

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

(Organizational Conflict Management)

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

ÖZET

Bu çalışma öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stili hakkındaki algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada Rahim Örgütsel Çatışma Anketi (Roci II) kullanılmıştır. Anketler, evreni oluşturan 200 öğretim elemanına dağıtılmıştır. 136 anket geri dönmüş ve değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. Öğretim elemanları çatışma yönetme stillerinden en çok tümleştirmenin, en az da kaçınmanın kullanıldığını algılamaktadır.
2. Öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları cinsiyetlere göre sadece kaçınma stilinde anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
4. Öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
5. Öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları üniversitede çalışmadan önce başka kurumlarda çalışıp çalışmamalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

This study was conducted to determine the perceptions of the faculty members perceptions about the managers styles in managing the conflict.

The Rahim Organizational Conflict Questionnaire (Roci II) was used in this study. The questionnaires were distributed to 200 faculty members, which constitutes the population. 136 questionnaires were returned and evaluated.

The following findings were obtained from the study:

1. The teaching staff members of the faculty perceive that integrating is the most and avoiding is the least used style in managing conflicts.
2. The perceptions of the faculty teaching staff members about the managers conflict management style do not show a significant difference only in the of avoiding according to their gender.
3. The perceptions of the faculty teaching staff members about the managers conflict management style do not show a significant difference according to titles.
4. The perceptions of the faculty teaching staff members about the managers conflict management style show a significant difference according to their years of service in the faculty.
5. The perceptions of the faculty teaching staff members about the managers conflict management style do not show a significant difference according to whether they have worked in any other institution before they started to work at the university or not.

Key Words: Conflict Management

GİRİŞ

Bireyler, amaçlarını çoğu zaman tek başlarına gerçekleştiremezler. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için de ya örgütlere girmekte

ya da yeni örgütler oluşturmaktadırlar.

Örgütsel etkililiği sağlama çabasında olan örgüt yöneticileri ise, yönetsel süreç içinde bir çok zorlukla karşılaşabilmektedir. Bu

zorlukların en önemlilerinden birinin de örgütsel çatışma olduğu söylenebilir.

Örgütlerdeki çatışmalar, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Buna karşılık çok ender de olsa bazen bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu örgütlerde bireylerin birbirlerine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri bakımından tam bir uyum içerisinde oldukları söylenebilir (Eren, 1993, s.398).

Çatışma, birbiri ile uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler göstermektedir. Belirli bir konuda karar vermede zorluk çekmeye, gerginleşmeye başlayan kişi, büyük bir olasılıkla çatışma içindedir (Cüceloğlu, 1991, s.282).

Başaran (1982, s.220)'a göre ise çatışma; aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır. Zorlanma, engellenme gibi, çatışma da işgörenin örgüt ortamı ile kurduğu dengeyi bozan, işgöreni yeniden dengelenime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır. İşgörenin örgütsel çevre ile etkileşmesi ne denli doğal ise çatışması da o denli doğaldır. Çatışma, işgörenin örgütsel çevresine uyum sağlamasında önemli bir etkidir.

Ücret, amaçlardaki farklılık, çevresel faktörler (Appleby, 1987, s.388), algılar ve değer farklılıkları, bireysel stil ve örgütsel belirsizlik, statü sorunları, iletişim engelleri, davranış talimatları ve daha önce çözümlenmemiş çatışmalar (Bumin, 1990, s.15-20), işlevsel bağımlılık (Stones, 1989, s.394), kaynak paylaşımı (Akad, Budak ve Budak, 1999,

s.333) örgütlerde önemli çatışma nedenleri olarak görülmektedir.

Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda ise çatışma nedeni olarak; Stackhman (2001) İletişim ve farklılık; Elma (1998) öğretmenlerin birbirilerine açık davranmayıp, dedikodu yapmaları, Demirpolat (1997) ise denetleme, karara katılma, görev ve sorumlulukların ihmali, iletişim, politik görüş, öğretmen odalarının kullanımı, dedikodu, önyargı, gruplaşmalar, karşılıklı güven eksikliği gibi konular olduğu ortaya koyulmuştur.

Çatışma bir kavram olarak ürkütücü gözükmemektedir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, acılar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 1999, s.2).

Klasik yönetim bilimciler çatışmayı istenmeyen bir olgu olarak görmüşler ve us dışılık, bozgunculuk, yıkıcılık gibi sözlerle eş anlamlı saymışlardır. İnsan ilişkileri okuluna göre örgütsel çatışma doğal ve kaçınılmaz bir olaydır. Ortadan kaldırılamayacağına göre onu kabul ederek, yararlanmak gerekmektedir. Çağdaş görüşler ise çatışmayı doğal bir olay olarak görüp, kabullenmekle kalmayıp, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar. Bu nedenle çatışmayı teşvik etme taraflıdır (Can, 1992, s.291).

Ergün (1997), yeni personelin işletmede iletişim eksikliği çektiğini belirtmektedir. Öneri olarak da; işletmede iletişim ağının düzenlenmesi, işletmeye yeni alınan elemanlara iletişim kurallarının neler olduğunu ve nasıl işlediği bilgisinin verilmesini getirmektedir.

Bergman ve Volkena'ya göre örgütün etkinliğini ve sürekliliğini sağlamadan sorumlu olan örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına kat-

kıda bulunacak şekilde yönetmektir. Böyle bir görev çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortam yaratmayı amaçlar çatışma yönetiminde tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma gibi stiller bulunmaktadır (Gümüseli, 1994, s.22-23, 65).

Yapılan araştırmayla; Buca Eğitim Fakültesi öğretim elemanlarının algılarına göre çatışma durumlarında fakülte yöneticilerinin hangi stilleri kullandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

Buca Eğitim Fakültesi öğretim elemanları, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini hangi düzeyde algılamaktadırlar? Çatışmayı yönetme stillerini algılama bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Alt Problemler

1. Öğretim elemanları, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini ne düzeyde algılamaktadırlar?
2. Öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları Üniversitede çalışmadan önce başka kurumda çalışıp çalışmadıklarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini 1999-2000 eğitim-öğretim yılında D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi'nde kadrolu öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bu dönemdeki öğretim elemanı sayısı 210'dur.

Yurtdışında olan, asker olan ve anketi alamayan öğretim elemanı sayısı 10 kişidir. 200 öğretim elemanına anket dağıtılmış, toplanan 136 anket geçerli sayılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketler öğretim elemanlarının %68'ini oluşturmaktadır. Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, kıdemlerine, unvanlarına, fakültedeki kıdemlerine ve üniversiteden önce başka kurumda çalışıp çalışmadıklarına göre sayısal dağılımları ve yüzdeleri aşağıda çıkarılmıştır.

Tablo 1. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Sayısal Dağılımı ve Yüzdesi

Cinsiyet	n	%
Kadın	57	40-1
Erkek	79	59-9
Toplam	136	100

Tablo 2. Öğretim Elemanlarının Unvanına Göre Sayısal Dağılımı ve Yüzdesi

Unvan	N	%
Prof.	11	8.1
Doç.	8	5.9
Yrd.Doç.	34	25
Öğr.Gör.	46	33.8
Arş. Gör.-Uzman-Okutman	37	27.2
Toplam	136	100

Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Kıdemine Göre Sayısal Dağılımı ve Yüzdesi

Kıdem	N	%
0-5	29	21.3
6-15	43	31.7
16 yıl ve üstü	63	46.3
Belirsiz	1	0.7
Toplam	136	100

Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Fakülte'deki Kademelerine Göre Sayısal Dağılımı ve Yüzdeleri

Fakülte'deki Kademeler	N	%
0-4 yıl	51	37.5
5-11 yıl	33	24.3
12-17 yıl	26	19.1
18 yıl ve üstü	26	19.1
Toplam	136	100

Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Üniversitede Çalışmadan Önce Başka Bir Kurumda Çalışıp Çalışmadıklarına Göre Sayısal Dağılımı

Üniv. Önce Başka Bir Kurumda	N	%
Çalışan	91	66.9
Çalışmayan	45	33.1
Toplam	136	100

Kullanılan Ölçme Aracı

Araştırmada Rahim Örgütsel Çatışma Anketi (The Rahim Organizational Conflict Inventory Roci II) kullanılmıştır. Anket 28 maddeden meydana gelmiş olup, orijinali üzerinde geçerlik, güvenirlik çalışması yapılmıştır (Gümüşeli, 1994).

Türkiye'de geçerli sonuç alabilmek için anket Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanındaki öğretim elemanlarına incelettirilmiş ve kapsam geçerliği olduğu sonucuna varılmıştır.

Anket 120 öğretim elemanına dağıtılıp, elde edilen verilerle madde-test analizi ve güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Madde-test korelasyonu sonucunda 4 maddenin korelasyon katsayısı düşük bulunduğundan, anketten çıkarılmıştır.

Anketin güvenirlik katsayıları ise alt boyutlara göre aşağıda verilmiştir:

Tümleştirme	$\alpha = .89$,
Ödün Verme	$\alpha = .80$,
Hükmetme	$\alpha = .83$,
Kaçınma	$\alpha = .60$,
Uzlaşma	$\alpha = .79$

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde SPSS paket programlarından yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek yönlü varyans analizi, LSD ve t testinden yararlanılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; öğretim elemanları yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini ne düzeyde algılamaktadırlar? şeklinde belirlenmişti. Tablo 6 'da çatışmayı yönetme stillerinin düzeyleri görülmektedir.

Tablo 6. Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stillerinin Düzeyi

Çatışmayı Yönetme Stilleri	N	x	Ss
Tümleştirme	120	15.75	6.66
Ödün Verme	120	15.22	4.11
Hükmetme	120	14.87	4.46
Uzlaşma	120	13.05	4.88
Kaçınma	120	8.80	2.53

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretim elemanları, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerinden en çok tümleştirme stilini, en az da kaçınma stilini kullandıklarını algılamaktadır.

Tümleştirme, bireyin kendisine olduğu kadar başkalarına da yüksek ilgiyi simgeler. Bu stil, çatışma içindeki taraflarca kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgilerin değiş tokuşu ve farklılıkların incelenmesini içerir.

Kaçınma ise, tümleştirmenin aksine bireyin hem kendisi hem de başkalarına ilişkin düşük ilgiyi simgeler. Davadan vazgeçme, sorumluluğu başkalarına yükleme yada kenara çekilme ile kendini gösterir.

Buca Eğitim Fakültesi yöneticilerinin tümleştirme stilini daha çok kullanmalarıyla ilgili olarak; edindikleri yönetsel bilgiler ve deneyimleri sonucunda çatışmanın yönetiminde olumlu davranış örüntüsü olan tüm-

leştirme stilini daha çok kullandıkları düşünülebilir. Bu bulgu Uğurlu (2001) ve Gümüşeli (1994)'nin bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Araştırmanın İkinci Alt Problemi, öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenmişti. Tablo 7' de bu durumu belirleyebilmek için yapılan t testi görülmektedir.

Tablo 7'de görüldüğü gibi çatışmayı yönetme stillerinden kaçınma stili dışındaki tüm alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tümleştirme, bireyin kendisine olduğu kadar başkalarına da yüksek ilgiyi simgelemektedir. Tablo 7'de Erkeklerin tümleştirmeyi algılamalarının ($x= 17.18$) ile kadınlardan ($x= 13.77$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ödün verme ise bireyin kendisine düşük, başkası veya başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bir stildir. Tablo 7'de ödün vermeyi algılama erkek öğretim elemanlarında ($x= 15.75$), bayan öğretim elemanlarında ise ($x= 14.47$)'dir.

Uzlaşma, karşılıklı kabul edilebilir kararlar almak için birlikte bazı ödünler vermek yoluyla paylaşmayı içeren bir stildir. Tablo 7'de erkek öğretim elemanlarının algısı ($x= 14.24$), kadın öğretim elemanlarının algısı ise ($x= 11.40$) dir.

Hükmetme stili ise bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisini simgelemektedir.

Tablo 7'de kadınlar hükmetmeyi ($x= 16.33$) ile erkek öğretim elemanlarından ($x= 13.82$) daha fazla algılamaktadırlar.

Yukarıda belirtilen 3 stilde erkek öğretim elemanlarının algılarının kadınlara göre yüksek olması ilgi çekicidir. Bu durumda tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerini, yöneticilerin erkek öğretim elemanlarıyla ilişkilerinde daha fazla kullandıkları düşünülebilir. Bu durum, erkek öğretim elemanlarının, kadınlara göre daha baskın davranmalarıyla açıklanabilir. Yöneticilerin, örgütsel amaçlara ulaşabilmek amacıyla iş yaptırabilmek için çağdaş anlamda istenen bir yol olmasa da kadın öğretim elemanlarına hükmedici davranışlar içinde oldukları söylenebilir.

Ayrıca kadın öğretim elemanlarının toplumsal yapı ile ilgili olarak hükmetme davranışlarına karşı çıkmamalarıyla da ilgili olabilir.

Tablo 7. Çatışmayı Yönetme Stilinin Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	P
Tümleştirme	Kadın	57	13.77	6.22	-3.03	0.00*
	Erkek	79	17.18	6.64		
Ödün Tümüleş	Kadın	57	14.47	3.52	-1.81	1.07
	Erkek	79	15.75	4.43		
Hükmetme	Kadın	57	16.33	4.12	3.35	0.00*
	Erkek	79	13.82	4.42		
Kaçınma	Kadın	57	8.54	2.43	-1.00	0.31
	Erkek	79	8.98	2.59		
Uzlaşma	Kadın	57	11.40	4.32	-3.55	0.01*
	Erkek	79	14.24	4.94		

* P < 0.05

Ödün Verme, Hükmetme ve Uzlaşma Stillerinde cinsiyete göre farklılığın bulunma nedeni; yöneticilerin kadınlara ve erkeklere karşı farklı davranışlarda bulunmalarından ya da iki cinsiyetin yönetici davranışlarını kendilerine göre yorumlamalarından kaynaklanıyor olabilir. Uğurlu (2001)'nin bulguları da bu bulguyu desteklemektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi; öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönet-

me stillerini algılamaları unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenmişti. Bu farklılığı belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının algıları, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerinden hükmetme boyutunda unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yapılan LSD testi sonucunda ise farklılığın profesörlerle (araştırma görevlisi – uzman) grubu arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Çatışmayı Yönetme Stillerinin Unvana Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin yapılan Varyans Analizi

	Unvan	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	P
Tümleşirme	Prof.	11	12.45	4.05	Gruplar Arası	371.19	4	92.79	2.15	0.07
	Doç.	8	13.25	5.25						
	Y. Doç.	34	13.94	4.76	Gruplar İçi	5629.80	131	42.97		
	Öğr. Gör.	46	15.21	3.77						
	Ok. Uz.	37	16.37	4.52						
Ödün Verme	Prof.	11	16.54	5.08	Gruplar Arası	117.66	4	29.41	1.77	0.13
	Doç.	8	17.50	5.12						
	Yrd. Doç.	34	15.91	4.36	Gruplar İçi	2165.71	131	16.53		
	Öğr. Gör.	46	14.39	3.33						
	Ok. Uz..	37	14.72	4.05						
Hükmetme	Prof.	11	12.45	4.05	Gruplar Arası	204.23	4	51.05	2.69	0.03*
	Doç.	8	13.25	5.25						
	Yrd. Doç.	34	13.94	4.76	Gruplar İçi	2486.63	131	18.98		
	Öğr. Gör.	46	15.21	3.77						
	Ok. Uz.	37	16.37	4.52						
Kaçınma	Prof.	11	8.45	3.11	Gruplar Arası	21.18	4	5.29	0.82	0.51
	Doç.	8	9.25	3.19						
	Yrd. Doç.	34	9.23	2.77	Gruplar İçi	844.45	31	6.44		
	Öğr. Gör.	46	8.32	2.27						
	Ok. Uz.	37	9.00	2.29						
Uzlaşma	Prof.	11	14.90	5.61	Gruplar Arası	121.50	4	30.37	1.28	0.28
	Doç.	8	15.62	5.50						
	Yrd. Doç.	34	13.26	5.47	Gruplar İçi	3099.14	131	23.65		
	Öğr. Gör.	46	12.56	4.23						
	Ok. Uz.	37	12.35	4.63						

* P < 0.05

Hükmetme stilindeki algıların ortalamalarına bakıldığında $x=12.45$ ile en düşük algı profesörlerde, en yüksek algı ise $x=16.37$ ile (araştırma görevlisi-uzman) grubunda görülmektedir.

Profesörler üniversitede kadrolu çalışmakta olup, mesleklerinin en üst düzeyinde bulunmaktadır. Yöneticilikleri de büyük çoğunlukla profesörler yapmaktadır.

Araştırma görevlisi ve uzman grubu ise mesleğin daha başlarındadır. Hem bilimsel hem de yönetsel anlamda büyük ölçüde profesörlere bağımlı çalışmaktadırlar. Bu şartlarda hükmetme stilini daha fazla algılamalarının çalışma şartlarıyla ilgili olarak doğal olduğu söylenebilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi; öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları fakültedeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenmişti. Bu farklılığı belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları, fakültedeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yapılan LSD testi sonucunda 0-4 yıl kıdemi olan öğretim elemanlarıyla 18 yıl ve üstü kıdemi olan öğretim elemanlarının çatışmayı ele-

Tablo 9. Çatışmayı Yönetme Stillерinin Fakülteдеki Kıdeme Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi

	Fakülte Kıdemi	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	P
Tümleşirme	0-4 yıl	51	13.49	5.98	Gruplar Arası	442.76	3	147.58	3.50	0.01*
	5-11 yıl	33	17.57	5.79						
	12-17 yıl	26	16.34	7.12	Gruplar İçi	5558.22	132	42.10		
	18 ve üstü	26	17.30	7.55						
Ödün Verme	0-4 yıl	51	13.98	2.98	Gruplar Arası	130.73	3	43.57	2.67	0.05*
	5-11 yıl	33	16.21	3.90						
	12-17 yıl	26	15.61	4.66	Gruplar İçi	2152.64	132	16.30		
	18 ve üstü	26	16.00	5.19						
Hükmetme	0-4 yıl	51	17.03	3.41	Gruplar Arası	419.79	3	139.93	8.13	0.00*
	5-11 yıl	33	13.96	4.00						
	12-17 yıl	26	14.07	4.35	Gruplar İçi	2271.08	132	17.20		
	18 ve üstü	26	12.57	5.30						
Kaçınma	0-4 yıl	51	8.58	2.46	Gruplar Arası	10.76	3	3.58	0.55	0.64
	5-11 yıl	33	8.57	2.07						
	12-17 yıl	26	9.23	2.77	Gruplar İçi	854.87	132	6.47		
	18 ve üstü	26	9.07	2.96						
Uzlaşma	0-4 yıl	51	11.29	3.85	Gruplar Arası	269.37	3	89.79	4.01	0.00*
	5-11 yıl	33	14.54	4.28						
	12-17 yıl	26	13.46	5.15	Gruplar İçi	2951.27	132	22.35		
	18 ve üstü	26	14.19	6.19						

* P < 0.05

manlarıyla 18 yıl ve üstü kıdemi olan öğretim elemanlarının çatışmayı algılamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında ise en kıdemli grubun çatışmayı algılamasının genelde yüksek olduğu görülmektedir.

18 yıl üzerinde kıdemi olan öğretim elemanlarının çoğunluğu, Buca Eğitim Enstitüsü'nde ve Yüksek Öğretmen Okulu'nda çalışan, fakültenin kuruluşunu yaşayan gruptur. Uzun yıllar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalıştıkları için bazı alışkanlıkları ve okula ilişkin kültürleri oluşmuştur.

0-4 yıl kıdem grubunu ise fakülteye başka üniversitelerden gelenler ve genç akademisyenler oluşturmaktadır. Bu grubun fakülteye değişim yaşattığı iki grup arasında algı farklılığının belirginleştiği düşünülebilir.

Kendilerine göre bir kültür oluşturan kıdemli grubun, kıdemsizlerin değişim isteklerinden rahatsız oldukları söylenebilir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi; öğretim elemanlarının, yöneticilerin çatışmayı yönetme stillerini algılamaları üniversitede çalışmadan önce başka kurumda çalışıp çalışmadığına göre anlamlı farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenmişti. Bu farklılığı belirleyebilmek için yapılan t testi, Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Çatışmayı Yönetme Stillerinde Öğretim Elemanlarının Algılarının Üniversitede Çalışmadan Önce Başka Kurumda Çalışıp-Çalışmadıklarına göre Anlamlı Farklılık Gösterip, Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi

	n	x	Ss	t	P
Başka kurumda çalışan	91	63.20	15.55	5.03	0.56
Başka kurumda çalışmayan	45	61.64	12.71		

P < 0.05

Tablo 10'da görüldüğü gibi çatışma yönetimini algılama üniversitede daha önce görev alıp almamaya göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Eğitim Fakültesinden daha önce farklı yerlerde çalışan öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun eğitimci olduğu bilinen bir durumdur. Bu bağlamda, çalışılan kurumun da eğitim kurumu olması ve eğitim kurumlarının benzerliği nedeniyle algıların farklılaşmadığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Yapılan araştırma sonucunda Buca Eğitim Fakültesi öğretim elemanlarının, yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri belirlenmiştir. Öğretim elemanları, yöneticilerin çatışma yönetme stillerinden en çok tümleştirme stilini, en az da kaçınma stilini kullandıklarını algılamaktadırlar. Tümleştirme stilinde, çatışma durumundaki bireylerce kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgilerin değiş tokuşu ve farklılıkların incelenmesi üzerinde durulmaktadır. Bu durumda Buca Eğitim Fakültesi yöneticilerinin öğrenmeleri ve deneyimleriyle çatışmayı yönetme stillerinden en olumlu suna yaklaşmaya çalıştıkları söylenebilir.

Öneriler

1. Yapılan araştırmaya benzer araştırmalar tüm üniversitelerde yapılmalı, yöneticilerin çatışmayı yönetmede neler yaptıklarının farkına varmaları ortaya konmalıdır. Yöneticilere çatışmaların tüm örgütlerde bulunduğu; çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine, çatışmayı yönetmenin örgütsel etkililik açısından daha doğru olacağı çeşitli programlarla anlatılmalıdır.
2. Yapılacak olan benzeri araştırmalarla öğretim elemanlarının çatışmayı algılamaları belirlenmeli olumsuz durumlarda gerekli önlemler alınmalıdır.
3. Buca Eğitim Fakültesinde kadın öğretim elemanlarının daha fazla algıladıkları hük-

- metme davranışının nedenleri üzerinde durulup, gerekli önlemler alınmalıdır.
4. Fakültede sözleşmeli çalışan öğretim elemanlarının hükmetme davranışının daha fazla algıladıkları görülmektedir. Tüm öğretim elemanları kadrolu olmalı, ya da ölçütleri net olarak belirlenmiş sözleşmeler yapılmalıdır.
5. Hükmetme davranışını daha fazla algılayan gruptan özellikle araştırma görevlilerinin baskı altında özgür düşünemeyecekleri, bilimin gereklerini yerine getirmeyecekleri tüm yöneticilere anlatılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akat, İ. ve Gönül Budak ve Gülay Budak (1999). **İşletme Yönetimi**. İzmir : Barış Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara : A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108.
- Bumin, B. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara : Adım Yayıncılık Ltd. Şti.
- Cüceoğlu, D.(1991). **İnsan ve Davranışı**. İstanbul : Remzi Kitabevi A.Ş.
- Demirbolat, A. (1997). **“İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”**. Ankara : H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1991). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul : Beta Basın, Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Elma, C. (1998). **“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri”** Ankara : Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün E. (1997). **Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama**. Gebze : Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans.
- Gümüşeli, A.İ. (1994). **“İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri”**. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Karip, E. (1999). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Stoner, J. ve Freeman R. (1989). **Management**. London : Prattice Hall International Limited.
- Stackman, W.B. (2001). **“A Study of Conflict and Methods of Handling Conflict at Small Liberal Arts Colleges”**. Dissertation Abstract International 61/12
- Uğurlu F. (1991). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışmayı Yönetme Stilleri**. D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.