

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi

Investigating the Conflict Management Strategies Levels of Using of Physical Education and Sports School Managers to the Perception of Manager and Academicians

Erkan Faruk ŞİRİN*
Ahmet Azmi YETİM†

*Arş. Gör. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN
Selçuk Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Konya

†Prof. Dr. Ahmet Azmi YETİM
Gazi Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Ankara

Geliş Tarihi/Received: 19.12.2009
Kabul Tarihi/Accepted: 29.04.2010

Yazışma Adresi/Correspondence:
Erkan Faruk ŞİRİN
Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi
ve Spor Yüksekokulu-Konya,
TÜRKİYE/TURKEY
erkanfaruk@yahoo.com
ayetim@gazi.edu.tr

ÖZET Amaç: Bu araştırma, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre belirlemek, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin yöneticilerin ve akademisyenlerin algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. **Yöntem:** Araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye’deki devlet üniversitelerine bağlı 38 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 2 Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu’nda görev yapan, 89 yönetici ve 521 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, M. Afzalur Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II) ve kişisel özellikleri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Anketlere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesinde ikili küme karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi istatistik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. **Sonuç:** Araştırma sonucunda, yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri sırasıyla; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetmedir. Akademisyenlerin algılarına göre ise okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün vermedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma dereceleri yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre kaçınma, stratejisinde anlamlı farklılık göstermezken, tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT Aim: This research was done to determine the using level of conflict management strategies of physical education and sports school managers according to managers’ and academicians’ perception and managers’ have had leadership styles whether differentiation or not managers’ and academicians’ perception. **Method:** Population was consisted of 89 academy managers and 521 academicians who work in 38 Physical Education and Sports School and 2 Sports Sciences and Technology School that are connected to state universities in Turkey, between 2007-2008 educational term. In order to collect data, The Rahim Organizational Conflict Inventory-II was developed by M. Afzalur Rahim (1983) and “Personal Information Form” was developed by the researcher in order to determine personal characteristics. U test was used to compare dual groups which were examined whether they are differentiated or not according to their personal characteristics’ influence on using level of conflict management strategies of school managers. In addition, means and standard deviations of the data were computed. Significance level was accepted as 0.05. **Results:** Research results; Conflict management strategies of the managers according to their perception can be ordered as follows: compromising, making concession, avoiding, dominating. However, conflict management strategies of the academicians according to their perception can be ordered as follows; integrating, dominating, compromising, avoiding and making concession. There is no significant difference in avoiding strategy according to the using level of conflict management strategies of school managers and academicians. But there is a significant difference in integrating, making concession, dominating and compromising strategies.

Key Words: School of Physical Education and Sport, Conflict Management Strategies, Conflict Management

BESBD 2009;4(4):186-98

Günlük yaşantımızda sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız “çatışma” terimi, genel anlamda anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade etmektedir. Çatışma iki veya daha fazla kişi arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan kötü niyet içermeyen iç uyumsuzluk¹, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar², iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma veya birbirine ters düşme³ olarak da tanımlanmıştır. Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar araştırmacıların çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.⁴

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir.⁵ Bu yüzden çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram olmayıp sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve benzeri bilimlerde de çatışma incelenmektedir.³

Örgütsel çatışmanın yönetimi için örgüt ve yönetim kuramları çatışmayı farklı ele alarak değişik yollar gösterirler. Her biri ayrı tekniğe sahip olmakla birlikte etkinlikleri farklılıklar göstermektedir. Çatışmanın yönetiminde her zaman çatışmanın çözümlenmesi veya uzlaşma sağlanması gerekmez. Çatışmanın örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde varolmasını ve farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirir. Çatışma yönetimi stratejileri, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir.⁶

Rahim (2002) çatışma yönetimi süreci için du-

rumsallık yaklaşımlarından hareketle bir durumsallık teorisi geliştirmiştir.⁷ Rahim (2002), Modelde çatışma yönetimi stratejilerini, Fiedler’in durumsal liderlik kuramı, House’nin yol-amaç teoremi ile Vroom ve Yetton’un liderlik karar teoremi gibi çağdaş liderlik kuramlarıyla uyumlu olacak şekilde tasarlamıştır.⁷ Rahim’in modeli, müdahaleye yönelik yapısal ve davranışsal yaklaşımlar ile örgütsel çatışmalardaki iletişimin rolünü de göz önüne çıkarmaktadır.⁸ Rahim’in geliştirdiği ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II) ölçeğinde, çatışma yönetimini örgütsel düzeyde ele almış ve benzerlerine göre daha çağdaş bir çatışma ölçeği olarak kabul görmüştür.⁹ Bu değerlendirmeler ışığında Rahim’in çatışma yönetimi stratejilerinin çalışmada temel alınması uygun görülmüştür.

Sorenson ve ark., (1999) aktardığına göre; M.A.Rahim ve Bonama (1979) ve M.A.Rahim (1983), çatışmanın çözümlenebilmesi için beş yöntemden bahsetmektedir (Şekil 1). Geliştirmiş oldukları bu modeldeki yöntemler, hem çatışan bireyler tarafından bireysel çatışma çözümünde hem de yöneticileri tarafından örgütsel çatışma çözümünde kullanılabilir özelliktedir.¹⁰

Bu yöntemler;



ŞEKİL 1: Rahim ve Bonama’nın Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli ^{5,7,11}

Tümleştirme: Tümleştirme stratejisinde, çatışan tarafların hem kendisine hem de karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. Yani, kişi, çatışma durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede

endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı çözümlenmeye çalışır.¹²

Ödün Verme-Uyuma: Ödün verme stratejisinde, çatışan taraflardan birisinin kendisine yönelik ilgisi düşük, karşı tarafa yönelik ilgisi yüksektir. Yani kişi, çatışma durumunda, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlenme yolunu seçebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir.¹²

Hükmetme (üstünlük kurma): Hükmetme stratejisinde çatışan taraflar kendileri için yüksek ilgi, karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Bu strateji, kazan-kaybet yönelimi ya da çatışmadan kazançlı çıkabilmek için sergilenen zorlayıcı davranışlar olarak tanımlanabilir.^{11,13}

Kaçınma: Kaçınma stratejisinde çatışan taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için düşük ilgi gösterme eğilimindedir. Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır. Çatışmayı görmezlikten gelmektir. Yönetici çatışmaya taraf olmaz ve doğrudan müdahalelerden kaçınır.¹⁴

Uzlaşma: Uzlaşma ise stratejisinde çatışan taraflar hem kendilerine hem de karşı tarafa orta derecede ilgi gösterme eğilimindedir. Bu strateji, verme-alma veya paylaşma gibi ifadelerle daha iyi açıklanabilir. Zira her iki taraf da uzlaşma stratejisinin kullanılması durumunda karşılıklı kabul edilebilir kararlar elde edebilmek uğruna bazı şeylerden vazgeçmek durumunda kalmaktadır.^{7,13}

Gross ve Guerrero (2000) ise çatışma yönetimi stratejilerinin uygunluğu ve etkililiği ile ilgili olarak şunları belirtmektedir; Tümlleştirme ya da problem çözme olarak da bilinen bütünleştirici stratejiler en uygun ve en etkili stratejiler olarak algılanmaktadır. Hükmetme stratejisi, başkaları tarafından kullanıldığı takdirde uygun olmayan bir strateji olarak kabul edilmektedir. Ancak taraflar, hükmetme stratejisini tümlleştirici stratejilerle birlikte kullandıklarında kendilerini daha etkili bulmuşlardır. Uyuma stratejisi, kullanıldığı durumlarda bazılarının kendilerini daha az etkili ve ilişkisel olarak uygun bulmalarına rağmen genellikle taraf-sız bir stil olarak algılanmaktadır. Kaçınma ise ge-

nellikle etkisiz ve uygun olmayan bir strateji olarak algılanmıştır. Son olarak, bazı taraflar uzlaşan eşlerini daha etkili ve ilişkisel olarak uygun bulmasına rağmen uzlaşma stratejisini nispeten taraf-sız bir stil olarak algılamıştır.¹⁵

Literatür incelendiğinde çatışma yönetim stratejileri ile ilgili yönetici (müdür) ve personel (öğretmen/akademisyen) algıları üzerine yapılan çalışmalar^{6,16,17,18,19,20} bulunmakla beraber sadece yönetici algıları^{21,22,23,24,25,26,27,28,29,30} veya personel algıları^{15,31,32,33,35,36,37,38,39,40,41,42} üzerine çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Ayrıca öğrenci ve akademisyen algıları üzerine⁴³, öğretmenlerin meslektaşları ve aile (veli) algıları üzerine⁴⁴ ve yönetici ve öğrenci algıları üzerinde⁴⁵ yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri ve öğretmen/akademisyen algıları üzerinde yapılan araştırmalarda çatışma yönetimi stratejilerinde okul müdürlerinin öğretmenlere/akademisyenlere göre daha iyimser olduğu, dolayısıyla farklılığın yöneticiler grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bunu yanında yöneticilerin daha olumlu stratejileri kullandıklarını belirtmelerine karşın, öğretmen/akademisyen algıları arasında farklılıklar belirlenmiştir.

Üniversiteler; toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilginin üretilmesi, yayılması ve bilgiye erişim yöntemlerinin değişmesinin bir sonucu olarak sürekli bir arayış içinde olmak ve buna paralel olarak akademik ve kurumsal işleyiş anlamında zorunlu olan yenilenmeyi gerçekleştirmek durumundadır. Kuşkusuz bu işlevlerini yerine getirebilmesi için üniversitelerin öncelikle etkili yönetilmesi gerekir. Zira yönetimin görevi örgütleri amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalıştırmaktır. Dolayısıyla üniversitelerde yönetimde bulunan fakülte ve yüksekokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve incelenmesi faydalı olacaktır.

Ülkemizde akademisyenler üzerinde çatışma yönetimi stratejileri konusunda ilgili araştırmalar incelendiğinde, Özmen (1997)'in Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanak çatışmaların genellikle orta düzeyde gerçekleştiği ve çatışmaları yö-

netmede sırasıyla; bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejileri kullanıldığı belirlenmiştir. Ayrıca akademik personel içinde okutman ve öğretim görevlileri, diğer gruplara göre tüm örgütsel çatışma türlerini daha çok yaşadıkları ve çatışma yönetim yaklaşımlarına çoğunlukla daha az başvurdukları belirlenmiştir.³⁴ Aksu (2001)'nin Buca Eğitim Fakültesi'nde 210 kadrolu öğretim elemanlarının örgütsel çatışmayı algılama düzeylerini incelediği çalışmada; öğretim elemanlarının algılarına göre en önemli çatışma kaynağı; görevle ilgili yeterli malzeme donanımının yetersizliği ve öğretim elemanları arasındaki iletişimi destekleyen etkinliklerin azlığı olarak belirlenmiştir. Profesörler, örgütsel çatışmayı öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, uzman ve okutmanlardan farklı algılamaktadırlar.³⁶ Yıldız (2003)'in üniversite İngilizce hazırlık sınıflarında çatışmaları yönetmede, çatışma yönetim stillerinin kullanılma derecesi bakımından, öğretim elemanlarının algısı, hükmetme ve kaçınma stilleri için 'arasıra' iken, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri için 'çoğunlukla' şeklinde belirlenmiştir. Öğrencilerin algısına göre Türk öğretim elemanları hükmetme ve kaçınma stillerini 'arasıra' kullanırken, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerini 'çoğunlukla' kullanmaktadırlar. Öğrencilerin yabancı öğretim elemanları için algıları ise, hükmetme, tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stillerini 'arasıra' kullandıkları şeklinde olup, sadece uzlaşma stilini çoğunlukla kullandıkları ileri sürülmüştür.⁴³ Polat ve Arslan (2004)'in Kocaeli Üniversitesindeki fakülte ve yüksekokulların görev yapan yöneticilerin bütün stratejileri orta düzeyde kullanıldığını ortaya çıkarmakla birlikte bazı stratejilerin daha yüksek bazılarının ise daha düşük düzeyde kullanıldığı belirlenmiştir. Genel olarak üniversite yöneticilerinin en yüksek düzeyde kullandığı strateji "kaçınma" iken; en az kullanılan ise "uyuma"dır.²⁷ Mirzeoğlu (2005)'nin spor eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, çatışma yönetiminde öncelik sırasına göre problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini kullandıkları, "problem çözme" ve "uzlaşma" stilleri hakkında öğretim elemanlarının görüşleri ile yönetici görüşleri ara-

sında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Aynı stiller açısından yönetici ve öğretim elemanlarının unvan durumlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur.¹⁹ Niederauer (2006)'in Üniversite üst düzey yöneticilerinin örgütsel çatışma çözme stillerini belirlediği çalışmada; yöneticiler çatışmaları çözmede birinci sırada bütünleştirme stilini, ikinci sırada uzlaşma çatışma çözme stilini, üçüncü sırada ödün verme ve hükmetme çatışma stillerini, dördüncü sırada kaçınma stillerini kullanmaktadırlar.³⁰ Özdemir ve Özdemir (2007)'in akademisyenlerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin belirledikleri araştırma sonucunda; çatışma yönetim stratejilerinde işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin daha çok tercih edildiği ve çatışmaları yönetmede daha etkili olarak algılandıkları belirlenmiştir.⁴¹ Neff (1986)'in Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri'ni kullanarak Amerika'da Ohio Eyaletinde 12 üniversitede üç farklı yönetim kademesinde görevli 182 kadın profesörü kapsayan bir araştırma sonucuna göre, kadın yöneticiler üstleriyle olan çatışmalarda erkeklere göre daha çok 'uzlaşma' çatışma yönetimi stilini kullandıkları bulunmuştur.²¹ Miller (1991)'in Kanada'da bir tıp fakültesinde yapılan çalışmada öğretim üyelerinin çatışmayı, çalışma ortamında yaşanan sıradan bir olay olarak kabul ettikleri, bu düşünceye bağlı olarak çatışmadan kaçınıldığında kendiliğinden çözüleceği inancını taşıdıkları saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarından birisi de, kadın öğretim üyelerinin çatışma yönetiminde erkeklere göre temel kurum içi yükümlülükler dayalı daha birbiriyle ilişkili ölçütlere, erkek öğretim üyelerinin ise kuralları temel alan daha bağımsız ölçütlere sahip olduklarıdır.³¹ Donovan (1993)'in yüksekokul ve üniversitelerde, dekanların, çatışmaları yönetmede bütünleşme yaklaşımının en çok başvurulan yaklaşım olduğu belirlenmiş ve bunu uzlaşma yaklaşımı izlemiştir. Bütünleşme yaklaşımı en etkili görülmesine rağmen, dekanların, çatışma yönetiminde çeşitli yaklaşımları kullandıkları ve çatışmaları yapıcı şekilde yönettikleri algılanmıştır.³²

Üniversite yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak ABD, Kanada, Avustralya ve Avrupa ülkelerinde hizmet içi eğitim etkinlikleri düzen-

lenmektedir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde çatışma yönetimi de dahil olmak üzere çok önemli konularda yönetim eğitimi verilmektedir.⁴⁶ Ülkemizde üniversite yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili ciddi bir hizmet içi eğitim etkinliğine rastlanılmamıştır.

Türkiye’de yükseköğretim kurumuna bağlı beden eğitimi ve spor eğitimi veren bölüm ve yüksekokullar özelliklerinden dolayı farklı işlevleri yerine getirirken okul içerisinde ve okulla dış çevre arasında, çoğunlukla örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan bir takım farklılıklar, uyumsuzluklar, zıtlıkların sebep olduğu çeşitli tür ve şiddette çatışmalarla karşılaşılabilir. Ayrıca bu bölüm ve yüksekokullara her geçen gün yenilerinin katılması, nitelikli yönetici ve öğretim elemanı ihtiyacı başlı başına eğitim örgütünde önemli bir yönetim problemidir. Akademisyenlerin farklı rol ve statülere sahip olmaları, görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanmış olmayışı; yöneticilerin insan, iş, liderlik anlayış ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel değişmeler, yetersiz iletişim, çevresel baskılar, bu örgütlerde çatışmaların nedeni olabilmektedir. Bu çatışan fikir ve eylemlerin örgüt ve örgüt üyeleri yararına olabilecek şekilde yönetilebilmesi, çatışma yönetim alanında bilgi ve beceriyi gerektirir.

Ayrıca ilgili yazın incelendiğinde beden eğitimi ve spor yüksekokulları yönetici ve akademisyen algıları üzerinde çatışma yönetim stratejilerini ele alan pek fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla beraber Türkiye’deki üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarının tamamına yani evrenin tamamına ulaşıldığı düşünüldüğünde araştırma ile bu alana önemli düzeyde katkıda bulunulabileceği düşünülmüştür.

Verilen yazın ve bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı, devlet üniversitelerine bağlı beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini belirlemektir. Bunun yanında yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri iki farklı perspektiften; akademisyenlerin algıları ve yöneticilerin kendi algılarından yararlanılarak incelenmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Betimsel bir nitelikte olan bu çalışmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri belirlenmiş, yüksekokul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin yöneticilerin ve akademisyenlerin algılarına göre farklılaşmış farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye’deki devlet üniversitelerine bağlı 38 BESYO (Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu) ve 2 SBTYO (Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu)’nda (ÖSYS, 2007) görev yapan, yüksekokul yöneticileri (okul müdürü ve bölüm başkanları) ile akademisyenler (öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar, uzmanlar ve bölüm kadrolarında bulunan araştırma görevlileri) oluşturmaktadır (Tablo 1). Güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin geneli üzerinde çalışılmış ve “kendini örnekleyen evren”⁴⁷ araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki yüksekokullardaki akademisyen sayıları, güncel olan yüksekokul web sitelerinden, güncel olmayan veya web sitesi aktif olmayan yüksekokullarda ise yüksekokul sekreterleriyle ilgili yazışmalar yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen akademisyen sayıları ve anketi cevaplayan akademisyen sayıları Tablo 1’de ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere; devlet üniversitelerine bağlı 38 yüksekokul Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 2 yüksekokul, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu olup bu yüksekokullarda anketi cevaplayan yönetici ve akademisyen sayısı 610 kişidir. Spor Bilimleri ve Teknolojisi yüksekokulları Hacettepe ve Pamukkale Üniversitelerine bağlı bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan devlet üni-

TABLO 1: Evrendeki Üniversite ve Yüksekokullarına ait Toplam Akademisyen Sayıları ile Anketi Cevaplayan Akademisyen Sayıları

		Yüksekokul Akademisyen Sayısı						Anketi Cevaplayan Akademisyen Sayısı					
Üniversite		ÖÜ	ÖG	U	O	AG	T	ÖÜ	ÖG	U	O	AG	T
1	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	17	2	1	-	8	28	4	2	-	-	7	13
2	Adnan Menderes Üniversitesi	8	6	-	10	1	25	5	3	-	2	-	10
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2	5	1	6	-	14	1	4	-	4	-	9
4	Ahi Evran Üniversitesi	2	3	-	1	4	10	1	3	-	1	4	9
5	Akdeniz Üniversitesi	11	13	-	9	8	41	5	5	-	6	7	23
6	Aksaray Üniversitesi	5	6	1	-	-	12	5	5	-	-	-	10
7	Anadolu Üniversitesi	5	27	1	4	6	43	5	11	1	3	4	24
8	Ankara Üniversitesi	11	4	-	-	1	16	8	3	-	-	1	12
9	Atatürk Üniversitesi	9	4	-	11	1	25	6	3	-	10	2	21
10	Balıkesir Üniversitesi	7	-	-	-	1	8	4	-	-	-	1	5
11	Celal Bayar Üniversitesi	14	13	-	-	8	35	12	10	-	-	4	26
12	Cumhuriyet Üniversitesi	2	16	-	-	5	23	1	8	-	-	1	10
13	Çukurova Üniversitesi	5	15	-	12	2	34	3	5	-	3	2	13
14	Dicle Üniversitesi	1	10	-	5	-	16	1	7	-	1	-	9
15	Dumlupınar Üniversitesi	9	3	-	1	8	21	6	-	-	-	4	10
16	Ege Üniversitesi	10	15	-	-	14	39	8	15	-	-	7	30
17	Erciyes Üniversitesi	6	1	-	19	2	28	2	1	-	12	-	15
18	Fırat Üniversitesi	6	2	-	2	8	18	6	2	-	1	4	13
19	Gazi Üniversitesi	38	8	3	-	9	58	26	6	3	-	6	41
20	Gaziantep Üniversitesi	1	3	-	10	1	15	1	3	-	4	1	9
21	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	4	4	-	2	-	10	3	4	-	2	-	9
22	Hacettepe Üniversitesi	8	7	5	7	5	32	4	6	2	7	3	22
23	İstanbul Üniversitesi	6	5	-	5	2	18	2	3	-	2	1	8
24	Kafkas Üniversitesi	2	7	-	3	2	14	1	4	-	3	1	9
25	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv	3	2	-	1	-	6	2	2	-	1	-	5
26	Karamanoğlu Mehmet Bey Üni.	3	5	-	2	1	11	2	4	-	-	1	7
27	Kastamonu Üniversitesi	3	7	-	4	1	15	3	3	-	2	1	9
28	Kırıkkale Üniversitesi	2	4	-	13	1	20	-	2	-	10	-	12
29	Kocaeli Üniversitesi	7	12	-	16	1	36	4	3	-	7	-	14
30	Kocaeli Üniversitesi Karamürsel	3	5	-	1	-	9	2	2	-	-	-	4
31	Marmara Üniversitesi	36	13	-	-	19	68	21	8	-	-	19	48
32	Mersin Üniversitesi	3	6	-	2	4	15	1	6	-	1	3	11
33	Muğla Üniversitesi	7	11	1	-	3	22	4	4	-	-	3	11
34	Mustafa Kemal Üniversitesi	3	12	-	-	1	16	1	6	-	-	1	8
35	Niğde Üniversitesi	10	17	-	-	-	27	9	10	-	-	-	19
36	Ondokuz Mayıs Üni. Yaşar Doğu	6	10	-	11	-	27	6	8	-	9	-	23
37	Pamukkale Üniversitesi	9	11	5	18	-	43	1	5	2	5	-	13
38	Sakarya Üniversitesi	8	5	1	7	2	23	5	2	-	5	1	13
39	Selçuk Üniversitesi	15	21	1	1	15	53	10	17	1	1	11	40
40	Trakya Üniversitesi Kırkpınar	2	9	-	11	3	25	2	4	-	6	1	13
GENEL TOPLAM		309	329	20	194	147	999	193	199	9	108	101	610

ÖÜ: Öğretim Üyesi, ÖG: Öğretim Görevlisi, U: Uzman, O: Okutman, AG: Araştırma Görevlisi

versitelerine bağlı 40 yüksekokul araştırma ile ilgili anket uygulaması talebini kabul etmiştir. Yüksekokullardaki araştırmaya katılan yönetici ve akademisyen sayıları toplu olarak Tablo 2’de verilmiştir.

	N	%
Yönetici	89	14.6
Akademisyen	521	85.4
Toplam	610	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan 610 akademisyenin % 14.6’sı yönetici (okul müdürü ve bölüm başkanı), % 85.4’ü akademisyen (Öğretim üyesi, öğretim görevlisi, uzman, okutman, araştırma görevlisi)’dir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile toplanmıştır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ROCI-II)

Rahim (1983)’in Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II)⁴⁵, uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir. Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini ve çatışma yönetim stratejilerini kullanma derecelerini saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Rahim, 1992 yılında bu tip problemleri çözmek amacıyla farklı referans rollerini temel alarak ölçeğin A, B ve C olmak üzere sırasıyla astlarla (subordinates), eşdeğer statüde olanlarla (peers) ve yöneticilerle (supervisors) ilişkili çatışmalara yönelik olarak üç yeni versiyonunu geliştirmiştir.¹² Bu araştırmada ölçeğin, yöneticilerin çatışma çözümede kullandıkları yöntemleri belirleyen versiyonu ROCI-II-A kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Tümleştirme” (Integration), “Ödün verme” (Obliging), “Hükmetme” (Dominating), “Kaçınma” (Avoiding) ve

“Uzlaşma” (Compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir: Her zaman (5), çoğunlukla (4), arasıra (3), az (2), çok az (1). Ölçeğin uygulandığı yöneticilerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 5.00-1.00= 4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5’e bölünerek yöneticiler ve akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejileri kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı “çok az”, 1.80-2.59 “az”, 2.60-3.39 “arasıra”, 3.40-4.19 “çoğunlukla” ve 4.20-5.00 “her zaman” olarak değerlendirilmektedir. Rahim (2004) ölçeği cevaplayanın bu beş çatışma yönetme stiline herhangi birinden aldığı puan ne kadar yüksekse, bunun o çatışma yönetme stratejisini kullanma düzeyinin de o kadar yüksek olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir.⁴⁸

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin (The Rahim Organizational Conflict Inventory-II ROCI-II) Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması

Rahim’in örgütsel çatışma envanterinin, ülkemizde örgütsel çatışma alanında yapılan birçok araştırmada kullanıldığı belirlenmiştir. Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, bu ölçeğin, Türkiye’de yapılan araştırmalarda^{6,29,30,34,43,49}, geçerlilik ve güvenilirliği teyit edilmiştir. Buna rağmen, envanterlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin ilgili popülasyon üzerinde bir kez daha denenmesi uygun görülmüştür. İlk aşamada Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Türkçeye uyarlanmış, çeviri uzman öğretim elemanlarının (4 Okutman) (Selçuk Üniversitesi, Selçuk Tercüme Merkezi) incelemelerine sunulmuş görüşleri alınmış ve aynı anket maddelerinin daha önceki araştırmalardaki çevirileriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket soruları araştırma evreninden seçilen gruplara (Selçuk Üniversitesi BESYO ve Gazi Üniversitesi BESYO) yönetici (2 okul müdürü) ve akademisyenlere (1 profesör, 12 yardımcı doçent, 11 öğretim görevlisi ve 3 okutman) dağıtılarak her bir ifade için anlaşılabilirlik dereceleri bakımından eleştirileri alınmış ve son değişiklikler yapılmıştır.

İkinci aşamada Ölçek öncelikle geçerlik ve gü-

venirlik çalışması kapsamında Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda toplam 120 kişilik bir akademisyen grubuna uygulanmıştır. Uygulama sonucu çatışma yönetim stratejilerini belirleme ölçeğinin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı= .8886 olarak bulunmuştur. Aynı ölçeğin faktör analizi sonucunda beş alt boyut ve 28 maddeden oluşan çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin toplam varyansı açıklama yüzdesi 68,282 olarak tespit edilmiştir. Her bir alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik değerlerine bakıldığında; tümleştirme= .9680, ödün verme= .9156, hükmetme= .8479, kaçınma= .5520 ve uzlaşma= .7450 olarak bulunmuştur. Varimax yöntemi kullanılarak dönürme işlemi sonucunda Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinin alt boyutlarının faktör yükleri .44 ile .87 arasında çıkmıştır.

Verilerin Analizi

Yönetici ve akademisyenlere uygulanarak geriye alınan 610 anket veri giriş işleminden sonra anketi cevaplayan yönetici ve akademisyenlerin anketlere verilen cevaplarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, yönetici ve akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarının dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Testi ve Shapiro-Wilk Testi ile test edilmiş ve bütün değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenlerle çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları parametrik olmayan testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için $\alpha=0,05$ seçilmiştir.

Yüksekokul yöneticilerin ve akademisyenlerin çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak 4.20-500 (her zaman), 3.40-4.19 (çoğunlukla), 2.60-3.39 (arasıra), 1.80-2.59 (az) ve 1.00-1.79 puan aralığı (çok az) olarak belirlenmiştir.

BULGULAR

Beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin algılarına ait bulgular aşağıda tablolarda sunulmuştur.

TABLO 3: Yönetici ve Akademisyenlerin Algılarına Göre Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeylerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Görev	N	\bar{X}	S
Tümleştirme	Yönetici	89	4,4	0,5
	Akademisyen	521	3,3	1,2
Ödün Verme	Yönetici	89	3,3	0,5
	Akademisyen	521	2,9	1
Hükmetme	Yönetici	89	2,4	0,7
	Akademisyen	521	3	0,9
Kaçınma	Yönetici	89	2,8	0,7
	Akademisyen	521	2,9	0,7
Uzlaşma	Yönetici	89	3,5	0,5
	Akademisyen	521	3	0,8

Tablo 3'de görüldüğü gibi; yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin çatışma yönetim stratejilerinin kullanılma düzeylerine ilişkin algıları, sayısal olarak ele alındığında; yöneticilerinin algılarına göre en fazla kullandıkları stratejinin tümleştirme ($\bar{X}=4,35$) olduğu bunu sırasıyla uzlaşma ($\bar{X}=3,53$), ödün verme ($\bar{X}=3,34$), kaçınma ($\bar{X}=2,79$) ve hükmetme ($\bar{X}=2,44$) stratejilerinin izlediği görülmektedir.

Akademisyenlerin algılarına göre ise; okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine göre en fazla gerçekleşen stratejinin sayısal olarak tümleştirme ($\bar{X}=3,25$) olduğunu bunu sırasıyla hükmetme ($\bar{X}=3,01$), uzlaşma ($\bar{X}=2,9$), kaçınma ($\bar{X}=2,92$) ve ödün verme ($\bar{X}=2,89$) stratejilerinin takip ettiği görülmektedir.

Tablo 4'de görüldüğü üzere; beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyleri yüksekokul

TABLO 4: Yönetici ve Akademisyenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Tümleştirme	Yönetici	89	459,69	40912,00	9462	,000*
	Akademisyen	521	279,16	145443,00		
Ödün Verme	Yönetici	89	366,34	32604,50	17770	,000*
	Akademisyen	521	295,11	153751,00		
Hükmetme	Yönetici	89	207,93	18506,00	14501	,000*
	Akademisyen	521	322,17	167849,00		
Kaçınma	Yönetici	89	272,99	24296,00	20291	0,059
	Akademisyen	521	311,05	162059,00		
Uzlaşma	Yönetici	89	402,58	35829,50	14545	,000*
	Akademisyen	521	288,92	150526,00		

*p<0,05

yönetici ve akademisyenlerinin algılarına göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları kaçınma (U=20291,00; p>,05) stratejisinde anlamlı farklılık göstermezken, tümleştirme (U=9462,00; p<,05), ödün verme (U=17769,50; p<,05), hükmetme (U=14501,00; p<,05) ve uzlaşma (U=14544,50; p<,05) stratejilerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

TARTIŞMA

Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada; yüksekokul yöneticilerinin algılarına göre en fazla kullandıkları stratejinin sayısal olarak tümleştirme olduğu, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerinin izlediği görülmüştür. Akademisyenlerin algılarına göre ise; yüksekokul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine göre, sayısal olarak en fazla gerçekleşen stratejinin tümleştirme olduğu, bunu sırasıyla hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme stratejilerinin izlediği belirlenmiştir (Tablo 3).

Bu araştırmanın yönetici algılarına göre bul-

gularını, Donovan (1993)'ın yüksekokul yöneticilerinin en fazla bütünleştirme (tümleştirme) sonra uzlaşma stratejisini kullandıklarını belirttiği,³² Gümüşeli (1994)'nin okul müdürlerinin sırasıyla tümleştirme, ödün verme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejisini kullandıklarını belirttiği,⁶ McIntyre (1991)'in yöneticilerin bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stratejisini kullandıklarını belirttiği,⁵⁰ Uğurlu (2001)'nin okul müdürlerinin en fazla tümleştirme (bütünleştirme), en az hükmetme stratejisini kullandıklarını belirttiği,³⁸ Yıldırım (2003)'ün yöneticilerin kendilerinin tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını belirttiği,¹⁸ Abacıoğlu (2005)'nin okul müdürlerinin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma ve hükmetme stratejisini kullandıklarını belirttiği,²⁹ Mirzeoğlu (2005)'nin okul yöneticilerinin sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını belirttiği,¹⁹ Niederauer (2006)'ın yöneticilerin en fazla bütünleştirme (tümleştirme), bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini ve en az kaçınma stratejisini kullandıklarını belirttiği,³⁰ Yıldırım (2007)'in okul yöneticilerinin sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını belirttiği,⁵¹ Tabancalı ve Oğuz (2007)'ün okul müdürlerinin sırasıyla tüm-

leştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme stillerini kullandıklarını belirttiği⁵² ve Şahin (2007)'in okul müdürlerinin sırasıyla problem çözme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını belirttiği²⁰ araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir.

Bu araştırmanın akademisyen algılarına göre bulgularını, Pehlivan (2007)'in yöneticilerinin sırasıyla uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma, uyma ve hükmetme stratejilerinin kullanıldığını belirttiği,⁵³ Özdemir ve Özdemir (2007)'in işbirliği (tümleştirme), önleme (kaçınma), başkasını tanıma (uyma), hakimiyet kurma (hükmetme) ve uzlaşma stratejilerini kullandıklarını belirttiği,⁴¹ Karataş (2007)'in bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını belirttiği⁴² araştırma bulgularında; tümleştirme stratejisinin ilk sırada ve hükmetme stratejisinin son sıralarda kullanıldığı belirtilen çalışma bulguları destekler niteliktedir. Bu sonuçlar dahilinde, beden eğitimi ve spor yüksekokullarında yöneticilerin tümleştirme çatışma yönetimi stratejisini birinci sırada kullandıklarını belirtmeleri, üniversitelerde çıkan çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Eğitim örgütü olan üniversitelerin örgüt özellikleri de zaten bu kurumlarda ortaya çıkan çatışmaları çözmeye en etkili yöntem olarak tümleştirme stiline kullanılması gerektiği kılmalıdır.

Yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre; çatışma yönetim stratejilerini kullanma dereceleri genel olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticileri akademisyenlerle aralarındaki çatışmayı yönetmede tümleştirme stratejisini “her zaman” kullandıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın akademisyenler “arasıra” kullanıldığını belirtmiştir. Okul yöneticileri ve akademisyenlerin algılarına göre aralarındaki çatışmayı yönetmede ödün verme stratejisinin her iki grupta “arasıra” kullanıldığını belirtmişlerdir. Hükmetme stratejisine ilişkin okul yöneticilerinin algıları akademisyenlerden daha düşük bulunmuştur. Yöneticiler hükmetme stratejisini “az” kullandıklarını belirtirken akademisyenler “arasıra” kullanıldığını belirtmiştir. Kaçınma stratejisine ilişkin de yöneticilerin algıları akademisyenlerden daha düşük bulunurken, her iki

grupta “arasıra” kullanıldığını belirtmiştir. Okul yöneticileri ve akademisyenlerin algılarına göre aralarındaki çatışmayı yönetmede uzlaşma stratejisini okul yöneticileri “çoğunlukla” kullandıklarını belirtirken akademisyenler “arasıra” kullanıldığını belirtmiştir (Tablo 3). Bu sonuçlar bütün çatışma yönetimi stratejilerinde yöneticilerin akademisyenlere göre daha iyimser olduğunu, dolayısıyla farklılığın yöneticiler grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmaktadır.

Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında ortaya çıkan çatışmaları bölümlerin verimliliğini artıracak “yapıcı” bir biçimde çözmek ve yönetmek ancak, yöneticinin hem kendisinin, hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine yönelme derecesinin yüksek olduğu ve çatışmayı her iki tarafın yararına olabilecek biçimde çözen bir yaklaşım benimsediği durumlarda gerçekleşir. Çatışma tarafları arasında bilgi alışverişinin sağlanmasını, açıklık davranışının gelişmesini destekleyen bir yönetici, tümleştirme stratejisini bir çatışma çözme davranışı olarak içselleştirmiş demektir. Tümleştirme stratejisinin akademisyen ve yönetici algılarına göre oldukça yüksek seviyede ve ilk sırada kullanıldığının belirtilmesi (Tablo 3) beden eğitimi ve spor yüksekokulları için olumlu bir durumdur. Özellikleri bakımından uzlaşma stratejisinin tümleştirme stratejisine diğer çatışma yönetimi stratejileri arasında en yakın olan strateji olduğu düşünülürse, yöneticilerin uzlaştırma stratejisini ikinci sırada kullandıklarını belirtmeleri (Tablo 3), bir tutarlılık göstergesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca bu bulgu, Baksı (1998)'nin aktardığına göre Litton (1989)'un yaptığı çalışmada yüksekokul müdürlerinin uzlaşma stiline kullanma eğiliminde oldukları bulgusu ile paralellik göstermektedir.⁵⁴ Wanasiri (1996)'nin çalışmasında da yüksekokul müdürlerinin çoğunlukla uzlaşma stiline kullandıklarını belirlediği⁵⁵ araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir. Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin çatışma yönetmede birinci sırada tümleştirme stratejisini tercih etmeleri, bu stratejiyi kullanmanın uygun olmadığı durumlarda uzlaştırma stratejisini kullanmaları (Tablo 3) oldukça uygun ve üniversiteler için çatışma yönetimi açısından beklenen bir durumdur.

Uzlaşma stratejisinden sonra ödün verme stratejisini kullanan yöneticinin (Tablo 3); kendi ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin düşük, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelme derecesinin yüksek olması, belirli bir akademik unvana sahip takipçilerin bulunduğu üniversitelerde ödün verme stratejisinin kullanılmasının hem üniversitelerin özelliğine hem de çatışma yönetim stratejisine uygun bir durum olduğu söylenilebilir. Kaçınma ve özellikle de hükmetme stratejilerinin ise karşılıklı etkileşimi ve fikirleri paylaşmayı engellediği için üniversitelere hiçte uygun olmayan iki strateji olduğu bir gerçektir. Bununla beraber hükmetme stratejisinin temelinde çatışmada karşı tarafın zararına da olsa ne pahasına olursa olsun kazanma, kendi görüşlerini kabul ettirme düşüncesi yatmaktadır. Yöneticilik konumunda hükmetme stratejisini uygulama aracı makamın getirdiği yetkidir. Üniversitelerde çatışmaları çözmek, makamın getirdiği yetkiden çok uzmanlık yetkisinin kullanılmasını gerektirmektedir. Zor kullanma, baskı, ceza, tehdit gibi davranışları içeren hükmetme çatışma yönetimi stratejisi, üniversitelerde verimliliği düşüren çatışma yönetimi stratejisi olarak kabul edildiğinde, yöneticilerinin hükmetme stratejisini en son kullandıkları strateji olarak bildirmeleri (Tablo 3) üniversitelerin gereksinimlerine uygun bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görevli yöneticilerin karşı tarafı hiçe sayan, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine önem verme derecesinin düşük olduğu ve çatışma sonucunda kurumun verimliliğini azaltacağı düşünülen kaçınma ve hükmetme stratejilerini, az kullandıkları strateji olarak bildirmeleri (Tablo 3) beden eğitimi ve spor yüksekokullarının verimliliğinin artması açısından önemli bir sonuç olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla bu bulgular okul yöneticilerinin kullandıkları stratejilerinin özelliklerinin bilincinde olarak bir değerlendirme yaptıklarını ve kendilerini üniversite eğitim kurumlarının özelliğine en uygun çatışma yönetimi stratejilerini kullanma yeteneğine sahip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma dereceleri yüksekokul yönetici ve akademisyenlerinin

algılarına göre kaçınma stratejisinde anlamlı farklılık göstermezken, tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık göstermiştir. Yüksekokul yöneticileri akademisyenlere göre kendilerini çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin daha olumlu değerlendirmektedirler (Tablo 4). Bu bulgular, Özmen (1997)'in öğretim elemanları yönetici, ast ve meslektaş algıları arasında çatışma yönetimi stratejilerinde farklılık belirttiği³⁴ ve McIntyre (1991)'in yöneticiler, bütүнleştirme stilini astlarının algılarından daha yüksek, kaçınma ve hükmetme stilini daha düşük düzeyde kullandıklarını belirttiği⁵⁰ çalışma bulgularıyla desteklenmektedir. Ayrıca Gümüşeli, (1994), Yıldırım, (2003), Yıldırım (2007) ve Şahin (2007)'in ilk ve orta öğretimlerde yapmış olduğu araştırma bulguları da kısmen destekler niteliktedir.^{6,18,20,51}

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri sayısal olarak sırasıyla; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetmedir. Akademisyenlerin algılarına göre ise okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri de, sayısal olarak tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün vermedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma dereceleri yönetici ve akademisyenlerinin algılarına göre kaçınma, stratejisinde anlamlı farklılık göstermezken, tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık göstermiştir.

Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyleri ile ilgili daha olumlu ve yüksek algıları, akademisyenlerin değerlendirmeleri göz önüne alındığında uygulama boyutunda yeterince sergileyemedikleri anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yüksekokul yöneticileri, akademisyenlerin kendilerinin çatışma yönetiminde daha olumlu stratejileri gözlemleyebilecekleri, kendilerini daha iyi ifade edecekleri, kendi değerlendirmelerinde var olduğunu belirtmiş oldukları yönetim özelliklerini akademisyenlere hissettirmelidirler.

Yöneticiler kendilerinin sürekli olumlu yanlarını görüp aksi durumları göz ardı ederlerse kendilerini geliştirme konusunda geride kalabilirler. Bu yüzden yükseköğretim yöneticilerinin kendilerini daha nesnel değerlendirmeleri de önemli görülmektedir. Ayrıca, yükseköğretim yöneticilerinin çatışma yönetimine ilişkin akademisyenler ve yöneticilerin algı düzeyindeki farklılıklar tarafların iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir. Okul yö-

neticileri iletişim becerilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmalıdır.

Beden eğitimi ve spor yükseköğretim yöneticileri ve akademisyenlerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için yöneticiler ile akademisyenler sık sık bir araya gelmeli, var olan sorunlar birlikte tartışılmalı ve işbirliği içerisinde çözüm alternatifleri üretilmelidir.

KAYNAKLAR

1. Kelly J. An overview of conflict. *Dimensions Crit Care Nurs* 2006; 25(1): 22-28.
2. Eren E. Yönetim psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları; 1984.
3. Asunakutlu T, Safran B, ve Akgöl A. Cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar ve bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 2004; 5(1): 44-52.
4. Alexander DC. Conflict management styles of administrators in schools for the deaf: teacher perceptions of job satisfaction. Ph.D Thesis, Gallaudet University; 1995.
5. Karip E. Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık; 2003.
6. Gümüşeli Aİ. İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi: Ankara; 1994.
7. Rahim MA. Toward a theory of managing organizational conflict. *Int J Confl Manage* 2002; 13(3): 206-235.
8. Weider-Hatfield D. Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II). *Manag Comm Q* 1988;1(3): 350-366.
9. King Jr WC, & Miles EW. What we know and don't know about measuring conflict: An examination of the ROCI-II and the OCCI conflict instruments. *Manag Comm Q* 1990; 4(2): 222-243.
10. Sorenson RL, Morse EA, & Savage GT. A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *Int J Confl Manage* 1999; 10(1): 25-44.
11. Rahim MA, Magner NR, & Shapiro DL. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisor? What justice perceptions, precisely? *Int J Confl Manage* 2000; 11(1); 9-31.
12. Friedman RA, Tidd ST, Currall SC, & Tsai JC. What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *Int J Confl Manage* 2000; 11(1); 32-55.
13. Rahim MA. Managing conflict in organizations. Third Edition, Quorum Books Westport, CT: Greenwood Publishing Group; 2001.
14. Koçel T. İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım; 2001.
15. Gross MA, & Guerrero LK. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *Int J Confl Manage* 2000; 11(3); 200-226.
16. Çalışkan İ. İzmir'de ilköğretim okullarının ve yöneticilerinin özellikleri ile örgütsel çatışma düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir; 1999.
17. Blackburn C. Administrator gender differences in conflict management style and the relationship to school culture. Ph.D Thesis, Columbia University: Missouri; 2002.
18. Yıldırım A. İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi: Ankara; 2003.
19. Mirzeoğlu N. Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2005; 3(2); 51-56.
20. Şahin A. İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi: Antalya; 2007.
21. Neff EK. Conflict management style of women administrators in the 12 state universities in Ohio. Ph.D Thesis, Bowling Green State University: Ohio; 1986.
22. Bondesio MJ. (1992). Conflict Management at School: An Unavoidable Task. Hong Kong: Paper Presented at the Regional Conference of the Commonwealth Council for Educational Administration; 1999.
23. Kara İ. Orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi: Diyarbakır; 1995.
24. Ural A. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Bolu; 1997.
25. Atay K. Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 2002; 8(31); 344-355.
26. Livers AF. A correlational study of dimensions of organizational conflict, management styles, and burnout among directors of special education in Virginia. Ph.D Thesis. Virginia University: Virginia; 2003.

27. Polat S. ve Arslan H. Yüksek öğretim örgütünde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2004; 10(39); 430-457.
28. Yapıcı E. ve Göktürk SD. Okul yöneticilerinin güç mesafesi ve kolektif bireysel algı düzeyleri ve çatışma yönetim stratejileri ve seçilen çatışma stillerinin örgüt kültürünü etkileme düzeyi arasındaki ilişki. 14. Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi: Denizli; 2005.
29. Abacıoğlu M. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul; 2005.
30. Niederauer S. Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir; 2006.
31. Miller JB. Women's and men's scripts for interpersonal conflict. Psychol Women Q 1991; 15(1); 15-29.
32. Donovan MM. Academic deans and conflict management: The relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict. Ph.D Thesis. Visconsin Marquette University; 1993.
33. Korkmaz M. Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi: Ankara; 1994.
34. Özmen F. Fırat ve İnönü Üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi: Elazığ; 1997.
35. Bozkan O. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki çatışma nedenleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi: Ankara; 1998.
36. Aksu A. Buca eğitim fakültesi öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaya ilişkin algıları. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi 2001: Özel Sayı 13; 20-31.
37. Tabor B. Conflict management and interpersonal communication style of the elementary principal. Ph.D Thesis, Columbia University: Missouri; 2001.
38. Uğurlu F. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir; 2001.
39. Demirci Y. İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi: Sakarya; 2002.
40. Gümüşeli Aİ. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2004; 1(1);30-36.
41. Özdemir AY, ve Özdemir A. (2007). Duyusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2007; 18: 393-410.
42. Karataş S. Afyonkarahisar ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimine ilişkin görüşleri. Üniversite ve Toplum Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi 2007; 7(2).
43. Yıldız B. Farklı kültürlerden gelen İngilizce okutmanlarının sınıf içinde karşılaştığı sorunlar ve sınıf içi çatışma yönetim biçimleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul; 2003.
44. Cornille TA, Pestle RE, & Vanwy RW. Teachers' conflict management styles with per's and students' parents. Int J Confl Manage 1999; 10(1); 69-79.
45. Rahim MA. A measure of styles of handling interpersonal conflict. Acad Manage J 1983:(pre-1986), 26; 368-376.
46. European University Association (EUA). Developing an internal quality culture in european universities: report on the quality culture project: 2002-2003. EUA: Brussel; 2003.
47. Çilenti M. Eğitim teknolojisi ve öğretim. Ankara: Kadioğlu Matbaası; 1984.
48. Rahim MA. Rahim Organizational conflict inventories: Professional manual. PaloAlto, CA: Consulting Psychologists Press.; 2004.
49. Öztaş Ü. Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi: Antalya; 2005.
50. McIntyre SE. Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates. Ph.D Thesis. Georgia State University; 1991.
51. Yıldırım A. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. 5-7 Eylül. Gaziosmanpaşa Üniversitesi: Tokat; 2007.
52. Tabanlı E, ve Oğuz O. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. 5-7 Eylül. Gaziosmanpaşa Üniversitesi: Tokat; 2007.
53. Pehlivan İ. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ve öğretmenlerin okula adanmışlığı. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. 5-7 Eylül. Gaziosmanpaşa Üniversitesi: Tokat; 2007.
54. Baksı H. Örgütlerde çatışma yönetimi ve bir seyahat acentesindeki çatışma yönetimi yolları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi: Ankara; 1998.
55. Wanasiri W. Interpersonal conflict handling styles of private vocational school principals in Thailand. Ph.D. thesis. Dissertation Abstracts International 1996: 57(8); 2315-A.