

ÜNİVERSİTE BÖLÜM BAŞKANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE AKADEMİK PERSONELİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF THE UNIVERSITY DEPARTMENT HEADS AND THE JOB SATISFACTION LEVELS OF ACADEMIC STAFF

Seda Donat¹, Ali İlker Gümüşeli²

ÖZ: Bu çalışmada, üniversitelerdeki akademik personelin bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri belirlenmiş ve bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile akademik personelin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki, devlet ve vakıf üniversiteleri bazında incelenmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ilinde bünyesinde fakülte barındıran 13 devlet 44 vakıf üniversitesinde görevli akademisyenlerin tamamı; örneklemini ise, oranlı küme örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 2 devlet 6 vakıf üniversitesi akademisyenleri oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde görevli akademik personelin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma algısı arttıkça iç, dış ve genel iş doyum düzeylerinin arttığı; buna karşın hükmetme algısı arttıkça iç, dış ve genel iş doyum düzeylerinin azalmakta olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin, bölüm başkanlarının tercih ettiği çatışma yönetimi stilleri algıları arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık olmadığı görülmüş, söz konusu stillere ilişkin algıların benzer olduğu saptanmıştır. Aynı durum iş doyum algılarında da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, hem çatışma yönetimi stilleri hem de iş doyum algılarında bağlı bulunulan yükseköğretim kurumunun türü ile ilgili istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya çıkarmıştır.

ABSTRACT: In this study, the perceptions of the academic staff at universities regarding the conflict management styles used by the department heads and their job satisfaction levels were determined, and the relationship between the conflict management styles used by the department heads and the job satisfaction levels of the academic staff was examined on the basis of state and foundation universities. The universe of the research is all of the academicians working in 13 state and 44 foundation universities in Istanbul-. The sample, determined by proportional cluster sampling method, consists of academicians from 2 state and 6 foundation universities. According to the results of the research, as the perception of integrating, obliging, avoiding and compromising the conflict management styles of the academic staff working in both state and foundation universities increases, their internal, external and general job satisfaction levels increase; on the other hand, as the perception of dominating increases, it is seen that the internal, external and general job satisfaction levels decrease. It was observed that there was no statistically significant difference between the perceptions of conflict management styles preferred by the heads of departments of the academicians working at state and foundation universities participating in the research, and the perceptions regarding these styles were found to be similar. The same situation was found in job satisfaction perceptions. These results revealed that there is no statistically significant difference in terms of both conflict management styles and job satisfaction perceptions regarding the type of higher education institution.

Anahtar sözcükler: Çatışma, Çatışma Yönetimi Stilleri, İş Doyumu, Üniversiteler, Akademik Personel.

Keywords: Conflict, Conflict Management Styles, Job Satisfaction, Universities, Academical Personal.

Bu makaleye atf vermek için:

Donat ve Gümüşeli, (2023). Üniversite Bölüm Başkanlarının Çatışma Yönetimi Stilleri ile Akademik Personelin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(2), pp-pp.

Cite this article as:

Donat and Gumuseli, (2023). The Relationship Between the Conflict Management Styles of the University Department Heads and the Job Satisfaction Levels of Academic Staff, *Trakya Journal of Education*, 13(2), pp-pp.

¹ Öğr. Gör. Seda Donat, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, seda.donat@okan.edu.tr ORCID: 0000-0002-6756-3962

² Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul/Türkiye, ilker.gumuseli@okan.edu.tr ORCID: 0000-0003-1471-6766

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Conflict is a normal social phenomenon that human relations exist in every environment. It is an integral part of human interaction and cannot be eliminated. Therefore, it is a natural component of academic life. It can have positive or negative effects on the organization. It can be made to benefit the organization with certain strategies. In this study, the perceptions of academic staff at universities regarding the conflict management styles used by department heads and their job satisfaction levels were determined. Conflict management styles defined to effectively manage interpersonal conflict; integrating, compromising, avoiding, obliging, and dominating. It is aimed to reveal whether there is a relationship between academicians' perceptions of conflict management styles and their job satisfaction levels. These results were examined comparatively on the basis of state and foundation universities.

Method

This research was modeled according to descriptive and relational survey model. The universe of the research consists of universities located in Istanbul. The study population of the research consists of all academic staff working in 13 state and 44 foundation universities from the said universities. In the study, 2 state and 6 foundation universities were determined as the sample with the proportional cluster sampling method, and the research was carried out on the academic staff of these universities. In order to collect the data, a questionnaire was sent to a total of 2200 academicians at universities, including the sampling, and 209 healthy responses were received. Womb Organizational Conflict Scale (ROCI II) adapted into Turkish by Gümüşeli (1994) to measure perceptions of conflict management styles and Minnesota Job Satisfaction Scale to measure job satisfaction levels were used.

Findings

According to the results of the perceptions of the academicians participating in the research regarding the conflict management styles preferred by the department heads; It has been determined that the perceptions of the academicians working at state universities regarding the styles of integrating, compromising, dominating, avoiding and obliging are at a moderate level. On the other hand, academicians working at foundation universities have high integration perceptions; It was determined that the perceptions of compromising, dominating, avoiding and obliging styles were moderate. In the light of these findings, according to the perceptions of state university academics, department heads occasionally use all these conflict styles; According to the perceptions of foundation university academics, it can be said that department heads mostly use the integrating style, while they use the styles of compromising, dominating, avoiding, and obliging occasionally. According to the results of the job satisfaction levels of the academicians participating in the research; It has been determined that the internal job satisfaction of the academicians working at state universities is high, the external job satisfaction is medium and the general job satisfaction is high. It has been determined that the academicians working in foundation universities have high internal job satisfaction, medium job satisfaction, and high general job satisfaction. It was observed that there was no statistically significant difference between the internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction perceptions of the academicians working at state and foundation universities participating in the research, and it was determined that their job satisfaction levels were similar. According to the results based on the relationship between the perceptions of the conflict management styles used by the heads of departments of the academic staff at the state universities participating in the research and their job satisfaction levels; As integrating, compromising and obliging perceptions increase, it can be said with 99% confidence that the levels of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction increase. It can be said with 99% confidence that as the perception of dominating increases, the level of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction decrease. As the perception of avoiding increases, it can be said with 95% confidence that the level of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction increase. According to the results based on the relationship between the perceptions of the conflict management styles used by the department heads of the academic staff at the foundation universities participating in the research and their job satisfaction levels; As integrating, compromising and obliging perceptions increase, it can be said with 99% confidence that the levels of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction increase. It can be said with 99% confidence that as the perception of dominating increases, the level of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction decrease. As the perception of avoiding increases, it can be said with 95%

confidence that the level of internal job satisfaction, external job satisfaction and general job satisfaction increase.

Discussion and Conclusion

When we look at the research findings comparatively on the basis of state and foundation universities, no significant difference of opinion was found. It is seen that the level of job satisfaction of academics in both state and foundation universities has decreased due to the attitudes of department heads who do not take into account the interests and needs of others and use superiority and power in order to realize their own interests. However, the ability of universities to fulfill their functions in a healthy way depends on the sufficient level of job satisfaction of academicians. Motivation of academics can be achieved by a controlled working environment; It can be said that with the realization of job satisfaction, productive studies and academic development will be supported. In this direction, it is expected that the department heads will adopt an approach based on cooperation and negotiation, instead of strategies based on superiority and use of power, while determining their management strategies. The results of this research show that academicians in universities experience conflicts just like in other organizations, and their job satisfaction levels vary according to perceived management strategies. We see that the dominant style used by academic administrators reduces the job satisfaction of the employees.

GİRİŞ

Çatışma; tarafları birey, grup, örgüt hatta ulus olabilen, insan ilişkilerinin bulunduğu her ortamda olması olağan, insan doğası gereği kaçınılmaz sosyal bir olgudur (Rubin, 1994, s. 33). Dolayısıyla insan etkileşiminin ayrılmaz bir parçasıdır ve ortadan kaldırılamaz. Ancak insanlara barış ve ilerleme sağlayabilmesi için çatışmaların uygun stratejilerle yönetilerek, örgüt ve birey için yararlı sonuçlar doğuracak şekilde dönüştürülmesi gerekir. Çünkü çatışma, örgütsel yapıya çeşitli zararlar verebildiği gibi, iyi yönetildiğinde olumlu yönleri ile faydalar da sağlayabilmektedir. Modern araştırmalar belli bir düzeyde çatışmanın, çalışanların motivasyon ve iş doyumunu arttırdığını; iyi yönetilmemesi halinde stres kaynağı olup motivasyon ve iş doyumunu düşürdüğünü ortaya koymuştur. Çalışanların iş doyumunu gerçekleştirip verimli çalışmalarını sağlayabilmek adına doğru yönetim stratejilerinin belirlenmesi esastır (Ndum&Okey, 2013, s.1).

Üniversiteler; ülkelerin bilimsel ve teknolojik gelişmelerini sağlama, ihtiyacı karşılayacak nitelikli insan gücünü yetiştirme, özgür düşünceye ve modern bakış açılarına ortam sağlamada önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu rolün etkili bir biçimde yerine getirilmesi, bir bakıma çalışma ortamındaki ilişki ve iş birliğinin niteliği ile yakından ilişkilidir (West, 2005). Kuşkusuz diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de zaman zaman yöneticiler ve akademisyenler arasındaki ilişkilere etki edecek nitelikte çatışmaların ortaya çıkması olağandır. Bununla birlikte fikir ayrılıkları, araştırma ve geliştirme ortamı olan üniversitelerde organizasyonel etkinlik ve gelişime katkı sağlayıcı bir faktördür (Hamayun, Wei, Muhammad, Khan, & Attia, 2014). Dolayısıyla üniversite ortamındaki çatışmalar, akademik yaşamın doğal bir bileşenidir.

Yapılan araştırmalar liderlerin zamanlarının %40'ından fazlasını çatışmayı yönetmek için harcadıklarını göstermektedir (Stanley&Algert, 2007, s.49). Bu durum üniversitelerdeki akademik liderler olan bölüm başkanları için de geçerlidir. Hatta bölüm başkanlarının akademik yöneticiler olarak diğer sektörlerdeki liderlere oranla daha sık çatışmalarla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Çünkü işlerinin gereği olarak zıtlıklar ve farklılıkları yönetmek zorundadırlar. Öğretim elemanlarının akademik yükselme kaygısı ile makale yazmak için kendilerine daha fazla zaman yaratma girişimleri, kısıtlı kadrolardan pay alma mücadeleleri, son yıllarda akademisyen değerlendirmelerinde üniversiteye fon yaratmak için daha fazla proje yapma yönündeki baskılar, öğrenci niteliğindeki gözle görülür düşme, kalabalık sınıflar, aşırı ders yükleri vb. birçok etken üniversitelerde giderek artan çatışma alanlarını oluşturmaktadır. Üniversitelerde görevli bölüm başkanları konumları gereği bu çatışmaların çoğu zaman tam ortasında yer alırlar. Bazen kendileri ile akademik personel arasındaki çatışmaları yönetmek zorunda kalırken; bazen de bağlı oldukları dekanlar ile birlikte çalıştıkları akademik personelin birbirine zıt istek ve beklentilerine aracılık eder, çoğu zaman da kendi bölümündeki personel arasında çıkan çatışmalarda üçüncü taraf olarak çatışma yöneticisi rolünü üstlenirler. Bu durum üniversitelerdeki bölüm başkanlarının çatışma yönetimi konusunda eşsiz bir konumda olduklarını gösterir. Bu nedenle pozisyonları gereği, var olan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmeleri için bu konuda farkındalık kazanmaları gerekir.

Bölüm başkanının rolü, rolün yapısının özelliği gereği farklı rol ve sorumlulukları içermesi dolayısıyla genellikle "Belirsiz" olarak nitelendirilir. Örneğin McLaughlin Montgomery ve Malpass (1975) üniversiteler ve yüksekokullardaki bölüm başkanlarının akademik, idari ve liderlik olmak üzere

birbirlerinden farklı üç temel rol üstlendiklerini belirlemişlerdir. Akademik görevler; öğretim, danışmanlık, araştırmayı kolaylaştırmak ve müfredat geliştirmeyi içerir. Yönetim görevleri arasında; bütçe yönetimi, öğretim üyeleri ve personel yönetimi ile fakülte ve bölüme ilişkin tüm kayıtların tutulmasına yönelik faaliyetler yer alır. Liderlik görevleri ise; çalışanları destekleme, motive etme ve geliştirmeyi içerir (Wilson, 1999). Bu rollerin tümü birbirinden farklı beklenti, beceri ve yetkinliği gerektirir. Hepsinden önemlisi de bu rolleri yerine getirirken rol gönderenler ile rolün gereğini yerine getirenler arasında ortaya çıkacak anlaşmazlıkları yönetebilme yetkinliğini zorunlu kılar. Bu doğrultuda bölüm başkanlarının karşılaştıkları çatışmaları nasıl yönettiklerinin ve bu yönetim biçimlerinin çalışanların işlerine olan etkilerinin ortaya çıkarılması, üniversitelerin en stratejik birimleri olan bölümlerin etkili işlemesi adına büyük önem arz etmektedir.

Üniversitelerde, yöneticilerinin çatışma yönetiminde sergiledikleri liderlik yaklaşımına yönelik özellikle yurt dışında giderek artan bir ilgi olduğu görülmektedir (Comer, Haden, Taylor ve Thomas, 2002; Findlen, 2000; Gmelch, 1991a; Hickson ve McCroskey, 1991; Lumpkin, 2004; Trombly, Gel ve Villamil, 2002 'den akt. Stanley ve Algert 2007, Ndum, Victor Etim ve Stella-Maris Okey 2013). Buna karşın bölüm başkanlarının çatışma yönetimi tarzları üzerine araştırmalar oldukça azdır (Gmelch, 1995; Gmelch ve Carroll, 1991). Daha da önemlisi, yapılan taramalarda üniversitelerdeki bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stilleri ile akademik personelin iş doyum düzeyine ilişkin bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu durum konunun güncelliği ve önemini ortaya koymaktadır.

Üniversitelerin fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri, akademisyenlerin iş doyumunun yeterli düzeyde olmasına bağlıdır. Söz konusu kurumların yapısı ve kendi içindeki dinamik, var olan kültür doğrultusunda topluma hizmet olarak sunulur. Tüm bunlar adına yükseköğretimdeki iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen çatışmaların, uygun bir düzeye getirilip örgüte fayda sağlayacak biçimde tutulması gerekmektedir. Önemli olan, söz konusu çatışmaları olumlu yönde kullanabilmek, böylece gelişime katkı sağlamaktır. Akademisyenlerin motivasyonu, bu kontrol altındaki çalışma ortamı ile sağlanabilir; iş doyumunun gerçekleştirilmesiyle de verimli çalışmaların ve akademik gelişimin destekleneceği söylenebilir.

Örgütsel çatışma, belli bir düzeye kadar işgören motivasyonunu ve iş doyum düzeyini artırıcı bir etkiye sahipken; iyi yönetilmediği takdirde stres kaynağı olup işgören motivasyonunu azaltmakta, işe ve örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilemekte, iş doyumunu düşürmektedir (Sütlü, 2007, s. i). Bunun için üniversitelerde çalışan akademisyenlerin işlerinden memnuniyetini artırarak onları daha yüksek bir performansla çalışmaya yönlendirebilmek için yönetici ve onunla çalışmakta olan akademik personelin çatışmayı algılayış biçimlerini tespit etmek oldukça önemlidir. Çünkü üniversitelerdeki akademisyenlerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları; işe bağlılığı, verimli çalışmayı, motivasyonu, iş doyumunu etkilemektedir. Bu algıların tespiti ve örgüt için yararlı olan yönetim stillerinin önerilmesi, yöneticilerin ve yönetici atayan makamların farkındalık kazanmalarına destek olacaktır. Ayrıca önerilerin uygulamaya konulması halinde üniversitelerdeki verimliliği arttırmak adına, iş doyumunu yüksek, tükenmişlik duygusunu düşük tutmayı sağlayıcı bir akademik çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlanabilecektir.

Özetle, çatışmaların örgüte yarar sağlayacak düzeyde tutularak doğru yönetilmesi, üniversitelerin hizmet kalitelerini olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla tercih edilen çatışma yönetimi stillerine ilişkin yeni bulguların örgüt türü itibarıyla tespiti ve bunların bazı değişkenlerce iş doyumuna etkisinin değerlendirilmesi, akademik gelişimi engelleyecek etkenlerin belirlenmesi adına önemlidir. Bunun için bu araştırmanın temel problemi, üniversite bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stillerinin akademik personelin iş durumuna etkisini belirleme olarak düzenlenmiştir.

Amaç

Araştırmanın genel amacı; devlet ve vakıf üniversitelerde görev yapan akademik personelin bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeylerini belirleyerek, çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bunun için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları nasıldır?
2. Devlet üniversitelerindeki akademik personel ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş doyum düzeyleri nasıldır?

4. Devlet üniversitelerindeki akademik personel ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Çatışma Yönetimi Stilleri

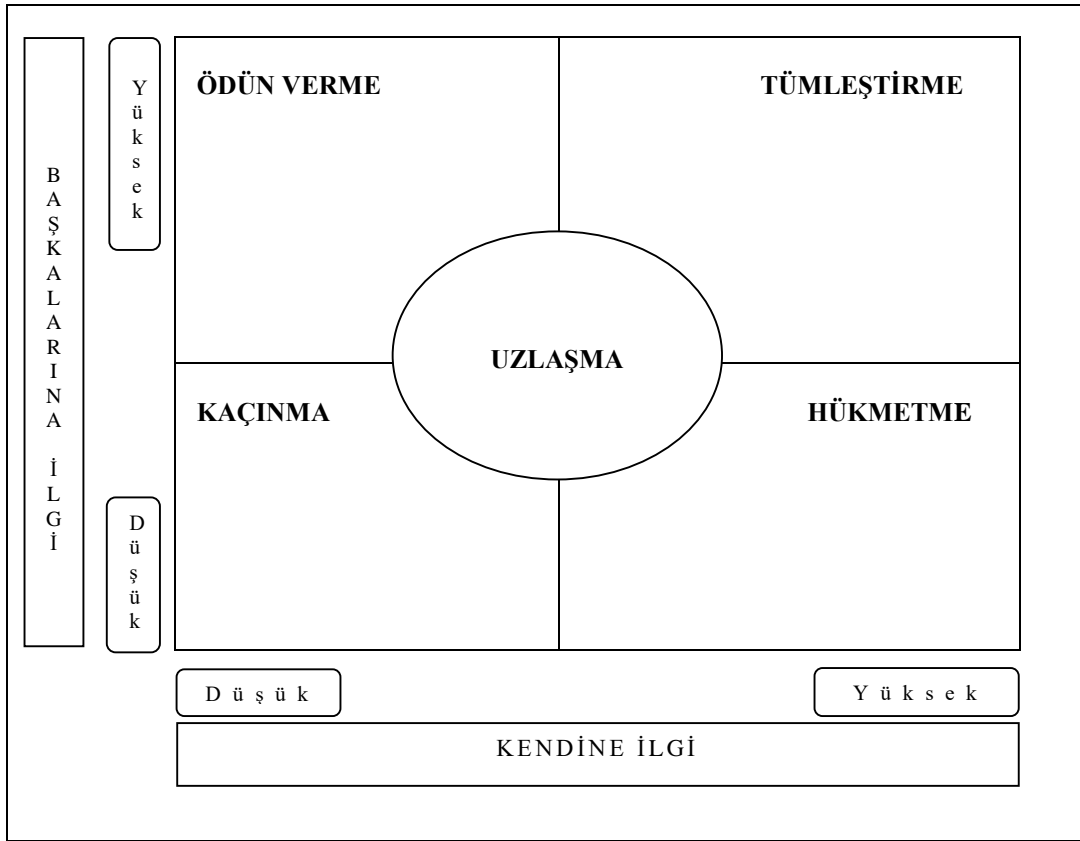
En genel anlamıyla örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların kendi içlerinde ya da aralarında herhangi bir nedenden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlama vb. olup, iyi yönetilmediği durumlarda bireylere ve örgütlere olumsuz etkisi olabilecek bir etkileşim durumudur (Gümüseli, 1994). Çatışma, örgüt içinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler doğurmaktadır. Örgüt içi çatışmaları olumlu yönde kullanmak isteyen yöneticiler öncelikle çatışma düzeyini belirlemeli, daha sonrasında da uygulayacakları çeşitli stratejilerle çatışmaları fonksiyonel düzeyde tutabilmelidirler. Düşük düzey çatışmalar performansı düşürürken, yüksek düzey çatışmalar kaos oluşturabilir. Bu durum örgüt yaşamını tehdit eder (Gümüseli, 2002 s. 22; Rahim&Bonoma, 1979, s. 1326). Çatışmaların belli bir oranda var olması rekabeti tetikleyip işgören performansını arttırırken, doğru stratejilerle iyi yönetilmemeleri halinde iş doyumunu düşürdüğü bilinmektedir.

Çatışma yönetimi, çatışma içerisinde bulunan birey ya da aktörler arasındaki bir dizi eylem ve tepkidir. Çatışma yaşayanların ya da aktörlerin etkileşimine yol açan ve onların ilgi ve yorumlarını etkileyen bir süreçtir (Eko Pujiati&Sonhaji, 2018). Çatışmadan kaçınılamayacağı düşünüldüğünde uygulanacak en akılcı yaklaşım, çatışmayı belirlenmiş hedefleri etkili ve tam olarak başarabilecek şekilde kullanmaya çalışmak, yani yönetmektir. Bunun için üniversitelerdeki akademik yöneticiler olan bölüm başkanları, bölümde ortaya çıkan çatışmaları bölümün ve akademisyenlerin gelişimine katkı sağlayacak ve olumsuz sonuçlardan kaçınabilecek biçimde yönetebilmelidir. Bir başka ifadeyle bölüm başkanları, çatışmalardan kaçınmamalı, aksine bölümün işleyişini dinamik olmaya teşvik edecek ve öğretimi daha etkili kılacak şekilde yönetebilmek üzere doğru stratejiler belirlemelidir (Larasati ve Raharja, 2019). Wirawan (2010) çatışma yönetimini, çatışma içerisindeki taraflardan birisinin ya da üçüncü tarafın çatışmadan istenilen sonucu elde etmek için çatışmayı kontrol etme amacıyla bir strateji oluşturma ve uygulama süreci olarak tanımlamıştır. Yine Abi Sujak (2010) çatışma yönetimini, örgüte zarar vereceği düşüncesiyle şiddetlenen bir çatışmayı azaltmak ya da örgütsel uyusukluğu azaltabileceği düşüncesiyle çatışmayı arttırmak için dizayn edilen bir müdahale olarak açıklamaktadır (Larasati ve Raharja, 2019 dan akt. Eğinli, Ayşen Temel, 2009, s. 35).

Çatışma yönetimi stili, bireylerin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilemiş olduğu davranışlardır. Bir başka deyişle, bireyin çatışma durumundaki motivasyonel uyumlanmasının bir ifadesi olduğu da söylenebilir (Gümüseli, 2002, s. 67).

Çatışma yönetimi stillerine yönelik farklı yazarlar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller içerisinde Rahim tarafından geliştirilen 2 boyut ve 5 tarzdan oluşan model, diğerleri içerisinde birçok araştırmaya kaynaklık etmesi açısından öne çıkmaktadır. Bu modele göre Rahim (1985, s.81, akt. Gümüseli, 1994, s.68) bireyler arası çatışmayı etkili bir şekilde yönetmek için 5 çatışma yönetimi stili tanımlamıştır:

- (1) Tümlleştirme
- (2) Ödün verme
- (3) Hükmetme
- (4) Kaçınma
- (5) Uzlaşma



Şekil 1. Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli (Rahim, 1989, s.24)

Tümleştirme: Çatışma durumunda çatışan tarafların bir araya getirildiği, problemlerin açıkça çözülmesi için fırsat tanındığı, yüzleşme ve işbirliği esasına dayanan yönetim stildir. Taraflar tam anlamıyla bir uzlaşmaya varmaları için görüşürülür (Yıldızoğlu, 2013, s. 33). Her iki tarafı da memnun edecek bir çözüm arandığından Kazan-Kazan anlayışı benimsenir (Akın & Öztaş, 2009, s. 15). Bu bakımdan bu stil kendine ve başkalarına yüksek derecede ilginin söz konusu olduğu stildir.

Problem Çözme, Bütünleştirme, Kazan-Kazan, İşbirliği Stili olarak da adlandırılan bu yöntem, tarafları bir araya getirirken açık bir iletişim ortamının oluşmasını hedefler. Böylece farklılıklar ortaya konacak, tarafların birbirini dinlemesi ile anlaşmazlık giderilecek, ortak bir çözüm yolu bulunacaktır (Rahim, 1992, s.158, akt: Güzel, 2010, s. 30). Sorunlarla yüzleşilir, etkili çözüm önerileri geliştirme olanağı bulunur. Bu stilin etkin kullanımı için karşılıklı güven ve anlayış temel koşuldur. Tarafların farklı değer yargılarına sahip olması bu stilin uygulanmasını zorlaştırır (Koçel, 2005, s. 675). Her iki tarafta da doyum sağlanacağı söylenebilir.

Ödün Verme: Çatışma durumunda bireyin, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ziyade karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını doyumayı tercih ettiği stildir. Bu yöntemde farklılıklar ötelenir, ortak yönlere odaklanılıp karşı tarafın beklentileri karşılanmaya çalışılır (Koçel, 2005, s. 675). Kendisine düşük, başkalarına yüksek derecede ilginin söz konusu olduğu stildir.

Uyma, İtaat Etme, Yumuşatma olarak da adlandırılan bu yöntem, örgütteki iletişimin bozulmaması adına fedakârlığı ön plana çıkarır. Birey kendisine zıt bir durum karşısında tepki göstermeyebilir, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına uyabilir. Kendi görüşünü kabul ettirmek yerine ödün verip, anlaşma yoluna gider. Taraflardan biri kendi ihtiyaçlarını ötelediğinde doyumсузлук yaşarken, diğerinin doyumuna ulaşacağı söylenebilir.

Hükmetme: Çatışma durumunda bireyin, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almadığı stildir. Rekabet anlayışı söz konusudur, birey kazanmak için her yola başvurabilir (Güzel, 2010, s. 31). Kazan-Kayıbet anlayışı benimsenir. Kendisine yüksek, başkalarına düşük derecede ilginin söz konusu olduğu stildir.

Üstünlük Kullanma, Zorlama, Kazan-Kaybet, Güç Kullanma olarak da adlandırılan bu yöntem, diğer taraf üzerinde üstünlük kurmayı ön plana çıkarır. Yetkiler kullanılıp karşı taraf sindirilebilir. Kazanma uğruna karşı tarafın kayıpları göz ardı edilebilir. Çatışmadan kazançlı çıkmak için zorlayıcı davranışlarda bulunabilirler. Yetkisi olan kişi, karşı tarafın fikirlerini çürütüp onlarda hata arayarak, kendi fikirlerini empoze etmeye çalışabilir. Acil karar verme zamanlarında kullanılabilir. Ancak korku ve baskı ile çözülen çatışmalar, bastırılmışlık psikolojisinin etkisiyle ilerde çok daha ağır şekillerde ortaya çıkabilir (Gümüşeli, 2002, s. 80). Tarafların iş doyumunun engellenip örgütsel bağlılık ve motivasyonlarının azalmasına yol açabileceği söylenebilir (Genç, 2004, s.59).

Kaçınma: Çatışma durumunda bireyin, hem kendisine hem de başkalarına düşük ilgisini ifade eden stildir. Bu stilde birey çatışmaya müdahaleden kaçınır, görmezden gelir. Sorumluluğu karşı tarafa devretme söz konusudur (Koçel, 1984, s.543, akt: Güzel, 2010, s. 31). Kaybet-kaybet anlayışı benimsenir.

Geri çekilme, soyutlanma, kayıtsız kalma, tepkisizlik, eylemsizlik davranışları kaçınmanın doğasında vardır. Genellikle kendine güveni olmayan bireylerin kullanacağı bir yöntemdir (Gümüşeli, 1994, s. 99). Bireyin pasif kalıp hem kendine hem de karşı tarafa ilgisiz kalması, muhtemel çatışmayı şiddetlendirebilir; problemlerin yalnızca askıya alınmasını, ötelenmesini sağlar (Uysal, 2004, s.36, akt: Karcıoğlu & Alioğulları, 2012, s. 224).

Uzlaşma: Çatışma durumunda bireylerin, karşılıklı fedakârlık ile ortak bir noktada buluştukları stildir. Birey kendi ilgi ve ihtiyacına uygun bir konuda üstünlük elde etmek için, diğer bir konuda karşı tarafın lehine bir çözümü kabul edebilir, bazı şeylerden vazgeçip fedakârlıkta bulunabilir. Kazan-kazan anlayışı benimsenir. Çatışmanın her iki tarafının da çıkarları göz önünde bulundurulur (Yıldızoğlu, 2013, s. 34). Bireyin kendisine ve başkalarına orta düzeyde ilgisinin söz konusu olduğu stildir.

Müzakere, Pazarlık olarak da adlandırılan bu stil, fedakârlığı esas alması itibarıyla her iki taraf için de eksik doyuma yol açabilir (Thomas, 1976, akt: Gümüşeli, 2002, s.86). Taraflar özveride bulunur, taviz verirler. Bu durumda elde edilecek kazanç, bireylerin güçlü yanlarına göre değişiklik gösterebilir. Her iki tarafın orta düzeyde doyum yaşadığı söylenebilir.

Rahim (1992)'de stillerden hangisinin tercih edilmesi gerektiği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerektiğini öne sürmüştür:

- 1) Stilin örgütsel etkililiğe katkısı
- 2) Toplumsal ihtiyaçların tatmini
- 3) Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması

Çatışma Yönetimi Stilleri, kazanma ve kaybetme durumlarına göre kategorize etmek de mümkündür:

| Kazanma-Kaybetme Stilleri | Kazanma-Kazanma Stilleri |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Hükmetme Kaçınma Ödün Verme | Tümleştirme Uzlaşma |

Şekil-2: Kazanma-Kaybetme Durumuna Göre Çatışma Yönetimi Stilleri (Gümüşeli, 2002, s. 67)

Üniversitelerdeki Çatışmalar ve Etkili Yönetilmelerinin Önemi

Üniversiteler; ülkelerin bilimsel ve teknolojik gelişmelerini sağlama, ihtiyacı karşılayacak nitelikli insan gücünü yetiştirme, özgür düşünce ortamı ve getirisi modern bakış açılarına ortam sağlamada en önemli rolü üstlenmektedir. Tartışma ve muhalefetin özgür üniversitelerin can damarı olması dolayısıyla, üniversitelerdeki çatışmaları olağan karşılamak mümkündür. Hatta en üst düzey çalışmalara sahip akademik personelden bazıları, uzlaşmaz olmaktan gurur duyar. Çıkar çatışmaları, motivasyon, ödüllendirme, ücret politikası, statüye ilişkin algıların varlığı, yükseköğretimdeki çatışmaların

nedenlerinden bazılarıdır (West, 2005). Akademik özgürlük, araştırma, araştırma ödenekleri, mikro yönetim, çeşitli fikirlerdeki uzmanların bir arada bulunması, araştırma yayını sayısının önemi, bilimsel değerlendirmeler sonucunda pratikte ortaya çıkan durumlar, akademik ve idari iş yükünün zorlayıcılığı, akademik ve idari ayrıştırma, unvan konusundaki hiyerarşik sıralama vb. durumların ise doğrudan üniversite ortamına özgü çatışma sebepleri olduğu söylenebilir (Volpe & Chandler, 1999, s. 1-12).

Üniversitelerin kendine özgü yapısal düzenlemeleri göz önünde bulundurulduğunda çatışmalar çoğunlukla akademik personel-yönetim, akademik-idari personel, unvanlar arası hiyerarşik sıralamalar arasında gerçekleşir. Folger ve Shubert'e (1995) göre kolejler ve üniversiteler artık sessiz çalışma ortamları olarak görülüyor. Tüm hiyerarşik organizasyonlarda olduğu gibi üniversitelerde de ortaya çıkan hedef veya planlardaki farklılıklar, kurumsal düzenlemelerin tutarsız uygulanması, resmi veya gayri resmi sözleşmeler, iktidar mücadeleleri ve kişisel düşmanlıklar olası çatışma kaynaklarını oluşturmaktadır (Hamayun, Wei, Muhammad, Khan, & Attia, 2014, s. 161-168).

Çatışmalar hem olumlu hem de olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir. Üniversitelerde çatışmayı olumlu hale getirebilmek için akademik bölümlerin; sorunları belirleme, sorunları çözme, grup uyumunu arttırmak için diğer gruplarla ittifaklar kurma, akademik ve idari personelin çıkarlarını korumaya dikkat etmeleri gerekir. Fikir ayrılıkları, organizasyonel etkinlik ve gelişime katkı sağlayıcı bir faktördür. Takım içindeki çatışmalar da finansal performansı, stratejik planlamayı, karar kalitesini ve organizasyonel gelişmeyi iyileştirmeye yardımcı olur (Hamayun, Wei, Muhammad, Khan, & Attia, 2014). Tüm bunlar göstermektedir ki çatışmalar üniversitelerde de olağandır; hatta yapısı gereği can damarıdır. Önemli olan, söz konusu çatışmaları olumlu yönde kullanabilmek, böylece gelişime katkı sağlamaktır. Çatışmaların olumlu sonuç alacak biçimde etkili yönetilmesi, aynı zamanda çalışanların iş doyumunun gerçekleştirilmesine ve akademik gelişimi destekleyici bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir.

İş Doyumu

İş doymu genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile iş doymu, kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır. Locke (1976) iş doymunu, bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal bir durumu sağlaması olarak ifade etmektedir (Koustelios, 2001:354). Üniversitelerde görevli akademisyenlerin iş doymunun sağlanması onların verimliliği ve üniversitelerin gelişmesi açısından oldukça önemlidir. İhtiyaçlarını gerçekleştiremeyen, doymu sağlanamayan bireylerde tatminsizlik ve tükenmişlik duyguları ortaya çıkabilmektedir (Şıklar, Yılmaz, & Coşkun, 2011, s. 116). Literatürdeki araştırmalar, çatışmaların varlığını olağan kabul ederken; iyi yönetilmemeleri halinde işgörenin moral ve motivasyonunu etkilediğini, örgüte bağlılığını azalttığını ve iş doymunu düşürdüğünü göstermektedir (Sütlü, 2007, s. 57). Çatışmaların kontrol edilebilir düzeyde tutulması, iş doymu ve dolayısıyla verimi arttıracaktır. Örgütlerin sağlıklı işleyişi bakımından bu iki kavramın ilişkisi tespit edilmeli, iş doymunu sağlayacak doğru yönetim stratejileri belirlenmelidir.

İş doymu, işin özellikleri ve bireyin beklentilerinin uyum içinde olması ya da olmaması durumunda ortaya çıkan hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumu şeklinde de tanımlanabilir (Davis, 1982, akt: Bilge, Akman, & Kelecioğlu, 2005, s. 48). Bireyin işiyle ilgili tutumları olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır.

Rosenfeld (1990) iş doymunu, çalışanların işlerine yönelik pozitif veya negatif algıları olarak tanımlamıştır (Çivilidağ, 2011, s. 55). Yaptığı işe karşı olumlu duygular içinde olan ve çalışmalarını zevkle yapabilen bireyin örgüte bağlılığının, performansının, verimliliğinin de artacağı söylenebilir (Koçoğlu, 2015, s. 17). İş doymunun sağlanması hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemlidir. İşgörenin psikolojik açıdan rahatlığı performansını arttıracak, bu da örgütün sağlıklı işleyişine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, çalışanların aidiyet duygularını sağlayarak verimli çalışmalarına olanak sağlayacak performans artırıcı tedbirler almaları, onları motive etmeleri ve böylece iş doymunu arttırmaları önemlidir. Çünkü iş doymunun gerçekleştirilmesi, çalışan performansını olumlu etkileyip verimli çalışmalarla kuruma katkısını sağlarken; iş doymunun gerçekleştirilmemesi, çalışan memnuniyetsizliği sonucunda kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kök, 2006, akt: Kutanis & Mesci, 2010, s. 531).

Üniversitelerde İş Doyumu

Üniversitelerin fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri, akademisyenlerin iş doymunun yeterli düzeyde olmasına bağlıdır. Sosyal bir sistem olan eğitim, aynı zamanda toplumsal kültürü şekillendirmede önemli bir rol oynar. Söz konusu kurumların yapısı ve kendi içindeki dinamik, var

olan kültür doğrultusunda topluma hizmet olarak sunulur. Bir örgütün kendi içindeki değerler, normlar, inanç sistemleri örgüt kültürünü belirlemektedir. Türkiye’de devlet ve vakıf üniversiteleri olmak üzere iki farklı örgüt kültürüne sahip yükseköğretim kurumundan söz edebiliriz. Söz konusu her bir örgüt tipi, kendi içinde de üniversiteden üniversiteye, fakülteden fakülteye, hatta fakülteden yükseköğretilerine göre de farklılık gösterebilmektedir. Üniversitelerin etkin çalışmalar içerisinde olabilmeleri için, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

Yurt dışında, öğretim elemanlarının iş doyumunu konusunda yapılan çalışmalarda çeşitli değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisi ele alınmıştır. Gliem (2001), son yıllarda öğretim elemanlarının iş doyumları ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulardan yola çıkarak cinsiyet, kıdem, ücret, ilerleme olanakları, başarı duygusu, kararlara katılım gibi faktörlerin her birinin iş doyumunu ile ilişkili olduğunu; ancak iş doyumunun tek tek bu faktörlerle açıklanmasının yeterli olmadığını ifade etmektedir. İş doyumunu ile ilgili faktörlerin içinde bulunan örgüt iklimi ile etkileşiminin dikkate alınması gereğini de vurgulayan Gliem, özellikle üniversitelerin yönetim politikalarının iş doyumunu ile ilişkisini tartışarak, çalışanların iş doyumlarının her üniversitenin kendi iklimi içinde incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Üniversite iklimini oluşturan unsurlar içerisinde çatışmaların etkili yönetilmesi en başat unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akademisyenlerin motivasyonu, kontrol altındaki çalışma ortamı ile sağlanabilir; iş doyumunun gerçekleştirilmesiyle de verimli çalışmaların ve akademik gelişimin destekleneceği söylenebilir. Bu durum akademisyenlerin çatışma yönetimi algıları ile iş doyum düzeylerinin irdelenmesini önemli bir araştırma problemi olarak ortaya çıkarmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir.

Çalışma Grubu/ Evren- Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde bulunan üniversitelerden oluşmaktadır. İstanbul’da 2019 itibarıyla fakültelelere sahip 13 devlet 44 vakıf üniversitesi bulunmaktadır (www.yok.gov.tr). Araştırmanın çalışma evrenini, söz konusu üniversitelerde görevli olan akademik personelin tamamı oluşturmaktadır. Çalışmada oranlı küme örnekleme yöntemiyle söz konusu üniversitelerden yansız atama ile 2 devlet 6 vakıf üniversitesi örneklem olarak belirlenmiş ve araştırma bu üniversitelerdeki akademik personel üzerinde yürütülmüştür. Verilerin toplanması için örnekleme dahil üniversitelerdeki toplam 2200 akademisyene anket uygulama isteği gönderilmiş, 209 sağlıklı geri dönüş alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Veriler, araştırmacılarca belirlenmiş ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Akademik personelin çatışma yönetimi stilleri ile ilgili algılarını ölçmek için Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği (ROCI II), iş doyumlarını ölçmek içinse Minnesota İş Doyumu Ölçeği uygulanmıştır. ROCI II, çatışma stilini ölçer. 5’li Likert tipi olup toplam 28 sorudan oluşur. Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MDÖ), 20 sorudan oluşup 5’li Likert tiplidir. Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967), Minnesota İş Doyum Ölçeğinin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı .83 ve yurtdışında yapılan birçok araştırmada ölçeğin test-tekrar test güvenilirliği .89 olarak bulunmuştur. Türkiye’deki güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı .77 olarak bulunmuştur (Karababa, 2014).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar tarafından uygulanan anket formları ile elde edilen veriler, SPSS for Windows 23.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Bireysel değişkenlerle ilgili dağılımın belirlenmesi için yüzde ve frekans tekniğinden, çatışma yönetim stili algılarının ortaya çıkarılmasında ağırlıklı aritmetik ortalama tekniğinden yararlanılmıştır. Çatışma yönetimi stilleri ölçeğinde yer alan 5’li derecelendirme ölçeğine göre algı düzeylerinin belirlenmesinde 4.20-5.00 (Her zaman), 3.40-4.19 (Çoğunlukla), 2.60-3.39 (Ara sıra), 1.80-2.59 (Az), 1.00-1.79. (Çok az) puan aralıkları kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizi için normallik dağılımını belirlemek için Kolmogrov-Smirnov (KS) testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda P değerleri 0.05’ten küçük olduğu ve dağılımın normal olmadığı görülmüş ve bunun için iki

düzeyle değişkenler arasındaki farklılığı belirlemek için Mann Whiney-U testi, ikiden fazla düzeyle değişkenler arasındaki farklılığı ortaya koymak için de Kruskal Wallis – H testinden yararlanılmıştır. Çatışma yönetimi stili algısı ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin hesaplanmasında ise Spearman's Rho korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Yapılan bu çalışmada araştırma etiği ilkeleri gözetilmiş olup gerekli etik kurul izinleri alınmıştır. Etik kurul izni kapsamında; İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulundan, 10.10.2018 tarihinde 98 sayılı belge alınmıştır.

BULGULAR

Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın birinci alt amacı, “Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları nasıldır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular, aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Üniversitelerdeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ilişkin algı düzeyi ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

| | | N | \bar{x} | Ss | Algılanan Kullanılma Düzeyi |
|---------------------|-------------|-----|-----------|------|-----------------------------|
| Devlet Üniversitesi | Tümleştirme | 73 | 3,40 | 1,10 | Ara sıra |
| | Ödün verme | 73 | 3,03 | ,99 | Ara sıra |
| | Hükmetme | 73 | 2,78 | ,98 | Ara sıra |
| | Kaçınma | 73 | 3,06 | ,68 | Ara sıra |
| | Uzlaşma | 73 | 3,26 | ,94 | Ara sıra |
| Vakıf Üniversitesi | Tümleştirme | 136 | 3,53 | 1,02 | Çoğunlukla |
| | Ödün verme | 136 | 3,00 | ,80 | Ara sıra |
| | Hükmetme | 136 | 2,72 | ,90 | Ara sıra |
| | Kaçınma | 136 | 2,99 | ,63 | Ara sıra |
| | Uzlaşma | 136 | 3,36 | ,84 | Ara sıra |

Tablo 1’deki ağırlıklı aritmetik ortalamalardan görüleceği gibi, araştırmaya katılan devlet üniversitelerinde görevli olan akademik personelin bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stillerinin tümünü ağırlıklı ortalama değerler birbirinden farklı olmakla birlikte “Ara sıra” kullandıklarını algıladıkları ortaya çıkmıştır. Vakıf üniversitelerinde görevli olan akademik personel ise bölüm başkanlarının sadece tümleştirme stilini ($\chi :3,53$) çoğunlukla; ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini “Ara sıra” kullandıklarını algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yine tablodaki bulgulardan ağırlıklı aritmetik ortalama değerlere göre gerek devlet ve gerekse vakıf üniversitelerindeki akademik personelin bölüm başkanlarının en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu ikinci sırada uzlaşma stiline kullanıldığına ilişkin algı birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır. Benzer olarak her iki grup da hükmetme stiline bölüm başkanları tarafından en az kullanılan stil olduğunu algılamışlardır. Bu bulgular üniversitelerdeki bölüm başkanlarının ortaya çıkan çatışmalarda öncelikle problem çözmeye, bu olanaklı değilse uzlaşmayı deneme eğiliminde olduklarını, hükmetme stilini ise en son çare olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu sonucun üniversitelerin işleyişi açısından literatürle uyumlu bulgular olduğunu söylemek olanaklıdır.

İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın ikinci alt amacı, “Devlet üniversitelerindeki akademik personel ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin aynı konuya ilişkin algıları arasındaki mann whitney u testi farklılık analizi sonuçları

| | | <i>N</i> | <i>Sıra Ort.</i> | <i>Sıra Toplamı</i> | <i>U</i> | <i>P</i> |
|-------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|----------|----------|
| Tümleştirme | Devlet Üniversitesi | 73 | 101,68 | 7422,50 | -0,583 | 0,560 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 106,78 | 14522,50 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Ödün verme | Devlet Üniversitesi | 73 | 107,75 | 7866,00 | -0,484 | 0,629 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 103,52 | 14079,00 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Hükmetme | Devlet Üniversitesi | 73 | 105,47 | 7699,00 | -0,082 | 0,935 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 104,75 | 14246,00 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Kaçınma | Devlet Üniversitesi | 73 | 110,50 | 8066,50 | -0,968 | 0,333 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 102,05 | 13878,50 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Uzlaşma | Devlet Üniversitesi | 73 | 100,47 | 7334,50 | -0,795 | 0,427 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 107,43 | 14610,50 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |

Tablo 2’de de görüleceği gibi, araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin çatışma yöntemi stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma algıları arasında farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile belirlenmiştir. Test sonucuna göre devlet ve vakıf üniversitesinde görevli olan akademisyenlerin çatışma yöntemi stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma algıları arasında istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu durum, devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli olan akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yöntemi stillerine ilişkin algılarının benzer olduğu; bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerinde bağlı bulunulan yükseköğretim kurumunun türü değişkeninin algılarda farklılık yaratmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın üçüncü alt amacı, “Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş doyum düzeyleri nasıldır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular, aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Üniversitelerdeki akademik personelin iş doyum düzeyleri

| | | <i>n</i> | \bar{x} | <i>ss</i> |
|---------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|
| Devlet Üniversitesi | İç iş doyumunu | 73 | 3,86 | ,70 |
| | Dış iş doyumunu | 73 | 3,14 | ,80 |
| | Genel İş doyumunu | 73 | 3,57 | ,71 |
| Vakıf Üniversitesi | İç iş doyumunu | 136 | 3,81 | ,73 |
| | Dış iş doyumunu | 136 | 3,26 | ,85 |
| | Genel İş doyumunu | 136 | 3,59 | ,74 |

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan ve devlet üniversitelerinde görevli olan akademik personelin iç iş doyumunun yüksek ($\bar{\chi}$:3,86), dış iş doyumunun orta ($\bar{\chi}$:3,14) ve genel iş doyumunun yüksek ($\bar{\chi}$:3,57) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Vakıf üniversitesinde görevli olan akademik personelin ise, iç iş doyumunun yüksek ($\bar{\chi}$:3,81), dış iş doyumunun orta ($\bar{\chi}$:3,26) ve genel iş doyumunun yüksek ($\bar{\chi}$:3,59) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerindeki durum benzerdir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitesinde görevli olan akademik personelin iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunun benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın dördüncü alt amacı, “Devlet üniversitelerindeki akademik personel ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

Devlet üniversitelerindeki akademik personel ile vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş doyum düzeyleri arasındaki mann whitney u testi farklılık analizi sonuçları

| | | N | Sıra Ort. | Sıra Toplamı | U | p |
|-------------------|---------------------|-----|-----------|--------------|--------|-------|
| İç iş doyumunu | Devlet Üniversitesi | 73 | 107,39 | 7839,50 | -0,419 | 0,675 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 103,72 | 14105,50 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Dış iş doyumunu | Devlet Üniversitesi | 73 | 98,95 | 7223,00 | -1,062 | 0,288 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 108,25 | 14722,00 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |
| Genel iş doyumunu | Devlet Üniversitesi | 73 | 103,05 | 7523,00 | -0,341 | 0,733 |
| | Vakıf Üniversitesi | 136 | 106,04 | 14422,00 | | |
| | Toplam | 209 | | | | |

Tablo 4'e göre, araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunu algıları arasında farklılık olup olmadığı Mann Whitney U testi ile belirlenmiştir. Test sonucuna göre devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli olan akademisyenlerin iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu durum, devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli olan akademik personelin iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunu algılarının benzer olduğu; akademik personelin iş doyumunu algılarında yükseköğretim kurumunun türünün farklılık yaratmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın beşinci alt amacı, “Devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

Devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki

| | | İç iş doyumunu | Dış iş doyumunu | Genel İş doyumunu |
|-------------|---|----------------|-----------------|-------------------|
| Tümleştirme | R | ,629** | ,650** | ,672** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |

| | | | | |
|-------------------------|---|---------|---------|---------|
| <i>Ödün verme</i> | R | ,563** | ,582** | ,599** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| <i>Hükmetme</i> | R | -,510** | -,592** | -,576** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| <i>Kaçınma</i> | R | ,245* | ,240* | ,262* |
| | P | ,037 | ,041 | ,025 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| <i>Uzlaşma</i> | R | ,617** | ,667** | ,676** |
| | P | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 73 | 73 | 73 |
| ** p < 0,01; * p < 0,05 | | | | |

Tablo 5'e göre, devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Test sonucuna göre:

Tümleştirme ile iç iş doyumunu arasında $r=0,629$, dış iş doyumunu arasında $r=0,650$ ve genel iş doyumunun bütünü arasında $r=0,672$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece tümleştirme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Ödün verme ile iç iş doyumunu arasında $r=0,563$, dış iş doyumunu arasında $r=0,582$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,599$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece ödün verme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Hükmetme ile iç iş doyumunu arasında $r=-0,510$, dış iş doyumunu arasında $r=-0,592$ ve genel iş doyumunu arasında $r=-0,576$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece hükmetme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin azalmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Kaçınma ile iç iş doyumunu arasında $r=0,245$, dış iş doyumunu arasında $r=0,240$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,262$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece kaçınma algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Uzlaşma ile iç iş doyumunu arasında $r=0,617$, dış iş doyumunu arasında $r=0,667$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,676$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece uzlaşma algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular: Araştırmanın altıncı alt amacı, "Vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik elde edilen verilerden üretilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki

| | | <i>İç iş doyumunu</i> | <i>Dış iş doyumunu</i> | <i>Genel İş doyumunu</i> |
|--------------------|---|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| <i>Tümleştirme</i> | R | ,498** | ,616** | ,579** |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 |

| | | <i>İç iş doyumunu</i> | <i>Dış iş doyumunu</i> | <i>Genel İş doyumunu</i> |
|-------------------|---|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| | N | 136 | 136 | 136 |
| | R | ,509** | ,546** | ,555** |
| <i>Ödün verme</i> | p | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 136 | 136 | 136 |
| | R | -,341** | -,479** | -,421** |
| <i>Hükmetme</i> | p | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 136 | 136 | 136 |
| | R | ,103 | ,172* | ,145 |
| <i>Kaçınma</i> | p | ,232 | ,046 | ,093 |
| | N | 136 | 136 | 136 |
| | R | ,436** | ,545** | ,514** |
| <i>Uzlaşma</i> | p | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 136 | 136 | 136 |

** p< 0,01; * p <0,05

Tablo 6'ya göre, vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Test sonucuna göre:

Tümleştirme ile iç iş doyumunu arasında $r=0,498$, dış iş doyumunu arasında $r=0,616$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,579$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece tümleştirme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin ortadan daha yüksek düzeyde artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Ödün verme ile iç iş doyumunu arasında $r=0,509$, dış iş doyumunu arasında $r=0,546$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,555$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece ödün verme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyi, tümleştirme stilinde olduğu gibi, ortadan daha yüksek düzeyde artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Hükmetme ile iç iş doyumunu arasında $r=-0,341$, dış iş doyumunu arasında $r=-0,479$ ve genel iş doyumunu arasında $r=-0,421$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece hükmetme algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunu düzeyinin orta düzeyde azalmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

Kaçınma ile dış iş doyumunu arasında $r=0,172$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece kaçınma algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin çok düşük düzeyde artmakta olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

Uzlaşma ile iç iş doyumunu arasında $r=0,436$, dış iş doyumunu arasında $r=0,545$ ve genel iş doyumunu arasında $r=0,514$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece uzlaşma algısı arttıkça iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyum düzeyinin orta düzeyde artmakta olduğu %99 güvenirlilikle söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarındaki akademik yöneticilerin tercih ettiği çatışma yönetimi stillerine ve akademisyenlerin bu doğrultuda sahip olduğu iş doyum düzeylerine odaklanılmıştır. Çatışma yönetimi stilleri ve iş doyum ilişkisi, öğretim elemanı yöneticiler ile öğretim elemanı çalışanlar arasında yükseköğretim kurumları bazında araştırılmış; çatışma yönetimi stilleri ve iş doyumuna dair her bir sonuç, devlet ve vakıf olmak üzere iki farklı örgüt türü itibarıyla karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin, bölüm başkanlarının tercih ettiği çatışma yönetimi stillerine ilişkin algılarıyla ilgili sonuçlara göre:

-Devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında devlet

üniversitesi akademisyenlerinin algılarınca, bölüm başkanlarının söz konusu tüm çatışma stillerini ara sıra kullandıkları söylenebilir.

-Vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin ise tümleştirme algılarının yüksek; ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında vakıf üniversitesi akademisyenlerinin algılarınca bölüm başkanlarının tümleştirme stilini çoğunlukla, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerini ise ara sıra kullandıkları söylenebilir. Vakıf üniversitelerindeki yöneticilerin problemlere işbirlikçi bir biçimde yaklaşmaya daha sık başvurdukları görülmektedir.

Bu sonuçlar, çatışma yönetimi stilleri algılarında bağlı bulunulan yükseköğretim kurumunun türü ile ilgili genel olarak istatistiksel bir farklılıktan söz edilemeyeceğini, ancak vakıf üniversitelerinde görevli bölüm başkanlarının problem çözme ve iş birliği esasına dayalı tümleştirme stiline daha sık başvurduklarını göstermektedir. Vakıf üniversitelerindeki yönetim ve denetim anlayışlarındaki farklılık dolayısıyla yöneticilerin sorunsuz iş yürütme gayesi bunun sebebi olabilir.

Üniversite bölüm başkanlarının karşılaştıkları çatışma ortamlarında en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu uzlaşma stilinin takip ettiği görülmektedir. Benzer olarak her iki grupta da hükmetme stilinin bölüm başkanları tarafından en az tercih edilen stil olduğu görülmektedir. Bulgular, üniversitelerdeki bölüm başkanlarının ortaya çıkan çatışmalarda öncelikle problem çözme ve iş birliğini (Tümleştirme), bu olanaklı değilse müzakere ve pazarlığı (Uzlaşma), son çare olarak üstünlük ve güç kullanmayı (Hükmetme) deneme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar; tartışma ve geliştirme ortamı olan üniversitelerde yöneticilerin çoğunun örgüt kültürüne uygun bir yönetim anlayışı uyguladıklarını, azınlığın ise başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek kendi çıkarlarını ön planda tuttuklarını ortaya koymaktadır. Oysaki üniversitelerde özgür düşünceye olanak verilmeli, işbirliğine dayalı bir gelişim izlenmelidir. Bunun gerçekleşmemesi halinde akademisyenlerin iş performansı etkilenebilmektedir.

Koç'un (2016) öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri ve iş doyumlarına yönelik araştırmasına göre, öğretmenler en çok tümleştirme ve uzlaşma, en az hükmetme stratejisini sergilemişlerdir. Kılıç'ın (2006) çalışma sonuçları söz konusu araştırmayı destekler niteliktedir. Bu araştırma, hükmedici yöneticilerin personelin iş doyumunu düşürdüğü sonucuna örnektir. Yönetici seçiminde, çatışma yönetiminde tercih edilen tutumun tespitine dair testlerin kullanılması önerilmektedir. Özmen, C. Aküzüm, L. Aküzüm (2011) okul mensuplarının okullardaki çatışma yönetimi stillerine ilişkin tutumlarını inceledikleri çalışmada, tümleştirme ve uzlaştırmaya dayalı stratejilerin uygulanıyor olmasına rağmen öğretmenlerin çatışma sonuçlarına ağırlıklı olarak olumsuz baktıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, çatışmaların iyi yönetilmediğini ve yöneticilere hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Etkili bir yönetim tarzı ile örgütsel kültürün demokratik gelişimine katkı sağlanabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin iş doyum düzeyleri ile ilgili sonuçlara göre:

-Devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin, iç iş doyumunun yüksek, dış iş doyumunun orta ve genel iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

-Vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin ise, iç iş doyumunun yüksek, dış iş doyumunun orta ve genel iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin iç iş doyumunu, dış iş doyumunu ve genel iş doyumunu algıları arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık olmadığı görülmüş, iş doyum düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin genel olarak işten doyum sağladıkları görülmüştür. Ancak yöneticilerin sergiledikleri tutumlara, tercih ettikleri çatışma stratejilerine göre durum elbette değişecektir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri personelinin iş doyum düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmalarda, devlet üniversitesi öğretim elemanlarının %47'sinin nötr, %41.2'sinin ise işten doyum sağladıkları tespit edilirken; bu oranlar vakıf üniversitelerinde %66.7'si nötr, %33.7'si ise iş doyumunun gerçekleşmiş olduğuna yöneliktir. Ücret bakımından karşılaştırma ise vakıf üniversitesi personelinin, devlet üniversitesi personeline oranla iş doyumunun daha fazla olduğu yönündedir. Yönetim stilleri açısından ise, açık bir farkla devlet üniversitesinde iş doyumunun, vakıf üniversitelerinde tatminsizliğin yüksek olduğu bulunmuştur (Ergeneli & Eryiğit, 2001, s. 174). Bu araştırma Ankara'da, biri devlet diğeri vakıf olmak üzere iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümlerinde yapılmıştır. Kadın çalışanların yaşı ilerledikçe iş doyumlarının düştüğü, erkeklerin ise arttığı bulunmuştur. Öztaş ve Akın (2009), kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini belirlemiş ve aralarında manidar bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Araştırmamızda devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin; iç iş doyumunun yüksek, dış iş doyumunun orta ve genel iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Davis (1982) araştırmasında, yaş ve statü değişkenleri arttıkça doyum düzeylerinin

de artmakta olduğunu tespit etmiştir (Akkamış, 2010, s. 8). Diğer yandan Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2005) “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi” adlı çalışmalarında, 51 yaş ve üzerindeki öğretim elemanlarının içsel iş doyum düzeylerini 20-30 yaş grubuna oranla daha yüksek bulmuşlardır. Profesör ve Doçentlerin içsel doyum, daha düşük unvana sahip diğer akademisyenlere oranla yüksek bulunmuştur. Bu fark öğretim üyeleri ve öğretim görevlileri için de benzer yöndedir; öğretim görevlilerinin doyum düzeyleri diğer gruba oranla düşüktür.

Araştırmaya katılan devlet üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye dayalı sonuçlara göre:

-Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma algıları arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeylerinin artmakta olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma algılarının her biri ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

-Hükmetme algısı arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeyinin azalmakta olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir. Hükmetme ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

-Kaçınma algısı arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %95 güvenilirlikle söylenebilir. Kaçınma ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan vakıf üniversitelerindeki akademik personelin, bölüm başkanlarının kullandığı çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye dayalı sonuçlara göre:

-Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma algıları arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeylerinin artmakta olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma algılarının her biri ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

-Hükmetme algısı arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeyinin azalmakta olduğu %99 güvenilirlikle söylenebilir. Hükmetme ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü ve orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

-Kaçınma algısı arttıkça iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum düzeyinin artmakta olduğu %95 güvenilirlikle söylenebilir. Kaçınma ile iç iş doyum, dış iş doyum ve genel iş doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal ve düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına devlet ve vakıf üniversiteleri bazında karşılaştırmalı olarak baktığımızda anlamlı bir görüş farklılığına rastlanmamıştır. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almayan, üstünlük ve güç kullanan bölüm başkanlarının tavırlarına dayalı olarak iş doyum düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Oysaki üniversitelerin fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri, akademisyenlerin iş doyumunun yeterli düzeyde olmasına bağlıdır. Akademisyenlerin motivasyonu, kontrol altındaki çalışma ortamı ile sağlanabilir; iş doyumunun gerçekleştirilmesiyle de verimli çalışmaların ve akademik gelişimin destekleneceği söylenebilir. Bu doğrultuda bölüm başkanlarının, yönetim stratejilerini belirlerken üstünlük ve güç kullanmaya dayalı stratejiler yerine işbirliğini, müzakereyi esas alan bir yaklaşımı benimsemeleri beklenmektedir.

Koç'un (2016) çalışmasındaki çatışma yönetimi stilleri ve iş doyum ilişkisine dair sonuçlara bakıldığında, tümleştirme ve uzlaşma stilleri ile iş doyum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çatışma yönetimi stilleri ve iş doyum arasındaki anlamlı ilişkiden söz edilebileceği ortaya konulmuştur. Altıntaş'ın (2007) ortaya koyduğu çalışmada; iş doyum yordayıcılarının çatışma yönetimi stillerinden uzlaşma ile olumlu yönde, ödün verme ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışma cinsiyet faktörünün iş doyum konusunda önemli bir yordayıcı olduğunu; erkek çalışanların kadınlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Gümüşeli (1994) ortaöğretim kurumlarındaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki çatışmaları belirlemeye yönelik çalışmasında; hükmetme stilini okul müdürlerinin hiçbir zaman kullanmadıklarını, öğretmenlerin algılarınca da sonucun benzer olduğunu saptamıştır. Donovan'ın (1993), 50 dekan ve 104 asta Rahim Örgütsel Çatışma Anketini uyguladığı çalışmada, hükmetme stilinin etkililiğine dair olumsuz sonuçlar bulunmuştur. Araştırmamız bu sonucu destekler niteliktedir. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin algılarınca, kullanılmakta olan hükmetme stilinin iş doyumunu düşürdüğü saptanmıştır. Araştırma, geliştirme, tartışma yuvası olan üniversitelerde hükmetme stilini kullanan yöneticiler üniversitelerin üretme performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Özgür düşünce ortamı olması gereken üniversitelerde yöneticilik makamında işbirlikçi, uzlaşmacı, gerekirse ödün veren liderlere

yer verilmelidir. Akademisyenlerin meslek onuru verilmeli, gerektiğinde inisiyatif alabilmeleri sağlanmalıdır.

Bu araştırmanın sonuçları, üniversitelerdeki akademisyenlerin tıpkı diğer organizasyonlarda görüldüğü gibi çatışmalar yaşadıklarını, iş doyum düzeylerinin ise algılanan yönetim stratejilerine göre değiştiğini göstermektedir. Toplumsal gelişimin yegâne dayanağı olan üniversitelerde, çatışmaları olumlu yönde tutabilmeleri için bölüm başkanlarına ve hatta üst düzey yöneticilere, personel verimliliğini etkileyen iş doyum düzeyini örgüte fayda sağlayacak seviyede tutma hedefi doğrultusunda çatışma stratejileri eğitimleri verilmelidir. Kurumsal yönetim ve denetim mekanizmaları gözden geçirilerek gerekirse yeniden düzenlenmelidir. Yönetim işi, tıpkı diğer akademik alanlar gibi belli bir eğitim gerektirir. Yöneticilerin yönetsel bilgiler konusunda akademik eğitimler almaları, bünyelerinde çalışan öğretim elemanlarını örgüte fayda sağlayacak stratejiler ile yönetmeleri önerilmektedir.

Üniversitelerde var olan yapının; akademik özgürlük, araştırma, araştırma ödenekleri, mikro yönetim, çeşitli fikirlerdeki uzmanların bir arada bulunması, araştırma yayını sayısının önemi, bilimsel değerlendirmeler sonucunda pratikte ortaya çıkan durumlar, akademik ve idari iş yükünün zorlayıcılığı, akademik ve idari ayrıştırma, unvan konusundaki hiyerarşik sıralama gibi kendi örgütsel kimliğine has çatışmaları doğurduğu bilinmektedir. Bu çatışmaların örgüte fayda sağlayacak şekilde yönlendirilebilmesi, akademisyenlerin huzurlu bir ortamda çalışmalarını sürdürebilmesi adına gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Yeni araştırmalar, uygun ölçekler geliştirilerek örgüt kimliğine has söz konusu bu çatışma kaynakları doğrultusunda yapılabilir; cinsiyet, unvan, akademik-idari faktörler bazında detaylı olarak incelenebilir.

Bu araştırma İstanbul ilindeki sınırlı sayıda üniversitede çalışan akademik personelin algılarını içermektedir. Bu haliyle Türkiye'deki tüm üniversitelerdeki akademik personelin çatışma yönetimine ilişkin algıları ve iş doyum düzeylerine ilişkin bir çıkarımda bulunma açısından sınırlıdır. Bu çalışma bir bakıma bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stillerinin akademisyenlerin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik farkındalık yaratmaya katkı sağlamış olabilir. Bununla birlikte konunun daha geniş örneklemeler üzerinde ve farklı değişkenleri içerecek biçimde ele alınmasının, akademisyenlerin en yakın ve en etkili yöneticileri olan bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stilleri ve bunlara bağlı olarak iş doyum düzeylerine ilişkin daha zengin verilere ulaşmayı sağlayabilecektir.

Akademik yöneticilerin kullandığı Hükmedici stilin çalışanların iş doyumunu düşürdüğünü görmekteyiz. Bu durumda yönetim stratejilerine ve bunların öngörülen sonuçlarına dair eğitimler verilmelidir. Akademik personelin unvan derecesi söz konusu edilmeksizin ilgi ve ihtiyaları dikkate alınmalı, inisiyatif alabilmelerine olanak sağlanmalıdır. Özgür düşünce ile gelişim daha kolay sağlanabilir. Özellikle Orta Doğu toplumlarındaki kültürel yapı hükmedici yönetim anlayışını doğurabilmektedir. Türkiye'deki üniversitelerin gelişimi konusunda da yönetici tutumları daha fazla incelenmelidir. Böylece üniversitelerin, dolayısıyla da ülkenin gelişimine katkı sunulabilecektir. Unutulmamalıdır ki buralarda bir kelebeğin kanat çırpışı çok uzaklarda bir tayfun yaratabilir (Lorenz, 1995, The Essence of Chaos).

KAYNAKÇA

- Akın, O., & Öztaş, U. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10.
- Akkamış, O. (2010). İlköğretim I. ve II. Kademe Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Deü İibf Dergisi*, 3.
- Al Zawafry N.M. (2006). Job satisfaction and organizational conflict relationship, "An Empirical Study of the King Saud University staff". Master Thesis, unpublished, Faculty of Management, King Saud University.
- Alper, S. Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53, 625–642.
- Altıntaş, T. (2007). İş Doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Ankara.
- Alzahrani, M. (2013) A Comparative Study of the [39]Relationships between Conflict Management Styles and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Propensity to Leave the Job among Saudi and American Universities 'Faculty Members. A Dissertation Submitted to the Faculty of The College of Design and Social Inquiry, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Atakan, S. H. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stillerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014

- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Ankara: Bizim Büro Yayınevi.
- Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1, 295-299.
- Bilge, F., Akman, Y., & Kelecioğlu, H. (2005). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47-60.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 39-51.
- Chan K.W, Huang X and NG P.M. (2008) Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25:277-295.
- Christine A Stanly ve Nancy E. Alger (2007) An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting. *Innov High Educ* (2007)
- Çivilidağ, A. (2011). Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri. *Üniversitelerdeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri*. Konya.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 376-405.
- Donovan, M. M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict*. Marquette University, USA: Proquest Tezi Yayınları.
- Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *H. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 159-178.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1994.
- Güzel, H. M. (2010). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Ankara.
- Halil, C. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hamayun, M., Wei, S., Muhammad, A., Khan, K., & Attia, M. (2014). *Conflict Management Strategies In Higher Education Institutions: Public Sector Universities In Kpk Province, Pakistan*. Candidate, University Of Science And Technology Of China.
- Hayati, K. and Kaniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 272
- Karababa, A. (2014). Psikolojik Danışmanlarda Olumlu-Olumsuz Mükemmeliyetçilik Düzeylerinin İş ve Yaşam Doyumunu Yordamadaki Rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 138-147.
- Karcioğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 219.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Khaled Ahmed Galal Ahmed (2015). The Relationships between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Workers in Public and Private Sectors. *Universal Journal of Psychology*, 3(2): 41-50, 2015.
- Kılınç, T. (1996). *Örgütlerde Çatışma*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Koç, C. N. (2016) İlkokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2018). *Organizasyonlarda Çatışmalar ve Yönetimi*. *İşletme Yöneticiliği* (S. 661). İstanbul: Beta.
- Koçoğlu, C. M. (2015). Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16-35.

- Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kuruluna Yönelik Örnek Olay Çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 527-552.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98
- Mohammed, F. and Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*.3, 5, pp.43-53.
- Ndum, Victor Etim ve Stella-Maris Okey (2013). Conflict Management in the Nigerian University System. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing, Rome-Italy Vol. 3 No. 8 October 17*
- Özmen & Aküzüm C. & Aküzüm L. (2011). (Yönetici Görüşlerine Göre Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Alışları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (2011) 86-100
- Pujiati, Eko and Ahmad Sonhaji (2018). The Effectiveness of Conflict Management in Private University Management Efforts. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 175 (2018) 012073 doi :10.1088/1755-1315/175/1/012073
- Rahayu Larasati1, Setya Raharja (2019). *Conflict Management in Improving Schools Effectiveness*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 397
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers. *Journal of Management*, 545-576
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of Managing Interpersonal Conflict In Organizations. *Journal of Business Ethics* , 423-432.
- Rubin, J. Z. (1994). Models Of Conflict Management. *Journal of Social Issues* , 33-45.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi* , 216.
- Spector, P.E and Burk-Lee, V. (2008). Conflict, Health and [3]wellbeing. In: DE Dreu, C.K.W., and Gilfand, M.J. (Eds.). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York, Lawrence Erlbaum Associates.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 6.
- Stanley, Christine A. & Nancy E. Algert, (2007). *An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting*. *Innov High Educ* (2007)
- Stanley, C. A., Watson, K. L., & Algert, N. E. (2005, November). A faculty development model for mediating diversity conflicts in the university setting. *The Journal of Faculty Development*, 20, 129-142.
- Suki, N.M and Suki, N.M (2011). Job satisfaction and organizational commitment: The effect of gender. *International Journal of Psychology Research*, 6, 5, 1-15.
- Sujak, Abu. (2010). *Kepemimpinan Manajemen, Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri. İstanbul.
- Şahin, A., Emınlı, F. T., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.
- Şıklar, E., Yılmaz, V., & Coşkun, D. (2011). Eskişehir'deki Üniversitelerde Görevli Akademik Personelin İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişliklerinin Log-Linear Modeller Ve Correspondence Analizi ile İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 113-134.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 134.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-18.
- Volpe, M. R., & Chandler, D. (1999). *Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education*. Georgia/ USA, Georgia State University College of Law.

- West, P. W. (2005). Conflict in Higher Education and Its Resolution. Conference On Trends in The Management of Human Resources İn Higher Education, (S. 1-8). United Kingdom, University of Strathclyde.
- Wilson, V. (1999). The department chair: Between a rock and a hard place. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 430 458
- Wirawan (2010). Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Humanika.
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki. Ankara.
- YÖK, Yükseköğretim Kurulu (2019). <https://www.yok.gov.tr>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.