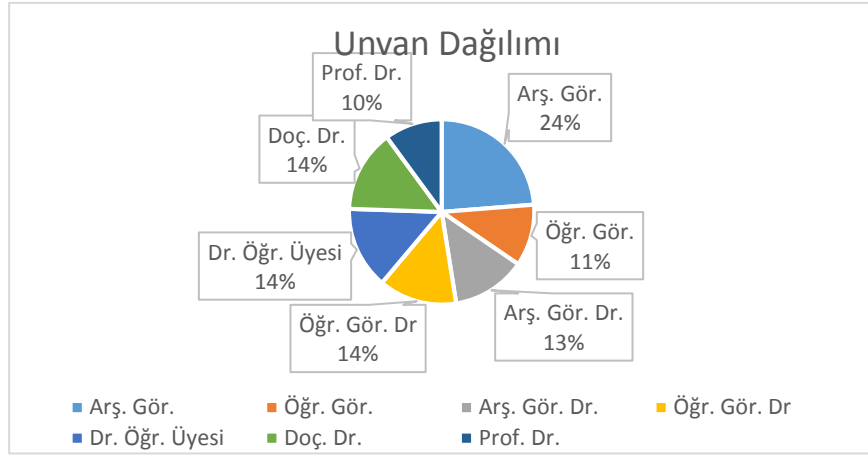
Şekil 4: Cinsiyet Dağılımı

Şekil 4'e göre çalışmaya 139 akademisyen katılmıştır. 139 akademisyenin 70'i erkek 69'u kadındır. Bu rakamlara göre çalışmaya katılanların %50,36'sını erkek akademisyenler ve %49,64'ünü ise kadın akademisyenler oluşturmaktadır.



Şekil 5: Yaş Dağılımı

Şekil 5'e göre 22-32 yaş aralığında 26 kişi olup çalışmaya katılanların %19'unu, 33-43 yaş aralığında 80 kişi olup çalışmaya katılanların %58'ini, 44 ve üzeri yaş aralığında 33 kişi olup çalışmaya katılanların %24'ünü oluşturmaktadır.



Şekil 6: Unvan Dağılımı

Şekil 6'yı incelediğimizde Arş. Gör. 33 kişi olup çalışmaya katılanların %24'ünü, Öğr. Gör. 15 kişi olup çalışmaya katılanların %11'ini, Arş. Gör. Dr. 18 kişi olup çalışmaya katılanların %13'ünü, Öğr. Gör. Dr. 19 kişi olup çalışmaya katılanların %14'ünü, Dr. Öğr. Üyesi 20 kişi olup çalışmaya katılanların %14'ünü, Doç. Dr. 20 kişi olup çalışmaya katılanların %14'ünü ve Prof. Dr. 14 kişi olup çalışmaya katılanların %10'unu oluşturmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, çatışmaya sebep olan en önemli faktör %58 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %26 ile iletişim eksikliği, %11 ile ast-üst ilişkisi ve %5 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 3: Akademiye Yaşanan Çatışmaların Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	D	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,36	0,19	0,12	0,30	0,05	0,25	4,09	4,12	0,05
Ast-Üst İlişkisi	2,75	1,00	0,29	0,21	0,64	0,11	0,42	4,10	0,04	
İletişim Eksikliği	5,34	3,45	1,00	0,29	1,52	0,26	1,10	4,16		
Örgütsel Adaletsizlik	8,36	4,85	3,44	1,00	3,44	0,58	2,39	4,15		
					5,90	1,00		16,50		

Tablo 4 incelendiğinde, çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %46 ile uzlaşma stilidir. Sırasıyla %44 ile iletişimin artırılması, %6 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 4: Akademide Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	D	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,18	0,14	0,14	0,39	0,06	0,23	4,03	4,02	0,01
Uyma	0,85	1,00	0,09	0,07	0,27	0,04	0,16	4,04	0,01	
İletişimin Artırılması	7,10	11,46	1,00	1,02	3,02	0,44	1,77	4,01		
Uzlaşma	7,16	13,73	0,98	1,00	3,13	0,46	1,85	4,02		
					6,81	1,00		16,09		

Tablo 5 incelendiğinde kadın akademisyenlere göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %66 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %22 ile iletişim eksikliği, %9 ile ast-üst ilişkisi ve %4 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 5: Kadın Akademisyenlere Göre Çatışmaların Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	D	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,29	0,17	0,10	0,27	0,04	0,17	4,27	4,27	0,10
Ast-Üst İlişkisi	3,40	1,00	0,24	0,13	0,58	0,09	0,36	4,22	0,09	
İletişim Eksikliği	6,02	4,13	1,00	0,19	1,47	0,22	0,93	4,28		
Örgütsel Adaletsizlik	9,69	7,45	5,30	1,00	4,42	0,66	2,84	4,32		
					6,74	1,00		17,08		

Tablo 6 incelendiğinde kadın akademisyenlere göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %48 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %43 ile iletişim artırılması, %5 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 6: Kadın Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,04	0,14	0,14	0,38	0,05	0,22	4,08	4,06	0,02
Uyma	0,96	1,00	0,08	0,07	0,26	0,04	0,15	4,09	0,02	
İletişimin Artırılması	7,03	13,20	1,00	0,86	2,99	0,43	1,72	4,02		
Uzlaşma	7,16	15,38	1,17	1,00	3,37	0,48	1,94	4,04		
					6,99	1,00		16,22		

Tablo 7 incelendiğinde erkek akademisyenlere göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %51 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %29 ile iletişim eksikliği, %13 ile ast-üst ilişkisi ve %7 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 7: Erkek Akademisyenlere Göre Çatışmaların Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,49	0,24	0,13	0,35	0,07	0,27	4,00	4,04	0,02
Ast-Üst İlişkisi	2,04	1,00	0,35	0,31	0,69	0,13	0,53	4,06	0,01	
İletişim Eksikliği	4,25	2,89	1,00	0,44	1,53	0,29	1,18	4,06		
Örgütsel Adaletsizlik	7,42	3,18	2,25	1,00	2,70	0,51	2,08	4,05		
					5,27	1,00		16,18		

Tablo 8 incelendiğinde erkek akademisyenlere göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %45 ile iletişimin artırılması stildir. Sırasıyla %44 ile uzlaşma, %7 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 8: Erkek Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Arttırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,41	0,16	0,16	0,43	0,07	0,27	4,01	4,02	0,01
Uyma	0,71	1,00	0,10	0,08	0,28	0,04	0,17	4,02	0,00	
İletişimin Arttırılması	6,38	9,98	1,00	1,20	2,96	0,45	1,83	4,02		
Uzlaşma	6,38	12,27	0,83	1,00	2,84	0,44	1,76	4,03		
					6,51	1,00		16,07		

Tablo 9 incelendiğinde 22-32 yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %45 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %32 ile iletişim eksikliği, %14 ile ast-üst ilişkisi ve %9 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 9: 22-32 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,69	0,26	0,18	0,42	0,09	0,35	4,01	4,04	0,01
Ast-Üst İlişkisi	1,45	1,00	0,38	0,41	0,69	0,14	0,58	4,06	0,01	
İletişim Eksikliği	3,79	2,61	1,00	0,60	1,56	0,32	1,29	4,03		
Örgütsel Adaletsizlik	5,71	2,41	1,67	1,00	2,19	0,45	1,83	4,05		
					4,68	1,00		16,15		

Tablo 10 incelendiğinde 22-32 yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %60 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %33 ile iletişimin artırılması, %4 ile uyma ve %4 ile kaçınma stilleri gelmektedir.

Tablo 10: 22-32 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Arttırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	0,55	0,12	0,10	0,29	0,04	0,16	4,30	4,26	0,10
Uyma	1,82	1,00	0,07	0,06	0,30	0,04	0,16	4,29	0,09	
İletişimin Arttırılması	8,56	13,65	1,00	0,36	2,54	0,33	1,38	4,21		
Uzlaşma	9,58	17,07	2,81	1,00	4,63	0,60	2,53	4,23		
					7,75	1,00		17,03		

Tablo 11 incelendiğinde 33-43 yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %58 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %26 ile iletişim eksikliği, %11 ile ast-üst ilişkisi ve %5 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 11: 33-43 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,34	0,21	0,14	0,31	0,05	0,22	4,15	4,17	0,06
Ast-Üst İlişkisi	2,97	1,00	0,27	0,19	0,62	0,11	0,45	4,17	0,06	
İletişim Eksikliği	4,77	3,77	1,00	0,30	1,53	0,26	1,10	4,18		
Örgütsel Adaletsizlik	7,34	5,17	3,29	1,00	3,34	0,58	2,39	4,16		
					5,81	1,00		16,66		

Tablo 12 incelendiğinde 33-43 yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %48 ile iletişimin artırılması stildir. Sırasıyla %40 ile uzlaşma, %8 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 12: 33-43 Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,98	0,17	0,19	0,50	0,08	0,31	4,00	4,02	0,01
Uyma	0,51	1,00	0,09	0,08	0,24	0,04	0,15	4,02	0,01	
İletişimin Artırılması	5,98	11,44	1,00	1,42	3,14	0,48	1,94	4,03		
Uzlaşma	5,35	12,88	0,70	1,00	2,64	0,40	1,63	4,03		
					6,52	1,00		16,09		

Tablo 13 incelendiğinde 44 ve üzeri yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %74 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %16 ile iletişim eksikliği, %7 ile ast-üst ilişkisi ve %3 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 13: 44 Ve Üzeri Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,32	0,14	0,06	0,23	0,03	0,12	4,18	4,27	0,10
Ast-Üst İlişkisi	3,12	1,00	0,27	0,12	0,56	0,07	0,29	4,15	0,09	
İletişim Eksikliği	7,28	3,68	1,00	0,11	1,31	0,16	0,71	4,34		
Örgütsel Adaletsizlik	16,32	8,37	8,98	1,00	5,92	0,74	3,26	4,42		
					8,02	1,00		17,09		

Tablo 14 incelendiğinde 44 ve üzeri yaş aralığındaki akademisyenlere göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %49 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %41 ile iletişimin artırılması, %5 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 14: 44 Ve Üzeri Yaş Aralığındaki Akademisyenlere Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,01	0,16	0,11	0,36	0,05	0,21	4,05	4,04	0,02
Uyma	0,99	1,00	0,10	0,07	0,29	0,04	0,17	4,04	0,01	
İletişimin Artırılması	6,26	9,97	1,00	1,01	2,82	0,41	1,66	4,04		
Uzlaşma	9,41	13,97	0,99	1,00	3,38	0,49	1,99	4,04		
					6,85	1,00		16,16		

Tablo 15 incelendiğinde araştırma görevlilerine göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %44 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %31 ile iletişim eksikliği, %17 ile ast-üst ilişkisi ve %8 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 15: Araştırma Görevlilerine (Arş. Gör.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,47	0,29	0,18	0,39	0,08	0,33	4,01	4,11	0,04
Ast-Üst İlişkisi	2,14	1,00	0,35	0,55	0,80	0,17	0,69	4,15	0,04	
İletişim Eksikliği	3,48	2,85	1,00	0,51	1,50	0,31	1,30	4,25		
Örgütsel Adaletsizlik	5,52	1,83	1,96	1,00	2,11	0,44	1,81	4,12		
					4,80	1,00		16,44		

Tablo 16 incelendiğinde araştırma görevlilerine göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %50 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %40 ile iletişimin artırılması, %5 ile kaçınma ve %5 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 16: Araştırma Görevlilerine (Arş. Gör.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	0,73	0,15	0,16	0,37	0,05	0,23	4,21	4,17	0,06
Uyma	1,38	1,00	0,08	0,08	0,30	0,05	0,19	4,22	0,06	
İletişimin Artırılması	6,61	12,76	1,00	0,59	2,66	0,40	1,63	4,12		
Uzlaşma	6,17	12,65	1,69	1,00	3,39	0,50	2,08	4,12		
					6,72	1,00		16,67		

Tablo 17 incelendiğinde öğretim görevlilerine göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %71 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %18 ile iletişim eksikliği, %7 ile ast-üst ilişkisi ve %5 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 17: Öğretim Görevlilerine (Öğr. Gör.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,47	0,37	0,06	0,32	0,05	0,19	4,13	4,27	0,10
Ast-Üst İlişkisi	2,12	1,00	0,19	0,14	0,49	0,07	0,30	4,36	0,09	
İletişim Eksikliği	2,70	5,33	1,00	0,17	1,26	0,18	0,79	4,45		
Örgütsel Adaletsizlik	16,00	7,15	5,76	1,00	5,07	0,71	2,94	4,14		
					7,13	1,00		17,07		

Tablo 18 incelendiğinde öğretim görevlilerine göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %47 ile iletişimin artırılması stildir. Sırasıyla %42 ile uzlaşma, %6 ile uyma ve %6 ile kaçınma stilleri gelmektedir.

Tablo 18: Öğretim Görevlilerine (Öğr. Gör.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Arttırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max		Tutarlılık Oranı
									CI		
Kaçınma	1,00	0,51	0,19	0,17	0,36	0,06	0,24	4,33	4,27	0,10	
Uyma	1,95	1,00	0,07	0,11	0,35	0,06	0,25	4,43	0,09		
İletişimin Arttırılması	5,40	14,56	1,00	0,98	2,96	0,47	1,99	4,27			
Uzlaşma	5,87	8,71	1,02	1,00	2,69	0,42	1,71	4,04			
					6,36	1,00		17,07			

Tablo 19 incelendiğinde araştırma görevlisi doktorlara göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %52 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %25 ile iletişim eksikliği, %14 ile ast-üst ilişkisi ve %9 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 19: Araştırma Görevlisi Doktorlara (Arş. Gör. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max		Tutarlılık Oranı
									CI		
Kaynak Azlığı	1,00	0,63	0,33	0,20	0,45	0,09	0,36	4,01	4,01	0,03	
Ast-Üst İlişkisi	1,58	1,00	0,59	0,25	0,70	0,14	0,56	4,00	0,00		
İletişim Eksikliği	2,99	1,70	1,00	0,46	1,24	0,25	1,00	4,01			
Örgütsel Adaletsizlik	5,12	3,96	2,18	1,00	2,58	0,52	2,08	4,01			
					4,96	1,00		16,03			

Tablo 20 incelendiğinde araştırma görevlisi doktorlara göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %56 ile iletişimin artırılması stildir. Sırasıyla %34 ile uzlaşma, %7 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 20: Araştırma Görevlisi Doktorlara (Arş. Gör. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	1,44	0,11	0,25	0,45	0,07	0,27	4,05	4,06	0,02
Uyma	0,70	1,00	0,08	0,08	0,26	0,04	0,16	4,08	0,02	
İletişimin Artırılması	9,05	12,16	1,00	1,82	3,76	0,56	2,24	4,02		
Uzlaşma	4,01	12,16	0,55	1,00	2,28	0,34	1,38	4,09		
					6,74	1,00		16,24		

Tablo 21 incelendiğinde öğretim görevlisi doktorlara göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %64 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %27 ile iletişim eksikliği, %5 ile ast-üst ilişkisi ve %4 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 21: Öğretim Görevlisi Doktorlara (Öğr. Gör. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,61	0,14	0,08	0,29	0,04	0,16	4,08	4,27	0,10
Ast-Üst İlişkisi	1,64	1,00	0,10	0,11	0,37	0,05	0,21	4,25	0,09	
İletişim Eksikliği	7,38	9,69	1,00	0,21	1,98	0,27	1,17	4,40		
Örgütsel Adaletsizlik	12,30	9,08	4,68	1,00	4,78	0,64	2,82	4,37		
					7,41	1,00		17,10		

Tablo 22 incelendiğinde öğretim görevlisi doktorlara göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %47 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %40 ile iletişimin artırılması, %8 ile kaçınma ve %5 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 22: Öğretim Görevlisi Doktorlara (Öğr. Gör. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	0,93	0,31	0,18	0,48	0,08	0,33	4,26	4,21	0,08
Uyma	1,08	1,00	0,10	0,07	0,29	0,05	0,20	4,28	0,07	
İletişimin Artırılması	3,23	9,84	1,00	1,13	2,45	0,40	1,66	4,15		
Uzlaşma	5,47	14,85	0,88	1,00	2,91	0,47	1,96	4,14		
					6,13	1,00		16,84		

Tablo 23 incelendiğinde doktor öğretim üyelerine göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %55 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %31 ile iletişim eksikliği, %7 ile kaynak azlığı ve %7 ile ast-üst ilişkisi gelmektedir.

Tablo 23: Doktor Öğretim Üyelerine (Dr. Öğr. Üyesi) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,57	0,21	0,20	0,39	0,07	0,28	4,24	4,26	0,10
Ast-Üst İlişkisi	1,76	1,00	0,14	0,14	0,43	0,07	0,31	4,25	0,09	
İletişim Eksikliği	4,68	7,26	1,00	0,33	1,84	0,31	1,33	4,28		
Örgütsel Adaletsizlik	5,06	7,33	2,99	1,00	3,25	0,55	2,35	4,27		
					5,90	1,00		17,05		

Tablo 24 incelendiğinde doktor öğretim üyelerine göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %54 ile uzlaşma stildir. Sırasıyla %38 ile iletişimin artırılması, %7 ile kaçınma ve %2 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 24: Doktor Öğretim Üyelerine (Dr. Öğr. Üyesi) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	5,15	0,13	0,10	0,51	0,07	0,28	4,22	4,16	0,06
Uyma	0,19	1,00	0,06	0,06	0,16	0,012	0,09	4,22	0,05	
İletişimin Artırılması	7,72	16,36	1,00	0,57	2,91	0,38	1,54	4,07		
Uzlaşma	10,09	16,44	1,76	1,00	4,14	0,54	2,21	4,13		
					7,71	1,00		16,64		

Tablo 25 incelendiğinde doçent doktorlara göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %69 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %20 ile iletişim eksikliği, %8 ile ast-üst ilişkisi ve %4 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 25: Doçent Doktorlara (Doç. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaynak Azlığı	1,00	0,32	0,12	0,08	0,23	0,04	0,13	4,20	4,22	0,08
Ast-Üst İlişkisi	3,17	1,00	0,27	0,13	0,57	0,08	0,32	4,10	0,07	
İletişim Eksikliği	8,20	3,74	1,00	0,16	1,50	0,20	0,87	4,25		
Örgütsel Adaletsizlik	13,08	7,84	6,10	1,00	5,00	0,69	2,97	4,33		
					7,30	1,00		16,89		

Tablo 26 incelendiğinde doçent doktorlara göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %47 ile iletişimin artırılması stildir. Sırasıyla %41 ile uzlaşma, %8 ile kaçınma ve %4 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 26: Doçent Doktorlara (Doç. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max		Tutarlılık Oranı
									CI		
Kaçınma	1,00	2,08	0,17	0,21	0,52	0,08	0,33	4,00	4,22	0,08	
Uyma	0,48	1,00	0,16	0,06	0,26	0,04	0,18	4,32	0,07		
İletişimin Artırılması	6,05	6,34	1,00	1,88	2,91	0,47	2,00	4,29			
Uzlaşma	4,87	16,65	0,53	1,00	2,56	0,41	1,75	4,27			
					6,25	1,00		16,88			

Tablo 27 incelendiğinde profesör doktorlara göre çatışmaya sebep olan en önemli faktör %65 ile örgütsel adaletsizliktir. Sırasıyla %19 ile iletişim eksikliği, %14 ile ast-üst ilişkisi ve %2 ile kaynak azlığı gelmektedir.

Tablo 27: Profesör Doktorlara (Prof. Dr.) Göre Çatışma Sebepleri

	Kaynak Azlığı	Ast-Üst İlişkisi	İletişim Eksikliği	Örgütsel Adaletsizlik	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max		Tutarlılık Oranı
									CI		
Kaynak Azlığı	1,00	0,17	0,06	0,07	0,16	0,02	0,10	4,40	4,27	0,10	
Ast-Üst İlişkisi	6,05	1,00	0,83	0,17	0,97	0,14	0,55	4,03	0,09		
İletişim Eksikliği	15,63	1,20	1,00	0,19	1,37	0,19	0,83	4,33			
Örgütsel Adaletsizlik	15,16	5,79	5,26	1,00	4,63	0,65	2,79	4,30			
					7,14	1,00		17,07			

Tablo 28 incelendiğinde profesör doktorlara göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %50 ile uzlaşma stilidir. Sırasıyla %42 ile iletişimin artırılması, %5 ile kaçınma ve %3 ile uyma stilleri gelmektedir.

Tablo 28: Profesör Doktorlara (Prof. Dr.) Göre Çatışma Yönetim Stilleri

	Kaçınma	Uyma	İletişimin Artırılması	Uzlaşma	Geometrik Ortalama	Normal Geometrik Ortalama	Matris Çarpımı	d	λ max	Tutarlılık Oranı
									CI	
Kaçınma	1,00	2,10	0,14	0,07	0,37	0,05	0,21	4,12	4,10	0,04
Uyma	0,48	1,00	0,08	0,07	0,23	0,03	0,13	4,01	0,03	
İletişimin Artırılması	7,10	11,99	1,00	1,21	3,19	0,42	1,72	4,13		
Uzlaşma	15,18	15,25	0,82	1,00	3,72	0,50	2,08	4,15		
					7,50	1,00		16,41		

SONUÇ

Çatışma kavramı insan hayatında var olan bir gerçekliktir. Bu gerçeklik birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Yapılmış olan bu çalışma akademide yaşanan çatışmanın sebepleri ve çatışma yönetim stillerinin belirlenip AHS yöntemi ile değerlendirilmesine geçerli bir yanıt aramıştır.

Bu çalışma özellikle AHS yönteminin kullanılması başta olmak üzere kriterler arasından en çok tercih edilebilecek kriterler kullanılarak literatürdeki hakim yaklaşımlardan (SPSS programının kullanılması) farklı bir argüman ortaya koymaktadır. Böylelikle literatürde bulunan diğer çalışmalardan daha farklı bir sonuç çıkarılabilmesine imkan vermiştir.

Araştırmanın sınırlılıklarından biri; yapılan çalışmanın örnekleminin Türkiye'deki bazı üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmasıdır. Diğerleri ise, tez süresinin belirli bir zaman dilimi içerisinde hazırlanması gerektiğinden dolayı araştırmanın sadece 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında ülkemizde bulunan 23 üniversitede yapılmasıdır. Çalışmanın konusu genel olarak yönetim ve organizasyon ile birlikte sayısal yöntemler alanını kapsadığı için anket sorularına genelde İİBF bölümlerinde çalışan akademisyenler katılmıştır.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışmaya sebep olan en önemli faktör akademisyenlere göre %57 ile örgütsel adaletsizlik iken çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %46 ile uzlaşma stili olmuştur.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışmaya sebep olan en önemli faktör erkek akademisyenlere göre %51 ile, kadın akademisyenlere göre %66 ile örgütsel adaletsizliktir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden en önemli stil erkek akademisyenlere göre %45 ile iletişimin artırılmasıdır. Kadın akademisyenlere göre en önemli stil ise %48 ile uzlaşma stildir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışmaya sebep olan en önemli faktör 22-32 yaş aralığındaki akademisyenlere göre %45 ile, 33-43 yaş aralığındaki akademisyenlere göre %58 ile ve 44 ve üzeri yaş aralığındaki akademisyenlere göre %74 ile örgütsel adaletsizliktir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde 22-32 yaş aralığındaki akademisyenler için çatışma yönetim stillerinden en önemli stil %60 ile uzlaşma stili, 33-43 yaş aralığındaki akademisyenlere göre %48 ile iletişimin artırılması ve 44 ve üzeri yaş aralığındaki akademisyenlere göre ise en önemli stil %49 ile uzlaşma stildir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışmaya sebep olan en önemli faktör araştırma görevlilerine göre %44 ile, öğretim görevlilerine göre %71 ile, araştırma görevlisi doktorlara göre %52 ile, öğretim görevlisi doktorlara göre %64 ile, doktor öğretim üyelerine göre %55 ile doçent doktorlara göre %69 ile ve profesör doktorlara göre %65 ile örgütsel adaletsizliktir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden en önemli stil araştırma görevlilerine göre %50 ile, öğretim görevlisi doktorlara göre %47 ile, doktor öğretim üyelerine göre %54 ile ve profesör doktorlara göre %50 ile uzlaşma stildir.

AHS yöntemi ile sonuçlar incelendiğinde çatışma yönetim stillerinden en önemli stil öğretim görevlilerine göre %47 ile, araştırma görevlisi doktorlara göre %56 ile ve doçent doktorlara göre %47 ile iletişimin artırılması stildir.

Örnek (2013) çalışmasında akademik personelin çatışmaya büyük oranda etki eden ilk beş nedeni olarak, iletişim eksikliği, yöneticilerin yönetim tarzları, denetim biçimi, çalışanların iş tatminsizliği, kaynak yetersizliği ve ortak kullanım olarak bulmuştur. Araştırma kapsamında yapılan analize göre akademik personelin çatışmaya neden olan kaynak kıtlığı, ast-üst ilişkisi, iletişim eksikliği ve örgütsel adaletsizlik kriterleri bulunmuştur. Örnek'in çalışması ile genel anlamda aynı yönde sonuca ulaşılmıştır.

Şanlıöz (2019) çalışmasında akademisyenlerin en çok iş birliği ve en az baskın olma stratejisini tercih ettiği, yaşa göre ise çatışma yönetim stratejisi olarak uzlaşmayı tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analize göre akademisyenlerin genel olarak en çok uzlaşma stilini tercih ettiklerini, yaşa göre ise iletişimin artırılması ve uzlaşma stilini tercih edildiği sonucunu bulduk. Şanlıöz'ün çalışması ile hem aynı hem de farklı yönde bir sonuca ulaştık.

Çiçek'in (2012) çalışmasında farklı statüde (akademik ve idari) çalışan akademisyenler arasındaki çatışmalar yaşa ve unvana göre farklılık göstermektedir. Araştırma kapsamında yapılan analize göre çatışma ile ilgili unvan ve yaşa göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çiçek'in çalışması ile farklı yönde sonuca ulaşılmıştır.

Akademide çatışmaya sebep olan en önemli faktör hem genel verilere göre hem de demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve unvan) göre örgütsel adaletsizliktir. Bu durum ile ilgili nedenin mobing ve cam tavanın olması söylenebilir. Çünkü mobing ve cam tavanın (iş yerinde kadınların bir üst kademedeki çalışabilmelerine veya çalıştıkları kademedeki işlerini rahatça yapabilmesine engel olunan süreç) olması bireyler arasındaki ayrımı ve adaletsizliği gösterdiği için örgütsel adaletsizliğe yol açabilmektedir.

Çatışma yönetim stillerinden en önemli stil incelendiğinde genel verilere ve demografik değişkenlere göre benzerlik ve farklılık vardır.

Çatışma yönetim stillerinden en önemli stil genel verilere ve kadın akademisyenlere göre uzlaşma stili ve erkek akademisyenlere göre iletişimin artırılması stildir.

Kadın ve erkek akademisyenler arasında böyle bir farklılığın olmasının nedeni ataerkil bir toplumda erkek daha çok söz sahibidir. Çünkü daha çok söz sahibi olan erkekler mevcut iletişimin yetersiz olabileceğini düşünebildikleri için iletişimin artmasından yana tercih kullanabilirler.

Yaşa göre 22-32 yaş ve 44 ve üzeri yaş aralığındaki akademisyenler için çatışma yönetim stillerinden en önemli stil uzlaşma stili ve 33-43 yaş aralığındaki akademisyenlere göre iletişimin artırılması stildir.

Unvana göre çatışma yönetim stillerinden en önemli stil araştırma görevlilerine, öğretim görevlisi doktorlara, doktor öğretim üyelerine ve profesör doktorlara göre uzlaşma stildir. Unvan göre öğretim görevlilerine, araştırma görevlisi doktorlara ve doçent doktorlara göre iletişimin artırılması stildir.

Yaşa ve unvana göre çatışma yönetim stillerinde benzerlik ve farklılıkların olmasının nedeni bazı akademisyenlerin tecrübe ve deneyimlerinin aynı veya farklı olması olabilmektedir. Çünkü her bireyin bulunduğu örgüt yapısı bireylerin aynı ya da farklı tecrübe ve deneyim kazanmalarında etkili olabilmektedir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde çatışma kavramı her zaman ve her akademisyen arasında olmasa bile görülebilmektedir. Bundan dolayı çatışma ile ilgili birtakım çalışmalar yürütülebilir. Çatışma ile ilgili seminerler verilerek çatışma konusundaki kazanımların artırılması sağlanabilir.

Örgütsel adaletsizliğin olmaması için ödül ve ceza sistemi ile ilgili denetleme kurulu kurulabilir veya ödül ve ceza sistemi geliştirilebilir. Böylelikle örgütsel adaletsizliğin önüne geçilebilir.

Çatışmaların olmaması için birlik ve beraberliğin pekiştirilmesi veya oluşturulması sağlanabilir. Bunun için akademisyenler arasında yönetici konumunda bulunanlar (bölüm başkanı, dekan vb.) tarafından sosyal etkinlikler (yürüyüş, tiyatro ve sinemaya izleyici olarak katılım vb.) düzenlenebilir. Akademisyenler arasında ayda bir toplantı yapılabilir. Böylelikle sorunlar var ise çatışma daha çok büyümeden çözüme kavuşabilir.



KAYNAKLAR

- Ada, N. (2013). “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Literatür Çalışması”. *International Journal of Social Science*, 6 (1), ss. 59-74.
- Akcan, G. (2014). *Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Aşamalarında Çatışma Çözme Yöntemleri*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akkirman, A. D. (1998). “Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (13), ss. 1-11.
- Alakavuklar, O.N., Çakar, U. ve Arbak, Y. (2012). “Development Process Of Conflict Management Studies In Organizational Behavior”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13 (2), ss. 1-30.
- Aula, P. ve Siira, K. (2010). “Organizational Communication and Conflict Management Systems A Social Complexity Approach”. *Nordicom Review*, 31 (1), ss. 125-141.
- Ayan, B. (2018). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Başak, B. (2010). *Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması*. Manisa; Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). “Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3 (3), ss. 21-38.
- Büyükyazıcı, M. ve Sucu, M. (2003). “The Analytic Hierarchy And Analytic Network Processes”. *Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics*, (32), ss. 65-73.
- Bodin, L. ve Gass, S. I. (2003). “On Teaching The Analytic Hierarchy Process”. *Computers & Operations Research*, 30, ss. 1487-1497.
- Bolloju, N. (2001). “Aggregation of Analytic Hierarchy Process Models Based On Similarities In Decision Makers Preferences”. *European Journal of Operational Research*, 128, ss. 499–508.

- Cankul, İ. H. ve Göktaş, B. (2019). “Örgütsel Çatışma”. Örgütsel Yaklaşımlar -1. (Ed. Yeter Demir USLU vd.). Eskişehir: Nisan Kitabevi, ss. 28-45.
- Cengiz, A. A., Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, E. ve Ceylan M. (2018). *Çatışma Ve Stres Yönetimi I*. Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayını. ss. 1-197.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). “Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1 (2), ss. 39-51.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çam, T. (2018). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). “Academics’ Conflict Management Styles”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2), ss. 155-162.
- Çetin, Z. (2020). *Öğretim Elemanlarının Mükemmeliyetçilik, Çatışma, Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Ankara; Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçek, B. (2012). *Üniversitelerde Akademik ve İdari Personel Arasındaki Statü Kaynaklı Çatışmanın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çuhadar, F. M. (2019). *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri Ve Sonuçları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Doucet, O., Poitras, J. ve Chenevert, D. (2008). "The Impacts Of Leadership On Workplace Conflicts". *International Journal of Conflict Management*, 20 (4), ss. 340-354.
- Günaydın, N. (2016). *Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisan Tezi.
- Gross, M. A. ve Guerrero, L. K. (2000). “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application Of The Competence Model To Rahim’s Organizational Conflict Styles”. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), ss. 200-226.

Feltner, B. D. ve Goodsell, D. R. (1972). "The Academic Dean and Conflict Management". *The Journal of Higher Education*, 43 (9), ss. 692-701.

Hamayun, M., Khan, I. U., Nisar, M., Khan, M. A., ve Kaleem, M. (2018). "Analyzing the Role of Conflict and Self-Construal in Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan". *Abasyn Journal of Social Sciences*, (special issue), ss. 1-16.

İmamoğlu, E. (2014). *Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri ve Kamu Kuruluşunda Bir Alan Araştırması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları Z. D. (2012). "Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), ss. 215-237.

Kasapoğlu, A. (2010). "Çatışma Çözümlemesi". *Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları*. (Ed. Cahit Kavcar ve Saliha Karagöz Güzel). Ankara: Ankara Üniversitesi, ss. 1-172.

Kinnander, M. (2011). *Conflict Management How To Manage Functional Conflicts Within Projects Teams*. England: University Of Northumbria At Newcastle Master's Thesis.

Madalina, O. (2015). "Conflict Management, a new challenge". *Procedia Economics and Finance*, 39, ss. 807 – 814.

Mills, B. R. ve Mene, C. T. (2020). "Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10 (5), ss. 540-545.

Montes, C., Rodriguez, D. ve Serrano, G. (2012). "Affective Choice Of Conflict Management Styles". *International Journal of Conflict Management*, 23 (1), ss. 6-18.

Onat, Ç. (2018). *Kamu Görevlileri Arasında Gelişen Çatışma Sebepleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Olekalns, M., Putnam, L. L., Weingart, L. R., ve Metcalf, L. (1983). "Communication Processes and Conflict Management". *The Organizational Frontiers Series*. (Ed. Carsten K.W. De Dreu ve Michele J. Gelfand). London: Lawrence Erlbaum

Associates, ss. 3-479.

Ova, A. (2013). *Organizasyonlardaki Çatışmaların Yönetimi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ömürbek, N. ve Tunca, M. Z. (2013). "Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), ss. 47-70.

Ömürbek, N. ve Şimşek, A. (2014). "Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleriyle Online Alışveriş Sitesi Seçme". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, ss. 306-327.

Örnek, A. Ş. (2013). "Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), ss. 25-50.

Özdemir, M. (2008). *Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, E., Sungur, Z. ve Özdemir, A., A. (2009). "Conflict management styles of Turkish Managers". *Journal of European Industrial Training*, 33 (5), ss. 419-438.

Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma". *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), ss. 9-24.

Özyörük, B. ve Özcan, E. C. (2008). "Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründen Bir Örnek". *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), ss. 133-144.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Quorum Books

Saaty, T. L. (1977). "A scaling Method For Priorities In Hierarchical Structures". *Journal Of Mathemativ Psychology*, 15, ss. 234-281.

- Saaty, R. W. (1987). "The Analytic Hierarchy Process - What It Is And How It Is Used". *Mathematical Modelling*, 3-5 (9), ss. 161-176.
- Saaty, T. L. (1990). "How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process". *European Journal of Operational Research*, 48 (1), ss. 9- 26.
- Saaty, T. L. (2008). "Decision Making With The Analytic Hierarchy Process". *Services Sciences*, 1 (1), ss. 83-98.
- Sarpkaya, P. Y. (2012). Types And Causes Of Conflict Experienced Instructors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, ss. 4349 – 4355.
- Schmidt, K., Aumann, I., Hollander, I., Damm, K., Von Der Schulenburg, J. ve Graf, M. (2015). "Applying the Analytic Hierarchy Process in healthcare research: A systematic literature review and evaluation of reporting". *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 15 (112), ss. 1-27.
- Silkü, H. A. ve Yalçinkaya, M. (2008). "Öğretim Elemanlarını Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi". *Yeni Düşünceler*, (3), ss. 339-354.
- Spaho, K. (2013). "Organizational Communication And Conflict Management". *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18 (1), ss. 103-118.
- Stevens, R. E., Williamson, S. ve Tiger, A. (2012). "Conflict Resolution Strategies In An Academic Setting". *Conflict Resolution ve Negotiation Journal*, (4), ss. 139-150.
- Şanlıöz, E. (2019). *Örgütsel Çatışma Yönetimi: Üniversitelerde Bir Araştırma*. Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, K. (2019). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*. Erzincan: Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Tatum, B. C., ve Eberlin, R. J. (2006). "Organizational Justice And Conflict Management Styles". *International Journal of Conflict Management*, 17 (1), ss. 66-81.
- Thomas, K., W. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update".

Journal of Organizational Behavior, 13, ss. 265-274.

Tjosvold, D., Wong, A. S. H. ve Chen, N. Y. F. (2014). "Constructively Managing Conflicts in Organizations". *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, ss. 545-568.

Tokat, B. (1999). "Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), ss. 23-40.

Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Van Niekerk, W. M. (2016). *Assessing conflict management styles and work-related wellbeing of employees in higher education in South Africa*. Africa; Psychology at the Potchefstroom Campus of the North-West University Mini-Dissertation.

Vaidya, O. ve Kumar, S. (2006). "Analytic Hierarchy Process: An Overview Of Applications". *European Journal of Operational Research*, 169, ss. 1-29

Yang, J. ve Lee, H. (1997). "An AHP Decision Model for Facility Location Selection". *Facilities*, 15 (9/10), ss. 241-254.

Yılmaz, E. (2020). "Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinin Çözümü". *DOA Dergisi, January 1999*, ss. 95–122.

Zarankin, T. G. (2007). "A new look at conflict styles: goal orientation and outcome preferences". *International Journal of Conflict Management*, 19 (2), ss. 167-184.

Zurlo, M. C., Valloneb, F., Dell'Aquila, E. ve Marocco, D. (2019). "Teachers' Patterns of Management of Conflicts With Students: A Study in Five European Countries". *Europe's Journal of Psychology*, 16 (1), ss. 112–127.

Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). "Conflict and Its Management". *Journal of Management*, 21 (3), ss. 515-558.

Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). "Marketing Application of The Analytic Hierarchy Process". *Management Science*, 26 (7), ss. 641-658.

EKLER

EK-1: Uygulama Anketi

Bu anket “AKADEMİDE YAŞANAN ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ VE ANALİTİK AĞ SÜRECİ YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ” konulu tez çalışması için hazırlanmış olup içeriği sadece akademik bir çalışma ile sınırlıdır. **Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.**

İkili kriterlerden hangisini tercih ediyorsanız o tercih ettiğiniz taraftaki önem düzeyini gösteren rakamlardan birinin üzerine X işaretini koyunuz. 2’den 9’a doğru önem düzeyi artmaktadır. Eğer iki kriter eşit düzeyde bir öneme sahip ise 1 rakamının üzerine X koyunuz.

Dr. Öğr. Üyesi Kadir KIRDA
Danışman

Taha KOSİFOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Değişkenler

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
Yaş: 22-32 () 33-43 () 44 ve üzeri ()
Unvan: Arş. Gör. ()
Öğr. Gör. ()
Arş. Gör. Dr. ()
Öğr. Gör. Dr. ()
Dr. Öğretim Üyesi ()
Doç. Dr. ()
Prof. Dr. ()

ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kaynak Azlığı																		Ast-Üst İlişkisi
Kaynak Azlığı																		İletişim Eksikliği
Kaynak Azlığı																		Örgütsel Adaletsizlik
Ast-Üst İlişkisi																		İletişim Eksikliği
Ast-Üst İlişkisi																		Örgütsel Adaletsizlik
İletişim Eksikliği																		Örgütsel Adaletsizlik

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kaçınma																		Uyma
Kaçınma																		İletişimin Arttırılması
Kaçınma																		Uzlaşma
Uyma																		İletişimin Arttırılması
Uyma																		Uzlaşma
İletişimin Arttırılması																		Uzlaşma

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Taha KOSİFOĞLU			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Mehmet Nazif Günal İlköğretim Okulu		Arhavi	2001-2006
Ortaöğretim	Mehmet Nazif Günal İlköğretim Okulu		Arhavi	2006-2009
Lise	Arhavi Hüseyin Gürkan Anadolu Lisesi		Arhavi	2009-2013
Lisans	Ordu Üniversitesi	İşletme	Ordu	2016-2020
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme	Artvin	2020-2023
İş Deneyimi:				
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:				
e-posta				
Yayınlarıım:				