

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF ADMINISTRATORS IN HIGHER EDUCATION

Soner POLAT, Instr.

Kocaeli University, Faculty of Education

Hasan ARSLAN, Asst. Prof.

Kocaeli University, Faculty of Education

The purpose of this research is to scrutinize how the university administrators meeting administrative problems deal with the organizational conflicts. For this purpose, the strategies of conflict management have been examined so that how much they show these strategies. A survey method is used and survey letters sent to all administrators in Kocaeli University. Although the results of the research indicated that all conflict management strategies have been used by the administrators, some strategies have been seen more than the other strategies. Generally, the university administrators show greater use of avoiding strategy and they show lower use of adaptation strategy. Additionally, the use of strategy changes among the administrative ranks. Although the similar strategies for the conflict management were implemented among the same ranks, the use of strategies between upper and lower status sees are implemented quite different. While the higher rank administrators mostly prefer to use the strategy of avoiding solving the problems at the lower ranks, they do not like to use the strategy of dominating on the lower ranks. Contrary, while the lower rank administrators embrace the strategy of dominating, they at the lowest level show the strategy of avoiding.

Keywords: *conflict management, university governance, strategy of conflict management.*

İş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin eşgüdümlemesi olan örgüt (Schein, 1978); insanların bir ya da daha fazla gereksinimlerini gidermek için insan ve madde kaynakları düzeni ile işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir (Peker, 1995). Bu organik sistemde zaman zaman sorunlar yaşanmaktadır. Ne kadar çok çabalansa da bir örgütteki işgörenlerin aynı fikirde olmalarını sağlamak güçtür. Her insanın farklı önceliklerinin olması veya en azından bu şekilde algılanması, örgütte çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (Thompson,1998).

Başaran (1991) çatışmayı, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık olarak tanımlarken; Gümüşeli(1994), birey ya da grupların içinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireye zararlı olabilen bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır.

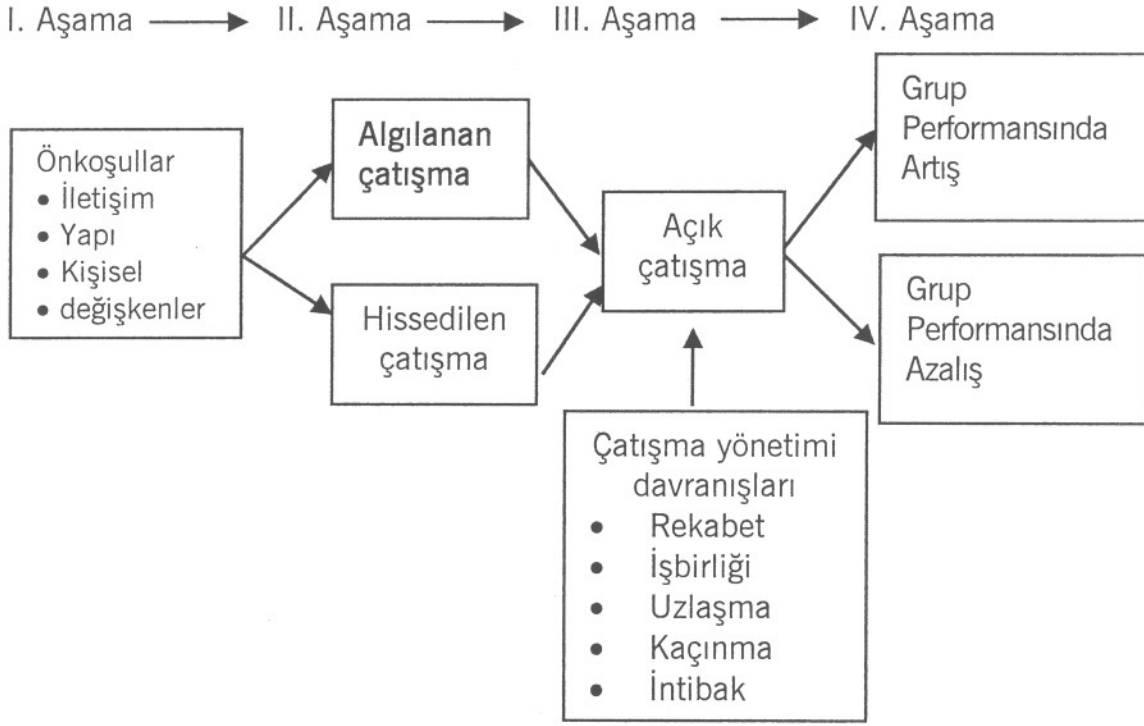
Robbins(1994), çatışmanın oluşum sürecini şu şekilde açıklamaktadır (Şekil 1). Çatışmanın oluşabilmesi için öncelikle çatışma doğuran koşulların oluşması gerekmektedir. Çatışma nedenleri olarak görülen bu koşullar ise iletişim, yapı ve kişisel davranış etkenleri olarak gruplandırılabilir.

İletişim yetersizliği, çatışmanın oluşmasında önemli etkenlerden biridir. Örgütsel birimler arasındaki iletişim yetersizliği başlı başına örgütsel çatışmanın nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (Kwahk ve Kim, 1998). Eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar, yetersiz bilgi sahibi olma ve seçici algılama gibi etmenler iletişimde sıkıntılar yaratarak, çatışmaya zemin hazırlar.

Örgüt büyüklüğü, tekdüzelik, uzmanlaşma, işlerin standartlaşması, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve bölümlerin birbirlerine bağımlılık dereceleri ile örgütün yapısından kaynaklanan sebepler, çatışmalara kaynaklık etmektedir. Örgütteki işgörenlerin değer sistemleri, farklı kişilik tiplerine sahip olmaları, kişilik özellikleri de kişisel özelliklerden kaynaklanan çatışmalara kaynaklık etmektedir. Örgütsel çatışmaya neden olan bu farklılıklar, iyi yönetildikleri zaman, örgüt için yararlı olabilmektedir (Bodtker, Jameson, 2001)

soner polat - hasan arslan

Şekil 1. Örgütsel Çatışma Süreci



(Robbins, 1994)

Çatışmaya olanak veren şartların oluşması ile bireylerin ya da grupların amaçlarına ulaşmada bir engellenme ile karşılaştıktan sonra taraflardan birisi ya da ikisinin bunu algılaması sonucu ikinci aşama olan potansiyel muhalefet görülür. Bu durumda tarafların bu duruma yönelik tutum ve davranışlarının niteliğine bağlı olarak çatışma başlayabilir. Eğer taraflardan birisi diğer tarafın amaçlarına ulaşmasını engellemeye çalışır ya da çıkarlarını zedelemeye yönelik davranışlarda bulunurlarsa; buna karşılık karşı taraf tepki gösterdiğinde açık çatışma başlar. Açık çatışma başladığında kaçınma, yarışma (rekabet), uzlaşma, işbirliği, uyma (intibak) gibi yaklaşımlarla yönetilmeye çalışılır. Çatışma, yönetim yaklaşımına, çatışmanın taraflarca taşıdığı öneme ve çatışmanın şiddetine göre, ya grup performansını yükselterek ya da performansı düşürerek sonuçlanabilir.

Bu süreçten haberdar olan yönetici, çatışmayı yönetirken tanı ve müdahale esnasında rastlantısal olmaktan kurtularak, sürece daha bilimsel yaklaşır; nereye, ne zaman müdahale etmesi gerektiğini bilmelidir.

Çatışma yeni görüşler üretmeye yol açtığı için, örgütsel bir güçtür. Bu gücün örgütün amaçlarına yönelik kullanılması örgütün gücünü artırırken;

soner polat - hasan arslan

başıboş bırakılması ya da kötü kullanılması, kötü yönetilmesi etkililiği düşürmektedir (Başaran, 1998; Bodtker ve Jameson, 2001). Görüldüğü gibi örgütsel çatışma, örgüte yarar sağlayacağı gibi iyi yönetilmediği takdirde zararda verebilir niteliktedir. Bu nedenle çatışmanın örgüte yarar ve zararlarının neler olabileceğinin iyi bilinmesi ve zararlarını yarara dönüştürecek biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Çatışmanın örgüte sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir(Başaran, 1998; Eren, 1993; Ertekin, 1993; Robbins, 1994; Owens,1998):

- Çatışma, örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağıdır.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak, örgütün bütünlüğü sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileştirilebilir.
- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaştırabilir.
- İşgöreni güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- İşgörenin görüş açısını genişletebilir, kendilerini anlamalarına yol açabilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir ve dostluğu pekiştirebilir.
- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- İşgörenler arasındaki iletişim kanallarının açılmasına böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımını sağlayabilir.
- Çatışmanın örgüte verdiği zararları ise şöyle sıralamak mümkündür (Başaran, 1998; Robbins,1994; Thompson, 1998; Owens,1998):
- İşgörenlerin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşabilir.
- İşgörenler, birbirlerini düşman olarak görebilirler.
- Yöneticiler, giderek yetkeci bir yönetim tarzını benimseyebilirler.
- İşgörenler, birbirlerini olumsuz olarak değerlendirebilirler.

soner polat - hasan arslan

- İşgörenler, iletişim sürecinde iletiyi kendilerine göre çarpıtabilir ve iletişim sürecini bozabilirler.
- İşgörenlerin morallerini düşürerek, işe devamını olumsuz yönde etkileyebilir.
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilir.
- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.

İletişim ve etkileşim içerisinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Bursalıoğlu, 1994; Kwahk ve Kim, 1998). Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı sonuçları örgüt açısından yararlı olacak şekilde yönetmektir (Karip, 1999; Bursalıoğlu, 1994). Çatışmalar sağlıklı, yapıcı ve düzenli bir şekilde çözümlenebildiği sürece, tüm taraflar için kısa ve uzun vadede faydalar sağlayacaktır (Thompson, 1998). Çatışmanın doğru tanılanması ve yıkıcı etkilerinden örgütü korumanın ilk basamağı, çatışmanın kaynağının doğru tanımlanması ile mümkündür (Karip, 1999).

Örgütsel gelişmeler sonucunda örgütsel çatışmaya ilişkin bakış açıları da sürekli gelişerek üç değişik bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bunlardan geleneksel görüş, çatışmanın örgütte varlığını yok saymış; davranışsal görüş, ise varlığını kabul etmiş fakat örgüte olumlu ve olumsuz etkilerini çok fazla dikkate almamıştır. Daha sonra bu iki yaklaşımı bir anlamda uzlaştıran, birleştiren sentez görüş olarak ortaya çıkan etkileşimci görüş, çatışmanın örgüt amaçlarına yönelik olarak yönetilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. (Robbins, 1994; Başaran, 1998; Aydın; 1994; Sargut, 1994). Etkileşimci görüş, örgütsel çatışmanın varlığını kabul ederek örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesini önermektedir.

Alanyazın incelendiğinde çeşitli yazarların örgütsel çatışmalarla başa çıkılması konusunda farklı yöntemler önerdikleri görülmektedir. Bunlardan en yaygın kabul görülenlerden birisi Thomas'ın sınıflamasıdır. Thomas, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin sınıflamasını, işbirlikçilik ve iddiacılık boyutlarına dayalı olarak yapmıştır. Çatışma yönetim stratejileri modelinde iki boyut vardır. Birinci boyutta, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi "yüksek" ve "düşük" olarak nitelendirilir. İkinci boyutta ise taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen değer/önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir. Bu iki değişim boyutuna

soner polat - hasan arslan

dayanılarak, çatışma yönetiminde kullanılan stratejileri 1. işbirliği (Entegrasyon, tümleştirme), 2. uyma (ödün verme, intibak), 3. hükmetme (zorlama rekabet), 4. kaçınma (sakınma) ve 5. uzlaşma stratejileri olarak sınıflandırmak mümkündür (Owens,1998; Robbins, 1994; Sargut, 1994).

1. İşbirliği (Entegrasyon)

Çatışmaların işbirliği yöntemi ile çözümünde, her iki tarafın da çözüme ulaşabilmek için açıklık, bilgilerin değişimi ve farklılıkların incelenmesi gerekir. İşbirliği stratejisinde, soruna doğrudan bakılır ve çatışmayı yaşayanlar yüzleştirilir. Doğrudan yüzleşmenin amacı, çatışmayı ortaya çıkarmak ve ona taraf olanlarca incelenip değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu şekilde çatışmanın çözüm koşulları çatışmanın içinde olanlar tarafından tartışılabilir (Robbins, 1994; Chow ve Ding, 2002).

Bu yöntemde amaç, haklı ya da haksız tarafın ortaya çıkarılması değil, temel görüş ayrılıklarının belirlenmesidir. Bu nedenle yöntem, çatışma içinde olan tarafların temeldeki nedenlerle yüz yüze gelmelerini gerektirir. Bu görüşmede taraflar bir yandan kendi görüşlerini ayrı ayrı ve gerekçeleri ile birlikte ortaya koyarlarken, diğer taraftan da karşı tarafın görüş ve iddialarını cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar, tarafların belirli bir anlaşmaya varmasına kadar devam eder ve bazen oldukça uzun bir zaman alabilir. Sonucun alınması büyük ölçüde tarafların birbirleriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır. Sürekli bir etkileşimle taraflarca paylaşılan ortak noktalar vurgulanır. Özellikle kuşku ve yanlış anlama gibi çatışmanın temelinde yatan nedenlerin açıklığa kavuşması sağlanır (Owens,1998; Sargut, 1994).

İşbirliği stratejisinde çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır. "Problem çözme süreci" olarak da adlandırılan bu strateji, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek problemi ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar. Taraflar her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı "kartların ortaya konmasıdır". İşbirliği stratejisi, çatışmanın giderilmesine ilişkin çözüm seçeneklerinin her birinin önemli olduğu, çatışmayı çözmeye amacının öğrenme ve bilgi edinme olduğu, çatışma durumunun karmaşık

soner polat - hasan arslan

veya çok yönlü olduğu, çatışmanın çözümlenmesi için ortaya konulan plana, ilişkili birey ya da grupların bütünüyle katılımını sağlamanın önemli olduğu ve yaşanan çatışmalarda daha çok duyguların işin içine girmesiyle sorunları artırdığı durumlarda uygun olabilir (Sargut, 1994).

İşler, uzmanlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve işbirlikçi çözüm yolları bulma gerektirdiğinde; amacımız öğrenme olduğunda; farklı bakış açısına sahip kişilerin görüşlerini birleştirmek istediğimizde; taraflar arasında uzlaştırma yoluyla birleşme bağlılık ve bütünleşme sağlamak için; çatışan duygularla birlikte çalışabilmek için "işbirlikçi çatışma yönetimi" yaklaşımı örgütsel etkililiğe bizi daha kolay götürecektir (Robbins, 1994, Hatfield ve Hatfield, 1995).

2.Uyma (İntibak)

Çatışmaların yönetilmesinde uyma yöntemini benimseyen bir kişi karşı tarafın ilgisini doyumak için kendi ilgilerini ihmal eder. Bu yöntemin uygulanmasında, bir taraf ilişkilerinin hatırı için cömert ya da fedakar olabilir. Bu yöntem, bir tarafın ya da kişinin kendisinin haksız olabileceğine ya da sorunun karşı taraf için çok daha önemli olduğuna inandığı zaman yararlıdır. Bir tarafın, karşılığında diğer taraftan bir şeyler elde etmek ümidiyle bazı şeylerden vazgeçmeye gönüllü olduğu zaman bir strateji olarak kullanılabilir (Robbins, 1994).

Uyma yaklaşımında, taraflardan birinin karşı tarafın bütün isteklerini kabulü ile sorunlar çözülmeye çalışılır. Birey, isteklerini dile getirdiğinde sorunun daha da büyüyeceğini düşünerek; çözümü tamamen karşısındakine bırakır. Başka bir deyişle, bu stratejide, taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyumundan vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları gözardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir. Ayrıca bu strateji, çatışma konusunun, taraflardan biri için önemli olduğu, uyum göstermenin ilerideki ilişkilerde

soner polat - hasan arslan

sosyal bir kredi olabileceği ve kendi çözüm seçeneğinin yaşama geçme olasılığını çok düşük görüp zararı en aza indirmesi gerektiği durumlarda uygun olabilir (Owens,1998; Sargut, 1994).

Eğer yönetici yanlış yaptığını görüyor ya da hissediyor ise daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak istiyorsa, konuların başkaları için daha önemli olduğu durumlarda, diğerlerini memnun etmek ve işbirliğinin devamını sağlamada, işgörelere sosyal kredi sağlamada, başarısızlık durumunda kayıpları en aza indirmede, örgütte uyum ve dengenin çok daha önemli olduğunda, ast durumundaki işgörelerin hatalarından ders almalarına yardımcı olma durumunda “uyuma” stratejisini uygulamak örgütsel etkililiğe ulaşmada daha etkili olabilir (Brewer ve Weber, 2002; Robbins, 1994).

3. Hükmetme (Zorlama, Rekabet)

Kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu yöntem, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapma davranışı ile kendini hissettirir. Bir çatışma durumunda eğer bir kişi kendi görüş, iddia ve durumunu sürdürmekte ısrar ediyorsa, bu kişi hükmedici yöntemi kullanıyor demektir. Eğer taraflardan biri diğer taraf üzerinde resmi otoriteye sahipse, üst genellikle çatışma durumunda baskı uygular. Karşısındakilerin görüşünü çürütmek için çatışma durumunu kazanma-kaybetme durumuna getirir. Kendisini haklı, karşısındakileri haksız göstererek çatışmayı sona erdirir. Çatışmayı bu şekilde çözme yaklaşımı, temelde astı üstün isteği doğrultusunda hareket etmeye zorlama eğiliminden kaynaklanmaktadır (Robbins, 1994).

Bu stratejide, birey kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözme gayreti içindedir. Karşı tarafın isteğinin tatmini önemli görülmez ve dolayısıyla dikkate alınmaz. Temelinde, bireysel istek konusunda aşırı bir girişkenlik ve sadakat yatar; işbirliğine kapalılık son derece belirgindir. örgütlerde, çatışma durumlarında formal olarak kazanılmış yetki ve gücün tehdit düzeyine varacak ölçülerde kullanımı bu tekniğe verilebilecek örneklerdendir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Bu stratejiyi kullanarak başarıya ulaşan kişi, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü arttıracakını düşünür. Bu strateji, acil kararların alınması gerektiği ve destekleyici-yakın bir ilişkiyi sürdürmenin kritik olmadığı durumlarda , örgütsel

soner polat - hasan arslan

etkililiğe yönelik tehditler olduğunda, kişinin kendisini koruması ve bazı avantajlarını kaybetme tehlikesinin bulunduğu durumlarda uygun olabilir. Ancak, kullanıcıya karşı, düşmanlık ve kızgınlık yaratma ihtimali de söz konusudur (Owens,1998; Sargut, 1994).

Çabuk ve kati hareket etmek gerektiğinde; popüler olmayan hareketlerin uygulanmasını gerektiren konularda; örgütün mutluluğu için yaşamsal öneme sahip konularda haklı olduğu bilindiğinde; rekabetçi olmayan davranışlardan avantaj sağlayan kişilere karşı "*rekabet yönetim yaklaşımı*" uygulandığında örgütsel etkililik daha kolay sağlanmış olacaktır (Robbins, 1994).

4. Kaçınma (Sakinma)

Bu yöntem, davadan vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir. Bir başka anlatımla çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel düşünce ifade etmeme gibi davranışları içerir. Kaçınma en çok kullanılan çözüm yollarından birisidir (Robbins, 1994).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma stratejisi kullanılır. Bu strateji, genellikle, kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi durumlarla ortaya çıkar. Buna benzer davranış ve tutumların gösterilmesi etkisiz yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Cornilla, 2000). Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanmada ve özellikle, taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Burada taraflar, çatışmanın farkındadırlar, ancak çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir. Bu stratejinin çok fazla kullanılması bireyin kendi içerisinde çatışma doğmasına yol açabilmektedir (Owens,1998; Sargut, 1994).

Bir konu eğer önemsiz ise, işlerin halledileceğine ilişkin hiç bir kuşku görülüyorsa, işgörenlerin sakinleşerek kendi bakış açılarına döndürülmesi isteniyorsa, ani karar vermek ve bilgi toplamak zor, konular yüzeysel görünüyor ya da diğer konuların belirtisi niteliğinde ise "sakinma(kaçınma) çatışma yönetimi" biçimi tercih edilmelidir (Robbins, 1994).

soner polat - hasan arslan

5.Uzlaştırma

Uzlaştırma, her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için elbirliği ile bazı şeylerden vazgeçmesini içerir. Uzlaşma yöntemi, tarafların her ikisinin de kendi görüşleri dışında karşı tarafın görüşlerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödümler sonunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup ya da galip değildir. Bununla birlikte her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Rahim, 1995; Robbins, 1994). Her iki taraf da kazanmaktadır.

Bu stratejide, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Burada, temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden vazgeçmeye dayandırılmıştır (Ohbuchi, 2003). Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Uyma, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Uzlaşma durumunda, açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur (Hamburger ve Yitzchayak, 1998). Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İş hukukunda toplu pazarlık yöntemi bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Bu strateji, çatışmada, taraflarının eşdeğer denetim, yetki ve güç sahibi olduklarında, karmaşık sorunlara geçici çözümlerin gerektiği, işbirliği ve zorlama stratejilerinin başarısız olduğu durumlarda uygun olabilir (Owens,1998; Sargut, 1994).

Her iki tarafın amaçları önemli ve eşit güçleri eşit olduğunda, karmaşık konularda geçici çözümler bulma durumunda; zaman baskısı altında en kestirme çözüm bulma durumunda; işbirliği ve rekabetin başarısız olduğu durumlarda eski dengeyi sağlamak için “uzlaşma çatışma yönetimi yaklaşımı” daha etkili olabilir (Robbins, 1994).

Her zaman en iyi ve tek bir çatışma yönetimi yaklaşımı yoktur. Her farklı durumda iyi işleyebilecek yönetim yaklaşımını seçmek gerekir (Owens,1998; Robbins, 1994). Görüldüğü gibi çatışma yönetimi stratejilerinden birinin en iyi olduğunu söylemek güçtür. Farklı durumlarda farklı stratejiler daha uygun olabilmektedir. Bu nedenle üniversite yönetiminde çatışma yönetimi stratejilerinin uygulanma düzeyini bilerek durumu tespit etmek; çatışma yönetimi stratejilerinden en iyi şekilde yararlanmaya olanak sağlayacaktır.

soner polat - hasan arslan

Üniversite yöneticilerinin, yaşanan çatışmaları etkili ve başarılı yönetebilmeleri için çatışmaya ilişkin konularda yeterli olmaları gerekmektedir. Bu yeterlilikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Elma, 1998):

1. Çatışmanın kaynağını belirleyebilme,
2. Çatışmanın birey ve örgüte yapacağı etkileri kestirebilme,
3. Çatışmayı yönetmede uygun strateji ve yöntemi belirleme,
4. Çatışmayı örgütün amaçlarına yönelik olarak yönetebilme,

Yöneticilerin, çatışmayı iyi yönetebilmesi için örgütsel çatışma süreci konusunda bilgi sahibi olması ve aynı zamanda çatışma yönetimi yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir.

AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, üniversite yöneticilerinin algılarına dayalı olarak örgütsel çatışma stratejilerini ne düzeyde kullandıklarını saptamaktır. Araştırmanın amacına ulaşmak için aşağıdaki problem ve buna bağlı alt problem cümlelerine yer alan sorulara yanıtlar aranmıştır:

Problem

Üniversite yöneticileri, çatışma yönetimi stratejilerini ne düzeyde kullanmaktadırlar?

Alt problemler

1. Çatışma yönetimi stratejilerinin düzeyi yöneticilerin ast, denk ve üstleri ile olan ilişkilerine göre değişmekte midir?
2. Yöneticilerin bazı özelliklerine bağlı değişkenlere göre (yönetim görevinin düzeyi, cinsiyet, yöneticilik süresi, akademik unvan, idari-akademik olma ve akademik yöneticilerin görev alanı) görüşlerde anlamlı farklılaşmalar olmakta mıdır?

soner polat - hasan arslan

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırma, betimleme-survey yöntemi ile yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları Kocaeli Üniversitesinde yer alan fakülte ve yüksekokullardaki yöneticilerin görüşlerine dayalıdır. Araştırmanın yapıldığı 2003 güz döneminde Kocaeli Üniversitesinde 9 fakülte ve 20 yüksekokul bulunmaktadır. 9 fakültede 9 dekan, 18 dekan yardımcısı, 52 bölüm başkanı ve 9 fakülte sekreteri bulunmaktadır. 20 yüksekokulda ise 20 yüksekokul müdürü, 32 yüksekokul müdür yardımcısı, 26 bölüm başkanı ve 20 yüksekokul sekreteri bulunmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın evreninde 186 yönetici bulunmaktadır. Evrenin küçük olması nedeniyle, örnekleme yoluna gidilmemiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı %49 olarak gerçekleşmiştir.

Veri Aracının Geliştirilmesi, Verilerin Toplanması, Çözümlemesi ve Yorumlanması

Holton ve Holton(1992)'un geliştirmiş olduğu "çatışma yönetimi stratejileri" ölçeğindeki cümleler üniversitelerdeki yönetici personele ast, denk ve üstlerini ifade edecek şekilde değiştirilip; uyarlanarak likert tipi 75 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. maddeler 1. "Hiçbir zaman" 2. "Çok az" 3. "Ara sıra" 4. "Sıklıkla" 5. "Her zaman" şeklinde derecelendirilerek; verilen maddelere ne derecede katıldıkları sorularak veriler toplanmıştır.

Her maddenin güvenilirliğini artırmak için faktör analizi yapılmış ve faktör yükü düşük olan maddeler araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Uyarlanan veri toplama aracının güvenilirliğini test etmek üzere alpha testi yapılmış ve .96 düzeyinde çıkmıştır.

Araştırmada, verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerini ifade etmek için frekans ve yüzde, yöneticilerin çatışma stratejilerini kullanma düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama, yöneticilerin özelliklerinden oluşan bağımsız değişkenlere göre çatışma yönetimi düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere ise t testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testinden yararlanılmıştır. Bulgular yorumlanırken ortalama aralıkları 1,00-1,79 "en düşük", 1,80-2,59 "düşük", 2,60-3,39 "orta", 3,40-4,19 "yüksek", 4,20-5,00 "çok yüksek" düzey olarak kabul edilmiştir.

soner polat - hasan arslan

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma grubundaki yöneticilerin büyük çoğunluğunu bölüm başkanları (%41,76) oluşturmaktadır. %18,68'ni fakülte ve yüksekokul sekreterleri oluştururken; %13,19'unu yüksekokul müdür yardımcılarını, %10,99'unu dekan yardımcılarını, %7,69'unu dekanlar, dekanlarla aynı oranda yüksekokul müdürleri oluşturmaktadır (Tablo1).

Görüldüğü gibi (tablo 1) Kocaeli Üniversitesinde (fakülte ve yüksekokullarda) yöneticilik görevinde bulunan akademik ve idari personelin % 62,64'ü bay, %37,36'sı bayandır.

Yöneticilerin çoğunluğu (%60,44) 5 yıldan az yöneticilik görevinde bulunmuşlardır. Bu üniversitenin yeni kurulan bir üniversite olmasından kaynaklanabilir. Fakülte ve yüksek okullarda, en çok yardımcı doçentler (%43,24) yöneticilik görevinde bulunmaktadır. Bunu sıra ile profesörler (%36,49), doçentler(%12,16) ve öğretim görevlileri (%8,11) izlemektedir. Yöneticilerin akademik çalışma alanlarına bakıldığında % 45,95 i fen bilimleri, %35,14'ü sosyal bilimler ve %18,92 'si ise sağlık bilimleri alanında çalışmaktadır (Tablo 1).

Kocaeli Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksekokullarda görev yapan yöneticiler, sorunlarını daha çok kaçınma yaklaşımı ile çözmeye çalışmaktadır ($\bar{X}=3,67$). Fakat alanyazında bu yaklaşımın sorunları çözmediği aksine ertelediği belirtilmektedir. Üniversite yöneticileri daha sonra uzlaşma ($\bar{X}=3,48$), hükmetme ($\bar{X}=3,37$), işbirliği($\bar{X}=3,30$) en az ise uyma ($\bar{X}=2,95$) stratejisini kullanma eğilimindedirler (Çizelge 1).

Üniversite yöneticilerin, astlarıyla yaşadıkları sorunların çözümünde çatışma yönetme stratejilerinden kaçınmayı ($\bar{X}=4,08$) oldukça yüksek düzeyde kullandıklarını görülmektedir(Çizelge 1). Astları ile yaşadıkları çatışmaların çözümünde kaçınma yaklaşımından sonra diğer stratejileri kullanma düzeyleri ise şu şekildedir: uzlaşma ($\bar{X}=3,76$), işbirliği($\bar{X}=3,56$), uyma ($\bar{X}=3,45$) ve en az kullanılan strateji ise hükmetmedir ($\bar{X}=2,54$). Üniversitede çalışan personelin çoğunluğu(%74) akademik personeldir. Akademik özerkliğe dayalı olarak bu personelin özyönetim ve özdenetim becerileri gelişmiştir. Bu nedenle daha çok kaçınma

Tablo 1. Üniversite Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

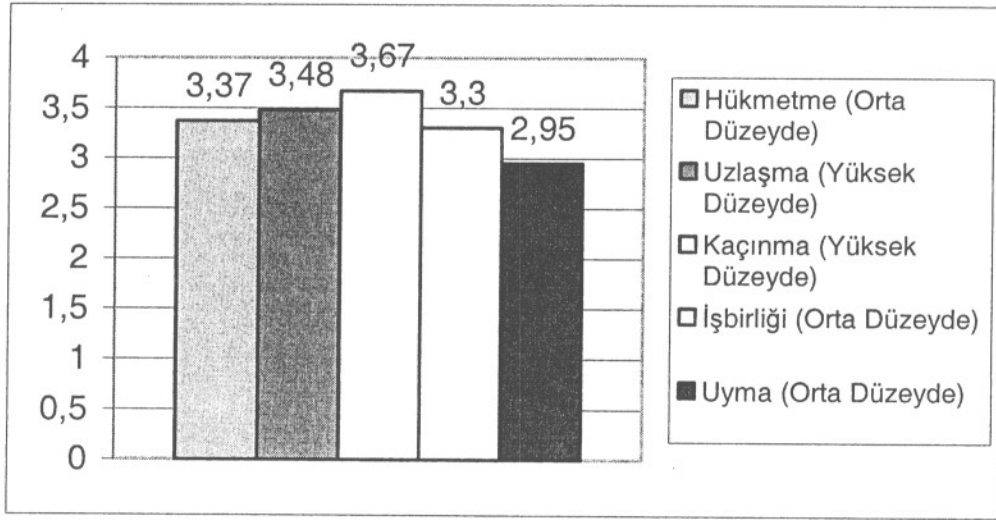
Yöneticilik Düzeyi	f	%
Dekan	7	7,69
Dekan Yardımcısı	10	10,99
Bölüm Başkanı	38	41,76
Yüksekökol Müdürü	7	7,69
Yüksekökol Müdür Yardımcısı	12	13,19
Fakülte ve Yüksekökol Sekreteri	17	18,68
Cinsiyet		
Bay	57	62,64
Bayan	34	37,36
Yapılan Yöneticilik Süresi		
5 Yıl ve Altı	55	60,44
6 İle 10 Yıl Arası	18	19,78
11 Yıl ve Üstü	18	19,78
Akademik Unvan		
Profesör	27	36,49
Doçent	9	12,16
Yardımcı Doçent	32	43,24
Öğretim Görevlisi	6	8,11
Akademik Personel Toplamı	74	81,32
İdari Personel	17	18,68
Akademik Görev Alanı		
Fen Bilimleri	34	45,95
Sağlık Bilimleri	14	18,92
Sosyal Bilimler	26	35,14

yaklaşımını yöneticilerin benimsemeleri oldukça uygun bir davranıştır. Fakat sorunların bilindiği ve varlığı kabul edildiği halde yöneticilerin, astları ile yaşadıkları sorunları kaçınma yaklaşımını benimseyerek görmezlikten gelmeleri, üniversitede yaşanan sorunların giderek artmasına neden olabilir.

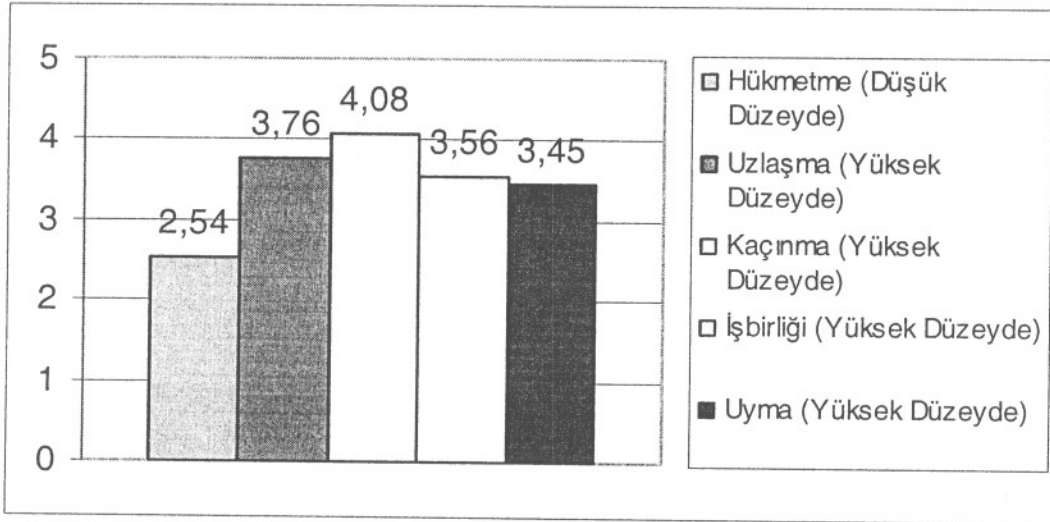
Yöneticilerin eş konumdaki yöneticilerle aralarındaki sorunları çözme davranışları irdelendiğinde onlarla olan sorunları görmezlikten gelerek kaçınma ($\bar{X} = 4,30$) davranışını benimsedikleri görülmektedir. Bunu sıra ile uzlaşma ($\bar{X} = 3,52$), hükmetme ($\bar{X} = 3,30$), işbirliği ($\bar{X} = 3,17$) ve uyma ($\bar{X} = 2,38$) davranış izlemektedir (Çizelge 3).

soner polat - hasan arslan

Çizelge 1. Üniversite Yöneticilerin Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



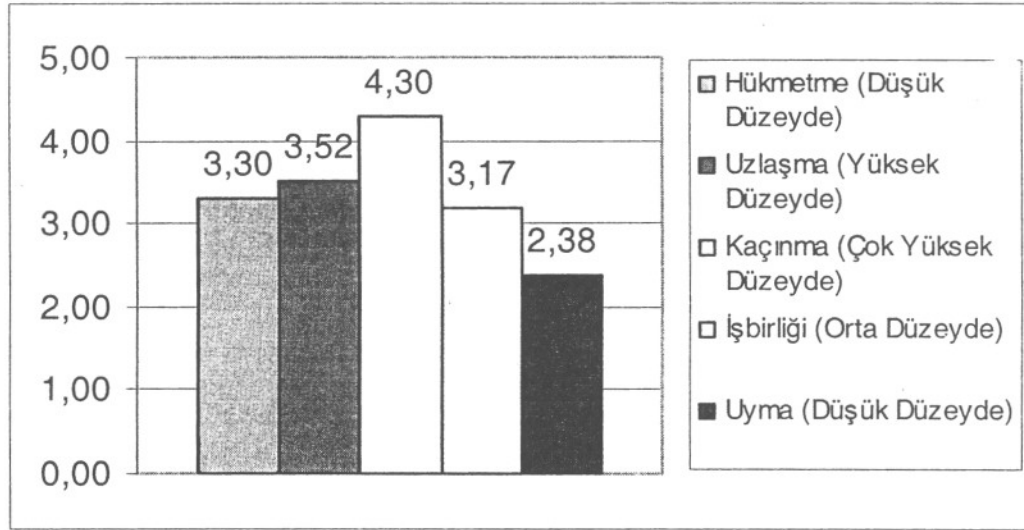
Çizelge 2. Üniversite Yöneticilerin Astarlarına Yönelik Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



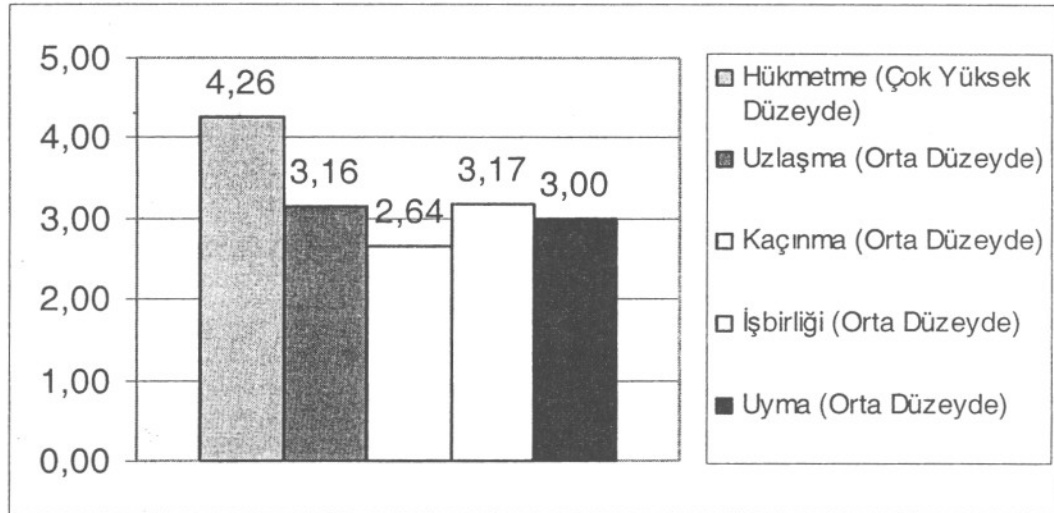
Yöneticilerin üstleriyle yaşadıkları sorunların çözümünde ilginç olarak beklenenin aksine büyük oranda hükmetme ($\bar{X} = 4,26$) yaklaşımını benimsedikleri görülmüştür. Yöneticiler, bu yaklaşımdan sonra sırası ile işbirliği ($\bar{X} = 3,17$), uzlaşma ($\bar{X} = 3,316$), uyma ($\bar{X} = 3,00$) ve kaçınma ($\bar{X} = 2,64$) yaklaşımını benimsemişlerdir (Çizelge 4). Yöneticiler, astları ve denkları ile sorunları olduğunda çözüm olarak kaçınma davranışını benimserken, üstlerine karşı en az göstermeleri beklenenin tam tersi bir tutum sergilemektedirler.

soner polat - hasan arslan

Çizelge 3. Üniversite Yöneticilerin Denklerine Yönelik Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



Çizelge 4. Üniversite Yöneticilerinin Üstlerine Yönelik Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



Genel olarak astların üstlerine sorun taşımama, onlarla sorun yaşamamaya çalışma eğilimi araştırmalarda (Sargut, 1994 Karip, 1999) çokça vurgulanan bir saptama iken üniversite yöneticilerinin kaçınma yaklaşımını en az, buna karşılık hükmetme yaklaşımını ise en çok benimsemeleri oldukça ilgi çekicidir. Yöneticilerin çoğunluğunun 5 yıldan daha az

soner polat - hasan arslan

yöneticilik (%60) yapmış olmaları, onların daha idealist olmalarına karşın tecrübesizlikleri bu durumun nedeni olabilir.

Yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri ve önceliklerinin cinsiyete göre değişip değişmediğine bakmak için t testi yapılmıştır. Yöneticilerin ast, denk ve üstleriyle olan ilişkilerine genel olarak bakıldığında cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin sadece uzlaşma ve işbirliği stratejilerinde değiştiği görülmüştür. Bayanların ($\bar{X} = 3,62$), erkelere ($\bar{X} = 3,41$) göre daha uzlaşmacı bir tavır içerisinde olduğu söylenebilir ($t = -2,20$; $p = .03$). Aynı şekilde bayanlar ($\bar{X} = 3,50$), işbirliği stratejisini baylara ($\bar{X} = 3,27$) göre daha üst düzeyde kullanma eğilimindedirler ($t = -2,28$; $p = .03$). Yöneticilerin astlarla olan sorunlarının çözümünde cinsiyet değişkenine göre sadece hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı fark görülmüştür. Baylar ($\bar{X} = 2,63$), bayanlara ($\bar{X} = 2,29$) oranla astlarına daha çok hükmetme davranışını göstermektedirler ($t = 2,53$; $p = .01$). Bayanlar ($\bar{X} = 3,92$) astlarına karşı, baylara ($\bar{X} = 3,62$) oranla daha uzlaşmacı bir tutum içerisinde oldukları görülmektedir ($t = -2,47$; $p = .01$).

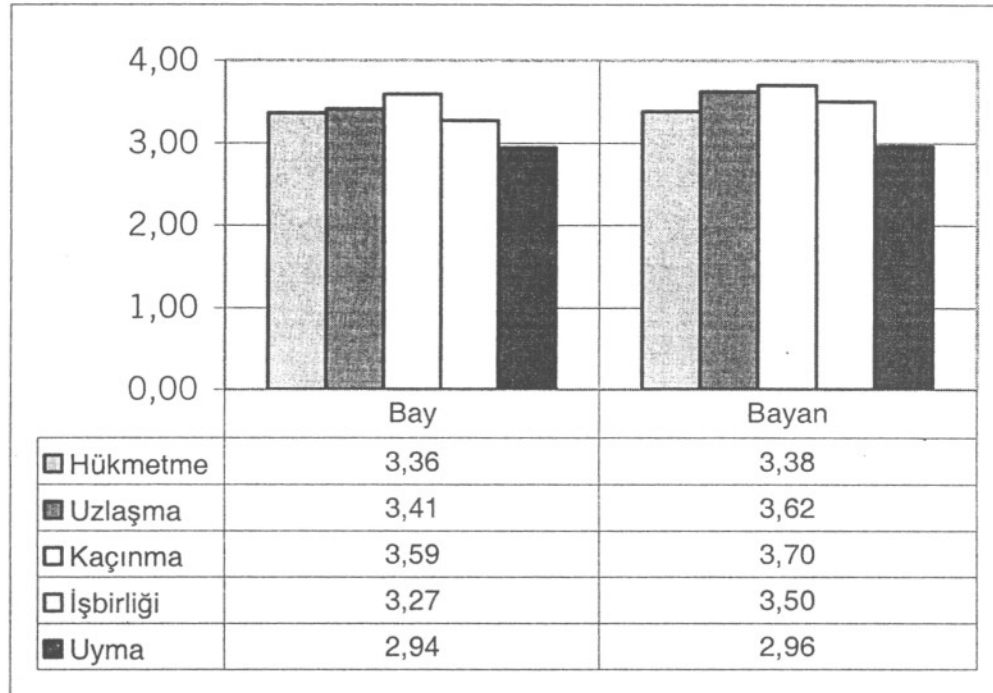
Cinsiyete göre yöneticilerin denkleleri ile olan sorunların çözümünde kullandıkları stratejilerden sadece kaçınma yaklaşımında anlamlı farklılaşma görülmüştür ($t = -2,54$; $p = .01$). Bayanlar ($\bar{X} = 4,45$), baylara ($\bar{X} = 4,23$) oranla daha fazla kaçınma yaklaşımı sergilemektedirler. Yöneticilerin, üstleri ile olan ilişkilerinde, yaşadıkları sorunların çözümünde, kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre hükmetme ve kaçınma stratejilerinde farklılaşmıştır. Bayanların ($\bar{X} = 4,54$), baylara ($\bar{X} = 4,20$) oranla üstlerine karşı hükmetme davranışını daha fazla gösterdikleri ($t = -3,92$; $p = .00$); aynı zamanda bayanların ($\bar{X} = 3,64$), baylara oranla ($\bar{X} = 3,14$) üstleriyle daha fazla işbirliği içerisinde çalıştıkları söylenebilir ($t = -3,45$; $p = .01$).

Cinsiyet değişkenine göre bay ve bayan yöneticilerin gerek genelde (Çizelge 5) gerekse ast, denk ve üstlerine karşı sergiledikleri çatışma yönetimi stratejisi önceliğinin aynı olduğu görülmüştür. Fakat düzeylerinde az da olsa farklılıklar görülmektedir. Fakat bayanlar üstleri ile karşılaştıkları sorunların çözümünde baylara göre daha çok işbirliğinden yana bir tavır sergilemektedirler. Aynı zamanda baylara göre daha ödün veren bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir.

soner polat - hasan arslan

Yöneticilerin akademik ya da idari personel olma durumuna göre çatışma stratejilerini kullanma düzeyleri çizelge 6 da görülmektedir. Akademik personel en çok kaçınma davranışını; idari personelse en çok işbirliği davranışını sergilemektedir. Fakülte ve yüksekokullarda çalışan yöneticilerin akademik ya da idari personel olma durumuna göre görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, uygulanan t testi sonuçları idari personel ile akademik personelden oluşan yöneticilerin görüşlerinin kaçınma ve işbirliği stratejilerinde farklılaştığını ortaya koymuştur. Akademik yöneticiler ($\bar{X} = 3,67$), idari personel grubundaki yöneticilerden ($\bar{X} = 3,44$) kaçınma yaklaşımını daha fazla kullanma eğilimindedirler ($t=3,01$; $p=.00$). İşbirliği yaklaşımını ise idari personelin ($\bar{X} = 3,59$) akademik personelden ($\bar{X} = 3,30$) daha fazla kullanma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır ($t=-2,11$; $p=.04$).

Çizelge 5. Üniversite Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri

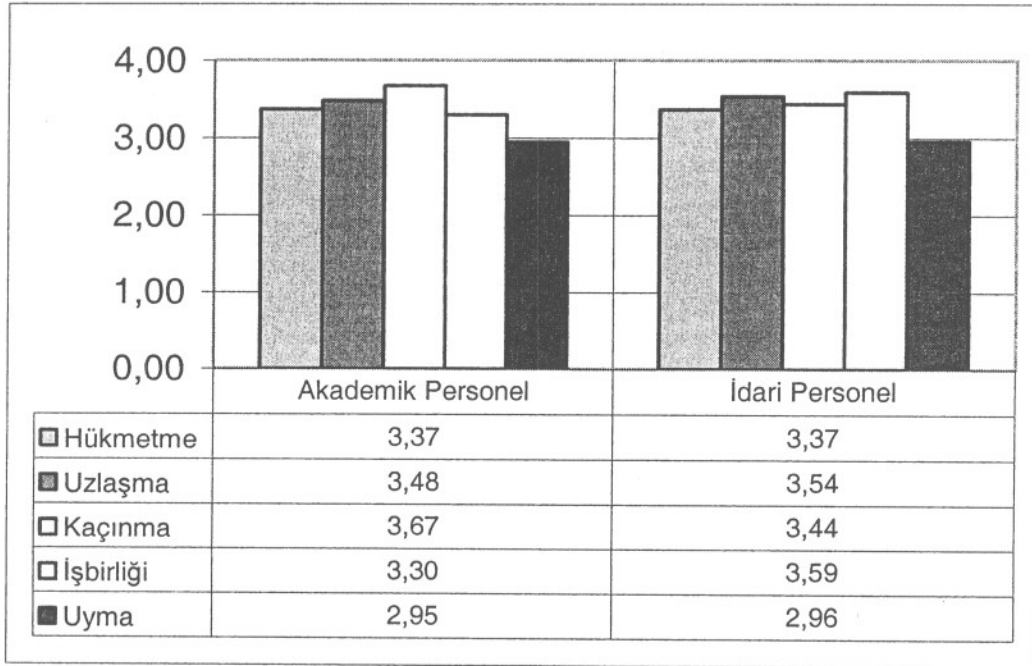


Gerek astlarla olan ilişkilerde, gerekse denklerde olan ilişkilerde çıkan sorunların çözümünde kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin, akademik ve idari yöneticilere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Fakat üst yöneticilerle olan sorunların çözümünde stratejilerin düzeyine ilişkin olarak uzlaşma dışındaki tüm

soner polat - hasan arslan

stratejilerde farklılaşma ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilere karşı hükmetme yaklaşımını akademik personel ($\bar{X} = 4,26$), idari personelden ($\bar{X} = 4,62$) daha az düzeyde kullanmaktadır ($t = -4,23$; $p = .00$). İdari personel ($\bar{X} = 2,06$), akademik personele ($\bar{X} = 2,64$) göre kaçınma yaklaşımını daha az düzeyde kullanma eğilimindedir ($t = 3,08$; $p = .00$). İdari personelin ($\bar{X} = 3,99$), akademik personelden ($\bar{X} = 3,17$) daha fazla işbirliği içinde çalıştıkları görülmüştür ($t = -5,33$; $p = .00$). Akademik personel ($\bar{X} = 3,00$) ise idari personelden ($\bar{X} = 3,44$) daha az ödün vererek sorunları çözme eğilimindedir ($t = -2,18$; $p = .04$).

Çizelge 6. Üniversite Yöneticilerin İdari ve Akademik Personel Olma Değişkenine Göre Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



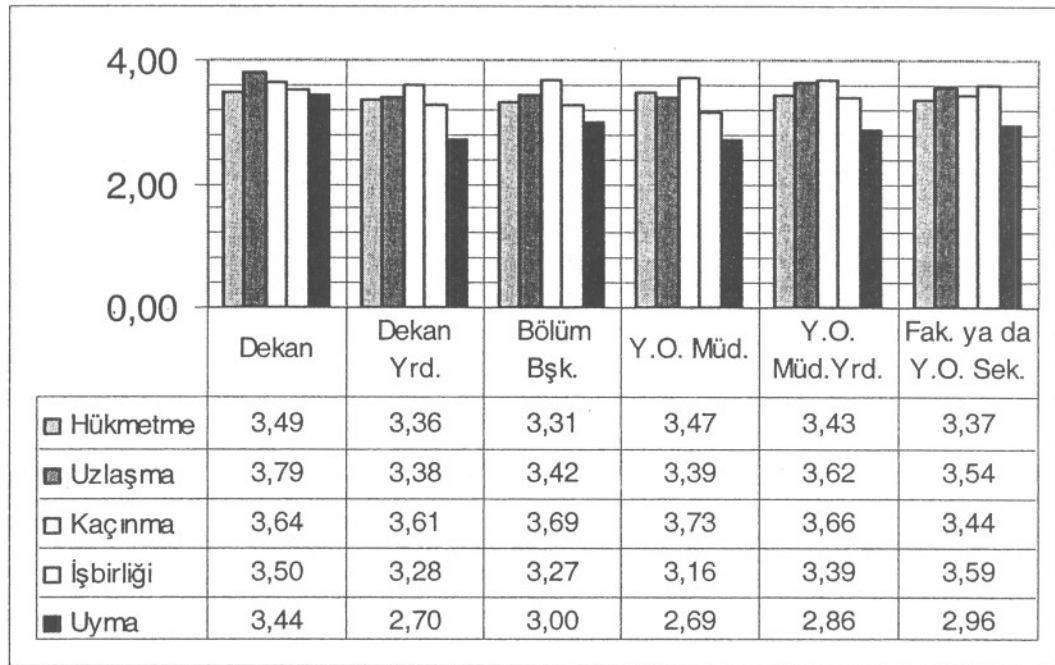
Yöneticilerin buldukları yönetim kademesine bağlı olarak genel bir değerlendirme yapıldığında şunlar söylenebilir: dekan yardımcıları, bölüm başkanları, yüksekokul müdür ve müdür yardımcılarının çatışma stratejilerini kullanma düzeylerinin birbirine benzediği görülmektedir (Çizelge 7). Buna karşılık dekanların, diğer yönetim kademelerindekilere uzlaşmayı daha fazla kullanma eğiliminde oldukları söylenebilir. Diğer dikkati çeken bir sonuç da fakülte ve yüksekokul sekreterlerinin akademik yöneticilerin aksine işbirliği ve uzlaşma

soner polat - hasan arslan

stratejilerini daha fazla oranda kullanmalarındır. Tüm yönetim kademesindeki yöneticilerin az düzeyde kullandıkları strateji ise uyma stratejisidir.

Üniversitedeki yönetim düzeyi değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yöneticilerin görüşlerinin uyma ($F=3,18$; $p=.01$) stratejisinde görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür.. Uyma stratejisinde hangi grupların görüşlerinin farklılaştığını tespit etmek için LSD testi yapılmış, dekan ve dekan yardımcıları ile dekan ve yüksekokul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 7. Üniversite Yöneticilerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkenine Göre Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri

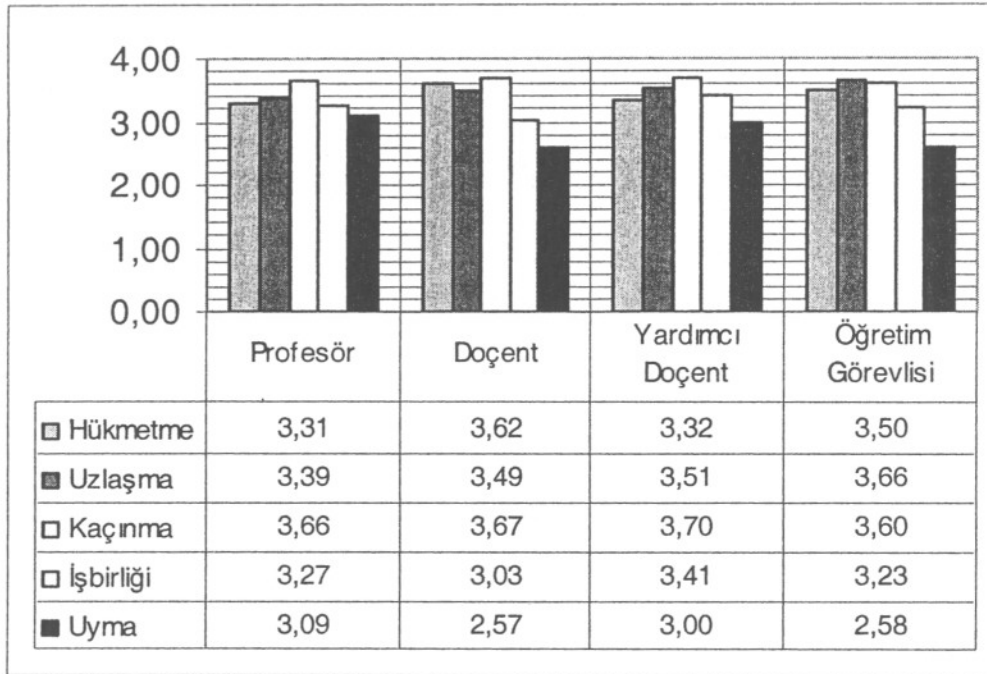


Çizelge 8 de akademik unvanlara göre çatışma stratejilerini kullanma düzeyleri verilmiştir. Yöneticilerin akademik unvanları ile kullanılan çatışma stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi hükmetme, işbirliği ve uyma stratejilerinin kullanılma düzeyleri ile akademik unvan arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=,86$; $p=,04$). Hükmetme stratejisinde hangi gruplar arasında görüşlerin farklılaştığını görmek için LSD testi yapılmış doçentlerin

soner polat - hasan arslan

görüşlerinin hem profesörlerle hem de yardımcı doçentlerle farklılaştığı görülmüştür. İşbirliği yaklaşımında ($F=2,73$; $p=.05$) ise doçentlerle yardımcı doçent görüşlerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Uyma stratejisinde ($F=4,99$; $P.00$) ise profesörlerin görüşleri ile doçent ve öğretim görevlileri görüşlerinin farklılaştığı yine yardımcı doçent görüşlerinin ise hem doçent görüşleri ile hem de öğretim görevlileri görüşleri ile farklılaştığı görülmüştür.

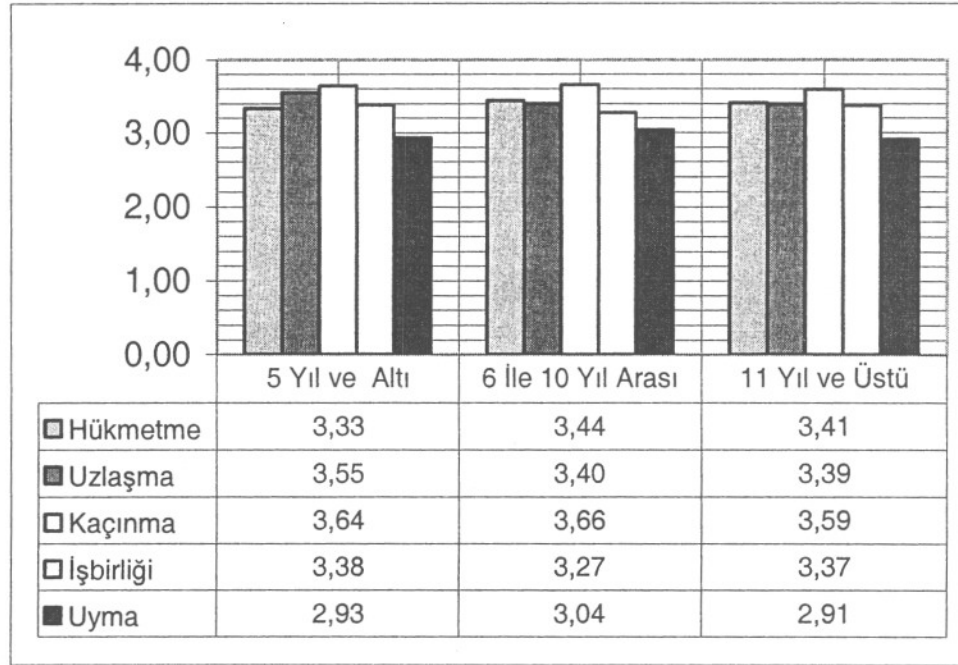
Çizelge 8. Üniversitedeki Akademik Yöneticilerin Akademik Düzey Değişkenine Göre Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



Çizelge 9'da yaş gruplarına göre çatışma stratejisinin düzeyleri verilmiştir. Yaş grupları görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek üzere anova testi yapılmış ve sonuçlar anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur.

soner polat - hasan arslan

Çizelge 9. Üniversite Yöneticilerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Çatışma Stratejilerini Uygulama Düzeyleri



Üniversite yönetiminde akademik personel olarak bulunan yöneticilerin çalıştıkları görev alanı ile çatışma stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerin uygulanan anova testi ile benzeştiğini ortaya koymuştur.

SONUÇ

Üniversite yöneticilerinin çoğu bay olmasına karşın bayan yöneticilerin sayısı diğer örgütlere göre azımsanamayacak kadar fazladır. Bu sayı daha da artırılabilir. Üniversite yöneticilerin çoğunluğu 5 yıldan az yöneticilik yapmış yardımcı doçentlerdir. Daha fazla yöneticilik yapmış personelin tecrübelerinden yararlanılarak çatışma yönetimi stratejileri daha etkili kullanılabilir.

Üniversite yöneticileri, genel olarak karşılaştıkları sorunların çözümünde en çok kaçınma stratejisini benimserken; en az ise uyma stratejisi benimsemişlerdir. Üniversite yöneticileri, astları ile yaşadıkları sorunların çözümünde en yüksek düzeyde kaçınma yaklaşımını tercih ederlerken; en az düzeyde ise hükmetme yaklaşımını benimsemişlerdir. Denkleri ile yaşadıkları sorunların çözümünde en yüksek düzeyde kaçınma yaklaşımını tercih ederlerken; en az düzeyde ise uyma yaklaşımını benimsemişlerdir. Üstlerle olan sorunların çözümünde en yüksek

soner polat - hasan arslan

düzyde hükmetme yaklaşımını tercih ederlerken; en az düzeyde ise kaçınma yaklaşımını benimsemişlerdir.

Görüldüğü gibi üniversite yöneticileri genel olarak olduğu gibi astlarına ve denklarine karşı kaçınma stratejisini uygulamaktadırlar. Böylece sorunları görmezlikten gelerek erteleme yolunu tercih etmektedirler. Fakat üstleri ile olan sorunların çözümünde ise hükmetme yaklaşımı benimsenmektedir. Görüldüğü gibi gerek hükmetme gerekse kaçınma yaklaşımlarının örgütsel etkililik açısından çok etkili stratejiler olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle çatışma yönetimi stratejileri konusunda mutlaka üniversitelerdeki yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir.

Üniversite yöneticilerinin cinsiyeti ile çatışma yönetimi stratejilerini uygulama düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında uzlaşma ve işbirliği stratejilerinde bay ve bayan yönetici görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Bayanlar, baylara göre daha uzlaşmacı ve daha çok işbirliği davranışı içerisinde oldukları görülmüştür.

Yöneticinin idari personel ya da akademik personel olma durumu değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerinin uygulama düzeyinin değişip değişmediğine bakıldığında hükmetme ve işbirliği stratejilerinde anlamlı bir görüş farklılığı bulunmuştur. Akademik yöneticiler, idari personel kökenli yöneticilere göre hükmetme yaklaşımını daha yüksek düzeyde uygulamaktadırlar. İşbirliği yaklaşımını ise idari personel kökenli yöneticiler, akademik personelden daha yüksek düzeyde uyguladıkları görüşünü yansıtmışlardır. İdari personelin daha uzun süre yöneticilik yapmasına bağlı tecrübeleri bunun sebebi olabilir.

Yönetim düzeyi değişkeni ile stratejilerin uygulanma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında uyma stratejisi dışındaki tüm stratejilerde görüşlerin benzeştiği görülmüştür. Uyma yaklaşımında dekanlar ile dekan yardımcıları ve yüksekokul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Dekanlar, yüksekokul müdürleri ile dekan yardımcılarında daha fazla ödün veriyor görünmektedir. Dekanların yaşlarına ve yöneticilik sürelerine bağlı tecrübeleri onları daha çok uyma davranışına götürmüş olabilir.

Akademik yöneticilerin unvanını ile çatışma yönetimi stratejilerinin uygulanma düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise hükmetme, işbirliği ve uyma stratejilerinde unvan grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Hükmetme yaklaşımında doçentlerin görüşleri, profesörler ve yardımcı doçentlerin görüşleri ile farklılaşmaktadır. Doçentler hem profesörlere hem de yardımcı doçentlere göre hükmetme yaklaşımını daha üst düzeyde kullanma eğilimindedirler. Uyma stratejisinde ise profesörler ile doçent ve öğretim görevlileri görüşleri arasında

soner polat - hasan arslan

anlamli bir fark vardir. Profesörler doçent ve öğretim görevlilerine göre daha fazla uyma davranışı sergilemektedirler. İşbirliği stratejisini ise yardımcı doçentlerin, doçentlerden daha üst düzeyde kullandıkları görülmektedir. Doçentlerin sözleşmeli durumdan daimi kadroya geçmiş olmaları ve buna bağlı rahatlama, doçentleri daha çok hükmetme davranışına götürmüş olabilir.

Yaş grupları ve akademik yöneticilerin çalışma alanları grupları ile çatışma yönetimi stratejilerini uygulama düzeyleri arasında anlamli bir fark gözlenmemiştir.

ÖNERİLER

Üniversitelerde çalışan bayan nüfusa oranla bayan yöneticilerin aynı oranda olmadığı düşünülerek, bayanlar lehine pozitif ayrımcılık yapılması uygun olabilir.

Toplumsal yaşamdaki örgüt yöneticileri, buldukları örgütlere yönetici olarak gelmeden önce ya o alanın uzmanı sıfatını taşımakta ya da o alanda yöneticilik yapmayla ilgili eğitim almaktadırlar. Üniversite yöneticilerinin üniversite yönetimi konusunda bir eğitim almamaları ve yalnızca alandaki deneyimlerini üniversite yönetimine taşımaları, üniversite yöneticiliğinde bir eksiklik olarak görülmektedir. Yöneticiler bu alandaki eksikliklerini üst düzeyde kaçınma yaklaşımıyla göstermişlerdir. Bu nedenle üniversite yöneticilerinin, üniversite yönetimi konusunda eğitim almaları uygun olacaktır. Bu eğitimin önemli bir kısmını da çatışma yönetim yaklaşımları içermelidir. Çünkü yöneticiler genellikle ya çatışmalardan kaçınıyorlar ya da hükmetme yaklaşımı sergilemektedirler.

Bu araştırma sadece çatışma yönetimi stratejilerinin hangi düzeyde uygulandığını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Yöneticilerin uygun stratejiyi uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek için verilen durumlarda hangi stratejiyi benimsedikleri araştırılabilir.

Üniversite yöneticilerinin çatışma yönetimi düzeylerine ilişkin sonuçların ışığı altında, ileride üniversite yöneticilerinin seçimle gelmesi sonucu ne şekilde değişebileceğinin araştırılması alana olumlu katkıda bulunacaktır.

Üniversite yöneticilerinin en üst düzeyde kaçınma yaklaşımını uyguladıkları bu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, yöneticilerin niçin kaçınma yaklaşımını uyguladıklarını araştırarak bu alana olumlu katkılarda

soner polat - hasan arslan

bulunabilirler. Yine benzeri şekilde, yöneticilerin üstlerine karşı hükmetme yaklaşımını benimsemeleri araştırılmaya değer bir konu olarak gözükmetedir.

Çatışmayı yönetimi stratejilerini benimsemede çatışmaya ilişkin bakış açısı önemli bir etkenlerden birisidir. Üniversite yöneticilerinin çatışmaya ilişkin bakış açıları araştırılarak; çatışma yönetimi yaklaşımları ile ilişkisi araştırılabilir.

Üniversitede yaşanan çatışmaların kaynakları kapsamlı bir araştırmayla araştırılabilir. Bu araştırmadan çıkan sonuçlarla çatışma çözüm yaklaşımları arasında bir ilişki araştırılabilir.

Yurt dışındaki uygulamalarda mütevelli heyeti üyeleri merkezi yönetim tarafından zorunlu eğitime tabii tutulmaktadır. Bu uygulamada olduğu gibi, bizde de üniversite yöneticileri üniversite yönetimi ve çatışma yönetimi konusunda eğitilmelidir.

Akademik yöneticilerin yanında, idari personelin üniversite yönetimi ve işlevleri konusunda eğitilmeleri, idari personele ile akademik personel arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanan çatışmaları en aza indirecektir.

Akademik yöneticilerin kaçınma ve hükmetme yaklaşımlarını azaltarak, uzlaşma yaklaşımını benimsemeleri, üniversitelerin daha iyi yönetilmelerine olumlu katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E.(1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- _____.(1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Bodtker, A.M. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *The Interanational Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No: 3, 259-275.
- Brewer, N., Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 1, 78-94.
- Bursalıoğlu, Z.(1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.

soner polat - hasan arslan

- Chow, I.H., Ding, D.Z. (2002). Moral judgement and conflict handling styles among chinese hong kong and drc. *The Journal of Management Development*, 21, 9, 666-680.
- Cornilla, T.A. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 3, 200-226.
- Elma, C.(1998). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlilikleri: ankara ili örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E.(1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım-Yayım-Dağıtım.
- Ertekin, Y.(1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Hamburger, Y., Yitzchayak, U. (1998). Metahors and Organizational conflict. *Social Behavior and Personality*, 26, 4, 383-398.
- Hatfield, W., Hatfield, D. (1995). Relationship among conflict management styles. *The Journal of Social Psychology*, 135, 6, 687-698.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegema Yayınları.
- Kwahk, K.Y., Kim, Y.G. (1998). A cognitive model based approach for organizational conflict resolution. *The International Journal of Information Management*, Vol. 18, No.6, 443-456.
- Ohbuchi, K. (2003). Three dimentions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational setting. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, No. 1, 97-123.
- Owens, R.G.(1998). *Organizational behavior in education*. USA: Allyn and Bacon.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetici eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Rahim, M.A. (1995). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 134, 4, 382- 407.
- Robbins, P. S.(1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev. Ayşe Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: V yayınları.

soner polat - hasan arslan

Schein, E. H.(1978). *Örgüt psikolojisi*.(Çev.:Mustafa TOSUN) Ankara: TODAİE Yayınları no: 173.

Thompson, B. L.(1998). *Performans geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Türkel, A. U. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

İletişim

Öğrt. Gör.Soner POLAT

Yard. Doç. Dr. Hasan ARSLAN

Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,

Eğitim Bilimleri Bölümü, İzmit/Kocaeli

Tel: 0262 3249910/481

E-posta: spolat@kou.edu.tr