

BÖLÜMLERARASI ÇATIŞMANIN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ

Hasan BÜLBÜL¹

Tarkan TUNÇ^{2*}

¹Ömer Halisdemir Üniversitesi, İİBF, Niğde

²Ömer Halisdemir Üniversitesi, S.Yazar, İİBF, Niğde

*E-posta: tarkan.tunc@ohu.edu.tr.

Geliş Tarih/Received: 30.05.2017 Kabul Tarih/Accepted: 04.07.2017

Öz: Çatışma, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bireylerin, grupların ve toplumların yaşamında belirleyici bir işleve sahiptir. Sebepleri ve sonuçları itibariyle işletme hayatı açısından da önemli bir kavramdır. Bu nedenle, kavramın tanınması, düzeyinin ve etkilerinin bilinmesi oldukça önemlidir. Bu çalışma, Türkiye’de yenilikçi işletmelerde bölümlerarası çatışmaların yenilik performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri, Türk Patent ve Marka Kurumundan, son beş yıl içinde üç ve üzeri patent tescili yaptırmış işletmelerden toplanmıştır. Bölümlerarası çatışmanın, literatürde genel kabul görmüş olan, kişilerarası çatışma boyutlarına benzer şekilde, üç boyuta (süreç, ilişki ve görev) sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bölümlerarası çatışma seviyesi azaldıkça, işletmelerin yenilik performansının arttığı görülmüştür. Özellikle çatışmaların süreç boyutu ile yenilik performansı arasında önemli bir ilişkiye rastlanmıştır. Bölümlerarası çatışmaları doğru şekilde yönetebilmek ve işletme üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek için görev dağılımlarına ya da bireysel değerlere odaklanmak yerine kolektif değerlere odaklanmanın daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilerarası çatışma, Bölümlerarası çatışma, Yenilik performansı

JEL Kodu: O31, M10

EFFECTS OF INTERDEPARTMENTAL CONFLICT ON INNOVATION PERFORMANCE

Abstract: Conflict is a phenomenon which is as old as human history. It has a decisive role in the lives of individuals, groups and societies. It has also a vital role in business life in terms of its reasons and consequences, for this reason, it is highly important to recognize the concept of conflict, its degrees and effects in terms of firms. This study aims to investigate the effect of interdepartmental conflicts on innovative performances in Turkey's innovative firms. The research data was collected from the firms which have received the patent or utility model certificate from Turkish Patent and Trademark Office within the last five years. It has been determined that the interdepartmental conflicts have three dimensions (process, relationship and task), similar to the generally accepted interpersonal conflict dimensions in the literature. It has been also determined that as the level of conflict between departments decreases, the innovation performance of enterprises increases. In particular, a significant relationship was found between the conflict's process dimension and innovation performance. In order to be

able to manage interdepartmental conflicts properly and to reduce the negative effects on the firm, it has been concluded that the collective values should be emphasized rather than focusing on individual values or task distributions.

Keywords: *Interpersonal conflict, Interdepartmental conflict, Innovation performance*

1. Giriş

Çatışmalar, işletme hayatının yadsınamaz bir gerçeğidir. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak çatışmalar, doğru yönetilmeleri durumunda işletmelerin gelişimine pozitif katkılar sağlarlar (Zhang, vd., 2015). Hatta örgütlerde çatışma yaşanmamasının durgunluk ve ataletle sebep olacağı (Yeniçeri, 2009), örgütsel etkinliğin artırılması ve örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi için belirli bir seviyede çatışma yaratılmasının yararlı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Çatışma kavramı; psikoloji, antropoloji, sosyoloji, siyasal bilim, işletme, ekonomi gibi farklı disiplinlerin ortak çalışma alanında yer almaktadır. Çatışma için yapılan tanımlardan çıkartılabilecek ortak kavramlar; anlaşmazlık, huzursuzluk, düşmanlık, uyumsuzluk ve uyuşmazlıktır (Akova ve Akın, 2015). Çatışma, temelinde ihtilaf kavramını barındıran çok boyutlu (multidimensional) bir olgu, farklılıkların öne çıkardığı bilinçli ve duygusal algılardır. İnsanların sosyal etkileşim içerisinde bulunduğu her yerde kaçınılmaz biçimde ortaya çıkarlar (Anderson ve Narus, 1990; Hanif vd., 2016).

Çatışmaya yol açma potansiyeli, her ihtilaf ve farklılığı işletme için bir tehdit haline getirmez (Elbanna, 2009). Çatışmaları, rekabet ortamı içinde rasyonel bir şekilde yöneterek örgütsel kazanımlara dönüştürmek mümkündür. Bu kazanımlar arasında; karar alternatiflerini çoğaltması, mevcut sorunlara ilgiyi artırması, zihinsel faaliyetleri geliştirmesi, yenilikçilik yönünü güçlendirmesi, iletişimi artırması, ilişkileri kuvvetlendirmesi, motivasyonu artırması, demokratik kültürü geliştirmesi ve rekabetçi bir ortam oluşturması sayılabilir. İyi yönetilmediğinde ise; amaçlardan sapma, maliyetlerin artması, moral seviyesinin düşmesi, güvensizlik ve şüpheciliğe sebep olarak işten ayrılma davranışını artırması, kutuplaşmayı artırması, farklılıkları derinleştirilmesi, işbirliğine zarar vermesi, çalışanın sağlığını bozması ve verimliliğini düşürmesi gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Akova ve Akın, 2015).

Çatışmalar; görev çatışması (fonksiyonel ya da yapısal çatışma), ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç şekilde ortaya çıkar (Moreno vd., 2009). Görev çatışması, kişilerin/bölümlerin kendi çalışma alanlarındaki faaliyetlere ve görevlere dair sahip oldukları farklı görüş, düşünce ve bakış açılarından kaynaklanır. İlişki çatışması, faaliyet ve görevle bağlantısı olmayan; kişisel gerilim, düşmanlık ve husumet duygularından kaynaklanan anlaşmazlıkları kapsar (Jehn, 1995). Süreç çatışması, üzerinde en az çalışılan çatışma türüdür (Jehn ve Mannix, 2001) ve görevlerin “nasıl” yapılması gerektiği konusunda yaşanan çatışmaları kapsar (Passos ve Caetano, 2005). Görev ve ilişki çatışması arasında sürekli bir etkileşim vardır ve problemlerin kişiselleştirilmesi durumunda görev çatışmasının ilişki çatışmasına dönüşmesi mümkündür (Jehn, 1995; Maden ve Aydın, 2010; He vd., 2014). Gürkan ve Demiralay’a (2013) göre, bu iki çatışma türü arasında olumlu ve doğrusal bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Bu sonuç bize, bir tür çatışmanın görüldüğü ekiplerde diğer tür çatışmanın da görülme ihtimalinin bulunduğunu göstermektedir.

Wit vd. (2012), süreç çatışmalarının; yenilik, verimlilik, etkinlik, güven ve bağlılık gibi grup performans çıktıları üzerinde kuvvetli ve negatif yönlü bir etkisinin bulunduğunu aktarmaktadırlar. He vd. (2014), görev çatışmasının takım performansını olumlu şekilde etkilerken, ilişki çatışmasının performansına zarar verdiğini ve negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Vollmer (2015), görev çatışmasının yenilik faaliyetleri üzerindeki etkisinin

çoğunlukla pozitif yönlü olduğunu, ilişki çatışmasının etkisinin ise büyük oranda negatif yönlü olduğunu ortaya koymuş ve çatışmanın, yenilik faaliyetlerinin sadece sonucu değil aynı zamanda kaynağı da olduğunu ifade etmiştir. Song vd. (2006), yapısal çatışma ile yenilik performansı arasında güçlü ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu, ilişki çatışmasıyla yenilik performansı arasındaki bağlantının ise güçlü ve negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye bağlamında, bölümlerarası çatışmaların yenilik performansına etkisine ilişkin oldukça sınırlı sayıda kaynak bulunmaktadır. İşletme bölümleri arasında yaşanan çatışmaların incelendiği çalışmaların sayısı uluslararası literatürde de oldukça sınırlıdır (Knippenberg, 2003). Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen yenilikçi işletmelerindeki (bilgi ve fikirleri sürekli bir şekilde ürüne, sürece veya sisteme dönüştürebilme yeteneğine sahip firmalar (Lawson ve Samson, 2001)) bölümlerarası çatışma ile yenilik performansları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda öncelikle, çatışma ve yenilik kavramları arasındaki etkileşimi tespit etmek için yapılan literatür incelemesinin sonuçları açıklanmakta daha sonra ise yürütülen araştırmanın metodolojisi ve bulguları tartışılmaktadır.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Çatışma

Yeniçeri'ye (2009) göre çatışma olgusu, karşı olma davranışının bir türüdür. Örgütlerde bireylerin, grupların veya bölümlerin karşı olma durumlarını iki boyutlu olarak düşünmek mümkündür. Birincisi içe dönük, psikolojik tarafı ağır basan, soğuk ve tespit edilmesi ancak belirli şartlar altında mümkün olabilen yabancılaşma boyutudur. İkincisi ise çatışma olarak adlandırılan, dışa dönük, fiziksel tarafı ağır basan, sıcak ve somut boyutudur. Açık ve görünür olması nedeniyle bu boyutu tespit edebilmek çok daha kolaydır.

Çatışmalar, taraflar arasındaki algılanan riskler, hedefler, mevcut sorunlar, bu sorunların çözümü için önerilen alternatif yöntemler ve bu yöntemlerin değerlendirilmesinde kullanılan temel kriterler konusunda ortaya çıkan görüş ayrılıklarından doğmaktadır (Elbanna, 2009). Temel çatışma alanları, görevler arasındaki; fonksiyonel bağımlılık, kaynakların paylaşımı, hedef/amaç farklılıkları, algı farklılıkları, yönetsel belirsizlikler, iletişimsizlik, statü farklılıkları, yönetim tarzı farklılıkları, çıkar farklılıkları, kişisel farklılıklar, değişen koşullar ve örgüt içi güç mücadeleleridir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012). Robbins'e (1990) göre temel yapısal çatışma alanları; kaynak kıtlığı, amaç farklılıkları, iletişim problemleri, görev paylaşımı, uzmanlık alanları, yönetim belirsizlikleri, statü/güç farklılıkları, ödüllendirme sistemi, karşılıklı bağımlılıklar, denetim şekilleri, bürokratik yapı, değişim ve kutuplaşmadır. Samantara ve Sharma'ya (2016) göre ise temel çatışma alanları; kıt kaynaklar, görev bağımlılıkları, örgütsel farklılıklar, kimlikler, performans kriterleri ve ödüller, iletişim bariyerleri, belirsizlikler, kişilik özellikleri, hiyerarşi farkları, güç ve bilgi, rol memnuniyetsizlikleri, özerk olma isteği ve kişilerarası gerginliklerdir.

Çatışmalar; kişisel, kişilerarası, grup içi ve gruplar arası çatışmalar olmak üzere sınıflandırılabilir (Rahim, 2001). Kişilerarası çatışmalarda, kişisel düşünce yapıları ve bireysel pozisyonlar yeni verilere göre güncellenebilir veya değiştirilebilir. Bu durumlarda bireyler çok daha esnek hareket edebilmektedirler. Bu esnekliği, bölümler arasında yaşanan çatışmalarda görmek çok mümkün değildir. Çünkü grup üyelerinin faaliyetleri, grup normları ve kuralları tarafından sınırlandırılmaktadır (Blake ve Mouton, 1984; Pelled ve Adler, 1994). Kişilerarası çatışma ile bölümlerarası çatışmayı birbirinden ayıran ve bölümlerarası çatışmanın işletmelere daha büyük zarar verebilme potansiyeline sahip olmasının temelinde esnetilmesi zor bu yapı bulunmaktadır. Böylece bölümlerarası ilişkiler, organizasyon için temel yönetim unsurlarından biri haline gelmektedir.

Kılınç'a (1990) göre, gruplar arasında görülen çatışmaların temel gerekçeleri: gruplar arası görev bağımlılıkları, gruplar arası rekabet, gruplar arası farklılıklar ve diğer örgütsel nedenler; iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği, örgüt politikaları ve örgütsel değişimlerdir. Gruplar arası çatışmaların sonuçları ise: rekabet, bilginin tahrif edilmesi ya da gizlenmesi, kararlar için üstlere başvurma davranışı, karar süreçlerinin biçimselliği ve katılığı, gruplar arası etkileşimin azalması; güven kaybı, kuşku ve düşmanlık duygularıdır. Bu kapsamda işletmelerin, gündelik gerginliklerden beslenen dinamik bir çatışma mekanizmasını sürekli şekilde bünyesinde barındırdığını söylemek mümkündür.

2.2. Çatışma ve Yenilikçilik

Çatışmalar, işletme hayatının tehlikeli ve karanlık yüzüdür. Örgüt yaşamına etkileri dikkate alınarak küçümsenmeden, göz ardı edilmeden doğru bir şekilde yönetilmeleri gerekir. Çatışmaların muhtemel sonuçları ve bunların işletmeye etkileri düşünüldüğünde konunun önemli araştırma sahalarından biri olduğu söylenebilir.

Zhang vd. (2015), çatışmaların doğru yönetilmeleri şartıyla, işletme gelişimine pozitif yönde katkı sağlayıcı yanlarının bulunduğunu ifade etmektedir. Hatta örgütlerde çatışma olmamasının durgunluk ve ataletle sebep olabileceği öngörülmektedir (Yeniçeri, 2009). Karcıoğlu ve Alioğulları (2012), fonksiyonel olmayan çatışmaların olumsuz etkilerinin azaltılması için makro düzeyde stratejiler geliştirilmesi gerektiğini, öğrenme ve örgütsel etkinliğin artırılması için belirli bir seviyede çatışma yaratılmasının yararlı sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmektedirler.

Literatürde çatışmanın işletmelerin yenilik performansları üzerinde önemli bir etkisi bulunacağı belirtilmiştir. Örneğin, Vollmer (2015), görev çatışmasının yenilik süreçleri üzerindeki etkisinin çoğunlukla olumlu, ilişki çatışmasının etkisinin ise çoğunlukla olumsuz olduğunu belirtmiş, çatışmaların yenilik süreçlerinin sadece sonucu değil aynı zamanda kaynağı da olduğunu ifade etmiştir. Song vd.'ye (2006) göre görev çatışması ile yenilik performansı arasında güçlü ve pozitif bir bağlantı varken, ilişki çatışmasıyla yenilik performansı arasındaki bağlantı güçlü ve negatif yönlüdür. Aşağıda çatışmanın yol açabileceği durumlar ve yenilikçilik davranışı üzerindeki etkileri alt başlıklar halinde incelenmiştir.

2.2.1. İletişim ve İşbirliği

Yenilik sürecinin hızını, esnekliğini ve genel anlamda başarısını artırmada kişiler ve bölümlerarası iletişim ve işbirliği son derece önemlidir (Güleş ve Bülbül, 2004). Çatışmaların, iletişimi zayıflatmak ve temas sıklığını azaltmak suretiyle işletme fonksiyonlarında performans düşüklüğüne sebep olabildiği belirtilmektedir (Avlontis vd., 2010). İletişimi kesme, işbirliğine yanaşmama, etkileşimden uzak durarak sessiz kalmayı benimseme, tepki amaçlı geri çekilme davranışının göstergeleridir. Bu durumun işletme süreçleri üzerinde; fırsatların kaçırılması, problemlerin tespit edilememesi ve örgütsel öğrenmeyi zayıflatması gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Batmunkh, 2011). Örgütsel yenilikçiliği geliştirmek için kişiler arası ilişkileri güçlendirerek paylaşımı artırmak ve bu sayede yeni fikirlerin paylaşılmasını kolaylaştırmak gerekir (Rogers, 2003).

Çatışmaların işletme üzerindeki en önemli etkileri; iletişimin kesilmesi, motivasyon, kalite ve verimlilik kayıplarının artmasıdır (Awan ve Saeed, 2015). Bu nedenle yöneticilere, iletişim konusuna önem vermeleri, iletişimlerinde esnek davranmaları ve çalışanların duygusal ve sosyal zekâlarını dikkate almaları önerilmektedir. Etkili liderler ve takımlarının sosyal zekâyı

iletişim ağlarının merkezine alarak kriz, çatışma ve yenilik süreçlerinde daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. Farklı kültürlerde yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki, yöneticilerin iletişim süreçlerinde duygusal zekâ yetkinliklerini kullanmaları astları sorun çözme stratejileri geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu sayede çalışanlar, süreçlere daha fazla müdahil olabilmekte, çatışma yönetimi ve grup performansları pozitif yönde etkilenmektedir (Örnek, 2013).

2.2.2. Güven

Ayyıldız vd. (2006) çatışmaların, ilişkilerdeki güven duygusunu yüksek düzeyde ve negatif yönde etkilediğini, güvenin ise işbirliği ve performansı yine yüksek düzeyde fakat pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Çatışma seviyesi yükseldikçe karşılıklı güven azalmakta, bu da işbirliği ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan çalışanlar ve gruplar arasındaki güvene dayalı işbirliğinin yenilik çalışmalarını geliştirici bir yanı bulunmaktadır. Çalışanlara güvenilmesi, önemsenmeleri ve desteklenmeleri onları güçlendirmekte, cesaretlendirmekte, onlardan daha yüksek bireysel ve takım performansı alınmasını mümkün hale getirmektedir (Yukl, 2008).

2.2.3. Doğru ve Güvenilir Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, işletmenin öğrenme yönelimli olmasının temel unsurlarından biridir. İşletme bünyesinde bilginin yönetilmesini ve yaratıcılığı destekler. Yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayarak bunların daha kolay anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar. Bu özellikleri bilgi paylaşım yeteneğinin, işletmelerin yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir (Avcı, 2009). Başka bazı araştırmalarda da (Calantone vd., 2002) bilgi paylaşımının ve öğrenme yönelimli olmanın yenilik performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir.

2.2.4. Yönetim ve Liderlik

İşletme kültürü, yeniliğin önemli belirleyicilerinden biridir. İşletme içinde iletişim ve bilgi akışını sağlayan, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini kolaylaştıran ve yenilikçi aktiviteleri teşvik eden bir ortam, yenilikçilik açısından oldukça önemlidir. İç iletişimi artırmak, yönetim desteğine ve ödüllendirme sistemine önem vermek, yazılı prosedür ve süreçler, özerklik, zaman tahsisi ve formelleşme yenilikçilik becerisi ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir. Merkezileşme ise yenilikçilik düşüncesini olumsuz şekilde etkilemektedir. Yönetimle yenilikçilik arasındaki güçlü ilişkiyi, fikir üretimini teşvik etmek ve yeni projeleri desteklemek suretiyle sağlıklı bir şekilde sürdürmek mümkündür (Ulusoy vd., 2008). Bu kapsamda, işletme hayatında etkin olan kültürün, doğrudan ya da dolaylı olarak çatışmaları tetikleyebileceği ve önemli problemlere yol açabilecek çok sayıda örgütsel olguyu harekete geçirebileceği unutulmamalıdır (Khan ve Rasli, 2015).

Yeoh ve Rosli'ye (2013) göre, yönetici-çalışan ilişkileri ile firmanın yenilikçilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Meglino vd. (1989), yönetici-çalışan arasındaki uyumu; başarı, yardım ve ilgi, adalet ve dürüstlük kavramlarıyla ilişkilendirmişler, bu değerleri paylaşan yönetici ve çalışan arasında daha az çatışma yaşanacağından dolayı performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış gözleneceğini belirtmişlerdir.

Cenkçi vd.'ye (2013) göre, çatışma yönetiminde liderin tercihleri ve liderlik yaklaşımı oldukça önemlidir. Çünkü liderin çatışma yönetimi yaklaşımının çalışanların iş tatmini, görev

performansı ve iş değiştirme niyetleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Liderin kullandığı güç kaynaklarının; iş stresi seviyesi, işbirliği davranışı ve örgüte bağlılık faktörleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Lider, farklı ve çatışan çıkarlar arasında, ilişkilere zarar vermeden iç ahengi korumanın bir yolunu bulmak zorundadır. Hom ve Kinicki'ye (2001) göre çözümlenmemiş çatışmalar yüksek işgücü devrine ve iş memnuniyetsizliğine neden olarak performans ve verimliliği düşürebilmektedir.

2.2.5. Organizasyon Yapısı

Rahim'e (2001) göre, karmaşık organizasyon yapısına sahip örgütlerde bölümlerarası çatışmalar kaçınılmaz şekilde ortaya çıkmakta ve bu çatışmaların temelinde çoğunlukla yapısal nedenler bulunmaktadır. Bu nedenle, bölümler arasında yaşanan çatışmaların çözüm süreçleri çoğunlukla bölüm içinde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemini de belirler. Burada kurum kültürü etkili ana unsurdur. Yenilikçi işletmelerin sahip olduğu yenilikçi kültürün, kişilerarası ve bölümlerarası çatışmaların çözümüne katkı sağlayıcı tarzda temel enstrümanlarla desteklenmiş olduğu görülebilir.

Cosh vd. (2012) organizasyon yapısıyla yenilik performansı arasındaki ilişkiyi farklı çevresel koşullar altında incelemişler, organik yapının, yüksek değişkenli çevresel şartlar altında en iyi işleyen yapı olduğu sonucuna varmışlardır. Kalay ve Lynn (2014); yenilik stratejileri, organizasyon yapısı, yenilik kültürü, teknolojik yetenek ve müşteri-tedarikçi ilişkilerinin yenilik performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında, organizasyon yapısı ve yenilik kültürünün yenilik performansı üzerinde pozitif ve önemli etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Başarılı yenilik faaliyetleri için organizasyon yapısının resmîyetten ve bürokrasiden uzak, esnek, ademi merkezîyetçi ve organik bir yapıda olması önerilmektedir. Yenilik odaklı işletme kültürünün ise yaratıcılık, açıklık, yeni fikirleri benimseme, risk alma, girişimci anlayışa sahip, açık ve informel iletişim özelliklerine sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

2.2.6. Bağımlılık ve Kaynaklar

İşletmelerdeki fonksiyonel bölümler, işlerin doğru ve zamanında yapılabilmesi için genellikle uzmanlaşma ilkesine dayalı olarak çalışan dinamik yapılardır. Birbirlerine görev odaklı bir şekilde bağımlıdırlar. Bu bağımlılık nedeniyledir ki, işlerin düzgün yürütülebilmesi için, sürekli şekilde birbirleriyle iletişim ve koordinasyon halinde bulunmaları gerekir. Fonksiyonel olarak birbirlerine bağımlı bölümlerden birinin görevini zamanında yerine getirmemesi bölümlerarası çatışmayı artıracaktır (Kılıçaslan, 2014). Bu durum, işletme süreçlerinin kesintisiz şekilde yürütülmesinin önünde engel oluşturarak işlerin yavaşlamasına hatta tıkanmasına sebebiyet vererek performans kayıplarına neden olabilmektedir.

Bağımlılığın, kişiler ve bölümler arasında önemli çatışmalara yol açma potansiyelinin temelinde, başka bir irade ile gücü paylaşma konusundaki isteksizlik yatmaktadır. Kişi ve bölümler güçlerini maksimize etmek için bağımlılık seviyelerini azaltmaya çabalarlar. Bunu sağlamak için genellikle, kendi kaynak imkânlarına sahip olmak üzere (kadro, uzman, cihaz, vb.) yoğun bir mücadele içine girerler (Morgan, 1998). Kaynakların yetersiz olması veya adil dağıtılmaması, fonksiyonel anlamda birbirlerine bağımlı bölümler arasında yaşanan çatışma süreçlerinde önemli bir unsurdur. Çünkü fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar genellikle sınırlı kaynakların ortak kullanımından kaynaklanmaktadır.

2.2.7. Yetki ve Sorumluluklar

Sorumluluk alma davranışı proaktif bir davranıştır ve çalışanı faaliyetlerde değişiklikler yapmaya teşvik eder. Sorumluluk alma davranışı ile yenilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde bu ilişkiyi destekleyen çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür (Müceldili ve Erdil, 2016).

Çalışanların güçlendirilmesi; görevlerini daha iyi yapabilmek için kişisel sorumluluk almayı ve stratejik gördükleri düşünceleri uygulamaya koymayı temin edici yaklaşımları içermektedir. Çalışanları güçlendirme gereksinimi işletmenin yeniliğe olan ihtiyacından doğar. Bu sayede, çalışanların işi sahiplenmesini sağlamak, grup halinde düşünmeyi teşvik etmek ve yenilikçi yanları ortaya çıkarmak mümkün olabilir. Özellikle orta ve alt düzey çalışanların otonomi kazanarak bağımsız kararlar almalarının ve bunları özgürce uygulamalarının örgütte yenilikçilik düzeyini artırdığı ifade edilmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008).

2.2.8. Farklılıklar

Yenilik yönetiminde takım çalışması son derece önemlidir. Farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların takım performansı üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Farklılıkların; sorunlara etkili çözümler bulunması, verimlilik artışı, gelişmiş adaptasyon ve yenilik yeteneği kazanımları ve karar kalitesinin artması gibi olumlu yanlarına karşılık, performans ve verimliliği düşürmesi gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır (Pelled ve Adler, 1994).

Jehn'e (1994) göre kişilerarası değer benzerliklerinin az olduğu gruplarda çatışma görülme oranı değer benzerliklerinin çok olduğu gruplara göre daha yüksektir. Bu durum, farklı değer yargıları ve farklı bakış açılarına sahip bireylerin oluşturduğu gruplarda ortak hedef belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirme süreçlerinin daha güç olduğunu göstermektedir.

2.2.9. Performans Değerlendirme

İşletmelerdeki önemli çatışma konularından birisi de performans değerlendirmeleridir (Ada, 2013). Çalışanların işletmeye katkılarını ödüllendirmek yaygın kullanılan bir güdüleme yöntemidir. Çünkü ödüllendirme sistemlerinin, başarılı yeniliklerin geliştirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Yenilikçi firmalar kişi ya da grupları ödüllendirirken daha çok içsel ödüllere (kararlara katılım, takdir edilme, iş serbestliği, daha fazla sorumluluk alma) yoğunlaşırlar. Daha az yenilikçi firmalar ise daha çok dışsal ödüllendirmeye (işletme tarafından dağıtılan somut ödül, teşvik, prim) yönelirler (Tozkoparan, 2010). Her iki durumda da değerlendirme sistemi adaletli bir şekilde işletilmelidir. Aksi durumda, performans değerlendirme sisteminin bizzat kendisi çatışmanın önemli bir unsuru haline gelebilecektir.

3. Yöntem ve Analiz

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çok boyutlu bir kavram olan çatışmanın doğru yönetilmediğinde bireysel performanslar üzerinde olumsuz etkisinin olduğu konusunda genel bir konsensüs olmakla birlikte bu ilişkinin takımların performansları üzerindeki etkisi konusunda net bir görüş birliğine varılabilmemiş değildir (He vd., 2014). Yukarıdaki literatür incelemesinde, çatışmanın

çoğunlukla olumsuz etkilerinin bulunmasına karşın kimi zamanda performans artırıcı etkisinin olabildiğine dair çalışmalarda aktarılmıştır.

Bu kapsamda, çatışma ile performans arasındaki ilişkiye yönelik değişik kültürlerde yapılan çalışmalarda farklı denetim ve yönetsel süreçler nedeniyle farklı ve çelişkili sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bu çalışmada, işletmelerdeki çatışmanın yenilik performansına etkisi Türkiye özelinde ve yenilikçi işletmeler bağlamında, “bölümlerarası çatışmanın yenilik performansına etkisi var mıdır? sorusu ile araştırılacaktır. Ayrıca çalışmada işletmelerde çatışmayı azaltmada alınabilecek tedbirler ve öneriler ampirik olarak incelenecektir. Literatürde görece sınırlı incelenmiş değişkenler arasındaki ilişkinin Türk işletmeleri bağlamında incelenecek olması araştırmada elde edilecek bulguların önemini artırmaktadır.

3.2. Örneklem

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmesi için kasti (yargısal) örnekleme yolu tercih edilmiş ve veri toplanacak işletmelerde yenilik yapabilme potansiyeli aranmıştır. Bunun için araştırmanın evreni olarak patent tescili yaptıran işletmeler tercih edilmiştir. Türk Patent ve Marka Kurumundan, son beş yıl (2012-2016) içerisinde patent tescili yaptırmış işletmelerin listesi temin edilmiştir. Araştırmaya dahil edilecek işletmelerde aranan yenilik yapma potansiyeli nedeniyle son beş yılda en az üç patent almayı başarmış işletmeler araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Listede son beş yılda üç ve üzeri patent tescili yaptırmış işletme sayısının 238 olduğu görülmüştür.

Araştırmada geri dönüş oranını artırmak amacıyla işletme yöneticilerine telefonla ulaşmaya ve izin istenmeye karar verilmiş ve yöneticilerle bağlantıya geçilerek araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir. Katılmayı kabul eden işletme yöneticilerine yapılandırılmış standart bir anket formu gönderilmiş ve cevaplamaları istenmiştir.

Tüm çabalara rağmen geri dönüş yapan anket formlarından 72 adedi kullanılmaya değer bulunmuş ve analizlerde kullanılmıştır. Araştırmaya, dokuz farklı sektörde (otomotiv, makine imalat, kimya, robotik, beyaz eşya, eğitim, gıda, elektronik ve havacılık) faaliyet gösteren işletmelerin genel müdürü, bölüm müdürü, diğer yönetici ve çalışanları katılmıştır. Araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin Türkiye’deki ilk çalışmalardan biri olması yanı sıra Türk Patent ve Marka Kurumundan son beş yılda üç ya da üzeri patent alan işletme sayısı (238) dikkate alındığında geri dönen anket oranının (yaklaşık %30) diğer bir ifadeyle örneklem büyüklüğünün tatmin edici olduğu ifade edilebilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracında yer alan maddelerin oluşturulmasında önceki literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçümlerde 7’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Veri toplama aracına ilk hali verildikten sonra araştırmanın içeriği ve psikometrik ölçümler konusunda bilgi sahibi iki akademisyenin katkıları alınmıştır. Daha sonra kapsamı ve uygunluğunu öğrenebilmek amacıyla altı orta düzey yönetici ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Akademisyen ve yöneticilerden gelen geri bildirimler veri toplama aracındaki ifadelerin yorumlanmasında ve cevaplandırılmasında herhangi bir problem bulunmadığını göstermiş, aracın yeterli içerik geçerliliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra uygulanmasına geçilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçümlere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır.

Bölümlerarası çatışma ölçeğinde yer alan maddeler; Walton ve Dutton (1969), Kılınç (1990), Morgan (1998), Rahim (2001), Calantone vd. (2002), Yukl (2008), Yeniçeri (2009), Avcı (2009), Müceldili ve Erdil’in (2016) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte,

kişilerarası ve bölümlerarası faaliyetlere, karar süreçlerine ve ilişkilere yönelik on üç ifade yer almıştır.

Çatışmaların çözümüne yönelik olarak hazırlanan ölçekte bulunan ifadeler için Meglino vd. (1989), Morgan (1998), Darling ve Walker (2001), Rahim (2002), Rogers (2003), Ayyıldız vd. (2006), Ulusoy vd. (2008), Avlontis vd. (2010), Tozkoparan (2010), Ada (2013), He vd. (2014), Kılıçaslan (2014), Sanduk ve Oğuzhan'ın (2016) çalışmalarına başvurulmuştur. Taslak olarak hazırlanan ölçekte yer alan on üç maddeden ikisi pilot çalışma sırasında yöneticilerin önerileri doğrultusunda çıkarılmıştır ve anket formunda on bir maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

İşletmelerin yenilik performansını ölçmek amacıyla literatürdeki hazır ölçeklerden yararlanılırken, sadece ortaya çıkan yeni ürünlerin sayısına ya da işletmelerin yeni ürün sunma hızlarına bakılmamış, süreç yeniliklerinin yanı sıra yeni ürüne dönüşme potansiyeli nedeniyle proje ve fikri mülkiyet hakkı sayıları gibi ifadelerde ölçeğe dâhil edilmiştir. Yenilik performans ölçeğinde Song vd. (2006), Ulusoy vd. (2008), Bulut vd. (2013), Bülbül vd. (2016) ve Uzkurt'un (2017) çalışmalarında kullandığı veya önerdiği unsurlar yer almakta olup toplam altı maddeden meydana gelmektedir.

3.4. Analizler

Verilerin analizinde SPSS paket programı yardımıyla faktör, regresyon, tek örnek -t- ve Friedman analizleri yapılmıştır. Analizlerin başlangıcında bölümlerarası çatışmayı ölçmek amacıyla literatürden yararlanılarak hazırlanan 13 maddeli bölümlerarası çatışma ölçeğinin boyutları olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan keşifsel faktör analizinin sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Bölümlerarası Çatışma: Keşifsel Faktör Analiz Sonuçları

Bölümlerarası Çatışma	Yükler			α	Faktör Adı
	1	2	3		
Bölümlerarası faaliyetler planlandığı gibi gerçekleşir	.733			.910	Süreç
Bölümlerarası karar süreçleri katılımcı ve çözüm odaklıdır	.877				
Bölümlerarası doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı/aktarımı vardır	.804				
Bölümlerarası çatışmalarda, tarafların görüşleriyle çözüme ulaşılır	.834				
Bölümlerarası ilişkilerde güven vardır		.744		.829	İlişki
Bölümlerarası ilişkilerde karşı tarafı zora düşürecek durumlar yoktur		.778			
Bölümlerarası ilişkilerde enerji/zaman israfına yol açan durumlar yoktur		.842			
Bölümlerarası ilişkiler dengeli ve sağlıklıdır		.556			
Bölümlerin faaliyet alanları ve yetkileri bellidir			.870	.718	Görev
Bölümler görev odaklı çalışır			.598		
Çalışanlar yeteneklerine uygun bölümlerde görevlendirilir			.649		
<i>Özdeğer</i>	5.535	1.298	1.010		
<i>Açıklanan varyans</i>	50.32	11.80	9.180		
<i>Toplam açıklanan varyans</i>	71.30				

Keşifsel faktör analizi için öncelikle, ölçeği oluşturan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakılmış, değerinin 0.40'dan küçük olması nedeniyle bir madde analizden çıkartılmıştır. Daha sonra, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değerleri hesaplanmış ve 0.868 bulunmuştur. KMO değerinin 0.50'den büyük olması örneklemimizin faktör analizi için yeterli (Chong ve Rundus, 2004) olduğunu göstermiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Bartlett's Sphericity Test değeri $\chi^2=423.086$ ve $p<0.05$ bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yürütülen keşifsel faktör analizi sonucunda en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin 1'den büyük özdeğere sahip olması ve madde faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması (Nunnally, 1978) koşulu aranmıştır. Bu aşamada bir madde çapraz yüklendiğinden analizlerden çıkarılmıştır. Tablo 1 incelendiğinde, bölümlerarası çatışma ölçeğinin üç boyutlu olduğu ve boyutların açıkladığı varyansların sırasıyla 50.32, 11.80 ve 9.18 düzeyinde olduğu ve toplamda çatışmayı yaklaşık dörtte üç oranında açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre bölümlerarası çatışma ölçeğinin üç boyuttan meydana geldiği ve modeldeki her bir ölçeğin belirli bir yapıyı ölçtüğü dolayısıyla yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Yapıların güvenilirliğinin değerlendirilmesinde en yaygın metot Cronbach alfa (α) katsayıdır ve bunun 0.70'den büyük olması tercih edilmektedir (Jonsson, 2000; Hair vd., 1998). Tablo 1'de, boyutlara ait α değerlerinin sırasıyla 0.91, 0.83 ve 0.72 olduğu görülmektedir. Bu değerler, boyutların güvenilir olduğunu ve ölçülmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü ifade etmektedir.

Bölümlerarası çatışmanın yarısı ilk boyut tarafından açıklanmıştır. Bu boyuttaki maddelerin; bölümler arasında faaliyetlerin planlandığı gibi gerçekleşmesine, karar süreçlerinin katılımcı ve çözüm odaklı olmasına, doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı/aktarımına ve anlaşmazlıkların tarafların görüşleri doğrultusunda çözüme ulaştırılmasına ilişkin ifadelerden oluştuğu görülmektedir. Maddeler dikkatle incelendiğinde, bu işletmelerde faaliyetlerin bir temele ya da bir sisteme dayalı olarak gerçekleştirildiği söylenebilir. Dolayısıyla genel bir ifade ile bu boyut, literatürdeki çalışmalara da uygun olacak biçimde, "süreç" boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizinde ortaya çıkan ve bölümlerarası ilişkilere vurgu yapan maddelerden oluşan ikinci boyut, varyansın yaklaşık yüzde 12'sini açıklamaktadır. Bu maddeler; bölümlerarası ilişkilerin; güvene dayalı olduğu, enerji ve zaman israfına yol açmadığı, dengeli ve sağlıklı olduğuna işaret eden ifadelerdir. Dolayısıyla bu boyut "ilişki" boyutu olarak isimlendirilmiştir. Son boyut, personelin becerilerine uygun bölümlerde görevlendirildiği, bölümlerin faaliyet alanlarının ve yetkilerinin belli olduğu ve görev odaklı şekilde çalışıldığını ifade eden maddelerden meydana geldiğinden "görev" boyutu olarak adlandırılmıştır.

Bölümlerarası çatışma ölçeğinde 7'li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerden alınan cevapların 7'ye yaklaştıkça bölümlerarası çatışma davranışının azaldığına, 1'e doğru yaklaştıkça ise çatışma davranışının arttığına işaret etmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerde istatistiksel açıdan bölümlerarası çatışmanın olup olmadığını test etmek için tek örnek -t- testinden yararlanılmıştır. Tek örnek -t- testinde, 7'li Likert derecelendirmesinde orta noktayı ifade eden 4 test değeri ve $\alpha=0.05$ olarak alınmıştır. Test sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Bölümlerarası Çatışma: Tek Örnek -t- Testi

Bölümlerarası Çatışma Boyutları ve Maddeler	Ort.	Std. Sp.	t
<i>Süreç</i>	4,77	1,212	5,445*
Bölümlerarası faaliyetler planlandığı gibi gerçekleşir	4,44	1,452	2,597**
Bölümlerarası karar süreçleri katılımcı ve çözüm odaklıdır	4,91	1,286	6,046*
Bölümlerarası doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı/aktarımı vardır	4,80	1,516	4,507*
Bölümlerarası çatışmalarda, tarafların görüşleriyle çözüme ulaşılır	4,94	1,208	6,629*
<i>İlişki</i>	4,17	1,236	1,191
Bölümlerarası ilişkilerde güven vardır	4,26	1,574	1,422
Bölümlerarası ilişkilerde karşı tarafı zora düşürecek durumlar yoktur	4,20	1,609	1,098
Bölümlerarası ilişkilerde enerji/zaman israfına yol açan durumlar yoktur	3,83	1,592	-0,888
Bölümlerarası ilişkiler dengeli ve sağlıklıdır	4,38	1,284	2,569**
<i>Görev</i>	4,63	1,436	3,773*
Bölümlerin faaliyet alanları ve yetkileri bellidir	4,83	2,000	3,536*
Bölümler görev odaklı çalışır	4,76	1,640	3,952*
Çalışanlar yeteneklerine uygun bölümlerde görevlendirilir	4,31	1,956	1,386
Toplam	4,52	0,701	6,290*

Not: (i) n=72; (ii) tek örnek -t- testi; *p<0.01; **p<0.05

Tek örnek -t- testi analizi sonuçlarına göre, bölümlerarası çatışmayı gösteren maddelerden biri hariç (bölümlerarası ilişkilerde enerji ve zaman israfına yol açan durumlar yoktur) diğerlerinin ortalaması orta noktayı ifade eden 4 değerinin üzerindedir. Süreç boyutundaki tüm maddeler ile görev boyutunun bir maddesi (çalışanlar yeteneklerine uygun bölümlerde görevlendirilir) hariç diğer maddeleri istatistiksel bakımdan anlamlıdır. İlişki boyutunda ise dört maddeden sadece biri istatistiksel bakımdan anlamlı iken diğerleri anlamsız bulunmuştur. Bölümlerarası çatışma bir bütün olarak değerlendirildiğinde ortalamanın 5'e yakın olduğu ve istatistiksel bakımdan anlamlı (p<0.01) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, araştırmaya katılan işletmeler için bölümlerarası çatışma seviyesinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, Jehn ve Mannix'in (2001) yüksek performanslı takımlar için ulaştıkları sonuçlar ile uyumludur.

Araştırmaya katılacak işletmeler, yenilikçi firmalar arasından kasti örneklem yöntemi kullanılarak seçildiğinden, istatistiksel bakımdan bunu doğrulamak amacıyla, bölümlerarası çatışma için yürütülen analizler yenilik performansı ölçeği içinde tekrarlanmıştır. Yenilik performansı için öncelikle keşifsel faktör analizi yapılmış daha sonra tek örnek -t- testi yürütülmüştür. Her iki analizin sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Yenilik Performansı: Keşifsel Faktör Analizi ve Tek Örnek -t- Testi Sonuçları

Yenilik Performansı Boyut ve Maddeler	Yük	α	Ort.	Std. Sp.	t
Mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürün oranı	.729	.869	4.59	1.488	3.404*
Yeni mamul/hizmet projelerinin sayısı	.848		4.66	1.433	3.945*
Yeni mamul/hizmetlerin kalitesi	.742		5.30	1.263	8.770*
Yeni mamul/hizmetleri pazara sunma hızı	.796		4.70	1.457	4.123*
Süreçlerde yeni yol ve yöntemlerin geliştirilmesi	.798		5.27	1.280	8.466*
Fikri mülkiyet hakkı (patent, faydalı model vb.) sayısı	.751		4.47	1.861	2.153**
Toplam			4.83	1.137	6.248*
<i>Özdeğer</i>	3.634				
<i>Toplam açıklanan varyans</i>	60.57				

Not: (i) n=72; (ii) tek örnek -t- testi; *p<0.01; **p<0.05

Yenilik performans ölçeği için öncelikle maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakılmış daha sonra örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu

gösteren KMO değerleri hesaplanmıştır. KMO değeri 0.816 ve Bartlett's Sphericity Test değeri $\chi^2=202.441$ ve $p<0.05$ bulunmuştur. Yürütülen keşifsel faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük tek bir yapının olduğu ve bu yapının yenilik performansını %60,57 düzeyinde açıkladığı görülmüştür. Analiz sonucunda α değerinin 0.869 bulunması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Yenilik performans ölçeği için yine 7'li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Verilen cevapların 7'ye yaklaşması, işletmelerin son beş yıl içerisinde yüksek yenilik performansı gösterdiklerini, 1'e yaklaşması ise düşük yenilik performansı gösterdiklerini ifade etmektedir. Tablo 3'teki -t- testi sonuçlarına göre sadece bir performans göstergesi (fikri mülkiyet hakkı sayısı) $p<0.05$ düzeyinde, diğer göstergeler ise $p<0.01$ düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Yenilik performansı bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ortalama değer 5'e yakın olduğu ve istatistiksel bakımdan anlamlı ($p<0.01$) bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin yenilik performanslarının yüksek olduğunu ve bu anlamda yenilikçi firmalar olduklarını söylemek mümkündür.

Bölümlerarası çatışma ile yenilik performansı arasında ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Analizde, çalışmada ortaya çıkan bölümlerarası çatışmanın üç boyutu (süreç, ilişki ve görev) bağımsız değişken, yenilik performansı bağımlı değişken olarak yer almış ve faktör analizi sonucunda elde edilen değerler kullanılmıştır.

Tablo 4: Çoklu Regresyon Analizi: Yenilik Performansı

Bağımlı Değişken	R ²	ΔR^2	Bağımsız Değişkenler	β	t	F
Yenilik Performansı	.255	.222	Süreç	.456	4.356*	7.765*
			İlişki	.180	1.720**	
			Görev	-.122	-1.165	

Not: * $p<0.01$; ** $p<0.10$

Tablo 4'teki sonuçlara göre bölümlerarası çatışma ile yenilik performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır ve yenilik performansındaki gözlenen varyansın istatistiksel bakımdan anlamlı bir yüzdesi, yaklaşık beşte biri, bölümlerarası çatışma vasıtasıyla açıklanmaktadır. Bölümlerarası çatışmanın görev boyutunun yenilik performansına herhangi bir etkisi söz konusu değil iken ilişki boyutunun etkisi ancak $p<0.10$ düzeyindedir. Yenilik performansını istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde ($p<0.01$) etkileyen tek boyutun süreç boyutu olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, bölümler arasında faaliyet planlarına sadık kalınmasının, kararların katılımcı bir şekilde ve tarafların görüş birliğine dayalı olarak alınmasının, doğru ve güvenilir bilgi paylaşımının yenilik performansını artırmada önemli bir rolü bulunduğuna işaret etmektedir. Bulgulardan, bölümlerarası ilişkilerin geliştirilmesinin, ilişki boyutu üzerinden yenilik performansına çok düşük de olsa bir etkisinin olacağı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanlardan, bölümlerarası çatışmaların önlenmesi ya da azaltılması için düşünülebilecek bazı önerilerden oluşan bir ölçeğe daha cevap vermeleri istenmiştir. Ölçekte 1; "hiç önemli değil", 7; "son derece önemli" anlamına gelmektedir. Alınan cevapların dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Çatışmayı Azaltmada Öneriler

Çözüm Önerileri	Ort.	Std. Sp.
Bölümlerarası iletişimin ve işbirliğinin artırılması	6.02	1.047
Bölümlerarası amaç birliğinin sağlanması	5.98	1.094
Bölümlerarası doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı	5.97	1.150
Çalışanların düşünce ve önerilerinin dikkate alınması	5.73	1.233
Değerlendirme ve ödül sisteminde adaletin sağlanması	5.69	1.380
Bölümlerde alınan kararları üst yönetimin desteklemesi	5.65	1.140
Bölümlerin yetki ve sorumluluk alanlarının belli olması	5.56	1.451
Kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının belli olması	5.55	1.442
Kaynak paylaşımında adaletin sağlanması	5.51	1.529
Mesleki ve kişisel eğitimlerin artırılması	5.34	1.344
Amirlerin personeli gözetmesi ve desteklemesi	5.34	1.455

Not: (i) n=72, (ii) Çözüm önerileri için ölçek 1 hiç önemli değil, 7 son derece önemliyi ifade etmektedir
(iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=39.43$; $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

Çözüm önerilerine ilişkin ortalama değerlerin tümü oldukça yüksek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılanlar, işletmelerde çatışmaların çözülmesi ya da azaltılması için tüm önerilerin önemine vurgu yapmışlardır. Ancak en önemli gördükleri hususlar; üst yönetimin alınan bölüm kararlarını desteklemesi, bölümler arasında iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, amaç birliğinin sağlanması ve doğru/güvenilir bilginin paylaşılması olurken görece olarak daha az önem verilenler ise amirlerin personeli gözetmesi ve desteklemesi ile mesleki ve kişisel eğitimlerin artırılması olmuştur.

Çözüm önerilerinin gruplanıp gruplanamayacağını görmek ve daha sonra bu konuda yapılacak çalışmalarda kullanılabilecek bir ölçek önerisinde bulunmak amacıyla keşifsel faktör analizi yürütülmüş ve Tablo 6'da yer alan sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmadaki diğer faktör analizleri gibi çözüm önerileri için de öncelikle maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına, daha sonra da örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değerlerine bakılmıştır. KMO değeri 0.828 ve Bartlett's Sphericity Testi değeri $\chi^2=552.992$ ve $p<0.05$ bulunmuştur. Yürütülen analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük üç yapının olduğu ve yapıların oldukça yüksek oranda (%76,78) açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Yapıların α değerleri sırasıyla 0.91, 0.87 ve 0.94'dür. Bu sonuçlara göre çözüm önerileri için kullanılan yapılar geçerli ve güvenilirlerdir.

Tablo 6: Çözüm Önerileri: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Çözüm Önerileri	Yükler			α	Faktör Adı
	1	2	3		
Bölümlerde alınan kararları üst yönetimin desteklemesi	.822			0.910	Kolektif Değerler
Bölümlerarası amaç birliğinin sağlanması	.829				
Bölümlerarası iletişimin ve işbirliğinin artırılması	.819				
Bölümlerarası doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı	.752				
Çalışanların düşünce ve önerilerinin dikkate alınması		.676		0.871	Bireysel Değerler
Değerlendirme ve ödül sisteminde adaletin sağlanması		.777			
Mesleki ve kişisel eğitimlerin artırılması		.630			
Amirlerin personeli gözetmesi ve desteklemesi		.805			
Kaynak paylaşımında adaletin sağlanması		.814		0.941	Görev Tanımlarında Netlik
Bölümlerin yetki ve sorumluluk alanlarının belli olması			.885		
Kişilerin yetki ve sorumluluk alanlarının belli olması			.888		
<i>Özdeğer</i>	5.827	1.440	1.179		
<i>Açıklanan varyans</i>	52.97	13.08	10.72		
<i>Toplam açıklanan varyans</i>	76.78				

İlk boyutu meydana getiren maddeler incelendiğinde bölümiçi ve bölümlerarası davranışlara vurgu yapıldığı ve bölümler arasında amaç birliğinin sağlanması, doğru bilgi paylaşımı ve iletişimin geliştirilerek işbirliğinin artırılmasına yönelik olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu yapı, kişisel davranışlardan farklı olarak daha çok firmanın ortak değerlerini yansıtmışından dolayı “Kolektif Değerler” olarak isimlendirilmiştir. Kolektif değerler boyutunun, çözüm önerileri ölçeğindeki toplam varyansın yaklaşık %53’ünü açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür.

İkinci boyut çalışanların düşüncelerine önem verilmesi, kaynak dağıtımı, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde adaletli davranılması gibi maddelerden meydana gelirken, bu boyut kendi başına varyansın yaklaşık %13’ünü açıklamaktadır. İfadeler incelendiğinde bunların daha çok çalışanın işletmedeki değer, paylaşım ve ödüllendirmeye ilişkin duygularını yansıttığı görülmektedir. Bu nedenle bu boyut “Bireysel Değerler” olarak adlandırılmıştır. Son boyut ise açıklama gücü en zayıf olan ve “Görev Tanımlarında Netlik” olarak isimlendirilen boyuttur. Kişi ya da bölümün yetki ve sorumluluk alanlarının net olmasına ilişkin iki ifade burada yer almıştır.

4. Sonuç ve Uygulamalar

Çatışma, işletmeler için kaçınılmaz bir süreçtir ve bu olgunun en etkili şekilde yönetilmesi gerekir. Çatışmaların doğru yönetilmediklerinde bireysel performanslar üzerinde olumsuz etkisinin olduğu konusunda genel bir uzlaşma bulunmakla birlikte, takımların performansları üzerindeki etkileri konusunda ulaşılmış bir görüş birliği bulunmamaktadır (He vd., 2014). Nitekim Zhang vd.’ye (2015) göre, doğru yönetilmesi koşuluyla, ataletin önlenmesi (Yeniçeri, 2009), örgütsel etkinliğin artırılması ve örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi için belirli bir seviyede çatışmanın işletmelere yararlı olabileceği ifade edilmektedir. Öte yandan çatışma, işletmelerde amaçlardan sapma, maliyetlerin artması, moral seviyesinin düşmesi, güvensizlik ve şüpheliğin artması, farklılıkların derinleşmesi, işbirliğinin zarar görmesi, çalışan sağlığının bozulması ve verimliliğinin düşmesi gibi olumsuzluklara da yol açabilmektedir (Akova ve Akın, 2015). İşletmelerdeki etkilerine ilişkin farklı sonuç ve görüşler nedeniyle çatışma ve etkileri önemli araştırma konularından birisidir. Bu çalışmada, Türkiye özelinde, çatışmanın yenilik performansına etkilerine ve çatışmayı azaltmak için dikkat edilmesi gereken hususlara odaklanılmıştır.

Örneklemini, son beş yıl içerisinde en az üç adet Türk Patent ve Marka Kurumundan patent belgesi alan ve dokuz farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin oluşturduğu bu çalışmada, bölümlerarası çatışmanın üç boyuta sahip olduğu görülmüştür. Bu boyutlar, kişilerarası çatışmalar konusunda yapılan çalışmalarda da ulaşılan ve literatürde genel kabul gören boyutlara (Moreno vd., 2009) benzer olduğundan aynı biçimde süreç, ilişki ve görev boyutları şeklinde isimlendirilmiştir. Bölümlerarası çatışmayı yaklaşık yüzde 50 oranında açıklayan süreç boyutunda işletmelerin faaliyetlerinin bir temele ya da sisteme dayalı olarak gerçekleştiğini gösteren maddeler yer almıştır. İlişki boyutu bölümlerarası ilişkileri vurgulayan, görev boyutu ise bölümlerin sorumluluk ve yeteneklerine vurgu yapan maddelerden oluşmuştur. Ancak bu iki boyut birlikte, çatışmayı ancak yüzde 20 oranında açıklayabilmiştir. Uygulayıcılar açısından süreç boyutu bulgusu, işletmelerde bölümler arasında faaliyetlerin planlanmasının, doğru ve güvenilir bilgi paylaşımının, karar almada bölümlerin katılımının sağlanmasının ve görüş birliği ile çözüme odaklanılmasının bölümlerarası çatışmayı yönetmede oldukça önemli olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilen bölümlerarası çatışma ölçeğinin uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından çatışmaların ölçülmesi ya da konu ile ilgili diğer çalışmalarda kullanılabileceği anlaşılmıştır.

İşletmelerin yenilik performansının ölçümünde sadece yeni ürün sayısına ya da yeni ürün sunma hızına bakılmamış, süreç yenilikleri yanı sıra yeni ürüne dönüşme potansiyeli nedeniyle fikri mülkiyet hakkı ve proje sayılarına da bakılmıştır. Yapılan analizlerde araştırmaya katılan işletmelerin yenilikçilik düzeyinin ortalamasının oldukça üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin bu yenilikçiliğine bölümlerarası çatışma boyutlarının etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiş ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir bağıntıya rastlanmıştır. Bir bütün olarak üç boyutun yenilik performansındaki değişimi beşte bir oranında açıkladığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle bölümlerarası çatışma azaldıkça işletmelerin yenilik performansının arttığı tespit edilmiştir. Ancak boyutlar arasında bulunan süreç boyutu, yenilik performansını istatistiksel bakımdan anlamlı olarak ($p < 0.01$) etkileyen tek boyut olmuştur. İlişki boyutunun, istatistiksel bakımdan ($p < 0.10$) çok düşük de olsa, yenilik performansına etkisi söz konusudur. Görev boyutunun ise istatistiksel bakımdan herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Bu bulgular uygulayıcılara, süreç boyutunda yer alan; bölümler arasında faaliyet planlarına sadık kalınmasının, kararların katılımcı bir şekilde tarafların görüş birliğine dayalı olarak alınmasının, doğru ve güvenilir bilgi paylaşımının sadece çatışmayı azaltmada önemli bir rol oynamadığını aynı zamanda yenilik performansını artırmada da önemli bir işlevi bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgular uygulayıcılara bölümlerarası ilişkilerin geliştirilmesinin, az da olsa, yenilikçiliğe katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bölümlerin sorumluluk ve görev alanlarının belli olmasının ve sadece kendi görevlerine odaklanmalarının yenilikçiliğe katkı sağlamayacağını yine uygulayıcılar tarafından bilinmesinde büyük fayda bulunmaktadır.

Araştırmada, çatışmanın azaltılması için sunulan önerilerden tamamının önemli olduğu görülmüştür. Ancak en önemli görülen öneriler; bölümler arasında iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, amaç birliğinin sağlanması ve doğru bilginin paylaşılması olmuştur. Yöneticilere daha öz ve anlamlı sonuç sunmak amacıyla yürütülen faktör analizinde “kolektif değerler” olarak isimlendirilen boyutun çatışmayı azaltmada önemli bir yeri olduğu tespit edilmiştir. Bölümler arasında amaç birliği sağlanması, alınan kararlara üst yönetimin destek vermesi, bölümlerarası iletişim ve işbirliğinin artırılması, doğru ve güvenilir bilgi paylaşılması çatışmayı azaltmada önemli bir role sahip bulunmuştur. Genel beklentinin aksine “bireysel değerler” olarak adlandırılan çalışanların kollanması ve desteklemesinin, düşüncelerinin dikkate alınmasının, ödül sisteminde adaletin sağlanmasının ve kişisel eğitimlerin artırılmasının bölümlerarası çatışmayı azaltmada düşük bir güce sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmadaki önemli bir kısıt, yenilikçi işletmelerin belirlenmesinde kasti örneklem yönteminin kullanılmış olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, yenilikçi olmayan işletmelerdeki bölümlerarası çatışma düzeyleri ölçülebilir ve bu işletmelerdeki çatışmaların temel parametreleri incelenebilir. Diğer bir kısıt da görece az sayıda (yetmiş iki) katılımcıya ait verinin kullanılmasıdır. Benzer bir araştırma daha geniş örneklerle yapılarak elde edilecek bulgular karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Ada, Nesrin (2013), “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması”, **International Journal of Social Science**, 6(1), 59-74.
- Akova, Orhan ve Akın, Gönül (2015), **Çatışma Yönetimi, Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri**”, Editörler: Özer, K.O., Hızıroğlu, M., Saladamlı, A., Adra Yayıncılık, İstanbul.
- Anderson, James C. and Narus, James A. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership”, **Journal of Marketing**, 54, 42–58.
- Avcı, Umut (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(10), 121-138.
- Avlontis, George J.; Lionakis, Konstantions and Panagopoulos, Nikolas G., (2010), “Antecedents and Consequences of the Conflict Between the Marketing and Sales Departments”, **Journal of Selling and Major Account Management**, 10(1), 21-32.
- Awan, Abdul Ghafoor and Saeed, Sehar (2015), “Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd.”, **Research Journal of Finance and Accounting**, 6(11), 88-102.
- Ayyıldız, Hasan; Cengiz, Ekrem ve Ustasüleyman, Talha (2006), “Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 21-38.
- Batmunkh, Munkhgerel (2011), “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. **Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Blake, Robert Rogers and Mouton, Jane S. (1984), **Solving Costly Organizational Conflicts**, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bulut, Çağrı; Pınar, İge; Halaç, Duygu Seçkin ve Öztürk, Ayşenil Duygu (2013), “Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(2), 209-232.
- Bülbül, Hasan; Topal, Ayşe; Büyükkeklik, Arzum ve Demirer, Ömür (2016), “Bilişim Teknolojilerinin Çeşitli Performans Göstergeleri ile İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, 11, 18-33.
- Calantone, Roger J.; Cavusgil, S. Tamer and Zhao, Yushan (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, **Industrial Marketing Management**, 31(1), 515-524.
- Cenkçi, Tuna; Dicle, Ülkü ve Ökten, Ayşe Begüm (2013), “Liderin Gücü ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Bilişim Teknolojisi Çalışanlarının Uyum ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin İncelenmesi”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 654-658.
- Chong, Vincent K. and Rundus, Michael J. (2004), “Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance”, **The British Accounting Review**, 36(2), 155-172.
- Cosh, Andy D; Fu, Xiaolan and Hughes, Alan (2012), “Organization Structure and Innovation Performance in Different Environments”, **Small Business Economics**, 39(2), 301–317.

Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir (2008), “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 229-244.

Darling, John R. and Walker, W. Earl (2010), “Effective Conflict Management: Use of The Behavioral Style Model”, **Leadership & Organization Development Journal**, 22(5), 230-242.

De Wit, Frank R.C.; Greer, Lindred L. and Jehn Karen A. (2012), “The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 97, 360–390.

Elbanna, Said (2009), “The Impact of Affective Conflict on Firm Performance”, **Management Research News**, 32(9), 789-803.

Güleş, Hasan K. ve Bülbül, Hasan (2004), “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1), 115-129.

Gürkan, Güney Çetin ve Demiralay, Tülay (2013), “İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2), 59-79.

Hair, Joseph F. Jr.; Black, William C.; Babin, Barry J. and Andreson, Rolph E. (2010), **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River (N.J.).

Hanif, Faisal; Khan, Mohsin; Adeel, Muhammad and Shah, Syed Mehmood (2016), “Impact of Intra-Group Conflict on Group Performance – Moderating Role of Cultural Diversity”, **Universal Journal of Management**, 4(2), 72-78.

He, Yuanqiong; Ding, Xiu-Hao and Yang, Kunpeng, (2014), “Unpacking The Relationships Between Conflicts and Team Innovation”, **Management Decision**, 52(8), 1533-1548.

Hom, Peter W. and Kinicki, Angelo J., (2001), “Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover”, **Academy of Management Journal**, 44(5), 975-987.

Jehn, Karen A., (1994), “Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict”, **International Journal of Conflict Management**, 5(3), 223–238.

Jehn, Karen A., (1995), “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, **Administrative Science Quarterly**, 40(2), 256-282.

Jehn, Karen A., and Mannix, Elizabeth A. (2001), “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”, **The Academy of Management Journal**, 44(2), 238-251.

Jonsson, Patrik (2000), “An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology”, **International Journal of Operations & Production Management**, 20(12), 1446-1474.

Kalay, Faruk and Lynn, Gary S. (2014), “The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance”, **Research Journal of Business and Management**, 2(3), 412-429.

Karcioğlu, Faruk ve Alioğulları, Zişan Duygu (2012), “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26(3/4), 215-237.

Khan, Muhammad Muddassar and Rasli, Amran Mohamed (2015), "Relationship Between Organization Culture, Empowerment and Conflict", **International Journal of Economics and Financial Issues**, 5, 324-329.

Kılıçaslan, Semiha (2014), "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Bürokon Özel Sayı, 264-274.

Kılınc, Tanıl (1990), "Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 19(1/2), 39-66.

Knippenberg, Daan Van, (2003), Intergroup Relations in Organizations, Eds.: West, M.A., Tjosvold, D. and Smith, K.G., **International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working**, 381-399, John Wiley & Sons, Ltd., UK, Chishester.

Lawson, Benn and Samson, Danny (2001), "Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Innovation Management**, 5(3), 377-400.

Maden, Ceyda ve Aydın, Gaye Karaçay (2010), "Örgütlerdeki Çalışma Gruplarında Demografik Çeşitlilik, Değer Uyumsuzluğu ve Duygusal Zeka Seviyesi: Çatışmalar Neden Doğar, Nasıl Çözülebilir?", **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Zonguldak, 577-584.

Meglino, Bruce M.; Ravlin, Elizabeth C. and Adkins, Cheryl L. (1989), "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 74(3), 424-432.

Moreno, Edurne Martinez; Navarro, Pilar Gonzalez; Zornoza, Ana and Ripoll, Pilar (2009), "Relationship, Task and Process Conflict on Team Performance: The Mediating Role of Communication Media", **International Journal of Conflict Management**, 20(3), 251-268.

Morgan, Gareth (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev.: Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul.

Müceddili Büşra ve Erdil Oya (2016), "Bireysel Yenilik ve Sorumluluk Alma: Tutkulu Olmak Önemli midir?", **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-29, İstanbul.

Nunnally, Jum C., (1978), **Psychometric Theory**, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.

Örnek, Ali Şahin (2013), "Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma", **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 30, 25-50.

Passos, Ana Margarida and Caetano, Antonio., (2005), "Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness", **Journal of Managerial Psychology**, 20(3/4), 231-244.

Pelled, Lisa H. and Adler, Paul S. (1994), "Antecedents of Intergroup Conflict in Multifunctional Product Development Teams: A Conceptual Model", **OEEE Transactions on Engineering Management**, 41(1), 21-28.

Rahim, M. Afzalur (2001), **Managing Conflict in Organizations** (3rd edition), CT: Quorum Books, Westport.

Rahim, M Afzalur (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 13(3), 206-235.

Robbins, Stephen P. (1990), **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 3rd Edition Prentice-Hall, N.J.

- Rogers, Everett M. (2003), **Diffusion of Innovations**, 5th Edition, Free Press, New York.
- Samantara, Rabinarayan and Sharma, Nidhi (2016), “Organisational Conflict Literature: A Review”, **Parikalpana – KIIT Journal of Management**, 12(I), 30-51.
- Sanduk, Abdullah ve Oğuzhan, Tuğrul (2016), “Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin Örgütün Yenilikçilik Düzeyine Etkisinde Psikolojik Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 239-248.
- Song, Michael; Dyer, Barbara and Thieme, R. Jeffrey (2006), “Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 34(3), 341-356.
- Tozkoparan, Güler (2010), “Yenilik Yaratma Süreci: Yenilik Sürecinde Etkili olan Bağlantılar ve Unsurlar”, **Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik**, Editörler: Özmen, Ö.N.T., Özer, P.S., ve Eriş, E.D., Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Ulusoy, Gündüz; Günday, Gürhan; Kılıç, Kemal ve Alpkan, Lütfihak (2008). “İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi”, **Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu**, İstanbul.
- Uzkurt, Cevahir (2017), **Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Vollmer, Albert (2015). “Conflicts in Innovation and How to Approach the “Last Mile” of Conflict Management Research – A Literature Review”, **International Journal of Conflict Management**, 26(2), 192-213.
- Watton, Richard E. and Dutton, John M., (1969), “The Management Interdepartmental Conflict: A Model and Review”, **Administrative Service Quarterly**, 14(1), 73-84.
- Yeniçeri, Özcan (2009), **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yeoh, Khar Kheng and Rosli, Mahmood (2013), “The Relationship Between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study Among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia”, **Business Management Dynamics**, 2(8), 15-30.
- Yukl, Gary (2008), “How Leaders Influence Organizational Effectiveness”, **The Leadership Quarterly**, 19, 708–722.
- Zhang, Su Juan; Chen, Yong Qiang and Sun, Hui (2015), “Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Innovation Performance: An Empirical Study of Chinese Employees”, **International Journal of Conflict Management** 26(4), 450-478.