

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TERCİH ETTİKLERİ
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Serap Canan HORATA

Ankara
Eylül, 2013

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TERCİH ETTİKLERİ
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER
AÇISINDAN İNCELENMESİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serap Canan HORATA

Danışman: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Ankara
Eylül, 2013

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Serap Canan HORATA'nın 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi' başlıklı tezi 6 Kasım 2013 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Prof. Dr. Ayşe DEMİRBOLAT

.....

Üye: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

.....

Üye: Doç. Dr. Bekir BULUÇ

.....

ÖNSÖZ

Çatışma olgusu, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana görülen ve yaşamın her alanında karşılaşılan bir kavramdır. Özellikle okul gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu kurumlarda çatışma kavramı önem kazanmaktadır. Okullar aynı zamanda ülkeye kazandırılacak nitelikli insan profilini gerçekleştirmekle yükümlü olduklarından çatışma, etkili yönetildiğinde kurumun dönüşümü ve etkililiğini artırmak için yeni fırsatlar yaratırken çatışmanın farkına varılmaması ya da görmezden gelinmesi hallerinde kuruma ve insan ilişkilerine ciddi zararlar veren bir etkiye sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri öğretmenlerin demografik özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın farkındalığı artırmak adına alana önemli katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma süreci boyunca desteğini esirgemeyen, beni hiçbir konuda yalnız bırakmayan danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ' ye, benden hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen ve bana duydukları güveni hep hissettiren değerli hocalarım Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR' e, Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ' ye, Yrd. Doç Dr. Tuğrul URAL' a, Yrd. Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ' a teşekkürü bir borç bilirim. Araştırma sürecinde bana yardımcı olan ve değerli vakitlerini ayıran tüm öğretmenlere, okul yöneticilerine ve manevi destekleri ile yanımda olan, burada adını sayamadığım tüm dostlara teşekkürlerimi sunuyorum.

Bana her zaman destek olan aileme saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Serap Canan HORATA

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN TERCİH ETTİKLERİ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

HORATA, Serap Canan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Eylül-2013, 81 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek ve öğretmen algılarının demografik özellikler açısından gösterdiği farklılıkları saptamaktır.

Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkez ilçede Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemi ise 370 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik Rahim (1983) tarafından geliştirilen (ROCI-II) 'Çatışma Yönetimi Stratejileri Envanteri' kullanılmıştır.

Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisi sırası ile tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejilerini kullanmayı tercih etmektedir. Cinsiyet değişkenine göre özellikle erkek öğretmenlerin algılarında çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma stratejilerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 50 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisi, sıklıkla tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinden yararlanmaktadır. 20 yıl ve üzeri kıdemde bulunan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisi, tümleştirme ve uzlaşma stratejilerini kullanmayı tercih etmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticisinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarında, eğitim düzeylerinin ve cinsiyet değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetimi ile ilgili seminerlere katılıp katılmama

durumlarında, katılan öğretmenlerin algılarında tümleştirme stratejinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Bulgular doğrultusunda benzer konulu bir araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak (gözlem vb.) ve farklı eğitim kademelerinde (ilkokul, ortaokul, lise ve yükseköğretim vb.) gerçekleştirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Okul Yöneticisi, Öğretmen.

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the conflict management strategies which primary school administrators prefer in terms of school teachers' demographic variables.

This research is designed in survey model. Population of the study consisted of 2922 employed primary schools of Ministry of Education in Denizli in 2012-2013 education year. The study sample includes 323 teachers from 16 primary schools in Denizli.

In the research 'Rahim Organizational Conflict Inventory' (developed by Rahim) was used to determine the conflict management strategies of school administrators.

The findings of the study were interpreted in terms of primary school teachers' perceptions, school managers would rather use integrating, compromising, avoiding, obliging and dominating strategies.

According to the gender variable especially, in the perception of male teachers', it was seen that there were meaningful differences within the domination and avoiding strategies. According to the perceptions of teachers who are at the age of 50 or over, the school principals benefits from the compromising and integrating strategies. According to the perceptions of the teachers who have 20 years or over seniority. The school manager would rather use the compromising and integration strategies.

Related to teachers perception which school manager prefers using conflict management strategies it was found out that there were no meaningful differences in the educational level and gender statistically.

Findings showed that meaningful differences in integrating strategy on the perception of teachers who were participated the seminary or not.

Keywords: Conflict, conflict management, conflict management strategies, school manager, teacher.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	6
2. Kavramsal Çerçeve.....	7
2.1. Örgüt ve Örgütsel Yapı.....	7
2.2. Çatışma Kavramı.....	10
2.3. Çatışmanın Nedenleri.....	13
2.3.1. İşbölümü.....	14
2.3.2. İletişim Bozukluğu.....	14
2.3.3. Örgütün Büyüklüğü.....	15

2.3.4. Bürokratik Nitelikler.....	15
2.3.5. Sınırlı Kaynaklar.....	15
2.3.6. Bireysel Davranış Etkenleri.....	16
2.3.7. Rol Doyumu ve Statü.....	16
2.3.8. Etkileme ve Güç.....	17
2.3.9. Personelin Farklılığı	17
2.3.10. Denetim Biçimi	18
2.3.11. Karşılıklı Bağımlılık	18
2.3.12. Ortak Karar Verme	18
2.3.13. Dağılımcı Adalet.....	19
2.4. Çatışma Türleri.....	19
2.4.1. Kişi İçi Çatışma.....	20
2.4.2. Kişiler Arası Çatışma.....	20
2.4.3. Örgüt İçi Çatışma.....	21
2.4.4. Örgütler Arası Çatışma.....	21
2.5. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	22
2.6. Çatışma Yönetimi.....	24
2.7. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	26
2.7.1. Entegrasyon.....	26
2.7.2. Uyuma.....	27
2.7.3. Hükmetme.....	28
2.7.4. Kaçınma.....	29
2.7.5. Uzlaşma.....	30

2.8. Çatışma Yönetiminin Önemi.....	32
2.9. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	34
3. Yöntem.....	36
3.1. Araştırmanın Modeli.....	36
3.2. Evren ve Örneklem.....	36
3.3. Veri Toplama Aracı.....	38
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	40
4. Bulgular.....	42
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	42
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	44
5. Tartışma ve Yorum.....	50
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Yorum.....	50
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Yorum.....	51
6. Sonuç ve Öneriler.....	55
6.1. Sonuçlar.....	55
6.2. Öneriler.....	56
KAYNAKLAR.....	57
EKLER.....	64
EK 1- ANKET FORMU.....	64
EK 2- ANKET İZİNLERİ.....	67
EK 3- ANKET UYGULAMA İZNİ.....	68
EK 4- UYGULAMA YAPILAN OKULLARIN LİSTESİ.....	69

TABLÖLAR

Tablo 1. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	31
Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Evrene İlişkin Dağılım.....	36
Tablo 3. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	38
Tablo 4. Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	40
Tablo 5. İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşleri Dağılımı.....	43
Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	45
Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	46
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	47
Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	48
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Seminer Çalışmalarına Katılma Durumlarının Karşılaştırılması.....	49

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kişiler arası çatışma stratejileri modeli.....	26
---	----

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlık tarihinden beri çatışmanın devletler, kurumlar, kişilerarası ve hatta içsel düzeylerde olduğu ve olacağı bilinmektedir (Sargın, 2010). Bireysel ve örgütsel yaşamı hem olumlu, hem de olumsuz yönden etkileyen çatışma; özellikle yöneticiler, örgütsel davranışçılar ve insan kaynakları uzmanları vb. gibi görevi insanlar ve insan ilişkilerine dayanan tüm kişileri yakından ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle çatışmayı anlayıp nedenlerini ve süreçlerini ortaya koymak, pek çok yönden faydalıdır (Schmidt, 1972; Akt. Artan, 2002).

Çatışmanın iki kişi arasındaki zayıf iletişimden, fikir ayrılıklarından ya da yanlış anlaşılma, otorite, güç, sorumluluk gibi durumlardan kaynaklandığı bilinir (Salleh ve Adulpakdee, 2012). İki ya da daha fazla sosyal öge (bireysel, gruplar, örgütler, halk vb.) amaçlarına ulaşabilmek için etkileşimde bulunduklarında aralarındaki ilişki uyumsuz bir hale gelebilir. Bu sosyal ögelerin ulaşmak istedikleri amaçlarını gerçekleştirmek için tercih ettikleri kıt kaynakların benzer veya tek olması ya da farklı tutum, değer, kanı veya alışkanlıklara sahip olmaları; kendi aralarında ilişkilerinin uyumsuz olmasına neden olabilir (Rahim, 2001).

Aile, okul, iş yeri vb. gibi bazı ortamlar, kişiler arası etkileşimin en yoğun olduğu ortamlardır. Etkileşimde bulunan kişiler, aralarındaki etkileşimin niteliğinden memnun olabilirler ya da olmayabilirler. Kişiler arası sorunlar, etkileşimde bulunan taraflardan en az birinin, mevcut etkileşimin niteliğinden hoşnutsuzluk duymasıyla ortaya çıkar (Öğülmüş, 2001). Uyumlar ve uyumsuzluklar bireyler ve gruplar arasında çatışmalara yol açarlar. Çatışmalar ne yapıcıdır ne de yıkıcıdır, fakat ele alınan yöntemler bu çatışmaları hem olumlu hem de olumsuz yapar (Ghaffar, 2009).

Örgütler için çatışmanın fonksiyonel olduğu söylenmesine rağmen örgütsel çatışma ile ilgili tavsiyeler hala çatışmayı azaltma, minimuma indirmeye ve çözmeye yöneliktir (Rahim, 2002). Çatışmaların yaşam içindeki konumu, bir metaforla şöyle

açıklanabilir: Yerkürenin kendi eksenini etrafında dönmesini engellemek ne kadar olası ise, kişiler arası çatışmaları da toplumsal yaşamın dışına çıkarmak o kadar olasıdır (Türnüklü, 2005).

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Çatışmalar örgüt içi gerekli değişimin yolunu açabilir. Etkin örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Ancak çatışma hoş olmasa da örgütün gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgun bir yapıya büründürür ve sorunları artırır (Özer, 2008).

Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır (Öztaş ve Akın, 2009). Eğitim örgütleri halka açık ve halkla ilişkisi olan sosyal yanı daha ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 2003). Okullar insanların oluşturduğu diğer örgütler gibi bir ya da diğer türde çatışmalara eğilimlidirler. Çatışmayı ele almak ve çözmek için çeşitli stratejiler benimsenir (Ghaffar, 2009). Yöneticilerin çatışma belirtilerini tanıması ve çatışma taraflara ve örgüte zarar verici bir nitelik almadan nasıl bir strateji izleyeceklerini belirleyerek harekete geçmeleri gerekir (Karip, 1999).

Çatışma okullarda da sıklıkla görülmektedir. Okul müdürleri okulun fiziksel özellikleri, okul iklimi, okulun finansal problemleri gibi okul yönetimi sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşır (Salleh ve Adulpakdee, 2012). Okul denen sistemde, yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri, aralarındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Eğer, karşılıklı etkileşim ve iletişim sağlıklı oluşmıyorsa bu yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa, hatta çatışmaya yol açacak, bu kopukluk ve çatışma ise okulun, dolayısıyla eğitim örgütünün verimsizliğine neden oluşturacaktır (Korkmaz, 1994).

Eğer çatışma aşırı ve yönetilmez olursa çalışanların iş performansı ve memnuniyetine zarar verebilir (Salleh ve Adulpakdee, 2012). Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir (Gümüşeli, 1994). Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik,

insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir (Karip, 1999).

Araştırmalar, örgütler için çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve çatışmanın etkili yönetilmesi halinde örgütsel değişim, örgütsel etkililik için bir fırsat olduğunu göstermiştir. Çatışma kavramı üzerine yapılan araştırmalar, bazen çatışmanın kaynağının belirlenmesi, bazen çatışmanın liderlik, küreselleşme, örgütsel kültür, örgüt verimliliği, örgütlerde yıldırma, kişisel değerler gibi çeşitli kavramlar ile ilişkisinin incelenmesi, bazen de çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmalar okullarda çatışmaların genellikle iyi karşılanmadığı ve okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettiklerini (Özmen ve Aküzüm, 2010), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme, en az hükmetme stratejisini kullandıklarını (Erol, 2009); çatışmanın örgütsel sorunların çözümü için yeni görüşler ürettiği ölçüde örgütsel bir güç olarak kabul edildiğini (Akçakaya, 2003); örgüt içi çatışmaların kaynakların sınırlılığı, işbölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu ve güç mücadelesinden kaynaklandığını göstermektedir (Sarpkaya, 2002).

Çatışma kavramı evrenseldir ve bireylerin etkileşim halinde oldukları her ortamda kaçınılmazdır. Çatışmanın yaşanmadığı örgütler yeniliğe ve gelişime açık değildirler. Farklı kültürlerin etkileşim alanı olan ve geleceğimizi yönlendiren eğitim kurumları olan okullar, hızla değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmek ve varoluş amacını gerçekleştirmek adına üstüne düşen sorumluluğu mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır. Bu noktada en önemli sorumluluk okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi gerek öğretmenler gerekse diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkları fark edebildiği ve çatışmaları doğru stratejileri kullanarak çözebildiği sürece okulu amaçlarına ulaştıracaktır.

Bu araştırma, Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini belirleyecek ve konuya ilişkin bir farkındalık oluşturacaktır. Sürecin içinde yer alan ve sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek, çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini, öğretmen görüşlerine göre belirlemek ve öğretmen görüşlerini demografik özellikler bağlamında analiz etmektir.

Bu bağlamda şu sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmen görüşlerine göre;

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri hakkındaki öğretmen görüşleri öğretmenlerin;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Kıdem,
 - d. Eğitim düzeyi,
 - e. ‘Çatışma Yönetimi Stratejileri’ konusunda bir seminere katılıp katılmama durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Çatışmanın doğasını anlamak, çatışmayı gerçekçi anlamda değerlendirmek ve çatışma yönetiminde yetkin durumda olmak, varlığını devam ettirmek isteyen örgütler için oldukça önemli bir durumdur. Bu nedenle örgütlerin çatışma kavramına ilişkin alan araştırması, seminer ve uygulamalı araştırmalara ihtiyacı vardır.

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşır ve bu sorunların başında çatışma kavramı gelir. İnsanların etkileşim içinde bulundukları her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Bu durumun temel nedeni örgütü oluşturan bireylerin benzer ya da farklı amaçlara sahip olmaları ile birlikte ulaşmaya çalıştıkları kaynakların yetersiz olmasıdır. Örgütü yönetmek ve amaçlarını gerçekleştirmek konusunda birinci derecede sorumlu olan yönetici için çatışma kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü yönetici ve örgüt için bu süreç, zaman ve enerji kaybı anlamına gelebilir. Bu kaybı kazanca dönüştürmek ve çatışma sürecini örgüt için bir farklılaşma

ve fırsata dönüştürmek ancak çatışma yönetimi ve süreçlerine ilişkin bilgi, beceri ve uygulamaların yeterli olması ile mümkündür.

Okul gibi birden fazla toplumsal gücün odak noktasında bulunan kurum ve kuruluşlarda problem ya da çatışma durumunun olmaması söz konusu bile edilemez. Bu nedenle yöneticilerin gerek çatışmanın belirtilerini önceden fark etme, gerek çatışmanın kaynağını belirleme ve ona uygun yönetim stratejisini belirlemede, gerekse çatışma sürecini örgüt ya da kuruma zarar vermeyecek veya mümkün olan en az zararla geçirilmesini sağlayacak şekilde yönetmeyi bilmeleri gerekmektedir. Bunun için de öncelikle gerek okul yöneticisinin gerekse öğretmenlerin okulda çatışmaya neden olan ya da olabilecek durumlara yönelik algı ve farkındalıklarının, aynı zamanda da okul yöneticilerinin çatışma karşısında tercih ettikleri yaklaşım ve kullandıkları stratejilere yönelik algılarının yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bu durum mevcut araştırmanın konusuna ilişkin daha fazla çalışma yapılmasını gerektirmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler okul yöneticisinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine yönelik belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.
2. Araştırma kapsamında bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler, uygulanacak olan kişisel bilgi formu ve Örgütsel Çatışma Envanterini objektif olarak yanıtlayacaklardır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma ile saptanması hedeflenen okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri araştırmaya katılan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma kapsamına dahil edilen öğretmenlerin yönetici ile en az bir eğitim-öğretim yılı süresince birlikte çalışmış olmaları esas alınmıştır.
3. 4+4+4 eğitim sistemi değişikliği nedeni ile bazı ilköğretim okulları ilkokul, bazıları ise ortaokul olarak isim değiştirmiştir. Bunların hepsi 2012-2013 eğitim-öğretim yılında da bünyesinde kalan ilkokullar ve ortaokullar mezun oluncaya kadar ilköğretim okulu hizmeti vermeye devam edecektir. Bu nedenle tüm okullarda hem sınıf hem de branş öğretmenleri bulunmaktadır. Tüm öğretmenler şu anda adı farklı olmakla birlikte ilköğretim hizmeti sunmaktadır. Bu nedenle

tez çalışmamızın adı değiştirilmemiştir. Bu durum, çalışmamızın sınırlılıkları arasındadır.

4. Araştırma Denizli Merkez ilçeye bağlı resmi ilköğretim okullarında 2012-2013 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticiler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal araçlardır (Aydın, 2007).

Çatışma: Sosyal öğeler içinde ya da arasında görülen uyumsuzluk veya anlaşmazlığın olduğu etkileşim sürecidir (Rahim, 2001).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 1999).

Çatışma Yönetimi Stratejileri: Bir bireyin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüseli, 1994).

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan çatışma kavramına yönelik açıklamalar ve incelemeler yer almaktadır. Bu bağlamda örgüt ve örgütsel yapı, çatışma kavramının tanımı, nedenleri, çatışmanın yönetimi ve önemi ile ilgili alan yazın taramasına, sonrasında da araştırma konusu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt ve Örgütsel Yapı

Bir toplumu oluşturan tüm bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümü örgütlerde geçmektedir. Gerçekte, çağcıl toplumsal yaşam örgütlenmiş bir yaşam biçimidir; örgütte ve örgütle yaşamadır (Aydın, 2007). Bu durumda örgütlerin, hepimizin yaşamında önemli bir yer tuttuğu açıktır. Toplumdaki herhangi bir birey, örgütünde geçirdiği saatler içinde, işiyle ilgili olarak aldığı kararlarda ve özel yaşamındaki kararlarında örgütün etkisinde kalmaktadır (Korkmaz, 1994).

Belirli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formel örgütler, toplumbilimciler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Barnard (1938) örgütü, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eş güdümlenmiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlamaktadır (akt: Aydın, 2007). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2010). Örgüt, iş ve fonksiyon bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1977). Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003).

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde iki temel yöntem izlenir. Bunlar, işlevlerin ve konumların farklılaştırılması ile örgüt yapısında oluşan etkinliklerin eş güdümlenmesi ve yönlendirilmesidir. Bilinçli, ussal ve planlı girişimlerdir. Örgütlerdeki etkinliklerin

ve ilişkilerin zaman içinde süreklilik göstermesi onların bir diğer önemli özelliğidir (Aydın, 2007).

Örgüt ve yönetim, çeşitli bilim dallarının (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, ekonomi, antropoloji vb.) ortak çalışma konularından birini oluşturmaktadır. Örgütle birlikte kullanılan bir kavram yönetimdir. Buna göre örgüt ve yönetim konuları, disiplinler arası ortak bir çalışma konusu olup yönetim bilimi, aynı zamanda uygulamalı bir alan olmaktadır (Şişman, 2007). Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. (Bursalıoğlu, 2010).

İnsanlar örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Bu nedenle verimli bir örgüt ortamı oluşturmak, örgüt ortamında insan davranışını bilmeyi ve anlamayı gerektirir (Kurt, 2009). Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2010).

Bu günlerde çalışanlar farklılaşmıştır ve farklı ihtiyaç ve beklentileri vardır. Örgütsel yaşam içinde olan üyeler kendilerini bütün açılardan değerli hissetme ihtiyacı içindedirler (Alzawahreh and Khasawneh, 2011). İnsanlar arasındaki farklılıklar kimi zaman kişilerarası ilişkilerde zenginliğe neden olurken, zaman zaman da çatışmaya neden olmaktadır (Karip, 1999).

Okullar, dinamik ve değişken bir çevrede yer alan yerlerdir. Amaçlar yönünden değişkenlik ve çeşitlilik söz konusudur. Problemlerin tek bir çözüm yolu olmayıp alternatif çözüm yolları olabilmektedir. Bu özelliklere bağlı olarak okullar, gevşek yapıli örgütler, çatışma alanları, örgütlenmiş anarşiler, kaos ortamları biçimlerinde tanımlanır (Şişman, 2010). Eğitim örgütlerinde çatışma, sistemin doğasından kaynaklanmaktadır. Hammaddesinin insan olduğu ve insan davranışlarının çok çeşitli

ve karmaşıklığı da düşünüldüğünde bu sistemde çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Durukan, 2004).

Örgütler için çalışanlar arasındaki çatışma hem negatif hem de pozitif olabilir (Rahim, 2010). Çatışma örgütteki bireylerin pozisyonlarına bakılmaksızın iki veya daha fazla bireyin işbirliğinde olduğu zaman artar. Etkili çatışma yönetimi stratejilerinin teşvik edilmesi ve anlaşılması, herhangi bir örgütün gelişiminde ve büyümesinde olağanüstü öneme sahiptir (Alzawahreh and Khasawneh, 2011).

Örgütler, insanların yer aldığı ve tepkide bulundukları toplumsal varlıklardır. Örgütlerin ve bireylerin birlikte gelişmesi, hem bir zorunluluk hem de bir amaçtır. Ne birey ne de örgüt, asla tamamlanmış bir sonuç değildir. Her ikisi de gelişme gücüne sahiptir (Aydın, 2007). Toplumun olduğu gibi, örgütün de gelişmesi ve ilerlemesi fikir ayrılıkları oranında gerçekleşir. Çatışma ve fikir ayrılıkları, yeniliğe dönük örgütlerde her zaman olacaktır. Demek ki gerçek problem, çatışmayı azaltmak kadar, yapıcı yönde kullanabilmektir. Bunun sağlanması, örgüt yapısının işlek ve havasının temiz olmasına bağlıdır. İyi kurulmuş olan ve işleyen bir okulda, yöneticinin çatışmadan korkmaması gerekir. Çünkü böyle bir okulda, çatışmadan yapıcı yönde yararlanacak bir yapı ve hava zaten vardır. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştıracak güvenlik, bağlılık, işbirliği gibi koşullar yaratılmıştır (Bursalıoğlu, 2010).

Örgütün bir sistem olarak alınması için en önemli neden, içinde bulunduğu çevrenin giderek istikrarsız hale gelmesidir. Teknolojinin hızla gelişmesi, ekonomik pazarların genişlemesi, hızlı sosyal ve siyasal değişme, örgütleri devamlı olarak çevresel gerekleri karşılamak için değişmeye, uyarlanmaya ve büyümeye zorlamaktadır (Schein, 1977). Bir örgütün kurulduğu andaki politika ve kurallarla ömür boyu çalışması olanaksızdır. Çünkü ilk olarak örgütün yaşamını sürdürdüğü çevre durmadan değişmektedir. İkincisi, örgütsel yapıda değişiklikler olmaktadır. Üçüncüsü ise, örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucunda çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Korkmaz, 1994).

Çatışma hayli yıkıcı olabilir. Aslında takım çalışması ve örgütsel etkililik için de gereklidir. Örgüt çalışması çatışma içindedir ve iş katılımının avantajlarını, ortak çalışmadan yararlanmak için çatışma yönetiminin kullanılmasını gerektirir (Tjosvold, 2008). Son yıllarda çatışma yönetimi stratejileri, çalışma yeri çeşitliliği veya takımların

içinde bulunduğu yeni örgütsel formların ortaya çıkışı ile önem kazanıyor (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

Ortaya çıkan çatışmalar, örgütün gelişimi ve değişimi için birer fırsata dönüştürülebileceği gibi örgüt açısından örgüte zarar veren ciddi sorunlara da yol açabilir. Bu sonuçların olumlu ya da olumsuz olarak sonuçlanması ise, çatışmanın yönetimi sürecine bağlı olarak belirlenecektir. Çatışmanın oluşumu, yönetimi ve yönetim sürecinin önemi çalışmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

2.2. Çatışma Kavramı

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, inanışlarda, geçmiş yaşantılarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşabileceği gibi, zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir (Öztaş ve Akın, 2009). Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Artan, 2002).

Önceden tasarlanıp planlanmış amaçlar zincirinden meydana gelen örgüt, amaçlarını gerçekleştirebildiği sürece yaşamına devam edecektir. Amaçların gerçekleştirilmesi de personelin örgüt içerisinde oynadıkları roller ile örgüt amaçlarının uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır (Korkmaz, 1994). Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan biri de çatışmadır (Aydın, 2007).

Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1999). Karip' e (1999) göre çatışma, bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur. Çatışmayı, ihtiyaç, amaç veya fikir ayrılıklarından doğan bir rekabet olarak tanımlayabiliriz (Baltaş, 2010). Çatışma bilindiği gibi iki kişi ya da grup arasında ortaya çıkan bir ilişki biçimidir. Eğer bir kişi ya da grup, diğer bir kişi/ grubun çabalarını amaçlı bir biçimde engelleme eylemine girişir, böylece kişi/ grubun

amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse, bu durum bir çatışma sürecini başlatır (Sargut, 2001).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, çatışmanın temelinde insanlar ve gruplar arasında uyumsuzluk, zıtlık söz konusudur. Taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret sarf etmektedir (Yatkin, 2008). Çatışma, sosyal oluşumlar arasındaki ya da içindeki birbirine zıt anlaşmazlık veya uyumsuzlukla oluşan etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2001).

Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bunlar, bireyler ve gruplar arasındaki farklı düşünme, uygulama ve yaşam tarzı gibi yaşamın her aşamasında görülebilen olaylardır. Bu farklılıkların zaman zaman diğer kişi ya da grupların çalışma alanlarına müdahale, onları engelleme ve başarısızlıklarını isteme gibi boyutlara ulaşması, çalışma yaşamı kalitesi açısından da olumsuzluklara neden olabilmektedir (Demir, 2010). Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise farklılıklar; bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar getiren bir şiddetin tohumlarını oluştururlar (Karip, 1999).

Çatışmaya ilişkin üç temel görüş vardır. Bunları geleneksel görüş, insan ilişkileri görüşü ve etkileşimci görüş biçiminde sıralayabiliriz (Sargut, 2001). İnsan ilişkileri yaklaşımı davranışsal yaklaşım olarak da isimlendirilir.

Geleneksel görüş; çatışmanın bütünüyle zararlı olduğu anlayışını yansıtır. Olumsuz olduğu varsayımından yola çıkarak, çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini savunur (Sargut, 2001). Bu yaklaşımda çatışma kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır (Huczynski ve Buchanan, 1991). Çatışmaların olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgulayan bu görüş; çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması, hatta çatışma ihtimali olan durumların hiç yaşanmaması için çaba gösterilmesi gerekliliğini vurgular. Çözümlemeyen çatışmalar için baskıcı yöntemlerin uygulanmasını ve böyle bir durumdan hemen çıkılmasını önerir (Artan, 2002). Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşımlarda çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve rasyonel bir örgüt yapısı geliştirilmesi öngörülmüştür (Erdoğan, 1999).

İnsan ilişkileri yaklaşımıysa, çatışmanın doğal olduğunu, her grupta kaçınılmaz bir biçimde gündeme geleceğini ileri sürer. Zaman zaman çatışmanın grupsal yararlar bile sağlayabileceği görüşü kabul edilir (Sargut, 2001). Çatışma yönetiminin amacı, farklılıkların benimsenmesinin yanında, sosyal yapıdaki farklılıkların değerlerini anlamak, saygı göstermek ve sürekli olarak çatışmaları kişisel büyümenin ve sosyal ilerlemenin amaçlarına hizmet için kullanma becerisini geliştirmektir (Öztaş ve Akın, 2009). Çatışma örgütsel hayatta çok sık rastlanan bir durumdur. Örgüt gereksinimleri, çıkarları, amaçları ve beklentileri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde çatışmalar azaltılabildiği kadar azaltılmalıdır. Ancak çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

Etkileşimci görüş; çatışmanın olumlu bir güç olduğu kanısındadır. Hatta bu kanıyla da sınırlı kalınmaz, çatışmanın grubun etkili performans gösterebilmesi için gerekli olduğu belirtilir (Sargut, 2001). Çatışma örgütler açısından kaçınılmaz bir durumdur ve hatta bazen de gereklidir. Çatışmanın azı örgütte atalet, durgunluğa, verim düşüklüğüne ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Çatışmanın şiddetli olması ise, çalışanlar arasındaki işbirliğinin azalmasına, iletişim zafiyetine, karar verme mekanizmasının bozulmasına, işlerin tıkanmasına ve hatta husumet ve düşmanlığa sebep olabilmektedir. O halde yöneticiler her iki durumda da çatışmayı etkin bir şekilde yönetmelidir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

Çatışma ne pozitif ne de negatiftir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Sonucun hangi yönde olacağı çatışmanın anlaşılması ve yönetilebilmesine bağlıdır (Karip, 1999). Örgütün etkinliğini ve sürekliliğini sağlamadan sorumlu olan örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Böyle bir görev çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortam yaratmayı amaçlar (Gümüşeli, 1994).

Çatışma insanın ve yaşamın bir parçasıdır ve yeni bir olgu da değildir, ancak son yıllarda çatışmaların her düzeyde artması ve kolaylıkla şiddete dönüşmesi dikkatleri bu konuya çekmektedir (Sargın, 2010). Çatışmanın zararlı ve her ne şekilde olursa olsun önlenmesi gereken bir olgu olduğunu savunan görüşler artık günümüz örgütlerinin gerçekleri ile uyuşmamaktadır. Çağdaş yaklaşımlar ve yöneticiler çatışmayı örgütü daha

etkin ve verimli bir hale getirecek bir araç olarak kabul edilmektedir. Toplumun olduğu gibi, örgütün de gelişmesi ve ilerlemesi fikir ayrılıkları oranında gerçekleşir. Çatışma ve fikir ayrılıkları, yeniliğe dönük örgütlerde her zaman olacaktır (Kurt, 2009).

2.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışma yeni görüşler üretmeye yol açtığı için örgütsel bir güçtür. Bu gücün iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Çatışmanın başıboş bırakılması ya da kötü yönetilmesi ise örgütün etkililiğini düşürür (Başaran, 1998). Çatışmanın doğru olarak tanınması ve yıkıcı etkilerinin ortadan kaldırılabilmemesinin ilk basamağı, çatışmanın kaynağının doğru tanımlanmasıdır (Karip, 1999).

İlgili alanyazın incelendiğinde çatışmanın nedenleri olarak genellikle şu noktaların ağırlık kazandığı görülmektedir (Aydın, 2007; Korkmaz, 1994; Rahim, 2001; Seval, 2006; Yatkın, 2008):

1. İşbölümü
2. İletişim bozukluğu
3. Örgütün büyüklüğü
4. Bürokratik nitelikler
5. Sınırlı kaynaklar
6. Bireysel davranış etkenleri
7. Rol doyumu ve statü
8. Etkileme ve güç
9. Personelin farklılığı
10. Denetim biçimi
11. Karşılıklı bağımlılık
12. Ortak karar verme
13. Dağılımcı adalet

Yukarıda belirtilen çatışma kaynaklarının ayrıntılı incelenmesi, çatışmanın oluşum sürecindeki farkındalığın da artmasına hizmet edecektir. Bu nedenle nedenlerin tümü tek tek irdelenecektir.

2.3.1. İşbölümü

İşbölümü örgütün temel öğelerinden biridir. Bireylerin birlikte saptadıkları amaçların akılcı bir biçimde gerçekleştirilmesi ancak değişik kimselerin değişik işleri koordineli olarak yapmasıyla mümkündür (Korkmaz, 1994). Eğer örgütlerde, kimin hangi alan ve konularda ve kime karşı ne ölçüde sorumlu olduğu belirli değilse, birden çok kişi aynı konularla ilgilenebilir. Bu durum, çatışmalara zemin hazırlar (Yatkın, 2008).

Bir örgütte birden fazla kişinin işbirliği yapmasını gerektiren işler olduğu için örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için bu insanların kendi aralarında işbölümü yapmaları gerekir (Korkmaz, 1994). Teknolojik gelişmeler, sadece örgütteki etkinliklerin farklılaşmasında değil, farklılaşmış etkinlikleri yürüten bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimi de etkiler, biçimlendirir. Farklı grupların üyeleri arasındaki etkileşim, üyelerin kendi durumlarını diğer üyelerin durumları ile karşılaştırmalarına fırsat ve olanak sağlar, bu da çatışmaya neden olabilir (Aydın, 2007).

2.3.2. İletişim Bozukluğu

İşbölümünün doğal bir gereği ya da sonucu olan uzmanlaşma da bireyler ve gruplar arasında iletişimi engelleyici bir rol oynamaktadır. Bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi, bilginin akış sırasında değişikliğe uğraması, yetki ile bilginin dengeli bir biçimde dağılmaması, iletişimi engelleyici rol oynamakta ve çatışmanın koşullarını hazırlamaktadır (Aydın, 2007). Kişi ve gruplar arasında haber ve bilgi akışı kesintiye uğruyorsa, bu durum kişileri çatışmaya sevk eden bir neden olmaktadır (Yatkın, 2008).

Eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar, yetersiz bilgi sahibi olma ve seçici algılama gibi etmenler iletişimde sıkıntılar yaratarak çatışmaya zemin hazırlar (Polat ve Arslan, 2004). Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesi, karşı taraf hakkındaki ön yargılar, psikolojik ve fiziksel gürültü, aşırı bilgi yüklenmesi, iletim kanallarının tek taraflı çalışması gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler kişi ve grupların çatışmasına yol açabilmektedir (Seval, 2006).

Örgütlerde yukarıdan aşağıya giden emirler ve aşağıdan yukarıya giden temenniler hep bir kanal üzerinden olmaktadır. Bu kanalın tıkanıklığı, zayıflığı, örgüt yaşamını olumsuz yönde etkiler (Korkmaz, 1994). Taraflar arasındaki etkileşimde

iletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları da çatışmaya neden olabilir (Karip, 1999). Sonuç olarak her örgütsel yapıda iletişimle ilgili sorunlar vardır; ancak örgüt bu sorunlarla da yaşamak zorundadır (Korkmaz, 1994).

2.3.3. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğünün çatışma kaynağı olmasının belki de en önemli nedenleri iletişimin sınırlandırılabilceğı, bunun da karşılıklı ilişkiyi engelleyeceğı ve bölünmeyi artırabilceğidir. Yapı büyüdükçe örgütsel hedeflerin daha az açık olacağı, ilişkilerin zorunlu olarak daha biimselleşeceğı, uzmanlaşmanın bireyin yetki alanını korumak için artan bir baskı yaratacağı ve mesajın çok sayıda düzeylerden geçtikçe, daha çok bozulma imkanlarının ortaya çıkacağı söylenbilir (Korkmaz, 1994).

Örgüt büyüdükçe, formalleşmenin ve ikincil ilişkilerin artması nedeniyle çatışmalar artabilir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğerk taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006).

2.3.4. Bürokratik Nitelikler

Formal rgtler birbirleriyle tutarlı bir bürokratik kurallar ve prosedürler geliştirerek çatışmayı sınırlandırmaya çalışırlar. Bununla birlikte formal konumları tanımlayan bürokratik beklentiler arasında gerginlik doğar ve formal örgüt dışındaki çok sayıda yakın rol ilişkilerinden kaynaklanan baskılar sürüp gider (Durukan, 2004). Yüksek uzmanlaşma dereceleri, örgüt görevlerinin yapı ve yaşamı için duyulan ihtiyaç, çatışma ile ilişkili görülmektedir (Korkmaz, 1994).

2.3.5. Sınırlı Kaynaklar

Birden fazla tarafın kaynakları paylaşmaları söz konusu olduğunda, çatışma potansiyeli ortaya çıkışı demektir. Özellikle bu kaynaklar kıt olduğunda bu potansiyel daha da artacaktır (Can, 2006). Bireyler burada kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Ancak kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağılılık artışı olacaktır (Eren, 1991). Sonuçta kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğerk birimlerle işbirliğine girişmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine

çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır (Şimşek, 2005).

Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006). Örgüt içerisinde, bu kaynakların paylaşımı eşitlik ilkesine uymadan yapıldığında ise çatışma ortamının varlığı kaçınılmaz olmaktadır. Aynı zamanda birimlere gerekenden az kaynak sağlamak ya da vermek de yine bir çatışma nedeni olabilmektedir (Yatkın, 2008).

2.3.6. Bireysel Davranış Etkenleri

Örgüt içindeki bireylerin kişilik özellikleri, çatışma sebebi olabilir. Çatışmayla ilgili bulunan kişilik özellikleri, yüksek derecede otoriter olma, yüksek derecede tutuculuk ve kendini küçük görmedir. Çatışmanın en güçlü insan kaynaklarından birisi, değiştirilmesi hemen hemen imkansız olan ve sadece yönetilebilen farklı değer ya da amaç sistemleridir (Lindelow, Scott, 1989; akt. Korkmaz, 1994). Aynı zamanda bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan örgüt ortamına gelmeleri, bireysel algı ve alışkanlıklarında bulunan farklılıkları ile katıldıkları örgüt ortamında da bu alışkanlıklarını sürdürme çabaları, örgüt içi bireyler arası çatışma nedenleri arasındadır.

2.3.7. Rol Doyumu ve Statü

Örgütlerde görülen çatışma nedenlerinden birisi de statü farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Statü, rolün önemine verilen değer olarak düşünülebilir veya bireyin örgüt hiyerarşisindeki yeri ve konumudur. Bir personelin örgüt yapısı içinde üç tür statüsü olduğu söylenir. Bunların birincisi hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ve personelin makamını belirten statü, ikincisi personelin çalıştığı ve uzmanlaştığı alanda kazandığı statü ve üçüncüsü de personelin doğal kümelerde ve örgütte toplumsal etkinliklere katılması bunlarda başarılı olması sonucunda kazandığı toplumsal statüdür. Bireyin örgüt içindeki statüsü, bu üç tür statünün bileşkesidir (Korkmaz, 1994). Statü ve güç farklılıklarını kullanarak tehditkar bir şekilde iş yaptırma gibi durumlar çatışma yaratan önemli nedenlerdir. Bireyler emredici şekilde verilen bu işleri yapmak istemeseler de zorunlu olarak uyum sağlamak için, yapmak zorunda bırakılmaktadır. Bu da çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır (Yatkın, 2008).

Örgütlerdeki bazı kişi veya grupların kendi statülerini diğerlerinden farklı ve daha fazla prestijli görmeleri nedeniyle iletişim ve algılama problemlerinin ortaya

çıkmasıyla bireyler ve gruplar çatışabilirler (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Bireyin kendisini, genellikle bulunduğu pozisyonundan daha yüksek ve önemli bir pozisyonda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi, başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark, çatışmaya neden olmaktadır (Korkmaz, 1994). Her ne kadar kişiler statüye önem vermediklerini belirtse de kişilerin kendilerine diğerlerinden daha fazla önem atfetmelerine sık sık rastlanmakta, bu durumda çatışmaya neden olmaktadır (Seval, 2006).

Bir örgüt üyesinin duyarlı olduğu çok sayıda rol çatışması vardır. Bir bireyin örgütteki konumu ile ilgili çok sayıda rol beklentileri, çoğu kez birbiriyle duyarlı değildir (Durukan, 2004). Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilir (Dökmen, 2004).

2.3.8. Etkileme ve Güç

Çatışma durumunda bulunan kişiler, çatışmayla ilgili değişik kaynaklara sahiptirler. Aslında; onlara uygun olan bütün eşyalar ve araçlar varılmak istenen amaçlara ya da istendik sonuçlara doğru harekete geçirilir ve bu kaynaklar çatışma ile meşgul olmanın süresi sayesinde açıklanırlar. En önemli iki kaynak, etkileme ve güç olabilir. Bunların her ikisi de diğer kaynaklara sebep olan süreçler olarak da düşünülebilir. Hem etkileme hem de gücün kullanımında niyet ile sonuç arasında bir farklılık vardır. Güç, bir potansiyeli ifade ederken, etkileme potansiyeli harekete geçiren ve onu yönlendiren bir eylemdir (Korkmaz, 1994).

Yukarıda açıklamaya çalışılan güç ve etkileme birer çatışma kaynağı olarak baskı, ödül, uzmanlık, mevki, bilgi verme, değişim, hareketlilik, moral ve personel gücü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Herb, 1989; akt. Korkmaz, 1994).

2.3.9. Personelin Farklılığı

Örgütlerde görülen çatışma kaynaklarından birisi de, personelin farklılığıdır. Bu farklılıklar, kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve değişik özelliklerde olmalarıdır. Onlar birbirleriyle kişilik çekişmelerine, dolayısıyla çatışmaya girerler. Bazen personel iş ve işyeri dışındaki nedenlerle birbirleri ile çekişebilirler. Sonuçta bu durum onların organizasyondaki performanslarını etkileyecektir. Bireyin çalıştığı örgüte bağlılık derecesi de bir çatışma kaynağı olmaktadır. Eğer birey çalıştığı örgütü başka bir

örgüte geçmek için bir basamak gibi görüyorsa çatışma yıkıcı bir sonuç alacaktır; eğer, birey çalıştığı örgütü benimsemiş ve bütün yaşamının burada geçeceğine inanmışsa çatışma örgüt için yapıcı bir rol oynayacaktır (Korkmaz, 1994). Örgütsel sorunlara kalıplaşmış, dogmatikleşmiş yöntemlerle yaklaşanlar, yeni yöntemler getirenlerle çatışırlar. Özellikle amaçların belirsizliği, kuralların karmaşıklığı, iş görenler arasında çatışma yaratır (Başaran, 1998).

2.3.10. Denetim Biçimi

Örgütte yer alan kişilerin denetimi de bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle örtülü ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini azaltacak ve ast-üst çatışmasına neden olabilecektir (Seval, 2006). Buna karşılık çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde çatışmayı artırmaktadır (Akçakaya, 2003).

2.3.11. Karşılıklı Bağımlılık

Görevlerin tamamlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan doğar (Can, 1992). Bir örgütü oluşturan ve farklı kültürlerden gelen insanlar, örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi ya da en azından varlığını sürdürebilmesi için çaba harcarlar. Karmaşık örgüt yapıları, kompleks üretim ve pazarlama teknikleri, acımasız rekabet ortamı ve artan müşteri istekleri; örgüt içindeki bölümlerin, grupların ve bireylerin birbirlerine bağımlı olarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bir grubun çalışmalarının ötekinin becerileri üzerinde doğrudan sonuçları olduğu algılandığında çatışma gelişecektir. Yine birinin kazancı ötekinin kaybına neden olduğu durumlarda çatışma ortamı yaratılmış olacaktır (Simmel, 1965; akt: Korkmaz, 1994).

2.3.12. Ortak Karar Verme

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar (İpek, 2000). Örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta,

birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır. Özellikle yetkilerin paylaşılması durumlarında çatışma olasılığı artmakta, yetki kullanımındaki görüş ayrılıkları çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılıkta bir taraf diğer taraftan daha fazla karşı tarafa bağımlıysa çatışma ihtimali daha fazla artmaktadır (Seval, 2006).

Çok büyük olan kaynakların paylaşılmasına ilişkin önemli bir sorun söz konusu olmaz iken, sınırlı bir kaynağın paylaşılmasında, özellikle alt birimler arasında paylaşılması ortak karar verme ihtiyacını yaratmakta ve bu birimler arasında çatışmalara neden olur (Korkmaz, 1994). Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar (İpek, 2000).

Pek çok araştırma göstermiştir ki çatışma karar vermeyi destekler. Karşıt görüşlerin tartışılması, örgütlerde risklerin hesaplanması ile güven ortamı oluşumunu sağlar (Tjosvold, 2008).

2.3.13. Dağılımcı Adalet

Örgütlerdeki çatışma kaynaklarında birisi de, örgütsel ilişkilerde dağılımcı adalet kurallarına uygun davranılmaması ve eşitliğin ihlal edilmesidir. Dağılımcı adalet kavramı, sadece ekonomik malların örgütsel birimler arasında eşit bir şekilde dağıtılmasını ifade etmez; aynı zamanda, psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal yönler içeren şartların dağılımını da ifade eder. Özetle; güçlü ve zayıf taraflar bağımlılık, yaptırım gücü, emretme yetkisi ve sosyal ilişkiler kurma bakımından farklılık gösterirler. Böylece adalet ve eşitlik kavramlarını zedelediklerinden çatışmaya kaynak oluştururlar (Korkmaz, 1994).

2.4. Çatışma Türleri

Çatışmanın doğasını ve etkilerini düzgün bir şekilde anlamak için sınıflandırılması gerekir (Ghaffar, 2009). Rahim (2001)' e göre çatışma türleri dört başlık altında incelenebilir:

2.4.1. Kişi İçi Çatışma

Kişi içi çatışma, birbiriyle çatışan iki amaç veya güdünün aynı anda ortaya çıkması ile kişinin içinde yaşadığı çatışmadır (Coşkun, 2005). Amaç çatışması veya bilişsel çatışma olarak karşımıza çıkan bu çatışma türünde kişi; önce nasıl davranacağı ile ilgili –amaç çatışması- daha sonrada niçin böyle davrandığıyla ilgili –bilişsel çatışma- yaşar (Artan, 2002). Psikolojik bir süreç içeren bu çatışma türü bireyin kendisiyle barışık olmamasından kaynaklanmaktadır. Birey karar vermede, eyleme geçmede zorlanır, ne yapacağına karar verme noktasında zorluklara düşer. Sonuçta birey strese girer, kızgınlık duyar (Yatkın, 2008).

Bireyin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı ya da kendisinden yapabileceğinden fazlasının istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalar olmaktadır (Akatay, 2003).

2.4.2. Kişiler Arası Çatışma

Kişilerarası çatışma ise, iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen çatışmadır (Coşkun, 2005). Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişinin tercih ettikleri davranışlar, tutumlar, değerler ve sonuçlar açısından birbirlerinin çıkarlarını kendilerine göre ters olarak algılaması sonucu ortaya çıkar (Birsel, İslamoğlu ve Börü, 2009). İki veya daha fazla örgüt üyesinin aynı veya farklı bölümlerdeki ve alanlar arasındaki uyuşmazlığına veya farklılığına karşılık gelir (Rahim, 2002).

Kişiler arası etkileşimin en önemli dinamiklerinden biri kişiler arası çatışmadır. Rekabeti ve yarışmayı içerdiğinden; grupların ve örgütlerin hareketliliğini, gelişmesini sağlarken, çekişmeleri ve zıtlıkları içerdiğinden bireyler arası etkileşimi azaltır. Bu nedenle hem olumlu, hem de olumsuz sonuçları yansıtır (Brown, 1983, akt. Artan, 2002). Bireylerarası çatışma aynı hiyerarşik düzeyde olanlar arasında olabileceği gibi farklı hiyerarşik seviyelerde olan kişiler arasında da gerçekleşebilir (Yatkın, 2008).

Aynı örgütte çalışan bireylerin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenleri arasında bireylerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları amaçların, bilgi değer ve algılayışlarının farklı olmasıdır (Akatay, 2003).

2.4.3. Örgüt İçi Çatışma

Aynı örgütte yer alan kişilerin çeşitli nedenlerle anlaşmazlık içinde bulunmalarıdır. Kişiler arası çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden iki taraf arasındaki tartışma ve kavga şeklinde tanımlanabilir. Örgütteki rol bekleyişlerinden, amaç farklılıklarından ve kişisel özelliklerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde en çok görünen kişiler arası çatışma ast-üst çatışması ile komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmadır (Seval, 2006). Grup üyelerinin bir kısmı veya tamamının arasında ortaya çıkan çekişmeler, uyuşmazlıklar ve münakaşalar grup içi çatışmalar olarak tanımlanır (Artan, 2002). Grup içi çatışmalar ise bölümler içi çatışma olarak bilinir ve bir gruptaki üyelerin arasındaki çatışmaya karşılık gelir ve iki veya daha fazla alt gruptaki üyelerin belli bir amaç, görev etrafında birleşmesi anlamına gelir (Rahim, 2002).

Grup içi çatışmanın yönetimi üyelerin enerji, yetenek ve imkanlarının grup hedeflerinin formüle edilmesi veya elde edilmesi yönünde kanalize edilmesini amaçlar (Gümüşeli, 1994). Bu çatışma türünde yönetici en çok zorlanan kişidir. Çünkü kendi yönetiminde bulunan grupların birbirleriyle çatışmalarına neden olacak sebepleri ortadan kaldıracak kişi olduğu gibi çatışma sonrasında da uzlaşma ortamının yaratılmasını sağlayacak kişi de yine yöneticidir (Yatkın, 2008).

2.4.4. Örgütler Arası Çatışma

Birbiriyle rekabet içerisinde olan örgütlerin arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütler arası çatışma da yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün yok olmasına da neden olabilir (Seval, 2006). Örgütlerin birbiriyle çatışması, örgüt içi grupları birbirleriyle çatışır duruma getirebilir. Örneğin, başka örgütlerle yaşanan rekabet sonucunda pazarlama ve üretim bölümleri arasında çatışma çıkabilir. Bunun tam tersine, bir grup diğeriyle çatışıyorsa, bu durumda grup içi çatışmalar azalabilir ve grup bağlılığı artabilir (Artan, 2002). Eğer çatışma, iki grup arasında yaşanıyorsa, grupların kendi içindeki farklılıklarının açığa çıkarılması, iki grup arasındaki çatışmaları azaltabilir. Grupların kendi içlerindeki farklılıklarının üzerinde durmaları, grubun iç ahenginin bozulmasına neden olacaktır. Bu amaçla, kendi içlerindeki sorunları çözmek için çaba harcayacaklardır. Böylece diğer grupla olan çatışmada geçici bir sürede olsa bir azalma görülecektir (Akkirman, 1998).

Örgüt amaçlarından sapan ve fonksiyonel olmayan çatışmaların neler olduğunun saptanmasında önemli ölçüt, grup verimliliğidir. Bu nedenle grup verimliliğini azaltacak ve amaçlardan saptıracak, fonksiyonel olmayan çatışmaları saptayıp bunların yaşanmaması, ortaya çıktıklarında da yıkıcı etkilerini en aza indirecek çözümlerin bulunması için çaba harcanmalıdır. Bunun yanı sıra atalet ve durgunluk içinde olan hiçbir çatışma yaşamayan gruplarda da çatışmaların ortaya çıkabilmesi için dengelerin bozulması ve rekabet ortamının yaratılması söz konusudur. Zaten çatışma yönetimi kavramı da bu durumu açıklamaktadır (Artan, 2002).

2.5. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Çatışmanın gruplar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, kontrollü ve istenen yöndeki çatışma öncelikle grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirmektedir (Özer, 2008). Diğer yandan örgüt içinde meydana gelen çatışmalar örgüt ikliminin bozulmasına, iş görenlerin moralinin bozulmasına, dikkat ve ilginin görevlerinden başka yönlere kaymasına, iş görenler arasında gruplaşmalara ve kutuplaşmalara ve örgütün verimliliğinin azalmasına neden olabilir (Kurt, 2009).

Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar. Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Karip, 1999).

İlgili alanyazın incelendiğinde çatışmanın, örgütün gelişimi için fırsatlar oluşturabileceği gibi örgütün etkililiğini ya da verimini olumsuz yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yararlı yönleri şöyle sıralanabilir (Demirbolat, 1997; Gümüşeli, 1994; Karip, 1999; Korkmaz; 1994, Rahim, 2001):

1. Çatışma, farklı görüşteki insanların kendilerini kanıtlayabilmek için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar. Çatışma, yeniliği, yaratıcılığı ve büyümeyi harekete geçirebilir.
2. Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe

engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur. Çatışma, sıradan sorunlara karşın sinerjik çözümlere yol açabilir.

3. Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesine katkı sağlar. Bireyin ve grubun düşüncelerini, vazifelerini açıkça ifade etmelerini gerektirebilir.
4. Tarafsız kalmaya çalışan bireyler bile görüş açıklamak durumunda kalırlar. Böylece sorunlara eğilimde katılım artar. Problemler karşısında alternatif çözüm yolları bulabilir.
5. Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
6. Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir. Bireysel ve grup performansı artırabilir.
7. Örgüt daha çok dönüt toplayabilir.
8. Örgütte iş görenlerin arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bilinti akışının hızlanmasına yardım edebilir.
9. Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.
10. Çatışma, örgütsel etkinliğe engel olan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.

Çatışmanın iyi yönetilmemesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır (Karip, 1999).

Çatışmanın etkili yönetilmemesi halinde örgüte verebileceği zararlar şunlardır (Demirbolat, 1997; Gümüşeli, 1994; Karip, 1999; Korkmaz; 1994, Rahim, 2001):

1. Çatışma iş stresi, tükenmişlik ve memnuniyetsizliğe neden olabilir. Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
2. Bireyler ve gruplar arası iletişim azalabilir. Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.

3. İş performansı azalabilir. Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki edebilir.
4. İlişkiler zarar görebilir. Çatışanlar, birbirlerine olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilirler.
5. Değişim karşısındaki direnç artabilir.
6. Emek, zaman, para savurganlığı artabilir.
7. Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
8. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; üyelerinin düşüncelerini kısıtlayabilirler.
9. Örgütsel bağlılık ve kendini adama etkilenebilir. Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.

2.6. Çatışma Yönetimi

Örgütsel çatışma yönetimi kişiler arası asli çatışmayı, teşhisini ve duygusal müdahaleyi gerektirir. Grup içi ve gruplar arası çatışmaları, bu çatışmaları ele alış stillerini ve bölümlerini, seviyelerini irdeler (Rahim, 2002). Örgütlerde çatışma, yönetilme tarzına bağlı olarak örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çatışma bir çan eğrisi olarak düşünülebilir. Optimum derecede bir çatışma iyi sonuçlar verebileceği gibi, çok az ya da çok fazla çatışma da yıkıcı ve negatif sonuçlar doğurabilir (Özer, 2008). Çatışma yönetiminin amacı, farklılıkların benimsenmesinin yanında, sosyal yapıdaki farklılıkların değerlerini anlamak, saygı göstermek ve sürekli olarak çatışmaları kişisel büyümenin ve sosyal ilerlemenin amaçlarına hizmet için kullanma becerisini geliştirmektir (Öztaş ve Akın, 2009). Çatışmayı yönetmenin anlamı, çatışmanın algılanabilmesi ve eğer gerekiyorsa örgütsel etkililik için bir araç olarak kullanılmasıdır (Başaran, 1998).

Örgütlerde çatışma durumu belirlendiğinde yönetici mutlaka düzeltici tedbirler alarak, örgütsel çatışmanın yönetilmesinde kullanılacak yöntemlerin başarılı olabilmesi için gerekli ortamı hazırlamak zorundadır (Özer, 2008). Bu süreçten haberdar olan yönetici, çatışmayı yönetirken tanı ve müdahale esnasında rastlantısal olmaktan kurtularak, sürece daha bilimsel yaklaşıp; nereye, ne zaman müdahale etmesi gerektiğini bilmelidir (Polat ve Arslan, 2004). Örgütlerdeki çatışma iyi yönetildiğinde,

tüm işlevsel bölümler için örgütsel çıktılarının değerlerini yükseltir (Tjosvold, 2008). Çatışma, yönetim yaklaşımına, çatışmanın taraflarca taşıdığı öneme ve çatışmanın şiddetine göre, ya grup performansını yükselterek ya da performansı düşürerek sonuçlanabilir (Polat ve Arslan, 2004).

Çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Çatışmaya müdahale ederken aşırı yoğunlaşma ve abartı da çatışmanın herkesin gözünde büyümesine neden olur. Yapılması gereken çatışmanın doğru tanımlanması ve büyümeden çözümlenmesidir. Çatışmaya erken evrelerde müdahale etmeyen yönetici çatışmanın büyümesi ve olumsuz sonuçlar doğurması riskiyle karşı karşıyadır. Çatışmaya müdahale etmek zorunda kaldığında ise yapıcı bir çözüm için çok geç kalmış olabilir (Karip, 1999). Sonuç olarak; örgütlerde meydana gelen çatışmaları engellemek ve yok etmek yerine yöneticilerin onları örgütsel amaca doğru yönelterek çözüme kavuşturmaları örgütün gelişmesi için bir kaynak oluşturacaktır. Bunun için ise, yönetim görevlerinde bulunan her türden yönetici çatışma yönetimi tekniklerini bilmelidir (Korkmaz, 1994).

Çatışma yönetimi, örgütsel çatışmanın işlevsel olan ve işlevsel olmayan sonuçları noktasında tanımlanabilir. Örgütlerdeki çatışmalar genellikle kaçınılmazdır çünkü örgütlerdeki çatışma yönetimi ve çatışma stratejilerinin organize edilmesi hayati bir öneme sahiptir. Çatışma bütün kültürlerde ve örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur. Fakat önemli olan nokta, yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine çatışmadaki tarafların gözünden bakabilmeleridir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

Çağdaş örgütlerde ihtiyacımız olan şey çatışma yönetimidir, çatışma çözümü değildir. Çatışma yönetimi çatışmanın fonksiyonel olmayan yanlarını minimize etmeyi, yapıcı fonksiyonlarını artırmayı düzenlemeyi içerir. Bu, örgütsel öğrenmeyi ve etkililiği artırma amacı ile yapılır (Rahim, 2002). Çatışma yönetimi genellikle örgütsel davranışın içinde yer alan bir bölüm, parça olarak düşünülür (Tjosvold, 2008). Çatışma yönetimi aslında okul yönetiminin bir parçasıdır, bölümüdür. Bir okulda çatışma, her an her yerde

olabilir. Bu nedenle yöneticinin kararları herkesi etkiler ve durumun daha iyiye veya kötüye gitmesinde etkili olur (Salleh ve Adulpakdee, 2012).

2.7. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Karip, 1999). Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler entegrasyon, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Rahim, 2001). Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği büyük ölçüde tarafların kendilerine yönelik ve karşı tarafa yönelik ilgisinin düzeyine bağlıdır (Karip, 1999):



Şekil 1: Kişiler Arası Çatışmanın İki Boyutlu Ele Alış Modeli
(Rahim, 2001, s.28' den uyarlanmıştır)

2.7.1. Entegrasyon (İşbirliği-Bütünleştirme)

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır (Karip, 1999). Taraflar karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek problemi ve bu problemin çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışırlar (Arslantaş ve Özkan, 2012). İşbirlikçi stil, problem çözümü ile alakalıdır. Doğru problemlerin teşhisi ve müdahalesidir (Rahim, 2010).

Bütünleştirme stratejisinde en önemli konu tarafların arasındaki iletişimi sağlamaktır. Stratejinin temelindeki varsayım; açık iletişim sayesinde, farklılıkların

ortaya konabileceği ve böylece anlaşmazlığın giderilebileceğidir. İşbirliği stratejileri her iki tarafın da kazanmasını amaçlamaktadır. Her iki tarafın da amaçları ve ihtiyaçları bellidir. Enerji ve yaratıcılık bu ihtiyaçların karşılanmasına yöneltmiştir. Problem çözme, entegrasyon, yardımlaşma, personelin değiştirilmesi, müzakere etme, kaynakların genişletilmesi gibi yöntemler uygulanabilir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000). Bu stilin kullanımı her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için bilgi paylaşımı, alternatifleri araştırma ve farklılıkların değerlendirilmesini kullanır (Rahim, 2010).

İşbirlikçi yaklaşım kaçınmanın tam zıddıdır ve hem kendine güven hem de yardımseverlik olarak tanımlanır. Bu stil her iki grubun içinde bulunduğu ihtiyaçları memnun etmeye odaklanır. Bu iki gruptakiler birlikte çalışma konusunda hemfikirdirler (Ghaffar, 2009). Bu strateji; bireylerin sorunları açıkça tartışabilmeleri, duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilmeleri, rahatlamaları ve daha az gerilim yaşamalarını sağlar. Bu durum ise; bireylerin iş yaşamlarında daha huzurlu olmalarını sağlayarak, başarılarını olumlu yönde etkiler (Baykal ve Kovancı, 2008).

2.7.2. Uyma- itaat etme

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 1999). Kişi, çatışma durumunda, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümleme yolunu seçebilir (Öztaş ve Akın, 2009). Bu stratejide birey kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek, karşı tarafı memnun etmek amacıyla onların beklentilerine uyum sağlar ve kendi isteklerinden feragat eder (Karakuş ve Çankaya, 2009).

Bu stil, bir grubun haklı olduğu veya diğer grup için konunun daha önemli olduğu zamanlarda ya da ilişkinin korunmasının önemli olduğuna inanıldığı durumlarda kullanışlıdır (Rahim, 2002). Uyma stili diğer gruptaki kişileri memnun etmek, benzerlikleri vurgulamak ve farklılıkları önemsememek için girişimde bulunma ile ilgilidir (Rahim, 2010). Uyma stili hem kendine güvensizlik hem de yardımseverlik olarak tanımlanır ve rekabetçi stilin tam zıddıdır. Bu stilde birey, rakiplerinin ihtiyaçlarına uymak için kendi ilgilerinden vazgeçer (Ghaffar, 2009).

Çatışmanın, karşıdaki bireyin isteklerinin tamamının kabulü ile çözümlenmesidir. Birey; isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesinden hareketle, çözümü tümüyle karşı tarafa bırakır (Baykal ve Kovancı, 2008). Diğer yandan astlar ve üstler arasındaki güç mesafesi ve hiyerarşisi çatışma yönetimi stillerini etkiler. Astlar, üstlerin ilişkilerinde korkuya bağlı ve resmiyetten kaynaklanan algı ve görüşlerini kabul etmeye zorlanırlar (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir (Öztaş ve Akın, 2009). Sonuç olarak çatışma stiline uyuma, uyumu artırır ve sosyal istekliliği artırır fakat yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli yok eder (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

2.7.3. Hükmetme (Üstünlük Kurma)

Üstünlük kurma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır (Karip, 1999). Rekabetçi stil kendine güven ve işbirliği içinde olmama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stil, güç odaklı stil olarak tanımlanır (Ghaffar, 2009).

Baskıcı ya da rekabetçi bir kişi kazanmak için bütün nesnelliğini kaybeder ve sonuç olarak karşı grubun beklenti ve ihtiyaçlarını sık sık önemsemez (Rahim, 2010). Bu stil, gruptakiler için çatışmaların konu olduğu durumlarda ya da bir grup tarafından verilen olumsuz kararın diğer gruba zarar vereceği durumlarda önemlidir (Rahim, 2002).

Hükmetme stratejisinde tarafların birbirlerine karşı çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü dayatması söz konusudur. Çatışmanın örgütler içerisinde üst ve astlar arasında gerçekleşmesi durumunda, üst kademede bulunanlar astları kendi isteklerine ve emirlerine uymaya zorlayabilir (Karakuş ve Çankaya, 2009).

Bir yönetici belli bir durum için beş çatışma yönetimi stratejisinin hepsini kullanabiliyor iken bu durum bir birey için söz konusu olduğunda çoğunlukla kullanılan strateji hükmetmedir (Alzawahreh and Khasawneh, 2011). Kendini haklı karşı durumu ise haksız göstererek çatışmayı sona erdirir. Bu yöntemde üst kademenin düşüncesi çatışmayı bir an önce sonlandırmaktır. Çünkü çatışma düzensizliği ve asiliği doğurur,

bu da otoriteyi tehdit eder. Bu yüzden bu yöntemle birlikte ast üstün istediği doğrultuda harekete zorlanır (Baykal ve Kovancı, 2008).

Yönetici, hızlı kararlar alması gereken ya da rutin olayları içeren durumlarda bu stili kullanabilir. İyi bir karar almak için yeterli zamanın olmadığı ve karışık çatışma durumlarının görüldüğü süreçlerde bu stil kullanılabilir. Ancak bu stil, konuların gruplar için önemli olmadığı durumlarda uygun değildir (Rahim, 2002).

2.7.4. Kaçınma

Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz şeyler duymak istememe durumları ile ilişkilidir. Kaçınan bir insan, diğer gruptaki üyelerin yanı sıra kendisi ve grup arkadaşlarının algılarına yönelik de düşük algıya sahiptir (Rahim, 2002). Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Kaçınma stratejisi çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir (Karip, 1999).

Bu strateji çatışmayı reddetmeyi, çatışmadan kaçınmayı içermektedir. Birey, hem kendisinin hem de diğerlerinin isteklerini önemsemeyebilir (Karakuş ve Çankaya, 2009). Kaçınan insan diğer gruptaki insanların algısının yanı sıra kendisinin ve grup arkadaşlarının algılarını memnun etmekte başarısız olur (Rahim, 2010). Kaçınma stili hem iddiasız hem de işbirlikçi değildir. Bu kişi ne kendine ne de diğer gruptaki yandaşlarına faydalı değildir (Ghaffar, 2009). Bu stil konunun bir grup için önemli olmadığı durumlarda kullanılır (Rahim, 2002).

Çatışma çözümünde kaçınma stratejisi, sorunu görmemezlikten gelme, sorunu söndürme ve sorundan kaçma şeklinde uygulanmaktadır. Bu strateji, genellikle ortaya çıkan sorunun çözümü uzun zaman alacak ve enerji kaybettirecekse tercih edilmelidir (Durukan, 2004). Gerek bireysel olarak çatışmanın çözülmesinde, gerekse yöneticinin çatışmayı çözümleme çabası olarak kaçınma, en sık kullanılan yöntemlerden biridir (Öztaş ve Akın, 2009).

2.7.5. Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme)

Çatışma sürecinde her iki taraf da bir konuda gerilediğinde, paylaşma söz konusu olduğunda uzlaşmacı davranış ortaya çıkar. Söz konusu davranışta kesin bir kazanan ya da kaybeden yoktur (Sargut, 2001). Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler (Karip, 1999).

Ödün verme yönetim stratejisi, müzakeredeki farklılıklardan yola çıkarak ortak, kabul edilebilir çözümlerin bulunmasıyla adlandırılmıştır (Alzawahreh and Khasawneh, 2011). Bu stil, her iki grubun da ortak, kabul edilebilir bir karar almasında, verme ve almayı içerir (Rahim, 2010).

Ödün verme stili çatışma yönetimi yaklaşımında orta yoldur. Bu stil yardımseverlik ve kendine güven arasında orta bir yol benimser ve bu stil her iki grubun da bazı endişelerinden ödün vererek ortak bir çözüme ulaşmada etkilidir (Ghaffar, 2009). Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir (Karip, 1999).

Bu stil problem çözme yaklaşımının ihtiyaç duyulduğu karışık problemlerle ilişkilendirildiğinde uygun değildir. Bu stil her iki grubun da ortak, kabul edilebilir bir kararla çatışmanın hedeflerinin özel olduğu zamanlarda, olumsuz süreçlerde grupların güçlerinin eşit olduğu zaman kullanışlıdır (Rahim, 2002).

Stratejilerden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir (Rahim, 1992; akt. Karip, 1999):

- Stratejinin örgütsel etkililiğe katkısı,
- Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması.

Yöntemin temelinde çatışmayla direkt yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatar. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaların çoğunu belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görür. Şayet bu duygular biraz bastırılıp, olayların gelişmesi beklenirse, tarafları bir araya getirebilecek

yolların bulunabileceğini öne sürer. Çatışma tarafları, çözüm için kendileri uzlaşabildikleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilir (Öztaş ve Akın, 2009).

Çatışma yönetimi stratejilerinin seçiminde uygun olan ve olmayan durumlar Tablo 1’ de özetlenmiştir (Rahim, 2001):

Tablo 1

Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Entegrasyon - Konu karmaşık - Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli - Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var - Problem çözme için yeterli zaman var - Bir taraf problemi tek başına çözemez - Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.	- Problem basit - Acilen karar verilmesi gerekli - Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor - Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil
Uyma - Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor - Konu diğer taraf için daha önemli - Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı - Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf - İlişkinin devamlılığı çok önemli	- Konu sizin için çok önemli - Haklı olduğunuza inanıyorsunuz - Diğer taraf yanlış ya da haksız
Hükmetme - Konu basit/önemsiz - İvedilikle karar verilmesi gerekli - Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak - Astlarla baş edebilmek için zorunlu - Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek - Astlar karar için gerekli yeterliklere sahip değil - Konu sizin için çok önemli	- Konu karmaşık - Konu sizin için önemli - Her iki taraf eşit güce sahip - İvedilikle karara ihtiyaç yok - Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip
Kaçınma - Konu basit/önemsiz - Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla - Durulma süresine ihtiyaç var	- Konu sizin için önemli - Karar sizin sorumluluğunuzda - Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu - İvedilikle çözüm gerekli
Uzlaşma - Tarafların amaçları birbirini dışlıyor - Her iki taraf eşit ölçüde güçlü - Görüş birliği sağlanamıyor - Tümleştirme ve hükmetme stratejileri başarısız - Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var	- Bir taraf diğerinden daha güçlü - Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık

2.8. Çatışma Yönetiminin Önemi

Okul yöneticisi çatışma durumuyla her an karşı karşıya kalabilir, çünkü okul ortamındaki kişi veya gruplar arasında ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır (Kurt, 2009). Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları, çatışma yönetimi sürecinde etkili iletişim becerilerini kullanabilmeleri çatışmaları işlevsel hale getirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Şahin, 2010).

Mevcut çalışmalar göstermiştir ki çatışma yönetimi bir takım fenomenidir (Somech, 2008). İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 1999).

Örgütsel çatışma yönetimi çatışmadaki müdahale ve tanı sürecini içerir. Uygun bir tanı, çatışmanın miktarının ölçümünü içerir ve kişiler arası çatışmayı ele alış şekillerini içerir (Rahim, 2002). Çatışmanın tanımlarını ve olası nedenlerini bilme, çatışmayı teşhis etmede yöneticilere yardımcı olabilir. Ancak teşhis bu bilgilere ek olarak yeteneği de gerektirir. Kuşkusuz çatışmanın etkili olarak yönetilmesi, üst düzeyde yöneticilik yeterliklerini gerektiren zor bir iştir (Gümüşeli, 1994).

Çatışmanın yönetilmesinde başarısız olan yöneticilere sahip örgütler de başarısızlığa mahkumdurlar (Özer, 2008). Diğer yandan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyi biçimde bilgilendirilen çalışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir (Gümüşeli, 1994). Daha uygun bir çatışma yönetimi, örgütsel performansı teşvik ederek, yenileyerek yaratıcılık ve motivasyon sayesinde artırabilir ve bunu örgütsel ve sosyal birikimi değiştirmek için yapabilir (Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009).

Çatışmanın yoğunluğunun çok az ve çok fazla olduğu durumlar, olumsuz sonuçlar doğururken, belli bir düzeyde tutulması olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Durukan, 2004). Örgütte çatışma bulunmadığı durumda durgunluk mevcut demektir. Bu durumda da verimlilik oldukça düşük olur. Çatışmanın örgüt için önemi, örgütsel verimliliğe ve etkililiğe etkisinden de kaynaklanmaktadır (Özer, 2008).

Etkili çatışma yönetimi örgütsel etkililik ve öğrenme ile sonuçlandırılmalıdır. Çatışma sürecinde alınan kararlar etik olmalı ve bu kararlar uygun paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Rahim, 2002). Çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir (Karip, 1999). Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açar (Gümüşeli, 1994). Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken, çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir (Karip, 1999).

Okul yönetiminin önemi, aslında, görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2010). Oluşabilecek bir çatışmadaki işbirliğini görmeye çalışmak ve bununla başa çıkmak okul yöneticisinin ihtiyacı olabilir (Msila, 2012).

Okul yönetiminin temel amacı, okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında koalisyonu oluşturmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun kaynaklarını bütünleştirip diğer insanlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır (Şişman, 2010). Çatışma okul müdürleri ve öğretmenlerin hayatında önemli bir rol oynadığına göre, bu konulardaki kişilerin çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve onu yapıcı sonuçlarla yönlendirmeyi öğrenmeleri gerekir (Kurt, 2009). Eğitim yöneticisi, çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olabileceğini her zaman görebilmeli ve çatışmayı belli bir düzeyde tutarak, onun olumlu sonuçlarından yararlanmalıdır (Durukan, 2004).

2.9. Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Gümüşeli (1994) İzmir ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin öğretmenler ile aralarında yaşanan çatışmaları yönetme biçimlerini incelemiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden en fazla işbirliği ve uzlaşma stratejilerini, en az ise hükmetme stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en fazla işbirliği stratejisini, en az ise kaçınma stratejisini kullanmaktadırlar.

Demirbolat (1997) ilköğretim okullarında örgütsel çatışmaya neden olabileceği düşünülen durumların çatışma yaratma dereceleri konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini saptamaya yönelik yaptığı araştırmada, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki örgütsel çatışmaların yönetim süreçleri boyutunda karara katılma, denetleme ve değerlendirme konularında yoğunlaşırken, insan ilişkileri boyutunda saygı, güven, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, görev ve sorumluluk anlayışı, iletişim, dedikodu, politik görüş ve tutumların yansıtılması ve gruplaşma konularında yoğunlaştığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenler arasında çatışma yaratan durumları dedikodu, kademeler arası görev dağılımı, kademeler arası uyum ve statü farkı olarak belirlemiştir.

Şahin (2010) ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri v çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 90 yönetici ve 486 öğretmenin katılımı ile oluşan örneklem üzerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel bilgilerini, kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik maddelerden oluşan envanter uygulamıştır. Yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki tüm korelasyonların anlamlı olduğu, öğretmen görüşlerine göre ise yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ile problem çözme ve uzlaşma stratejileri arasında anlamlı ilişki bulunduğu, kişiler arası iletişim becerileri ile kaçınma stratejisi arasında negatif bir ilişki olduğu ve kişiler arası iletişim becerileri ile hükmetme stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Rahim (1983) kişilerarası çatışma stillerini incelediği araştırmasında, ROCI-II olarak bilinen Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri alt boyutlarını oluşturan çatışma

yönetimi stillerine yönelik faktör analizlerini yapmıştır. Envanter beş çatışma stilini barındırmaktadır. Test- tekrar- test yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma süreci sonunda uzlaşma, hükmetme, kaçınma, uyma ve işbirliği stratejilerinin her birinde anlamlı sonuçlara ulaşmıştır.

Johnson (1989) okul organizasyonlarındaki çatışmalar ve bu çatışmaların okul iklimi ile ilişkisini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin çatışmaları algılama düzeyleri ve bu çatışmalarda tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri ile okul iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin çatışma düzeyleri ile okul iklimi arasında negatif korelasyon olduğu, okul yöneticisi ile yaşadıkları çatışmaların okul iklimine yönelik algılarının oluşumunda etkili olduğu, öğretmen arkadaşları ile ve okul yöneticisi ile yaşadıkları çatışma yönetimi stillerinin okul iklimi üzerinde etkili olduğu, okul yöneticisinin kullandığı çatışma yönetimi stillerinden hükmetme stili ile okul iklimi arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Somech (2008) okul takımlarında çatışma yönetiminin okulun amacı, hedefleri ve okul etkililiğine etkisini incelediği araştırmasını 170 ilkokulun yöneticileri ve çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda işbirlikçi ve hükmedici çatışma yönetimi stratejilerinin takım performansı üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini belirlemiş, en çok tercih edilen hükmetme stratejisinin dayanışma ya da uyum amaçlı görevlerde kullanıldığı, bir takımda çatışma yönetiminin takım performansı ve görev birleşiminde arabulucu rol oynadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Salleh ve Adulpakdee (2012) ortaöğretim kurumlarında etkili çatışma yönetimi metotları ve çatışmanın nedenlerine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarını araştırdıkları çalışmalarında, 302 öğretmen v 11 okul yöneticisinden oluşan örneklem üzerinde görüşme kaydı ve anket çalışmaları yapmışlardır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin çatışmanın temel nedeni olarak algıdaki farklılıklar ve sorumlulukların karışıklığı olarak gördüklerini, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin problemlerin nedenlerini belirlemek adına uygun adımların izlenmesi gerektiği konusunda hemfikir olduklarını, çatışma çözümünde inancın gerektirdiği prensiplerin de etkili bir yardımcı olacağı sonuçlarına ulaşmışlardır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme ve veri toplama araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesinin amaçlandığı bu araştırma, araştırma modellerinden tarama modeline göre düzenlenmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri, bağımsız değişkeni ise öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin eğitimlere katılıp katılmama durumlarından oluşan demografik özellikleridir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Denizli ili sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Denizli ili Merkez ilçeye bağlı ilköğretim okulları ve öğretmen sayıları ile ilgili 2012-2013 eğitim-öğretim yılı istatistikleri alınmıştır. Aynı zamanda bu istatistikler, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yapılan 2012-2013 Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim çalışması ile de desteklenmiştir. Bu istatistikler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2

‘Araştırmanın Yapıldığı Evrene İlişkin Dağılım’

Denizli İli 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılı Okul Ve Öğretmen Sayıları

<i>Denizli İli</i>	<i>Şehir</i>	<i>Köy</i>	<i>Toplam</i>
Okul Sayısı	118	201	319
Öğretmen Sayısı	2922	1100	4022

**Bu veriler Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2012-2013 istatistiklerinden alınmıştır.*

Bu istatistiklerden elde edilen bilgilere göre Denizli ili Merkez ilçeye bağlı bulunan ilköğretim okullarının sayısı 118 olup; bu okullarda görev yapmakta olan öğretmen sayısı 2922 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde $\pm\%5$ duyarlık için, $z=2$ güven düzeyinde, $p=0.5$ ve $q=0.5$ olarak belirlenmiş ve yeterli örneklem büyüklüğü buna göre hesaplanmıştır (Balcı, 2001). Yapılan hesaplama sonucunda örneklem minimum 351 kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Merkez ilçeye bağlı bulunan ilköğretim okullarından yansız (random) seçilen 16 ilköğretim okulunda 850 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır. Uygulama yapılan okulların listesi Ek-4' de verilmiştir.

Öğretmenlere uygulanan 850 anketin sadece 370' inin dönüşü olmuştur. 47 anket ise hatalı doldurulma nedeni ile araştırma kapsamına alınmamıştır. Tablo 3'e göre örneklemi oluşturan 323 öğretmenin demografik özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin 156' sının (% 48. 1) kadın, 167' sinin (% 51. 5) erkek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin 20' si (%6. 2) 20- 29 yaş aralığında, 92' si (%28. 4) 30- 39 yaş aralığında, 148' i (%45. 7) 40- 49 yaş aralığında, 63' ü (%19. 4) 50 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

39 öğretmen (% 12) 1-9 yıl arası, 109 öğretmen (% 33. 6) 10-19 yıl arası, 129 öğretmen (% 39. 8) 20-29 yıl arası, 46 öğretmen (% 14. 2) 30 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin 71' i (% 21. 9) ön lisans, 243' ü (% 75) lisans, 9' u (% 2. 8) yüksek lisans programlarından mezun olmuşlardır. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin 71' i (% 21. 9) çatışma yönetimi ile ilgili bir seminere katılmış, 252' si (% 77. 8) çatışma yönetimi ile ilgili herhangi bir seminere katılmamıştır.

Tablo 3

Araştırmanın Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Demografik	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	156	48.1
	Erkek	167	51.5
Toplam		323	99.6
Yaş	20-29 yaş	20	6.2
	30-39 yaş	92	28.4
	40-49 yaş	148	45.7
	50 ve üzeri	63	19.4
Toplam		323	99.7
Kıdem	1-9 yıl	39	12
	10-19 yıl	109	33.6
	20-29 yıl	129	39.8
	30 ve üzeri	46	14.2
Toplam		323	99.6
Eğitim Durumu	Ön lisans	71	21.9
	Lisans	243	75
	Lisansüstü	9	2.8
Toplam		323	99.7
Seminere Katılıp-Katılmama Durumu	Evet	71	21.9
	Hayır	252	77.8
Toplam		323	99.7

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesi amacıyla ‘*Örgütsel Çatışma Envanteri*’ kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinde demografik özelliklere bakılmaya ihtiyaç duyulduğundan dolayı çatışma envanterinin önüne araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu Envanteri eklenmiş, Kişisel Bilgi Formu ile Örgütsel Çatışma Envanteri tek kitapçık haline getirilerek deneklere uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu ile görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitimci olarak kıdem yılı, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili seminere katılıp katılmama gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgi toplanmıştır.

Örgütsel Çatışma Envanteri Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan, alan yazında Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) olarak bilinen envanter olup, beş çatışma yönetimi stilini (tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır. Envanterin üç ayrı formu olup bireylerin amirleri ile yaşadıkları çatışmaları incelemek üzere geliştirilen ROCI-II Form A, bireylerin astları ile aralarında yaşanan çatışma yönetimi stratejilerine yönelik geliştirilen ROCI-II Form B ve bireylerin iş arkadaşları ile aralarında çıkan çatışmaları incelemeye yönelik geliştirilen ROCI-II Form C bulunmaktadır. Bu araştırmada envanterin A formu uygulanmıştır.

Envanter, 5'li Likert tipinde (1: Çok Az; 5: Her Zaman) bir ölçektir. Rahim' in geliştirdiği envanter (ROCI-II) ile ilgili birçok çalışmada faktör analizi yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya çıkan beş faktör, ölçeğin beş faktörlü modeli (beş çatışma yönetim stili) desteklediğini göstermiştir (Gümüşeli, 1994). Ölçekte bulunan 28 maddeden 7 ifade tümleştirme, 5 ifade hükmetme, 6 ifade uyma, 4 ifade uzlaşma ve 6 ifade de kaçınma tarzı ile ilgilidir.

Tümleştirme stili, 1., 5., 12., 22., 23., 28. sorularla;

Ödün verme stili, 2., 11., 13., 19., 24. sorularla;

Hükmetme stili, 8., 9., 18., 21., 25. sorularla;

Kaçınma stili, 3., 6., 16., 17., 26., 27. sorularla;

Uzlaşma stili, 4., 7., 10., 14., 15., 20. sorular ile ölçülmüştür.

Envanterin alt boyutlarının her birinden ne kadar düşük puan alınır, bu durum o çatışma stratejisinin alınan puan doğrultusunda çok nadir kullanıldığını ifade etmektedir. Yüksek puan alınması ise o stratejinin çatışma durumlarında sıklıkla başvuru bir yöntem olduğu anlamına gelmektedir.

Envanterin 1983 yılında Rahim tarafından geliştirilen ve güvenilirlik analizinin yapıldığı çalışmada, ölçeğin iç tutarlık katsayılarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 4' te verilmiştir. Bulgular, envanterin güvenilirliğinin uygulamalar için yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4

Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları

GÜVENİRLİK					
Çatışma Yönetimi Stilleri	Test-Retest	Cronbach Alpha	Sperman Brown Güvenirliği	Gutman Lambda	Kristof Tarafsız Güvenirliği
Tümleştirme	.83	.77	.73	.77	.77
Ödün Verme	.81	.72	.71	.73	.72
Hükmetme	.76	.72	.71	.73	.72
Kaçınma	.79	.75	.71	.76	.76
Uzlaşma	.60	.72	.67	.73	.73

Kaynak: Rahim, 1983, s. 373.

Gümüşeli (1994) envanteri Türkçeye uyarladıktan sonra, İzmir’de gerçekleştirdiği araştırmasında ortaöğretim öğretmenlerine ve okul yöneticilerine hazırlanan envanteri uygulamış ve güvenilirlik çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticileri için hesaplanan güvenilirlik katsayısı .81, öğretmenler için yapılan analizler sonucunda ise güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin uygulanması sürecinde, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algılarının oluşumunun sağlıklı olmasını sağlamak amacı ile en az bir yıl süre ile söz konusu okulda, değerlendirmeye alınan okul yöneticisi ile çalışmış öğretmenlerin uygulama sürecine alınmasına özen gösterilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Öncelikle ölçeklerin Denizli ili sınırları içinde bulunan Merkez İlçeye bağlı ilköğretim okullarına uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Kitapçık haline getirilen Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Çatışma Envanteri araştırmacı tarafından örneklem kapsamında ele alınan okullarda bizzat uygulanmıştır. Araştırmanın verileri Mart 2013-Nisan 2013 ayları arasında toplanmıştır. Örneklemi oluşturan okullardaki öğretmenler, araştırmacı tarafından uygulamadan önce toplantı salonu ya da öğretmenler odasında öğle aralarında toplanmış, envanteri nasıl doldurmaları gerektiği konusunda kendilerine açıklamalar yapılmış, daha sonra o salonda ölçek uygulanmıştır. Bu süreçte 850 envanter uygulanmış, bunlardan 370 tanesi geri dönmüştür.

Geri dönen anketlerden 323' ünün yönerge kurallarına uygun doldurulduğu belirlenmiş ve bunlar değerlendirmeye alınmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde ve çatışma yönetimine ilişkin seminerlere katılma durumlarının belirlenmesinde sıklık dağılımı; cinsiyet değişkenine göre algılarının belirlenmesinde t-testi; yaş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre algılarının belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada hata payı .05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM IV

Bulgular

Bu bölümde alt problemlere dayalı olarak ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitimci olarak kıdem yılı, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimine yönelik seminare katılıp katılmama değişkenleri göz önünde bulundurularak öğretmen algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri nelerdir? Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 5’de yer alan beş çatışma yönetimi stratejisine (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma) ait ortalama ve standart sapmalara bakıldığında, öğretmen algılarına göre okul yöneticileri tarafından tümleştirme stratejisinde en sık tercih edilen davranış ‘Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.’ ($\bar{X}$ = 4.23, s= 0.72), en az tercih edilen davranış ‘Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.’ ($\bar{X}$ = 3.88, s= 0.87) olarak tespit edilmiştir.

Ödün verme stratejisinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en sık tercih ettikleri davranış ‘Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.’ ($\bar{X}$ = 3.52, s= 0.96), en az tercih ettikleri davranış ‘Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.’ ($\bar{X}$ = 2.09, s= 1.13) olarak belirlenmiştir.

Hükmetme stratejisinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en sık tercih ettikleri davranış ‘Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.’ ($\bar{X}$ = 3.95, s= 0.95), en az tercih ettikleri davranış ‘Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.’ ($\bar{X}$ = 1.67, s= 1.06) olarak belirlenmiştir.

Uzlaşma stratejisinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en sık tercih ettikleri davranış ‘Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.’ ($\bar{X}$ = 4.03,

$s= 0.74$), en az tercih ettikleri davranış ‘Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.’ ($\bar{X}= 2.22$, $s= 1.22$) olarak belirlenmiştir.

Kaçınma stratejisinde okul yöneticilerinin en sık tercih ettikleri davranış ‘Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.’ ($\bar{X}= 4.08$, $s= 1.19$), en az tercih ettikleri davranış ‘Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.’ ($\bar{X}= 2.05$, $s= 1.12$) olarak belirlenmiştir.

Tablo 5

‘İlköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri dağılımı’

Tümleştirme Stratejisi	$\bar{X}$	s
1.Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.	4.23	0.72
5.Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	4.14	0.74
12.Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	3.99	0.88
22.Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	3.88	0.87
23.Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	4.00	0.83
28.Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	4.04	0.83
Toplam	4.04	0.81

Ödün Verme Stratejisi	$\bar{X}$	s
2.Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	3.52	0.96
11.Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	2.09	1.13
13.Bizlere ödün verir.	2.33	1.08
19.Bizim önerilerimize uyar.	3.09	0.92
24.Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3.51	0.97
Toplam	2.90	1.01

Hükmetme Stratejisi	$\bar{X}$	s
8.Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	1.69	0.97
9.Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.	1.67	1.06
18.Kendi lehine kararlar çıkarmak için becerilerini kullanır.	2.47	1.24
21.Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	3.95	0.95
25.Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	2.62	1.27
Toplam	2.48	1.09

Uzlaşma Stratejisi	$\bar{X}$	s
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	3.78	0.89
7.Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.	3.94	0.85
10.Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	3.92	0.94
14.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol önerir.	3.81	0.82
15.Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.	4.03	0.74
20.Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	2.22	1.22
Toplam	3.61	0.91

Kaçınma Stratejisi	$\bar{X}$	s
3.Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.	3.12	1.23
6.Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2.55	1.18
16.Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	3.00	1.15
17.Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2.05	1.12
26.Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	2.83	1.19
27.Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	4.08	1.19
Toplam	2.93	1.17

Tablo 5’de verilen öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşleri dağılımı incelendiğinde ise öğretmenlerin en yüksek değeri ‘Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.’ ($\bar{X}= 4.23$) maddesine, ($s=0.72$), en düşük değeri ise ‘Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.’ ($\bar{X}= 1.67$), ($s=1.06$) maddesine verdikleri görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise öğretmenlerin en homojen dağılımı ‘Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.’ ($s=0.72$) maddesinde, en heterojen dağılımı ise ‘Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.’ ($s=1.27$) maddesinde gösterdikleri saptanmıştır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri, öğretmenlerin sahip oldukları demografik özellikler doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

Okul Yöneticisinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	sd	t	p
Ödün Verme	Kadın	156	14.26	3.32	321	-1.70	0.087
	Erkek	167	14.86	2.95			
Hükmetme	Kadın	156	11.84	2.97	321	-2.95	0.003
	Erkek	167	12.95	3.69			
Uzlaşma	Kadın	156	21.41	3.45	321	-1.65	0.098
	Erkek	167	22.02	3.19			
Kaçınma	Kadın	156	16.83	4.33	321	-3.46	0.001
	Erkek	167	18.44	3.99			
Tümleştirme	Kadın	156	24.15	3.47	321	-0.75	0.451
	Erkek	167	24.44	3.55			

Tablo 6 incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarının ödün verme [$t(321) = -1.70, p > .05$], uzlaşma [$t(321) = -1.65, p > .05$] ve tümleştirme [$t(321) = -0.75, p > .05$] stratejilerinde cinsiyete göre anlamlı farklılıklar görülmezken hükmetme [$t(321) = -2.95, p < .05$] ve kaçınma [$t(321) = -3.46, p < .05$] stratejilerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri puanlarının yaş değişkenine göre farklılığı için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	s	sd	F	p	Fark	
Ödün Verme	1)20-29	20	2.95	0.54	3	1.58	0.192	-
	2)30-39	92	2.83	0.64	319			
	3)40-49	148	2.89	0.59	322			
	4)50 ve üzeri	63	3.05	0.69				
Hükmetme	1)20-29	20	2.64	0.58	3	0.40	0.750	-
	2)30-39	92	2.47	0.69	319			
	3)40-49	148	2.46	0.65	322			
	4)50 ve üzeri	63	2.49	0.75				
Uzlaşma	1)20-29	20	3.63	0.39	3	2.66	0.048	2-4
	2)30-39	92	3.53	0.61	319			
	3)40-49	148	3.60	0.56	322			
	4)50 ve üzeri	63	3.78	0.46				
Kaçınma	1)20-29	20	3.01	0.72	3	0.64	0.584	-
	2)30-39	92	2.88	0.75	319			
	3)40-49	148	2.93	0.67	322			
	4)50 ve üzeri	63	3.03	0.69				
Tümleştirme	1)20-29	20	4.03	0.48	3	4.47	0.004	2-4
	2)30-39	92	3.91	0.63	319			
	3)40-49	148	4.05	0.57	322			
	4)50 ve üzeri	63	4.25	0.50				

Tablo 7’de ANOVA sonuçları, ödün verme [$F(3, 319) = 1.58, p > .05$], hükmetme [$F(3, 319) = 0.40, p > .05$] ve kaçınma [$F(3, 319) = .64, p > .05$] boyutlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarında yaşa göre anlamlı farklılıklar oluşmadığı görülürken uzlaşma [$F(3, 319) = 2.66, p < .05$] ve tümleştirme [$F(3, 319) = 4.47, p < .05$] boyutlarında yaşa göre anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik puanlarının kıdem değişkenine göre farklılığı için ANOVA sonuçları Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem(yıl)	N	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Fark
Ödün Verme	1)1-9	39	2.81	0.50	3	2.55	.055	-
	2)10-19	109	2.89	0.68	319			
	3)20-29	129	2.87	0.55	322			
	4)30 ve üzeri	46	3.14	0.72				
Hükmetme	1)1-9	39	2.38	0.59	3	.543	.653	-
	2)10-19	109	2.48	0.71	319			
	3)20-29	129	2.48	0.62	322			
	4)30 ve üzeri	46	0.57	0.79				
Uzlaşma	1)1-9	39	3.48	0.49	3	3.175	.024	2-4
	2)10-19	109	3.64	0.59	319			
	3)20-29	129	3.56	0.54	322			
	4)30 ve üzeri	46	3.81	0.46				
Kaçınma	1)1-9	39	2.88	0.69	3	.381	.767	-
	2)10-19	109	2.96	0.77	319			
	3)20-29	129	2.91	0.64	322			
	4)30 ve üzeri	46	3.02	0.73				
Tümleştirme	1)1-9	39	3.92	0.49	3	2.687	.047	2-4
	2)10-19	109	4.02	0.61	319			
	3)20-29	129	4.03	0.58	322			
	4)30 ve üzeri	46	4.26	0.55				

Tablo 8’ deki ANOVA sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik tümleştirme [$F(3,319) = 2.68, p < .05$] ve uzlaşma [$F(3,319) = 3.17, p < .05$] boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenirken ödün verme [$F(3,319) = 2.55, p > .05$], hükmetme [$F(3,319) = .543, p > .05$] ve kaçınma [$F(3,319) = .381, p > .05$] alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticisinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarının mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre farklılığı için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s	sd	F	p	Fark
Ödün Verme	1)Önlisans	71	3.02	0.64	2	1.797	.167	-
	2)Lisans	243	2.87	0.62	320			
	3)Y.Lisans	9	3.04	0.38	322			
Hükmetme	1)Önlisans	71	2.49	0.61	2	.442	.643	-
	2)Lisans	243	2.47	0.70	320			
	3)Y.Lisans	9	2.68	0.54	322			
Uzlaşma	1)Önlisans	71	3.65	0.59	2	.146	.864	-
	2)Lisans	243	3.61	0.54	320			
	3)Y.Lisans	9	3.57	0.43	322			
Kaçınma	1)Önlisans	71	3.01	0.62	2	.356	.701	-
	2)Lisans	243	2.92	0.73	320			
	3)Y.Lisans	9	3	0.45	322			
Tümleştirme	1)Önlisans	71	4.11	0.64	2	.830	.437	-
	2)Lisans	243	4.04	0.57	320			
	3)Y.Lisans	9	3.87	0.49	322			

Tablo 9’ a göre yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinde eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Seminerlere Katılma Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin eğitim ya da seminerlere katılıp-katılmama değişkenine göre algılarına ilişkin farklılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 10’ da verilmiştir.

Tablo 10

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Seminer Çalışmalarına Katılma Durumlarının Karşılaştırılması

Boyutlar	Seminere Katılma	n	Ortalama Değerlerin Ke s	s	sd	t	p
Ödün Verme	Evet	71	3.08	0.66	321	1.424	.155
	Hayır	252	2.88	0.61			
Hükmetme	Evet	71	2.52	0.77	321	.644	.520
	Hayır	252	2.47	0.65			
Uzlaşma	Evet	71	3.70	0.56	321	1.387	.167
	Hayır	252	3.59	0.56			
Kaçınma	Evet	71	2.95	0.73	321	.119	.906
	Hayır	252	2.94	0.69			
Tümleştirme	Evet	71	4.18	0.45	321	2.201	.028
	Hayır	252	4.01	0.61			

Tablo 10 incelendiğinde, okul yöneticisinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen alguları çatışma yönetimi ile ilgili seminerlere katılıp katılmama değişkenine göre sadece tümleştirme stratejisinde [$t(321) = 2.201, p < .05$] anlamlı bir farklılık gösterdiği; ödün verme [$t(321) = 1.424, p > .05$], hükmetme [$t(321) = .644, p > .05$], uzlaşma [$t(321) = 1.387, p > .05$] ve kaçınma [$t(321) = .119, p > .05$] boyutlarında ise anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

BÖLÜM V

Tartışma ve Yorum

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular alt problemlerin incelenme sıralamasına uygun olarak alan yazınla ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Yorum

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmek istenmiştir. Araştırma sonuçları ilköğretim okulu yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma stratejileri arasından en çok tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisinin tümleştirme, en az tercih ettikleri stratejinin ise ödün verme olduğunu göstermektedir. Tümleştirme stratejisinin okul yöneticileri tarafından sıkça tercih edilmesi, okul yöneticisinin çatışma sürecinde problem ile ilgili taraflar arasında her iki tarafında yararına olacak çözümler üretmeye çalışması, onları işbirliğine yöneltmesi olarak yorumlanabilir. Okul yöneticisinin çatışma yönetimine ilişkin bu yaklaşımı, çalışma arkadaşlarına karşı demokratik bir tutum sergilediği şeklinde yorumlanabilir. Sergilenen demokratik tutum sayesinde taraflar sorunlarını açıkça dile getirebilir ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenebilir. Böylelikle çatışma sürecinde zaman kazanılmış olur ve okul yöneticisine duyulan güven de tarafsız yaklaşımından ötürü olumlu yönde artış gösterir.

Bu bulgu, Ural (1997)' ın 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri' başlıklı araştırmasında ulaştığı sonuçlar ile tutarlıdır. Karip (1999)' ın yaptığı araştırmada da, tümleştirme (bütünleştirme) stratejisinin çatışma yönetimi stratejileri arasında tercihen ilk sırada yer aldığı sonucu araştırmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Karip bu sonucu cevaplayıcıların, ölçeğin uygulanması sürecinde toplumsal beklentiler ve kabuller doğrultusunda puanlama yapmış oldukları doğrultusunda yorumlamıştır. Gümüşeli (1994) de 'İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri' isimli araştırmasında, araştırmamızla örtüşen, çatışma yönetimi stratejilerinin kullanım sıralamasında en çok tercih edilen stratejinin tümleştirme stratejisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin en az tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejisinin ödün verme olduğu tespit edilmiştir. Bu strateji, tarafların her birinin çözüm bulmak adına karşı tarafın da çıkarlarını göz önünde bulundurarak mümkün olan en kısa sürede ortak bir çözüm yoluna ulaşmalarıdır. Bu açıdan yaklaşıldığında okul yöneticisinin hem taraflardan çıkarlarını ön planda tutmalarını istemesi, hem de demokratik bir tutum sergilemesini beklemek anlamlı olmayabilir. Bu nedenle ödün verme, en az tercih edilen çatışma yönetimi stratejisi olarak yorumlanabilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Yorum

Araştırmanın ikinci problemi beş alt problemden oluşmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre hükmetme ve kaçınma stratejilerinde anlamlı farklılıklara rastlanırken; tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin puanlarının ortalamaları hükmetme ve kaçınma stratejilerinde bayan öğretmenlerin puan ortalamalarına göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum erkek öğretmenlerin, yönetim süreçlerinde baskın olma, üstünlük kurma ya da erteleme, ilgisiz kalma gibi yaklaşımların okul yöneticileri tarafından gerek sahip olunan mevki gerekse çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliliğe sahip olunmaması gibi nedenlerle kullanımına yönelik algılarının, bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Fırat (2010) ‘Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi’ başlıklı araştırmasında çalışmamıza paralel olarak erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisinin tümleştirme stratejisini daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin erkek öğretmenlerle aralarında çıkan sorunlara kalıcı çözümler getirme eğiliminde oldukları yorumunda bulunmuştur. Araştırmamızın sonuçlarına karşın Gümüşeli (1994) yaptığı araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Arslantaş ve Özkan (2012) ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi’

isimli araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerinin algılanmasında anlamlı farklılıkların görülmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada ikinci olarak ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin ğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tümleştirme ve uzlaştırma stratejilerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Özellikle her iki stratejide de 50 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin puan ortalamaları anlamlı farklılığı yaratmıştır. Bu durum öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesi ve deneyimlerinin de artması ile orantılı olarak okul yöneticisinin tutumlarına yönelik algılarında çatışma yönetimi sürecinde işbirliği yapma ve tarafların karşılıklı olarak doyumlarının sağlanması konusunda okul yöneticilerinin daha ılımlı davrandıklarına ilişkin inançlarının daha fazla olduğu yorumunu yapmamızı sağlayabilir. Erol (2009) ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin atışma Yönetimi Stratejileri ve Bu atışma Yönetimi Stratejilerinin ğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi’ isimli yaptığı araştırmada tüm yaş gruplarında öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinde tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Gümüşeli (1994) ise yaptığı araştırma sonucunda yaş değişkeninin, öğretmenlerin okul yöneticilerinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Sözen (2002) ‘Okul Müdürlerinin atışma Yönetim Stilleri ve Bunun ğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi’ başlıklı araştırmasında sonucunda yaş değişkeninin öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada nc olarak ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin ğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinde, 20 yıl ve üzeri kıdem sahibi olan öğretmenlerin puanlarında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun aynı zamanda yaş değişkeni ile elde ettiğimiz sonuçlarla tutarlı olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenlerin eğitimci olarak deneyimleri arttıkça, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine

ilişkin algılarında anlamlı farklılıkların oluşumunun, okul yöneticilerinin çatışma sürecini gerek taraflar gerekse kurum için mümkün olan en az zarar ile çözmek amacıyla yapıcı bir yaklaşım sergilemeleri yönündeki beklentilerinde görülen artışla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde Erol (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin eğitimci olarak sahip oldukları kıdeme göre okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinde, tüm gruplarda tümleştirme stratejisinin anlamlı farklılıklar oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Fırat (2010) da çalışmasında, kıdeme göre öğretmenlerin algılarında tümleştirme alt boyutunda anlamlı farklılıklara ulaşırken; kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılıklara rastlamamıştır.

Araştırmada dördüncü ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin sahip oldukları eğitim düzeylerinin, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Kırçan (2009) ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri’ başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin eğitim durumlarının kendi okul yöneticilerinin kullandığı hükmetme-üstünlük kurma, bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejileri adına anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın bulguları da bu yöndedir. Aynı şekilde Fırat (2010), araştırmasında eğitim durumları değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada beşinci olarak ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin ‘Çatışma Yönetimi Stratejileri’ konusu ile ilgili seminerlere katılıp katılmama durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda seminere katılma durumunun, çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen algılarında tümleştirme boyutunda anlamlı farklılıklar oluşmasını sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuç çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin eğitim alan öğretmenlerde, okul yöneticisinin yaklaşımlarına ilişkin yapıcı tavır takındığına yönelik olan inançlarının yüksek olmasını sağlama olarak yorumlanabilir. Kırçan (2009) yaptığı araştırma sonucunda, ilköğretim öğretmenlerinin çatışma

yönetimi eğitimi alıp almama durumuna göre hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejileri açısından anlamlı bir farka ulaşamazken çatışma yönetimi eğitimi almayan öğretmenler eğitim alan öğretmenlere göre tümleştirme stratejisini yöneticilerinin daha fazla kullandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri sırası ile tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stratejileri olarak bulunmuştur. Başka bir anlatımla, okul yöneticileri çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin en fazla tarafların problemlerini net olarak ortaya koymaları ve her iki taraf için de mümkün olan en kolay çözüm yoluna ulaşmalarını amaçlarken; güç ve yetkisini kullanarak kendi inandığı çözüm yolunu kabul ettirme yolunu en az tercih etmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde, öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklerinin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve çatışma yönetimine ilişkin seminere katılıp katılmama durumlarından bazılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Bu araştırmada cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri, öğretmen algılarına göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme ve kaçınma yöntemlerinde özellikle erkek öğretmenlerin algılarında farklılıkların olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Bu araştırmada yaş değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri öğretmen algılarına göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda, 50 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin algılarında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıkların ise tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinde olduğu ortaya konmuştur.

Bu araştırmada kıdem değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri belirlenmiştir. Buna göre 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlerin algıların göre tümleştirme ve uzlaşma stratejilerinin okul yöneticileri tarafından daha çok tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda eğitim düzeyi değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmen algılarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri öğretmen algılarına göre belirlenirken, öğretmenlerin çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin eğitim ya da seminerler katılıp katılmama değişkenine göre incelenmiş ve seminere katılan öğretmenlere göre, çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme stratejisinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin çatışma yönetimi süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olmaları, okul yöneticilerinin çatışmada tümleştirme stratejisini kullanmalarına yönelik algılarında anlamlı farklılıklar yaratmıştır.

6.2. Öneriler

1. Yapılan araştırma sonucu, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri arasında kaçınma stiline üçüncü sırada yer alması ile okul yöneticilerinin çatışma süreçlerine ilişkin yeterlik ve farkındalıklarının yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bunu artırmak adına hizmet içi eğitim süreçlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

2. Bu araştırma, yalnızca bir il bazında değil tüm ülke çapında gerçekleştirilerek ulusal düzeyde bir sonuca ulaşılabilir ve eksiklikler hizmet içi eğitim süreçleri ile giderilebilir.

3. Araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak (gözlem vb.) ve farklı eğitim kademelerinde (ilkokul, ortaokul, lise ve yüksek öğretim vb.) gerçekleştirilebilir.

4. Yalnızca öğretmenler değil, okulda görev alan tüm çalışanlar dikkate alınarak okul yöneticisinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejileri belirlenebilir.

5. Yöneticilerin kendilerine de çatışma yönetim stratejilerine yönelik bir envanter uygulanarak yönetici ve öğretmen görüşleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akatay, A. (2003). Çatışma yönetimi ve örgütsel çatışma yönetimi teknikleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 55-75.
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 7(2), 1-27.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Aksu, A. (2003). Örgütsel çatışma yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(3), 99-107.
- Alakavuklar, O. N. ve Arbak, Y. (2009, 21-23 Mayıs). *Kişisel değerlerin kişilerarası çatışma yönetim biçimleri üzerindeki etkisi*. 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.
- Alzawahreh, A. and Khasawneh, S. (2011). Conflict management strategies adopted by Jordanian managers based on employees' perceptions: the case for the manufacturing industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(7), 147-166.
- Arslan, C. (2005). Kişilerarası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 14, 75-93.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 555-570.
- Artan, İ. E. (2002). Çatışma Yönetimi. , A. Esra Aslan (Editör). *Örgütte kişisel gelişim*. Ankara: Nobel, ss. 201-236.
- Asunakutlu, T. ve Zeybekoğlu, S. (1999). Yöneticiler çatışmalarda nasıl davranır? . *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 11-18.
- Asunakutlu T. ve Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11, 111-129.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi; kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A.
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Bickmore, K. (1997, July). *Teaching conflict and conflict resolution in school: (Extra-) curricular considerations*. Paper presented at the Connections '97 International Social Studies Conference, Sydney, Australia.
- Birsel, M. , İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2009). Kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.
- Bondesio, M. J. (1992, August). *Conflict management at school: an unavoidable task*. Paper presented at the Regional Conference of the Commonwealth Council for Educational Administration, Hong Kong.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (7. baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (9. basım). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. , Çakmak, E. K. , Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım.
- Can, H. (2006). Çatışma Yönetimi, Müzakere ve Pazarlık Süreci. İçinde, H. Can (Ed.). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan.
- Ceylan, A. , Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Çelik, A. (2011). Spor kulübü yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 623-636.
- Çetin, M. Ö. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2004). Academics' conflict management styles. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 155-162.
- Dechurch, L. A. , Hamilton, K. L. and Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(1), 66-78.
- Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: Konaklama işletmelerinde iş görenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.

- Demirbolat, A. (1997). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların çatışma yaratma dereceleri hakkında yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Doucet, O. , Poitras, J. ve Chenevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict*, 20(4), 340-354.
- Durukan, H. (2004). Eğitimde çatışma ve yönetimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 193-198.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem.
- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 57-68.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erol, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in schools: its causes& management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(11), 212-227.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2009). Globalization and conflict management in schools. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 4, 183-198.
- Günbayı, İ. ve Karahan, İ. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin kurum içi çatışmaları yönetim biçimleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 209-230.
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). *Organizational behaviour: an introductory text*. Hertfordshire: Prentice Hall.

- İpek, C. (2000). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. İçinde , C. Elma ve K. Demir (Ed). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar*. Ankara: Anı.
- Johnson, P. E. (1989). *Conflict in school organizations and its relationship to school climate*. Unpublished Dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2009). Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çatışma çözme stratejileri üzerindeki etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 111-118.
- Karakuş, M. ve Savaş, A. C. (2012). The effects of parental involvement, trust in parents, trust in students and pupil control ideology on conflict management strategies of early childhood teachers. *Educational Sciences: Theory& Practice*, 12(4), 2977-2985.
- Karcıoğlu, F. , Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. (1. Basım). Ankara: Pegem A.
- Kaya, T. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, T. (2000). Sosyal farklılaşma ve çatışma sürecinde çalışma ilişkileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 195-207.
- Kesting, P. , Smolinski, R. and Speakman, I. (2012). Conflict in organizations: the role of routine. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 50-59.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, T. (2009). Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri. İçinde, S. Özdemir (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Longaretti, L. ve Wilson, J. (2006). The impact of perceptions on conflict management. *Educational Research Quarterly*, 29(4), 3-15.
- Mikkelsen, E. N. (2012). Exploring how conflict management training changes workplace conflicts: a qualitative case study. *Journal Of Conflictology*, 3(1), 7-16.

- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
- Niens, U. ve Cairns, E. (2010). Conflict, contact and education in Northern Ireland. *Theory Into Practice*, 44(4), 337-344.
- Oboegbulem, A. and Alfa, I. A. (2012). Conflict resolution strategies in non-government secondary schools in Benue State, Nigeria. *China Education Review*, 3(2), 91-102.
- Öğülmüş, S. (2001). *Kişilerarası sorun çözme becerileri ve eğitimi*. Ankara: Nobel.
- Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2009). Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin tutumlar: kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 15-24.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2006). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özer, M.A. (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel.
- Özgan, H. (2011). The relationships between organizational justice, confidence, commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 241-247.
- Özkalp, E., Sungur, Z. And Özdemir, A. A. (2009). How Turkish managers cope with the conflict in their organizations: an exploratory study in Turkey. *Journal of European Industrial Training*, 3(5), 419-438.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-75.
- Özmen, F. , Aküzüm, C. ve Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre okul mensuplarının okullardaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Polat, S. ve Arslan, H. (2004). Yüksek öğretim örgütünde görev yapan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(39), 430-457.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. (3rd edition). London: Quorum Books.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, A. (2010, June). *Functional and dysfunctional strategies for managing conflict*. Paper presented at the 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference, Boston, Massachusetts.
- Salleh, M. J. and Adulpakdee, A. (2012). Causes of conflict and effective methods to conflict management at Islamic secondary schools in Yala, Thailand. *International Interdisciplinary Journal of Education*, 1(1), 15-22.
- Sargın, N. (2010). Öğretmen adaylarının çatışma ve şiddete ilişkin farkındalık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 601-616.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 414-429.
- Schein, E. H. (1977). *Örgüt psikolojisi*. (Çev. Mustafa Tosun). Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: the impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-19.
- Sözen, D. (2002). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stevahn, Laurie (2004). Integrating conflict resolution training into the curriculum. *Theory Into Practice*, 43(1), 50-58.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 188, 125-143.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict- positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19- 28.

- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-265.
- Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturmaçılık kuramı perspektifinden incelenmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(42), 255-278.
- Türnüklü, A. (2007). Liselerde öğrenci çatışmaları, nedenleri, çözüm stratejileri ve taktikleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 129-166.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Wall, J. A. ve Callister, R. R. (1995). Conflicts and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yatkin, A. (2008). Örgütsel çatışmanın ve performans değerlendirmenin işgören performansına etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma Ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 6 (2), 6-18.
- Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel çatışma yönetimi açısından kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 6(1), 31-47.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Elinizdeki anket formu, Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı bünyesinde hazırlanacak olan 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi' başlıklı tez çalışmasına yönelik gerekli verilerin toplanması amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Serap Canan HORATA

Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi A.B.D.

Yüksek Lisans Öğrencisi

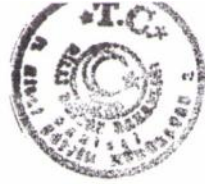
BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER



Lütfen kişisel bilgilerinize uygun olan seçeneği işaretleyiniz (X).

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üzeri
3. Kıdeminiz ☐ 1-9 yıl ☐ 10-19 yıl ☐ 20-29 yıl ☐ 30 ve üzeri yıl
4. Eğitim Düzeyiniz ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. 'Çatışma Yönetimi Stratejileri' konusu ile ilgili herhangi bir eğitim ya da seminere katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır



ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ (ÇYS)

Aşağıda okulda yaşanabilecek bir anlaşmazlık durumunda sergilenebilecek 28 davranış şekli verilmiştir. Yöneticinizle yaşadığınız bir anlaşmazlık durumunda **okul yöneticinizin vereceği tepkiyi düşünerek bu davranışları hangi sıklıkla sergilediğini değerlendiriniz.** Size en uygun gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğu işaretleyiniz.

Madde No		Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
1	Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.					
3	Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.					
4	Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.					
5	Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.					
6	Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.					
7	Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.					
8	Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
9	Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.					
10	Bizim isteklerimizi de dikkate alır.					
11	Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.					
12	Sorunu birlikte çözmek için bizlerle bir bilgi alış-verişi yapar.					
13	Bizlere ödün verir.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir.					
15	Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.					
16	Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					
17	Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19	Bizim önerilerimize uyar.					
20	Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.					

21	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.					
22	Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.					
23	Ortak karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.					
24	Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.					
26	Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.					
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28	Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.					



EK-2 ANKET İZNİ

Anket Kullanma İzni



Ali İlker GÜMÜŞELİ (aligumuseli@gmail.com) [Kişilere ekle](#) 02.04.2013 ▶

Kime: Serap Canan HORATA ✉

Sayın Serap Canan Horata,

M.Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve kısa adı ROCI olan bireyler arası çatışma envanterinin tarafımdan Türkçeye uyarlanan ve doktora tezimde kullanılan anketi, gerekli izin ve atıfları yaparak kullanabilirsiniz.

--

Prof.Dr.Ali İlker Gümüşeli

OKAN Üniversitesi Eğitim Fakültesi

OKAN University

Faculty of Education

Tel: +90 216 677 16 30-2368

EK-3 ANKET UYGULAMA İZNİ



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/23207
Konu: Anket Onayı

02/04/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 19/03/2013 tarih ve 1929 sayılı yazıları.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Serap Canan HORATA, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu anket çalışmalarını ilgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli Merkez ilçe ilköğretim okullarında uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2012/2013 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Sebahattin AKGÜL
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza:

Aslı İle Aynıdır

02.04.2013

Mahmut TURK

Müdür

O L U R.

02/04/2013

Alp ASLANARGUN

Vali a.

Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029 -044.01.00.00
Konu : Anket Onayı.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f889-6b97-3666-aba6-7de1 kodu ile yapılabilir.

Sırakapılar Mah. Saltık Cad. No: 76, 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin : E.SARIYILDIZ Şef
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 708
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

EK 4- UYGULAMA YAPILAN OKULLARIN LİSTESİ

1. Namık Kemal İlköğretim Okulu
2. Sevil Kaynak İlköğretim Okulu
3. Merkez İlköğretim Okulu
4. Hürriyet İlköğretim Okulu
5. Kınıklı Denizli Basma Sanayi İlköğretim Okulu
6. Emsan Doğan Demircioğlu İlköğretim Okulu
7. Fatih İlköğretim Okulu
8. Arif Yalınkaya İlköğretim Okulu
9. Lütfi Ege İlköğretim Okulu
10. Ressam İbrahim Çallı İlköğretim Okulu
11. 19 Mayıs İlköğretim Okulu
12. 100. Yıl Mehmetçik İlköğretim Okulu
13. Hulusi Kulaklı İlköğretim Okulu
14. Hacı Şakir- Meliha- Nilüfer Öz İlköğretim Okulu
15. Hacı Halil Bektaş İlköğretim Okulu
16. Gazi İlköğretim Okulu