

ÜNİVERSİTELERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Storey'in (1992) İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinde yer alan "Çatışma ve Çatışma Yönetimi" konuları açısından üniversitelerdeki uygulamalara ilişkin yönetici görüşlerini almaktır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan üniversite (5) ve üniversite yöneticileri (20), Tipik Durum Örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Üniversite yöneticilerinin algıları Yarı-Yapılandırılmış Görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma verileri, İçerik Analizi tekniği ile analiz edilmiştir.

Bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Çatışma Yönetimi temel konusunda tüm yöneticilerin geleneksel personel yönetiminin çatışmayı çözme ve güven sağlama görüşünü benimserken, İnsan Kaynakları Yönetiminin öngördüğü örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği biçimde çatışmayı yönetme görüşünün uygulanmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Personeli, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çatışma, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

The aim of the study is to gain an awareness of principals pertaining to university practices which involve the basic points in relation with Conflict and Conflict Management in Human Resources Management Model suggested by Storey (1992).

The subjects of this study were selected from five universities and from twenty university administrators by means of Typical Situation Sampling. The qualitative data were collected by means of semi-structured interview method in order to analyze the perceptions of the university administrators. During the study the data was analyzed by means of content analysis technique.

With the collected data in the study, it is pointed out that the optimal manner of how to deal with "Conflict and its Management", applying to the views of all principals in connection with the basic points of "Conflict Management" is not properly applied. The views of the principals, allinall, cover building up a common trust among the staff.

Key Words: University Personnel, Human Resources Management, Conflict, Conflict Management

GİRİŞ

Teknolojik değişmeler, uluslararası kalkınma yarışı, nüfus artışı, personel görevlerindeki değişiklikler, sosyo-politik yenilikler örgütte ki insan gerçeğine yeni bir bakış açısı getirmiştir (Çelik, 1991). En iyi ve en başarılı olmak isteyen örgütlerin özelliklerinin hepsi insan kaynakları ile ilgilidir. Bu örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları nokta; ürün ya da ekonomik kaygılar değil insan nitelikleridir. İnsanların bir arada nasıl çalışacaklarını saptamak bu örgütler için daha önemli hale gelmiştir (Ersen, 1997, s.97).

Hemen tüm ülkeler insan kaynaklarını yeni bir vizyonla ele almaktadır. Örgütler ellerindeki insan kaynakları potansiyeli ve bilgi birikiminin büyük bölümünü harekete geçirmek için son yıllarda önemli çabalar harcamaktadır.

İnsan kaynakları deyimi, günümüzde örgütlerin ürün ve hizmet üretimi olarak tanımlanan, hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan Kaynakları örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder (Sadullah, 1998, s.15).

Örgütler, rekabet ortamında üretim öğelerinin sınırlarını zorlayabilmek için mevcut insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve bu yetenekleri kullanmanın gerekliliğini daha çok hissetmektedir (Açıkalın, 1994, s.13). Çünkü çağımızda rekabet avantajı sağlayan temel faktörün insan kaynağı olduğu bilinen bir gerçektir.

Örgütlerin hedeflere ulaşmalarında insan kaynaklarının öneminin artması, geleneksel çalışan insan anlayışına, yeni bir deyişle örgütler, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi ve eğitim gibi işlevlerin hepsinde bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duymaktadır (Çelik, 1991). Örgütlerde meydana gelen bu hızlı değişim, örgütsel değer ve uygulamaları, yönetim biçimlerini ve yapıyı etkileyerek yeni bir yönetim yaklaşımı olan insan kaynakları yaklaşımını oluşturmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte insanı merkez alır. Bu yönetime koşut olarak, bireyi örgüt içinde ve dışında bütün boyutları ile sorgulayıp işe koşmaya çalışır. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütteki insana ilişkin tüm hizmetleri, tam bir yapı ve süreç bütünlüğü içinde algılamak, yorumlamak ve uygulamak eğilimindedir. Bu kapsamda insan, salt örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısı ile bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul edilmektedir (Açıkalın, 1994, s.34).

Günümüzde yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler tüm dünyayı toplumları değiştirmektedir. Toplumların sosyal, kültürel ve ekonomik

yapılarında meydana gelen değişimlerden, o topluma hizmet veren örgütlerin de etkilendiği bir gerçektir. Örgütlerin, dünyada yaşanan ve ülkeleri değişime zorlayan gelişmelerin dışında kalamayacağı görülmektedir. Örgütlerin değişen toplum yapısına uygun olarak yeni bir yapılanmaya girmesi, varlığını sürdürme ve hizmet kalitesi açısından gereklidir. Bu değişim sürecinde değişimi gerektirecek olan ise örgütlerin insan kaynağıdır (Karlı,1998; Palmer,1993; Yüksel,1998).

İnsan Kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin ürün ve hizmet üretimi olarak tanımlanan, hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan Kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan Kaynakları örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade eder (Sadullah, 1998, s.15; Keith, 1993).

Örgütler, rekabet ortamında üretim öğelerinin sınırlarını zorlayabilmek için mevcut insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve bu yetenekleri kullanmanın gerekliliğini daha çok hissetmektedir (Açıkalın, 1994, s.13). Çünkü çağımızda rekabet avantajı sağlayan temel faktörün insan kaynağı olduğu bilinen bir gerçektir. 20. yüzyılın son çeyreğinde Geleneksel Personel Yönetimi anlayışından İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına bir geçiş gözlenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tercih edilmesinin nedeni; gerek örgütlerin gerekse ülkelerin günümüzde içinde buldukları kıyasıya ve yok edici rekabet ortamından sahip oldukları üretim sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirmenin ve işe koşmanın gerçekliğini daha çok hissetmeleridir. Böylece Geleneksel Personel Yönetimi anlayışına karşı İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında insan ögesi yönetimin merkezine alınmakta ve bu merkezi öğesinden hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır (Hesapçioğlu, 1994).

Her canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsan bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1993, s.398). Çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak da mümkündür (Erdoğan, 1996, s.146). Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerinin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Herhangi bir örgütteki birey ve gruplar, etkili bir şekilde görevini yerine getirebilmek ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için bireyler ve gruplar arasında işbirliği yapmak zorundadır. Çatışma Yönetimi; örgütteki çatışmayı, örgüt amaçları ile birey amaçlarına uygun düzeye taşımak ve tutmaktır. Çatışmayla baş etmenin bir yolu, anlaşma ve yaygın hedeflerin alanlarını vurgulama ve anlaşmazlıkların önemini azaltma için yapılan yumuşatmadır. Bir başka yol, taraflardan birinin diğerleri üzerinde kendi görüşünü hakim kılmak istemesi şeklindeki zorlamadır ki bu açıktan açığa ya da gizli direnmeye neden olabilir. Çatışmayla baş etmenin geleneksel bir yolu da tarafların görüş ya da istekleriyle asgari düzeyde anlaşma olan uzlaşmadır (Gibson ve Diğerleri, 1994, s.337).

Çatışmanın çözümü ve çatışmanın yönetimi ile ilgili olarak;

- a) Problem Çözme Yöntemi
- b) Kaçınma Yöntemi
- c) Uzlaşma Yöntemi
- d) Hükmetme Yöntemi
- e) Ödün Verme Yönetimi'nden söz edilebilir.

Bu yöntemlere, davranış değiştirme, oylama, kura çekme, hakeme başvurma, kaynakların artırılması, taraf olanları değiştirme, meşgul etme ve örgütsel ilişkileri değiştirme yöntemi gibi çatışmayı çözme yöntemleri de eklenebilir (Eren,1993; Bursalıoğlu, 1994; Erdoğan, 1996).

Üniversite, bilginin ve insan yetiştirme düzeninin kaynağıdır. Üniversiteler, toplumun kültür değerlerinin nesilden nesile aktarılmasında, inceleme-araştırmalar yoluyla insanlığa yeni bilgiler kazandırılmasında, korunmasında, bireyin kendisini daha iyi tanıyarak içinde yaşadığı topluma hizmet ve öncülük ederek yaşam düzeninin yükseltilmesinde önemli sorumluluklara sahiptir. Üniversite, her ortam içinde bilgi üreten, araştırma yapan, sorgulayan, gözlemleyen kurumlar olduğu kadar aynı zamanda doğmalardan uzak bir düşüncenin filizlenip hayat bulduğu, her alanda eser veren kurumlardır. Üniversite, toplumun güncelleşen isteklerini karşılamak, toplumun kendine yüklediği sorumluluğu üstlenmek ve kendine sağlanan kaynakları yerinde, bilinçli ve verimli kullanmakla yükümlüdür.

Gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun her ülkenin gelişmesinde üniversitelerin öncelikli bir görevi vardır. Üniversiteler yeni bilgilerin kazanıldığı ve zenginleştirildiği, bu bilgilerin genç ve yeni kuşaklara aktarıldığı, yüksek düzeyde eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunan, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan ve bu araştırmaların sonuçlarının toplum yararına sunan, sosyal ve ekonomik kalkınmaya hizmet eden kurumlardır.

Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi üniversitelerdeki İnsan Kaynağını ön plana çıkarmıştır. İnsan Kaynaklarına bağlı olarak üniversitelerdeki İnsan

Kaynakları Yönetimi' de büyük önem kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından Üniversitelerde çatışma ve çatışma yönetimi bu araştırmanın konusu olarak ele alınmıştır. Yine bu araştırma John Storey (1992)'in İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli ve bu modelde yer alan "Çatışma ve Çatışma Yönetimi" boyutu ile sınırlandırılmıştır. Yine araştırma, üniversitelerde personel arasındaki çatışma, yine personel yönetici arasındaki çatışma ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; İnsan Kaynakları Yönetimi modeli çerçevesinde, üniversitelerde çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin yönetici görüşlerini almaktır.

YÖNTEM

Bu bölümde; Araştırma Modeli, Örneklem, Veri Toplama, Verilerin Analizi, yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırma betimsel nitel bir araştırmadır. Araştırmada; İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli açısından üniversitelerdeki Çatışma ve Çatışma Yönetimi irdelenmiştir.

Örneklem

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada Amaçlı (Kasıtlı) Örneklem Yöntemi yoluyla, araştırmaya katılan üniversiteler Tipik Durum Örneklemesi yöntemi ile seçilmiştir. Örneklemi oluşturan üniversitelerden bir tanesi özel üniversite, dört tanesi ise devlet üniversitesidir. Araştırmada örneklemi oluşturan üniversite isimleri nitel araştırmanın bir etiği olarak belirtilmemiştir. Araştırmada üniversitelerdeki çatışma çözümünde rol oynayan üniversite üst düzey yöneticileri örneklemeye dahil edilmiştir. Bunlar; Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreterler ve Personel Daire Başkanlarıdır.

Araştırma Örneklemi, beş üniversiteden, toplam yirmi üniversite yöneticisinden oluşmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan üniversite isimleri ve üniversite yöneticilerinin görüşleri, kod isimler kullanılarak belirtilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan üniversiteler A, B, C, D ve E üniversiteleri olarak karışık bir şekilde kodlanmıştır. Üniversiteler, harflerle herhangi bir sıralama yapılmadan karışık olarak adlandırılmıştır. Bu kodlama, yalnızca araştırmacı tarafından bilinmektedir. Bu, niteliksel araştırmanın etiğinin bir gereği olarak alınan önlemdir.

Veri Toplama

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu

araştırma da verilerin toplanmasında yarı-yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Alan araştırması yapılarak araştırmacı tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi'nin "Çatışma ve Çatışma Yönetimi"ne ilişkin görüşme soruları hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan tüm üniversite yöneticileriyle yapılan görüşmeler teybe kaydedilmiştir. Yine görüşmeler sırasında araştırmacı tarafında çetele ve kısa notlar da alınmıştır. Üniversite Yöneticilerinin görüşme sorulara verdikleri cevaplarda kısıtlama yapılmamıştır. Üniversite Yöneticilerinin konuyla ilgili olarak kendilerinin önemli gördükleri fikirlerini belirtmelerine olanak sağlanmıştır. Teybe kaydedilmiş görüşmeler; araştırmacı tarafından deşifre edilerek düz yazı haline getirilmiştir. Araştırmacı tarafından görüşme sırasında tutulan çetele ve kısa notlar da daha sonra bu düz yazıya eklenmiştir.

Yöneticilerin işlerinin yoğun olması nedeniyle görüşme sorularını kısa kısa geçiştirmeleri, görüşmelerin (telefonla, başka insanları kabulle v.b) kesilmesi, araştırma sırasında karşılaşılan başlıca sorunlardır. Görüşme yapılan insanların üniversite üst düzey yöneticileri olması nedeniyle bu sorunlar araştırmacı tarafından doğal karşılanmıştır. Bu sorunlar araştırmanın verilerinin toplanmasında engel oluşturmamıştır.

Araştırmanın, üniversitelerde yöneticilerle yapılan yüz-yüze bir araştırma olması, yöneticilerin ilgisini çekmiş tüm yöneticiler gerekli yardımı esirgememişlerdir. Araştırma konusuna ve araştırmacıya karşı tüm yöneticilerin tutumu ilgili ve içten olmuştur.

Verilerin Analizi

Bu Araştırmada veriler İçerik Analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Bunun için sözlü ve yazılı materyaller metodolojik olarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede, mesajlar ve onların içindeki bilgiler sistematik olarak kodlanmıştır. Burada temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bunun için; temel olarak birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde, içerik analizinin yapılışında takip edilen bir takım aşamalar bu araştırmada da aynen takip edilmiştir.

Araştırmada kullanılan İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmiştir (Yıldırım,1999; Boğdan,1992)

- 1- Verilerin kodlanması
- 2- Temaların bulunması
- 3- Verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması
- 4- Bulguların yorumlanması

Görüşme notlarının hangi üniversitede hangi yöneticiye ait olduğunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından dipnot kullanılmıştır. Görüşme notları tırnak içinde verilmiş ve daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi yönetici, hangi üniversite, kaçınıcı sayfa ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada da kodlama sistemi verilmiştir.

ÖRNEK: “.....” (G:R-E/1(2-7))

- G** : Görüşme
R : Görüşme Yapılan Üniversite Yöneticisi
R: Rektör
RY: Rektör Yardımcısı
GS: Genel Sekreter
PDB: Personel Daire Başkanı
E : Görüşme yapılan Üniversite (Diğer Üniversiteler: A, B, C, D)

BULGULARIN SUNUMU

ÇATIŞMA

Araştırmada yöneticilere yöneltilen “*Örgütsel Çatışmalara ilişkin yönetsel davranış eğiliminiz nedir? Organize edilmiş bir çatışma yönetimi var mı, yoksa çatışmanın yönlendirilmesi amacına yönelik belirgin olmayan bir stratejileriniz mi var?*” sorusuna ilişkin Rektörler, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreterler ve Personel Başkanlarının görüşleri;

- Çatışmayı Çözmede Belirgin Olmayan Stratejiler
- Çatışmayı Çözmede Çatışma Yönetimi
- Çatışmayı Çözmede Belirgin Olmayan Stratejiler ve Çatışma Yönetiminin Birlikte Kullanılması gibi kod başlıkları altında verilmiştir.

a) Çatışmayı Çözmede Belirgin Olmayan Stratejiler

Örgütlerde meydana gelen çatışmalara ilişkin üniversite yöneticileri değişik görüşler belirtmiştir. E Üniversitesi Rektörü Çatışmayı “Çatışma dediğimiz zaman örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde farklı düşüncelerin münakaşası şeklinde anlıyorum. Bunlar yapıldığı zaman çatışma dediğimiz olay yararlıdır” (G:R-E) ve Rektör Yardımcısı da, “Çatışmanın hangi koşullarda olmasını tahmin etmek oldukça güçtür. Ancak eğer ilişki ağı içinde birbirine zıt bazen farklılık oluyorsa bu çatışma, çatışma” (G:RY-E) şeklinde tanımlarken yine E Üniversitesi Rektörü, Çatışma nedenlerini “İnsanın insan olarak da kişisel ihtiyaçları, kişisel düşünceleri ve geleceğe dönük beklentileri birbirinden farklı olduğu için bu farklılıklar çatışma ortamı hazırlanmasında bir bakıma etkili olmaktadır. Üniversitemizde bu etkiyi görebilirsiniz” (G:R-E) şeklinde ve A Üniversitesi Rektörü de, “Tabi çatışmaların birçoğu iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı gibi bazıları da çeşitli kişisel veya akademik anlaşmazlıkların

doğurduğu şeyler olabilir” (G:R-A) şeklinde belirtirken, E Üniversitesi Rektör Yardımcısı da ek olarak Çatışma nedenlerine ilişkin olarak “Çünkü çatışma neden olur? Eşit iki koşulda kişilerin hangisine karar vermesi konusundaki güçlüklerdir” (G:RY-E) şeklinde görüşlerini belirtmiştir. A ve B Üniversitesi Rektörleri, üniversitelerinde ortaya çıkan çatışmalarla o anki duruma bağlı olarak belirgin olmayan stratejiler uyguladıklarını ifade etmiştir. Bu konuya ilişkin A Üniversitesi Rektörü, “Çatışma, konusuna göre yaklaşımları esnek şekilde değerlendirme söz konusudur. Mesela bazı hallerde A bölümünde bir bölüm başkanı veya bir akademisyen A bölümünde veya B bölümündeki bir çatışma konusunu giderici ya da uzlaşmayı sağlayıcı rol oynayabilir. Her zaman sizin veya her zaman örgütsel bir yaptırımın devreye girmesi gerekemeyebilir. O nedenle çatışmanın niteliğine göre yerinde çözülmesi ve çatışmayı kaldırmak yerine çatışma nedenleri üzerine eğilimesi ve ona göre belli stratejileri esnek şekilde kullanma yeteneği devreye sokma becerisi önem taşımaktadır” (G:R-A) şeklinde görüşlerini ifade ederken, B Üniversitesi Rektörü de görüşlerini, “Genellikle biz yönetim olarak bunların önünde olduğumuz için bunlar bizi takipte zorlanıyorlar. Ama hep onları kendi başlarına bağımsız iş yapmaya doğru yönlendiriyoruz. Yani yetkim bu kadar rektör adına, genel sekreter adına şu kadarını yapabilirsin diyerek kişisel yeteneklerini ortaya koymaya çalışıyoruz. Bunda ne derece muvaffak olduk bilemiyorum” (G:R-B) şeklinde belirtmiştir.

B ve A Üniversitesi Rektör Yardımcıları da, çatışmayı çözmede belirgin olmayan stratejileri uyguladıklarını belirtmiştir.

Bu koda ilişkin E, C ve B Üniversitesi Genel Sekreterleri ile B ve C Üniversitesi Personel Daire Başkanları da, çatışmaların çözümünde belirgin olmayan stratejiler uyguladıklarını belirterek Rektör ve Rektör Yardımcıları görüşlerine paralellik göstermiştir.

b) Çatışmayı Çözmede Çatışma Yönetimi

Üniversite Yöneticilerinin çoğu, üniversitelerde oluşan çatışmaları çözmede çatışma yönetimini kullandıkları görüşlerinden anlaşılmaktadır. E Üniversitesi Rektörü, çatışma yönetimini görüşleri, “Sonuç olarak üniversitemiz, bir çatışma ortamı içerisinde değil şuanda çatışma yönetimi açısından yönetimin tekniklerinin bir kısmını kullanarak bu noktaları aşmış bulunuyoruz” (G:R-E) ile kullandıklarını açıklamıştır. C, ve A Üniversitesi Rektörleri de çatışmaların çözümünde çatışma Yönetimini kullandıklarını belirtmiştir. C Üniversitesi Rektörü, “Şimdi çatışmaya taraf olan kişilerin görüşlerini alarak o çatışmayı çözmeye çalışıyoruz. Yani çatışmaya taraf olan kişileri görüşleri üst yönetimin başkanlığında yapılan bir toplantıda tartışılıyor ve sorun orada çözümleniyor. Onların görüşleri dikkate alınarak ve sorunun, çatışmanın neden kaynaklandığı yani çatışmanın kaynağına gidiliyor. O alınıp, kaynağı bulunup ona çözüm

aranıyor” (G:R-C) ile A Üniversitesi Rektörü de görüşlerini, “Yani herhangi bir konuda gerçekten karar verilmesi ve yasal işlem yapılması gerekebilir. Bunun anlamı o çatışmanın çözümü de ya da gerekli sonuca bağlanması kurumun çıkarının korunması, kurumun ileriye dönük olarak amaçları doğrultusunda yön alabilmesi için tabi ki buna benzeyen önlemlerin de alınması söz konusu olabilir. O zaman işte karşımıza tabi ki örgütsel bir yaklaşım yani kurallar ve kurulların uygulanması gelebilir” (G:R-A) şeklinde ifade etmiştir. E Üniversitesi Rektörü Çatışma Yönetimi konusunda, çatışma yönetiminin uygulanması için örgütte işgörenlerin belli bir noktaya gelmelerinin gerekliliği üzerinde durmuş ve aksi takdirde sıkıntıların doğacağını, “Çatışma Yönetiminde bu farklı fikirlerin karşılıklı ifade edilmesi ve ifade edilen fikirlerin derlenip toparlanıp sonuçlara ulaştırılması ve ulaştırılan sonuçların paylaşılması için yeniden örgüt içinde gerekli çalışmaların yapılması şeklinde anlıyorum ben bu çatışma olayını ve bu açıdan da çatışma yönetimi; yönetimin temel görevlerinden biridir diye düşünüyorum. Ama şimdi belli insan topluluğunun belli evrelerden geçmeden o çatışma yönetimi dediğimiz noktaya gelmesinde de bir takım sıkıntılarla karşı karşıya kaldım. Gerçekten özel örgüt amaçları dışında ve hatta bazen normlar dışında üniversitemizde yer almış olması ve bunların normal ortama çekilerek karşılıklı anlayışı yaratmak suretiyle ortadan kaldırılması meselesi de üniversitemizde ciddi bir çabayı gerektirmiştir. Bugün oldukça mesafe kaydedilmiştir. Burada elde ettiğimiz sonuç aslında temel davranışlarda birlikteliği sağlamak şeklinde olmuştur. Bunların başında her şeyden önce özgür tartışma ortamı yaratmak için çaba harcadık ve herkesi toplantılarımızda rahatça fikirlerini ifade edebilir duruma geldi arada sırada tabi ki yine hislerin ağır bastığı kişilerin kelimeleri seçmeden kullandığı olaylar olmaktadır. Ama bu yaygın değildir” (G:R-E) şeklindeki görüşleri ile belirtmiştir.

E Üniversitesi Rektör Yardımcısı da, çatışma çözümü konusunda Rektör görüşlerine paralellik göstererek çatışma yönetimini kullandıklarını, “Ya da çatışma uzlaşma sonuçlarına gidilecekse, yapılacak iş çatışmanın kaynaklarına inmek. Bu çatışmayı yaratan faktörleri ortadan kaldırmaktır. Bunu için hangi engeller varsa bu engelleri, çatışmayı yaratan engeller nelerse onları ortadan kaldırmaktır” (G:RY-E) şeklindeki görüşleri ile ifade etmiştir.

D ve A Üniversitesi Genel Sekreterleri de, çatışma çözümünde çatışma yönetimini kullandıklarını belirtirken, uygulanan çatışma yönetiminin yasalar ve kanunlarla belirlenen kurallar çerçevesinde uyguladıklarını belirtmiştir.

A ve D Üniversitesi Personel Daire Başkanları da, çatışmaların çözümünde çatışma yönetimini kullandıklarını ifade etmiştir. A Üniversitesi Personel Daire Başkanı, “Üniversite olarak bir çatışma yönetimimiz mevcut” (G:PDB-A) ile D Üniversitesi Personel Daire Başkanı da görüşlerini, “Bunu daha çok, rektörlük, üst makamı yapıyor. Götürüyorsunuz konuyu orada

tartışılıyor, tabi bizim yapabileceğimiz bir şey olursa biz yapıyoruz. Bazı konularda biz tek başımıza karar veremeyiz. O zaman üst yönetime iletiriz. Bu da çatışma olarak düşünülemez” (G:PDB-D) şeklinde belirtmiştir. E Üniversitesi Personel Daire Başkanı da, ek olarak kanun ve yönetmelikler çerçevesinde çatışmaları çözdüklerini, ”Kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde davranılır. Kişi kendi şeyini ön planda tutamaz yani fikrini yönetsel davranış eğiliminiz nedir? Kişi yine burada da kanun ve yönetmelikler doğrultusunda hareket eder” (G:PDB-E) şeklindeki görüşleri ile belirtmiştir.

c) Çatışmayı Çözmede Belirgin Olmayan Stratejiler ve Çatışma Yönetiminin Birlikte Kullanılması

Üniversitelerde oluşan çatışmaların çözümünde hem belirgin olmayan stratejileri hem de bir çatışma yönetiminin uygulandığı D Üniversitesi Rektörü tarafından, “Ama olduğu takdirde çatışmanın o anki durumuna bağlı olarak bazen bir çatışma yönetimidir var, olmalı da, bazen o anki duruma bağlı olarak arada geliştirilen stratejiler olmalıdır” (G:R-D/13) şeklinde belirtilmiştir.

D ve C Üniversitesi Rektör Yardımcıları da, çatışmanın özelliği ve o anki duruma göre her iki yönteminde çatışma çözümünde uygulandığını ifade etmiştir.

A Üniversitesi Rektörü, çatışmaların çözümünde en önemli ölçüt olarak objektiflik olduğunu belirtmiştir. Bu konuya ilişkin görüşlerini, “Ama genel olarak tabi ki çatışmalarda veya anlaşmazlıklarda çeşitli sorunların çözümünde bir numaralı şeyin ölçütün objektiflik olması gerekir. Objektif olmak için de konuyu iyi anlama ve tabi ki taraf tutmamak esastır ve zaten taraflar böyle bir konuda çatışmayla ilgili yetkilinin veya yetkililerin ya da ilgilenenlerin bu özelliğinden emin olmak isterler. Bütün çatışmaların tabi ki çözümü de söz konusu olmayabilir” (G:R-A) şeklinde ifade etmiştir.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Yöneticilere yöneltilen, “Çatışma durumunda çatışmayı çözme ve güven sağlama yolu mu izlenir, yoksa çatışmayı çözmek yerine örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği çözümler üretilmeye mi çalışılır?” sorusuna ilişkin Rektörler, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreterler ve Personel Başkanlarının görüşleri;

- a) Çatışmayı çözme ve güven sağlama
- b) Örgüt İklimi ve Kültürünün Getirdiği Çözümler
- c) Çatışmalarda Bazen Çatışmayı çözme ve güven sağlama Bazen de Örgüt İklimi ve Kültürünün Gerektirdiği Çözümleri Kullanma kod başlıkları altında verilmiştir.

a) Çatışmayı çözme ve güven sağlama

A Üniversitesi Rektörü, çatışmanın yanlış algılandığını oysa çatışmanın herhangi bir kurumda, herhangi bir konuda farklı görüşlerin karşılaşması şeklinde açıklamalarda bulunmuş ve kurumda herhangi bir çatışma durumunda çatışmayı çözme ve güven sağlama yolunun izlendiğini, "Şimdi tabi çatışma dediğimiz zaman bu değişik kişilerin farklı algıladığı bir terim. Oysaki çatışma insan hayatının tabi sözcük olarak da çok sert bir sözcük ama herhangi bir kurumda herhangi bir konuda farklı görüşlerin olması söz konusu olabilir. Bu görüşlerde karşılıklı fikir alışverişi yapılamadığı veya kişiler birbirlerinin fikirlerini ortadan kaldırmaya çalıştığı bir çözüme yönelmedikleri vb durumlarda ortaya çıkmakta ve bu anlaşmazlıklar çatışma diye adlandırdığımız her zaman bir çözüme yönelmeyi de mümkün kılmamaktadır. O halde çatışmayı tabi kesip atmak suretiyle çözmek, çözmüş görünmek mümkündür" (G:R-A), "Ama belki kökleri daha derinde olabilir. O nedenle çatışmanın çatışma konusunun ve çatışmaya taraf olan kişi veya kişilerin, grupların durumunu çok iyi incelemek buna göre gereğini yapmak söz konusudur. Bu uzun vadeli bir işlevi içine alabilir veya çok süratle bir önlem almayı gerektirebilir. Bunun için çatışma konu veya konularını, ortamı iyi incelemek, ona göre gerekli önlemleri almak, ama tabi ki çatışma ortamını, çatışma yerine birlikte çalışma ortamı haline getirmeye çalışmak daha uzun vadeli ve gerekli bir davranış olarak karşımıza çıkar" (G:R-A) şeklindeki görüşleri ifade etmiştir. C ve D Üniversitesi Rektörleri de görüşleri ile bu kod üzerinde yoğunlaşmıştır.

D, C, ve B Üniversitesi rektör Yardımcıları, D, C ve B Üniversitesi Genel Sekreterleri ile E, D, C ve B Üniversitesi Personel Daire Başkanları da. Görüşleri ile bu madde üzerinde durmuştur. E Üniversitesi Genel sekreteri ek olarak çatışma çözümünde tecrübe ve birikimlerin önemine de değinmiştir. Genel Sekreter görüşlerini, "...çatışmalar olursa tecrübe ve birikimlerim doğrultusunda çözme ve güven ön planda olması gerekliliğine inanıyorum" (G:GS-E) şeklinde belirtmiştir.

b) Örgüt İklimi ve Kültürünün Getirdiği Çözümler

E Üniversitesi Rektör Yardımcısı bu koda ilişkin olarak görüş belirterek, çatışmaların çözümünde örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği çözümlerin kullanılmasının gerekliliği ve örgüt iklimi ve kültürünün önemi üzerinde durarak bürokraside görülen en büyük handikap ve sorunun örgütü iklimsizleştirme olduğunu ifade etmiştir. E Üniversitesi Rektör Yardımcısı, "Örgüt iklimi gerekli. En başta gerekli olan örgüt iklimidir. Fakat örgütü iklimsizleştirme çabaları görülüyor. Özellikle bizim toplumumuzdaki bürokraside görülen en büyük handikap, en büyük sorun o. Normal işler yürüdüğü sürece rahatsızlıklar olur. Yani öyle insan tipleri vardır ki, bu insanlar yürüyen işin doğru yürüdüğünü

istememez. Onun için önce bir iklim gerekiyor. Ama bu iklim biraz önce söylediğiniz o esas şeyle birleşmeyince bir anlam kazanmıyor. Problem çözülmeyince zaten iklimin oluşması da beklenemiyor. Yalnız problem çözebilmek için o problemin çözümüne yardımcı olan elamanlara gerek var. İklim için gerek var, psikolojik iklim için gerek var, sosyal iklim için gerek var. Çözüm esas. Ama hangi koşullarda? Dışarıda kar yağıyor, iklim fena halde soğuk ise içerideki üşüyen insanların sorunlarını çözümlenmeden önce buranın iklimini, havanın iklimini, odanın iklimini yükseltmek gibi geliyor bana" (G:RY-E), (G:RY-E) şeklinde konuya ilişkin görüşlerini ifade etmiştir.

c) Çatışmalarda Bazen Çatışmayı Çözme ve Güven Sağlama Bazen de Örgüt İklimi ve Kültürünün Gerektirdiği Çözümleri Kullanma

Bu koda ilişkin E ve A Üniversitesi Rektörleri görüş belirtmiştir. E Üniversitesi Rektörü, çatışmayı çözmek için gerekli ortamın yaratılması gerektiğini ve çatışmanın o an ki duruma göre bu iki yoldan birinin kullanıldığını, "Aslında çatışmayı çözmek en doğal yoldur. Fakat bu konuda da genel bir söz söylemek söz konusu değil. Çatışmayı çözmek için elbette ilgililerin çatışmayı çözecek bir davranışa girmesi ve gerekli ortamın yaratılması icap eder. Bu her zaman bu şekilde işlemez. Bazen idari yapıda yönetsel yetkilerin kullanılması gerekebilir. Bunun için duruma göre kullanılabilir, bu normlardan birisi" (G:R-E) şeklinde ifade etmiştir. A Üniversitesi Rektörü de, çatışmayı ve çatışma konusunu çok iyi incelemelerinin gerekliliği üzerinde durarak çatışma konularına göre uzun vadeli ya da çok süratle bir önlem alınması durumlarının olduğunu belirtmiştir. A Üniversitesi Rektörü, "Ama belki kökleri daha derinde olabilir. O nedenle çatışmanın çatışma konusunun ve çatışmaya taraf olan kişi veya kişilerin, grupların durumunu çok iyi incelemek buna göre gereğini yapmak söz konusudur. Bu uzun vadeli bir işlevi içine alabilir veya çok süratle bir önlem almayı gerektirebilir. Bunun için çatışma konu veya konularını, ortamı iyi incelemek, ona göre gerekli önlemleri almak, ama tabii ki çatışma ortamını, çatışma yerine birlikte çalışma ortamı haline getirmeye çalışmak daha uzun vadeli ve gerekli bir davranış olarak karşımıza çıkar" (G:R-A) şeklinde görüşlerini açıklamıştır.

TARTIŞMA

Çatışma, genel olarak ortaya çıkış nedenlerinin farklılığı ve oluşumu veya işleyişi açısından değişik türlerinin olması nedeniyle zor tanımlanan kavramlardandır (Ural, 1997, s.21).

Eğitim terimleri sözlüğünde çatışma; aynı anda çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici, dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum ile birbiriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan

üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Oğuzkan,1975). İçinde bulunduğu durum, yeni ulaşılan iletiler, bireyin var olan değerleri ve bilişsel dengesiyle çakışmadığı zaman çatışma durumuna girer. Düşünce biçiminde uyumluluk, davranışlardaki tutarlılık bozulur, karar vermede zorluk çeker, stresin yoğunluğu artar, bunalıma girer, çevresi ile uyumu zayıflar, performansı düşer. Bu durumda birey bir taraftan içinde bozulan dengeyi yeniden kurmaya çalışırken, diğer taraftan kurmaya ya da korumaya çalıştığı denge durumu için dışarıdan destek sağlamaya çalışır (Açıkalin, 1994, s.107). E Üniversitesi Rektörü, çatışmayı; “Çatışma dediğimiz zaman örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde farklı düşüncelerin münakaşası şeklinde anlıyorum. Bunlar yapıldığı zaman çatışma dediğimiz olay yararlıdır” (G:R-E) şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası algılama duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreçtir. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1993, s.398). Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler, modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürlere göre örgütlerde çatışma kaynağı ve nedenleri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar;

- 1- Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar,
- 2- Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar
- 3- Algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar (Ural, 1997, s.25; Aydın, 1989). Üniversite yöneticilerine göre ise çatışma nedenleri; “İnsanın insan olarak ta kişisel ihtiyaçları, kişisel düşünceleri ve geleceğe dönük beklentileri birbirinden farklı olduğu için bu farklılıklar çatışma ortamı hazırlanmasında bir bakıma etkili olmaktadır. Üniversitemizde bu etkiyi görebilirsiniz” (G:R-E), “Tabi çatışmaların birçoğu iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı gibi bazıları da çeşitli kişisel veya akademik anlaşmazlıkların doğurduğu şeyler olabilir” (G:R-A), “Çünkü çatışma neden olur? Eşit iki koşulda kişilerin hangisine karar vermesi konusundaki güçlüklerdir” (G:RY-E) şeklinde sıralanmıştır.

Çağdaş yönetim yaklaşımına göre çatışmalar, işlevsel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı işlevsel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir. Hayatta çatışmadan kaçabilme olanağı yoktur, bu yüzden ondan korkmak yerine yararlanmak gerekir (Bursalıoğlu, 1994, s.156).

Çeşitli düşünürler tarafında ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri, ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürlerden Bloke, Shepard ve Mouton; eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse, tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırarak,

kazanma kaybetme yarışına sokmak, üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak, taraflar arasında kura çekimine veya para atışına giderek kaybeden tarafı kaderine razı etmek seçenekleri üzerinde birleşmiştir (Eren, 1993, s.405). Araştırmanın dayandığı İnsan Kaynakları Modeline göre, “Çatışma” temel konusunda Müesseseleşmiş parametresine karşılık Vurgulanmayan parametresi söz konusudur. Birinci parametreye göre, çatışma ancak çatışma yönetimi ile çözümlenebilir. İkinci parametreye göre ise, çatışmaların çözümünde belirgin olmayan stratejileri öngörmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırma verileri değerlendirildiğinde, araştırma kapsamında yer alan üniversite yöneticilerinden bazıları çatışmaların çözümünde belirgin olmayan stratejilerini kullandıklarını “Çatışma, konusuna göre yaklaşımları esnek bir şekilde değerlendirme söz konusudur. Mesela bazı hallerde A bölümünde bir bölüm başkanı veya bir akademisyen A bölümünde veya B bölümündeki bir çatışma konusunu giderici ya da uzlaşmayı sağlayıcı rol oynayabilir. Her zaman sizin veya her zaman örgütsel bir yaptırımın devreye girmesi gerekemeyebilir. O nedenle çatışmanın niteliğine göre yerinde çözülmesi ve çatışmayı kaldırmak yerine çatışma nedenleri üzerine eğililmesi ve ona göre belli stratejileri esnek şekilde kullanma yeteneği devreye sokma becerisi önem taşımaktadır” (G:R-A), ifade etmelerine karşılık çoğunluğun çatışmaların çözümü için çatışma yönetiminden yararlandıkları da görüşleri arasında yer almaktadır. Çatışmaların çözümünde kanun, yönetmelikler ve kurallar çerçevesinde yapıldığını yine birçok üniversite yöneticisi; “Kurallar uygulanır. Dolayısıyla çatışmalar kurallar doğrultusunda çözümlenmeye çalışılır. Yani bir çatışma yönetimimiz var diyebilirim” (G:GS-A), ”Kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde davranılır. Kişi kendi şeyini ön planda tutamaz yani fikrini yönetsel davranış eğiliminiz nedir? Kişi yine burada da kanun ve yönetmelikler doğrultusunda hareket eder” (G:PDB-E) görüşleri ile belirtmiştir.

Toplumsal ve örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğun, çatışmaları çözmeyi, çatışmaların örgüt üyelerinin psikolojik sağlığını ve örgütün işleyişinin verimliliği üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıcı öneriler getirmeyi amaçladığı görülmektedir. Üniversite yöneticileri; “Şimdi çatışmaya taraf olan kişilerin görüşlerini alarak o çatışmayı çözmeye çalışıyoruz. Yani çatışmaya taraf olan kişilerin görüşleri üst yönetimin başkanlığında yapılan bir toplantıda tartışılıyor ve sorun orada çözümleniyor. Onların görüşleri dikkate alınarak ve sorunun, çatışmanın neden kaynaklandığı yani çatışmanın kaynağına gidiliyor. O alınıp, kaynağı bulunup ona çözüm aranıyor” (G:R-C) şeklinde görüş belirterek çatışma yönetiminde uyguladıkları yöntemler hakkında bilgi vermiştir.

Üniversite yöneticilerinin çatışma yönetiminde, çatışma yönetimi

kullandıkları görüşünü aşağıdaki araştırmalar da desteklemektedir. Akdağ (1990), “Bankalarda Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın yönetimi” adlı araştırmasında; yöneticiler ile astlar arasında yoğun bir çatışmanın var olduğunu ve en sık rastlanan çatışmaların kıdem farklılıklarından doğan çatışmalar ile, tayin ve terfilerde adil davranılmadığından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Araştırmacı ayrıca, çatışmanın yönetiminde hükmetme yönetiminin en çok kullanılan yöntem olduğunu tespit etmiştir. Tulunay (1990), “Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleriyle İlgili Bir Araştırma” adlı çalışması ile; İstanbul’da tekstil işkolunda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan orta kademe yöneticilerinin, kaynak yaratma, örgütsel değişme ve birey-grup isteklerindeki değişimle birlikte görevlerinin de her geçen gün güçleştiğini ortaya koymuştur. Araştırmacı, araştırma kapsamındaki örgütlerde ortaya çıkan çatışmanın en önemli nedenini, örgütsel iletişimin yetersizliği ve buna bağlı olarak işbirliği sağlayamama olarak tespit ederek, yöneticilerin çatışmayı yönetmede, yöntemlerinden, uzlaşma, yatıştırma, hükmetme ve problem çözme yöntemlerini de kullandıklarını da ortaya çıkarmıştır. Bayrak (1992), “Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi” adlı araştırmasında, ilk olarak üniversitede çalışan akademik ve idari personelin çatışma kaynaklarını tespit ederek sonuçlar arasında bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen bilgilerin analizi sonucu; akademik personel için çatışma kaynakları, çatışmaları çözümüyle ilgili kararlara katılma derecelerinin azlığı, örgüt imkanlarının adil dağıtılamaması ve ücret seviyesinin düşüklüğü şeklinde sıralanmıştır. Aynı çatışma kaynakları idari personel içinde geçerli olmakla birlikte, ücret seviyesinin düşüklüğü birinci derecede önemli görülmüştür. Araştırmanın diğer başka bir amacı ise, çatışmaların çözümünde kullanılan yöntemlerin neler olduğunu belirlemek şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçta akademik ve idari personel çatışmaları yüz yüze konuşma yöntemi ile çözümlediklerini, yöneticiler ise çatışan tarafları dinleyerek karara varma yöntemini kullandıklarını belirtmiştir.

Çatışmayı çözümede belirgin olmayan stratejilerin uygulandığı görüşüne ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. (Storey, 1992, s.6)’e göre “Belirgin olmayan stratejilerde bir bakıma değişik bir çatışma yönetimi” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bulgular göz önüne alındığında üniversitelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde “Çatışma” temel konusu bu araştırmanın dayandığı modele kısmen uyduğu sonucuna ulaşılmıştır. E, C ve A Üniversitesi Rektörlerinin Çatışma Yönetimini benimsemelerine karşılık D ve B Üniversitesi Rektörleri, çatışmaların çözümünde belirgin olmayan stratejileri benimsemiştir. Yine Rektör Yardımcıları ve Genel Sekreterlerin görüşlerinde çoğunluk çatışmaların çözümünde belirgin olmayan stratejiler yaklaşımı üzerinde olmuştur. Tüm

bunlar İnsan Kaynakları Yönetimi açısından üniversitelerin geleceği için umut vericidir.

Araştırmanın dayandığı İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına göre, “Çatışma Yönetimi” temel konusunda geçici anlaşmalara ulaşma parametresine karşılık ortam ve kültürü idare etme parametresi söz konusudur. Birinci parametreye göre, çatışma durumunda çatışmayı çözme ve güven sağlama yolu izlenir. İkinci parametreye göre ise, çatışmayı çözme yerine örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği çözümlerin üretilmesi öngörülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan üniversite yöneticileri çatışmalarda; çatışmayı çözme ve güven sağlama yolunu tercih ettiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte çatışmayı örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği davranışlarla çözme eğilimi de üniversite yöneticilerinin görüşleri arasında yer almaktadır. Buna ilişkin olarak yöneticiler görüşlerini; "Örgüt iklimi gerekli. En başta gerekli olan örgüt iklimidir. Fakat örgütü iklimsizleştirme çabaları görülüyor. Özellikle bizim toplumumuzdaki bürokraside görülen en büyük handikap, en büyük sorun o. Normal işler yürüdüğü sürece rahatsızlıklar olur. Yani öyle insan tipleri vardır ki, bu insanlar yürüyen işin doğru yürüdüğünü istemez. Onun için önce bir iklim gerekiyor. Ama bu iklim biraz önce söylediğiniz o esas şeyle birleşmeyince bir anlam kazanmıyor. Problem çözülmeden zaten iklimin oluşması da beklenemiyor. Yalnız problem çözebilmek için o problemin çözümüne yardımcı olan elmanlara gerek var. İklimе gerek var, psikolojik iklimе gerek var, sosyal iklimе var. Çözüm esas. Ama hangi koşullarda? Dışarıda kar yağıyor, iklim fena halde soğuk ise içerideki üşüyen insanların sorunlarını çözümlenmeden önce buranın iklimini, havanın iklimini, odanın iklimini yükseltmek gibi geliyor bana" (G:RY-E) şeklinde belirtmiştir.

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan davranışlarda benzerlik oluşturan üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçları ile bütünleşmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede v.b. yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. Çatışmayı azaltmak için bir diğer yöntem de, örgüt iklim ve kültürü doğrultusunda çatışmaya neden olan faktörleri değiştirmektir.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde üniversitelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde “Çatışma Yönetimi” temel konusu araştırmanın dayandığı modele uymadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇLAR

1. Çatışma Yönetimi temel konusunda tüm yöneticilerin geleneksel personel

yönetiminin çatışmayı çözme ve güven sağlama görüşünü benimserken, İnsan Kaynakları Yönetiminin öngördüğü örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği biçimde çatışmayı yönetme görüşünün uygulanmadığı görülmektedir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının üniversitelerde tam olarak uygulanmadığı, personel yönetimi yaklaşımının hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3. Araştırmanın teorik temelini oluşturan İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinin boyutları ve boyutlarına ilişkin temel konuların Türkiye'deki üniversitelerin personel politika ve uygulamaları açısından sorunları giderici ve eksikleri tamamlayıcı özellikler taşıdığı; yapısal ve yasal düzenlemeler açısından uyum sorunlarının asgari düzeyde olacağı bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
4. Tüm üniversite yöneticilerinin birçok konuda İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını daha uygun bulmalarına rağmen kanun ve yasaların dışına çıkamamaları nedeniyle geleneksel yönetim uygulamalarını devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.
5. Araştırmanın dayandığı İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinin gerekli yasa ve yapısal düzenlemeler yapıldığı takdirde, üniversitelerde uygulanabilmesi için yeterli insan ve madde kaynağına ve vizyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

1. Akademik ve idari yöneticilerin görüş farklılıkları dikkate alındığında, İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli çerçevesinde akademisyen yöneticilerin üniversitelerdeki kadrolarda yoğunlaştırılması sağlanmalıdır.
2. Üniversite yöneticileri tarafından uygulanabilirliği kabul gören bazı temel konuların yasal ve bürokratik engellere takılmadan uygulanmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.
3. Üniversite yönetiminin, işlerin yapılması ve yaptırılması şeklindeki personel uygulamalarının yerine personelin iş yapması ve iş yapmaya özendirilmesi politikalarının konması sağlanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Orta Öğretim Kurumlarındaki çatışma ve çatışma yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli açısından bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi*. Pegem Yayınları, yayın no:7, Ankara

- Akdağ, Ömer. (1990). "**Bankalarda Gruplararası Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi**". Konya Selçuk Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi.
- Aydın, Mustafa. (1989). **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Bas-yay Yayınları.
- Bayrak, Coşkun. (1992). **Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**. Eskişehir: A.Ü. Yayınları, no: 547.
- Boğdan, R.C and Biklen, S.K, (1992). **Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods**. Boston, Allyn and Bacon
- Bursalioğlu, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, no:9.
- Çelik, Vehbi. (1991), " İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması " **Birinci Eğitim Kongresi**,Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 25-26-27 Kasım, İzmir.
- Ersen, Haldun. (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. Sim Yayıncılık, İstanbul; 1997.
- Erdoğan, İlhan. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. No:266.
- Eren, Erol. (1993), **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gibson, James. (1994). **Organizations: Behaviour, Structure, Process**. Eight Edition, Richard D. Irwin, INC. Bur Ridge, Illinois
- Hesapçıoğlu, Muhsin. (1994), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**.Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Karlı, M. Durdu. (1998), **Yönetimsel Etkililik**. A.İ.B.Üniversitesi Yayınları, Yayın No:6, Bolu.
- Keith, Davis & W. B. WALTER, (1993), **Human Resource And Personnel Management**, Fourth Edition, New York: Mcgraw And Hill.
- Oğuzkan, Ferhan. (1975). **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Palmer Margeret and Kenneth Winters. (1993), **İnsan Kaynakları**. Rota Yayınları, İstanbul.
- Tulunay, Nihal. (1990). "**Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile ilgili bir Araştırma**". İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ural, Ayhan. (1997). **İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmayı Yönetme Yöntemleri**. Bolu; Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sadullah, Ömer. " İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş (1998), "**İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın no: 276, İstanbul; 1998.
- Storey, John.(1992), **Developments in the Management of Human Resource**. London; Oxford, Blackwell.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. (1999), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara. Seçkin Yayınevi.
- Yüksel, Öznur (1998) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: İlksan Matbaası.