

**T.C.**  
**SIIRT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**ANABİLİM DALI**

**İdil DAYANAN UĞUR**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN**  
**GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ**

**SIIRT-2018**



T.C.  
SIIRT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Öğretmenlerin Algularına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

18.01.2018

İdil DAYANAN UĞUR



T.C.  
SIIRT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ'ın danışmanlığında, İdil DAYANAN UĞUR tarafından hazırlanan bu çalışma 20/12/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan (Tez Yöneticisi)** : Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ  
**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. H. Basri MEMDUHOĞLU  
**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Fazlı ERGÜL  
**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Rasim TÖSTEN  
**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre AVCI

İmza: .....  
İmza: .....  
İmza: .....  
İmza: .....  
İmza: .....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

18. / 01. / 2018

İmza

Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU

Enstitü Müdürü

*Veysel Okçu*

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	I
<b>ÖZET</b> .....	VI
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ÖNSÖZ</b> .....	VIII
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	IX
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	X
<b>KISALTMALAR</b> .....	XII
<b>GİRİŞ</b> .....	1
I. PROBLEM .....	1
II. AMAÇ .....	3
III. ÖNEM .....	4
IV. VARSAYIMLAR .....	5
V. SINIRLILIKLAR .....	5
VI. TANIMLAR .....	6
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
1.1. YÖNETİM .....	8
1.2. GÜÇ KAVRAMI .....	9
1.2.1. Eğitim Yönetiminde Güç .....	11
1.2.2. Güç ile İlişkili Kavramlar Güç Kavramı.....	13
1.2.2.1. Otorite ve Güç.....	13
1.2.2.2. Etki ve Güç.....	14
1.2.2.3. Politika ve Güç.....	15
1.2.2.4. Yetki ve Güç.....	17

1.3. GÜÇ KAYNAKLARI .....	18
1.3. 1. Yasal Güç.....	20
1.3. 2. Ödül Gücü.....	21
1.3. 3. Zorlayıcı Güç.....	21
1.3. 4. Karizmatik Güç.....	22
1.3. 5. Uzmanlık Gücü.....	23
1.4. GÜÇ KAYNAKLARINI ETKİLİ KULLANAN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ .....	24
1.5. ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR .....	26
1.6. ÇATIŞMA KAVRAMI .....	29
1.6.1. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar.....	31
1.6.1.1. Klasik Dönem Yaklaşımı.....	31
1.6.1.2. Neo-Klasik Dönem Yaklaşımı.....	32
1.6.1.3. Modern Dönem Yaklaşımı.....	33
1.6.2. Örgütlerde Çatışma.....	34
1.6.3. Çatışma Türleri.....	35
1.6.4. Çatışmanın Nedenleri.....	36
1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....	39
1.7.1. Çatışma Yönetim Stilleri.....	42
1.7.1.1. Tümüleştirme Stili ( <i>Integrating Style</i> ) .....	45
1.7.1.2. Hükmetme Stili ( <i>Dominating Style</i> ) .....	46
1.7.1.3. Kaçınma Stili ( <i>Avoiding Style</i> ) .....	47
1.7.1.4. Ödün Verme (Uyma) Stili ( <i>Obliging Style</i> ) .....	48
1.7.1.5. Uzlaşma Stili ( <i>Compromising Style</i> ) .....	48
1.7.2. Yaşanan Çatışmalara Uygun Stillerin Seçilmesi .....	49

1.7.3. Etkili Çatışma Yönetiminin Eğitim Kurumlarına Katkısı .....	51
1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR .....	54

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM</b> .....	58
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	58
2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	58
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	60
2.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ .....	62
2.5. VERİLERİN ANALİZİ .....	62

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	64
3.1. ÖĞRETMEN ALGILALARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜÇ KAYNAKLARI DÜZEYİ .....	64
3.2. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARI DÜZEYİNİN KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE ANALİZİ .....	65
3.2.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerinin Güç Kaynakları Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular .....	66
3.2.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları Düzeyinin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular .....	67
3.2.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları Düzeyinin Öğretim Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular .....	68
3.3. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ DÜZEYİ .....	69
3.4. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ DÜZEYİNİN KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE ANALİZİ .....	71

3.4.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular .....	71
3.4.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular .....	72
3.4.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Öğretim Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular .....	72
<b>3.5. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ, ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ YORDAMA DÜZEYİ .....</b>	<b>73</b>
3.5.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Hükmetme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	74
3.5.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Kaçınma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	75
3.5.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Uzlaşma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	76
3.5.4. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Tümleştirme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	78
3.5.5. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Hükmetme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	79
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
4.1 TARTIŞMA .....	82
4.2. SONUÇ .....	89
4.3. ÖNERİLER .....	91
4.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	91
4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	92
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>93</b>

<b>EKLER</b> .....	104
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	117





**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARI  
İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ****İdil DAYANAN UĞUR****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ****2018, 117 sayfa****Jüri: Doç Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU****Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL****Yrd. Doç. Dr. Rasim TÖSTEN****Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre AVCI**

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 öğretim yılı, Şırnak ili ve bağlı köylerinde görev yapan 775 ilkokul ve ortaokul öğretmeni; örneklemini ise 381 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada yöneticilerin örgütsel güç kaynakları düzeyini ölçmek amacıyla "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği", yöneticilerin çatışma yönetimi stillerinin düzeyini ölçmek amacıyla "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II" olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler aracılığı ile toplanan verilerin çözümlenmesinde istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlara ait frekans, aritmetik ortalama ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığını test edebilmek amacıyla, bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin yordama düzeyini tespit edebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerini anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç Kaynakları, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Stilleri.

**ABSTRACT****MASTER'S THESIS****EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER BASES AND  
CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS  
ACCORDING TO PERCEPTIONS OF TEACHERS****İdil DAYANAN UĞUR****Thesis Advisor: Associate Professor Hacı İsmail ARSLANTAŞ****2018, Page: 117****Jury: Associate Professor Hasan Basri MEMDUHOĞLU****Associate Professor Hüseyin Fazlı ERGÜL****Assistant Profesör Rasim TÖSTEN****Assistant Profesör Yunus Emre AVCI**

The main objective of this study is to determine the relationship between the bases of organizational power that school managers possess based on the perceptions of primary and secondary school teachers and the conflict management styles.

The research population is consisted of 775 primary and secondary school teachers working in Şırnak province and affiliated villages in 2016-2017 academic year, and the study sample involves 381 teachers. Within the context of the study, “Organizational Power Sources Scale” is used to measure the level of managerial organizational power sources, and “Rahim Organizational Conflict Inventory–II” is used to measure the level of managers' conflict management styles. Statistical analyzing programme is used for analysis of the data collected through scales. Additionally, frequency, arithmetic mean and percentage values of scores obtained from the scales were calculated. Independent samples t-test was used to test the significance of the differences between the mean scores. Multiple regression analysis was applied in order to determine the level of prediction of the variables, and the significance level is .05.

As a result of the analysis of the research data, it was determined that the power sources that the managers have according to teacher perceptions significantly predict the sub-dimensions of conflict management styles at various levels.

**Keywords:** Power Sources, Conflict Management, Conflict Management Styles.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modeli esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmam süresince bilgi ve tecrübelerini şahsımla paylaşarak akademik ve sistemli çalışmayı öğreten; çalışmamın tamamlanmasını sağlayan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ' a,

Lisans süresince olduğu gibi yüksek lisans süresince de desteğini her zaman hissettiren değerli hocam Doç. Dr. Mustafa KAHYAOĞLU' na,

Yüksek lisans ve tez çalışma süresince şahsıma kıymetli vakitlerini ayırarak çalışmama önerilerde bulunarak katkılarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Sungur GÜREL, Öğr. Gör. Malik DURMAZ ve çok değerli jüri üyelerine,

Okullarında uygulama yapmama izin vererek çalışmamın gerçekleştirilmesine katkı sağladıkları için okul müdürlerimize ve değerli zamanlarını ayırarak ölçekleri dolduran değerli öğretmenlerimize,

Yüksek lisans eğitimim boyunca şahsıma olan inancını her zaman vurgulayan ve akademik alanda ilerlememi her zaman destekleyen canım babam Memet Şirin DAYANAN' a, sevgili eşim Hüseyin UĞUR' a ve sevgili aileme sonsuz teşekkürler.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi .....	40
<b>Şekil 1.2:</b> İki Boyutlu Kişiler Arası Çatışma Stilleri Modeli .....	45



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Öğretmen İhtiyaçları ile Kurumsal Beklentilerin Çatışma Durumları .....	38
<b>Tablo 1.2:</b> Çatışma ile Başa Çıkma Durumları ve Problemleri .....	51
<b>Tablo 1.3:</b> Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler .....	54
<b>Tablo 2.1:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	59
<b>Tablo 2.2:</b> Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeğinin Güvenirlik Değeri Analizi .....	61
<b>Tablo 2.3:</b> Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Güvenirlik değeri Analizi .....	62
<b>Tablo 3.1:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Güç Kaynakları Düzeyi .....	65
<b>Tablo 3.2:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yasal Güç Alt Boyutunda Yer Alan Maddeleri Derecelendirmelerine İlişkin Bulgular .....	66
<b>Tablo 3.3:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	67
<b>Tablo 3.4:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı .....	68
<b>Tablo 3.5:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Dağılımı .....	69
<b>Tablo 3.6:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Çatışma Yönetimi Düzeyi .....	70
<b>Tablo 3.7:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tümlleştirme Stili Alt Boyutunda Yer Alan Maddeleri Derecelendirmelerine İlişkin Bulgular .....	70
<b>Tablo 3.8:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri t-Testi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	71
<b>Tablo 3.9:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı .....	72

<b>Tablo 3.10:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Dağılımı ..	73
<b>Tablo 3.11:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarının, Hükmetme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	74
<b>Tablo 3.12:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarının, Kaçınma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	75
<b>Tablo 3.13:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarının, Uzlaşma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	77
<b>Tablo 3.14:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarının, Tümlleştirme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	78
<b>Tablo 3.15:</b> İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarının, Ödün Verme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	79

**KISALTMALAR**

**ÖGKÖ:** Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği.

**ROCI II:** Rahim Organizational Conflict Inventory II (Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği 2).

**Significance Level (p):** Anlamlılık düzeyi.

**$\bar{X}$ :** Aritmetik Ortalama.

**Ss:** Standart sapma.

**Sh:** Standart hata.

**N:** Bağımsız değişkenlere ilişkin sayı.

**B:** Regresyon Katsayısı, etki değeri.

**R:** Çoklu korelasyon katsayısı.

**R<sup>2</sup>:** Çoklu korelasyon katsayısının karesi.

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konmuştur. Ayrıca tanımlar kısmında, önemli kavramlar ve terimler açıklanmıştır.

### I. PROBLEM

Eğitim kurumları toplumun ve bireylerin değişen koşullara uyum sağlamasında öncü bir rol üstlenmektedirler. Birer eğitim kurumu olan okulların etkili ve verimli bir biçimde bu süreci yürütmesinde farklı değişkenlerin etkisinden söz etmek mümkündür. Bu değişkenler doğrudan yönetici, öğretmenler ve öğrencilerle ilişkili olabileceği gibi okulun sahip olduğu kültür, iklim ve çevre değişkenleri ile de ilişkili olabilmektedir.

Okuldan beklenen eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde okul yöneticisinin yönetim anlayışı ve yönetsel uygulamalarının belirleyici bir etkisi olduğu bilinmektedir. Nitekim Çınkır (2010: 1029), okul yöneticilerinin elde ettikleri başarının yönetim süreci içerisinde, kurallar ve okul politikalarının uygulanması esnasında sergiledikleri yönetim ve liderlik davranışları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim uygulamaları okul örgütünün üyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda okul örgütünü oluşturan öğretmen ve yöneticiler üzerinde, motivasyon, okul örgütüne bağlılık gibi pek çok değişkenin belirleyici olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları da bu değişkenler arasında yer almaktadır. Nitekim okul gibi sosyal örgütlerde yöneticiler, çalışanları üzerinde belli bir etkiye sahiptir. Bu etki çalışanların istenen yönde davranışlar sergilemesi noktasında önem taşımaktadır. Bir örgütte, üyeleri örgüt amaçları doğrultusunda etkileyip bu amaçları gerçekleştirmedeki araç liderin kullandığı güç olarak nitelendirilebilir. Hoy ve Miskel' e (2012: 203) göre güç, örgütlerde formal ve informal yöntemler içeren, uyum sağlama amacı güden geniş perspektifli kavramsal bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gücün formal veya informal olarak sınıflandırılabilmesi, çeşitli güç kavramlarından söz etmeyi mümkün kılmaktadır.

Örgütlerde güç konusuna ilişkin ilk çalışma French ve Raven (1959) tarafından ortaya atılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda beş temel güç tanımlaması yapılmıştır.



Bunlar "ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık güç türleri" şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Yöneticilerin, sahip oldukları gücü okulun lehine kullanabilmesi için güç kaynaklarının alanını, konusunu, nasıl elde edildiğini, toplum üzerindeki algıyı ve önemini tam olarak anlayabilmesi gerekmektedir (Karaman, 1999: 11).

Okul yöneticilerinin, okul paydaşlarını istedikleri yönde etkileyebilmeleri için sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları güç stilleri, okul paydaşları ile aralarındaki ilişkinin niteliğini, paydaşların örgütleri ile ilgili algısını ve sonuç olarak da performanslarını etkilemektedir (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 26). Bu bağlamda değişkenlerin kontrolünün sağlanmasında ve dolayısıyla örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde yöneticinin yönetim sürecinde kullandığı gücün hedefler doğrultusunda kullanılması gerekmektedir (Mcshane ve VonGlinow, 2016: 174).

Okulların sosyal bir yapıya sahip olması, farklı kültür ve yaşamdan bireylerin bir araya geldiği örgütler olması, yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları güç kaynaklarının farklılaşmasında etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları örgütün yapısı, yapılan işin türü ve çalışanların özellikleri ile ilişkili olmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013:1).

Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının çeşitlilik göstermesi, bu güç türlerini çeşitli durumlarda uygulamalarını mümkün kılabilmektedir. Nitekim yöneticilerin örgütlerde meydana gelen anlaşmazlık ve uyuşmazlıklarda güç kaynaklarına başvurarak örgütün lehine kararlar alınmasını sağlaması mümkün olabilir.

Sosyal yönü ağır basan örgütler gibi okullarda da çeşitli tür ve düzeylerde çatışmalar kaçınılmazdır. Yaşanması muhtemel olan bu çatışmaların olumlu veya olumsuz sonuçlanması okul paydaşlarının tutumlarına bağlı olarak değişmektedir (Özgan, 2011:231).

Çatışma, iş yaşamında eskiden bu yana süregelen bir tartışma konusudur. Henry Fayol, Max Weber örgüt yapılarının uyum içinde olması gerektiğini ileri sürerken, örgütsel davranışın kurucularından Elton Mayo az bir çatışmanın bile örgütsel etkinliği azaltabileceğini ileri sürmüştür ( Mcshane ve VonGlinow, 2016:194). Rahim (2001) ise örgütlerde yaşanan çatışmaların çalışanları durağanlıktan kurtaran, örgüte dinamizm katan bir unsur olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda geleneksel yönetim anlayışına göre

olumsuz bir durum olarak nitelendirilen çatışma kavramı, modern yönetim anlayışına göre örgütlerin ilerleme kaydetmeleri adına fırsata çevrilmesi gereken bir durum olarak nitelendirilmektedir (Gümüşeli, 1994, Karip, 2015, Rahim,2001).

Yöneticilerin örgütlerde meydana gelen anlaşmazlık ve çatışmaları yönetme biçimleri Rahim (1983) tarafından detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Rahim ve Bonoma tarafından 1979 yılında gerçekleştirilen bir diğer araştırma sonucunda ise şu an genel kabul gören, yöneticilerin çatışma yönetim stillerine ilişkin beş profil ortaya konmuştur. Bunlar, "tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stilleridir" (Akt. Gümüşeli, 1994).

Birer eğitim kurumu olan okullarda çatışmaların iyi yönetilip olumlu sonuçlar elde edilmesi okulun verimliliğini arttıracaktır. Bu bağlamda yöneticinin, çatışmayı iyi yönetme ve olumsuz gibi görünen anlaşmazlık, çatışma durumlarını okulun lehine çevirme noktasında sorumluluk sahibi olduğu söylenebilir (Karip, 2015: 36-37).

Okulların eğitsel hedeflerine ulaşabilmeleri, birçok faktöre bağlı olmakla beraber okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarından, yönetim stillerinden ve yönetsel uygulamalarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Okullarda yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde kullandıkları güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmanın problemi, "ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasında nasıl bir ilişki vardır?" şeklinde belirlenmiştir.

## **II. AMAÇ**

Araştırmanın temel amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ne düzeydedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları düzeyi;

- a. Cinsiyete,
  - b. Kıdeme,
  - c. Görev yapılan öğretim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ne düzeydedir?
4. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri düzeyi;
- a. Cinsiyete,
  - b. Kıdeme,
  - c. Görev yapılan öğretim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, çatışma yönetimi stillerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

### III. ÖNEM

Okul yöneticilerinin, okulların sağlıklı işleyişinde üstlendikleri rol büyük önem taşımaktadır. Yani okul yöneticilerinin, okulu yönetmedeki yönetsel uygulamaları, yönetim sürecinde okul kültürü, okul iklimi, öğretmen ve öğrenci motivasyonu gibi pek çok unsurdan hem etkilenmekte hem de bu unsurları etkilemektedir. Yöneticiler öğretmenlerin istedik yönde davranışlar sergilemesi amacıyla çeşitli güç kaynaklarından faydalanmaktadırlar. Bu araştırma; bir yönüyle öğretmen algılarına göre yöneticilerin yönetim sürecinde kullandıkları güç kaynaklarını ele almayı amaçlamaktadır.

Çatışmanın varlığından, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve nedenlerinin doğru bir biçimde tespit edilip yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çatışma durumlarını iyi yönetip örgüt lehine çevirme konusunda yöneticiler önemli bir role sahiptirler. Bu durum okul yöneticilerinin etkili bir çatışma yönetim yeteneğine sahip olması gereğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çatışmaları uygun stiller kullanarak okulun yararına olacak şekilde yönetmelidirler. Bu araştırma; bir diğer yönüyle de öğretmen

algılarına göre yöneticilerin kullandıkları veya sahip oldukları çatışma yönetim stillerini ele almayı amaçlamaktadır.

Yöneticilerin yönetim sürecini etkili ve verimli bir biçimde yönetebilmeleri için kullandıkları güç kaynakları ile yöneticilerin öğretmenlerle olan herhangi bir çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stilleri literatürde birçok araştırmacı tarafından ayrı ayrı ve farklı perspektifler ile ele alınmıştır. Bu tez çalışmasına özgünlük katacak olan unsur ve tezin temel amacı literatürde henüz yeteri kadar ele alınmamış olan "yöneticilerin yönetim sürecinde kullandıkları güç kaynakları ile yine yöneticilerin süreç içinde ortaya çıkan bir çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek" tir. Bu araştırma; özgün olması sebebiyle literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### **IV. VARSAYIMLAR**

- Araştırmaya katılan, ilkokul ve okullarda görev yapan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar, onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, var olan durumu yansıtmaktadır.
- Araştırma için seçilen örneklem, evreni temsil gücüne sahiptir.

#### **V. SINIRLILIKLAR**

- Bu araştırma; kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen literatür ile sınırlıdır.
- Bu çalışmada kullanılan veriler, uygulanan ölçeklerle sınırlı tutulmuştur.
- Bu çalışmada elde edilen veriler seçilen örneklem ile sınırlıdır.
- Bu çalışmada veri kaynağı olarak, 2016-2017 eğitim- öğretim yılı Şırnak ili ve bağlı köylerinin resmi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.
- Elde edilen verilerden Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğine ait alt boyutlardan "hükmetme" stilinin  $\alpha$  güvenirlik katsayısının .54 olması araştırmanın sınırlılıklarındandır.

## VI. TANIMLAR

**Güç:** Örgütlerde veya sistemlerde liderlerin üyelerini etkileyip istenen doğrultuda davranış sergilemelerini sağlama yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012: 203).

**Güç Kaynakları:** Örgütler birbirinden farklı yapılara sahip olabilmektedir. Bu durum liderin kullandığı etkileme araçlarında da farklılık yaratmaktadır. Liderlerin kullandıkları çeşitli etkileme araçları güç kaynakları olarak nitelendirilmektedir (Argon, Yılmaz ve Kurt, 2014: 28).

**Yasal Güç:** Kaynağını yöneticinin bulunduğu makamdan alan ve yöneticinin çalışanlarını resmi yollarla etkilemede kullandığı güç türüdür (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 1084).

**Ödül Gücü:** Liderin üyelerini ödüllendirme yolu ile etkileme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirme stratejisidir (French ve Raven, 1959: 152).

**Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin, alanında sahip olduğu bilgi birikimi ile çalışanlarını etkilemede kullandığı güç türüdür (Bayrak, 2001: 27).

**Zorlayıcı Güç:** Yöneticilerin, çalışanları etkileyebilmek için çalışanlarını korkutarak belli ceza veya yaptırımlara başvurduğu güç türüdür (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 27).

**Karizmatik Güç:** Yöneticinin kişilik özellikleri, iletişim becerisi ve ikna kabiliyeti gibi özelliklerinden kaynaklanan güç türüdür (Akyüz ve Kaya, 2015: 76)

**Çatışma:** Farklı düşünce veya kültürlere sahip bireyler arasında çıkan anlaşmazlıkların genel adıdır.

**Çatışma Yönetimi:** Meydana gelen herhangi bir anlaşmazlığı belli bir sonuca ulaştırabilmek için tarafların veya üçüncü kişinin karşılıklı bir biçimde harekete geçmesi olarak tanımlanır (Karip, 2015:43)

**Çatışma Yönetimi Stilleri:** Uzlaşmazlık ve anlaşmazlık yaşayan tarafların uzlaşabilmeleri adına kullanılan stillerdir.

**Tümleştirme Stili:** Herhangi bir çatışma durumunda tarafların hem kendi ilgilerini hem de karşı taraftaki bireyin ilgisini dikkate alarak problemi çözmeye çalıştığı çatışma yönetme stilidir (Rahim, 2001: 28).

**Uzlaşma Stili:** Tarafların ortak bir yol bulmaya çalıştığı, ancak derinlemesine çözümler yerine, sorunların yüzeysel olarak ele alındığı çatışma yönetim stilidir (Kılıç, 2006: 22).

**Kaçınma Stili:** Çatışan tarafların hem kendi ilgisini hem de karşıdaki kişinin ilgisini göz ardı ettiği çatışmayı görmezden geldiği çatışma yönetme stratejisi olarak ifade edilir (Karip, 2015: 67).

**Ödün Verme (Uyma) Stili:** Çatışan taraflardan birinin ilgisinin baskın gelmesi sonucu diğerinin kendi ilgisinden vazgeçtiği stratejidir (Rahim, 2001: 29).

**Hükmetme Stili:** Anlaşmazlık yaşayan taraflardan birinin, diğeri üzerinde üstünlük kurmaya çalıştığı çatışma yönetme stilidir (Rahim, 2001: 29).



## BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesine, konuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle konu ile ilgili kavramların açıklaması yapılarak, literatürdeki ilgili araştırmalar incelenmiştir.

### 1.1. YÖNETİM

Bireyler, belli amaçlar edinip bu amaçlara ulaşma adına çeşitli uğraşlar vermiştir. Bu uğraşlar sonucunda, amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmek için sistemli bir yol izleme gereği, yönetim kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda, tarih boyunca yönetme ve yönetim ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Günümüz dünyasında hızlı bir biçimde yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin de dinamik bir yapıda olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirirken modern yönetim yaklaşımlarını temel almaları gerektiği savunulmaktadır. Bu modern örgüt yapılarının da amaçlarını gerçekleştirmelerinde, süreci etkili bir biçimde yürütecek bir yöneticiye ihtiyaçları olduğu aşikardır (Ayhan, 2006: 44)

Yönetim süreçleri; karar verme, planlama, organize etme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere belli bir şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaların her biri kendi içinde oldukça önemli olmakla beraber etkileme kavramının, yöneticinin örgüt amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirme ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilme noktasında ayrı bir önem taşıdığı savunulmaktadır (Topsoy, 2014: 37). Yönetici, bir lider rolü üstlenerek çalışanlarını etki ile harekete geçirdiği zaman, çalışanların güdülenme düzeyleri yüksek olacağından yapılan işten alınan verim de o denli yüksek olacaktır.

Yönetim, bireylerin ortak amaçlara ulaşmak için etkileşim halinde oldukları yapısal bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde ortak amaçlar olduğu gibi bu amaçlarla orantılı bireysel amaçlar da mevcuttur. Yöneticilerin bu bireysel amaçlar ile örgüt amaçlarını dengede tutmaları örgütün etkililiği ve sürekliliği adına önem arz

etmektedir. Gerek yurt içinde, gerekse yurt dışında gerçekleştirilmiş olan birçok araştırmada, yöneticilerin yönetim sürecinde çeşitli sebeplerden kaynaklanan sorunlarla baş etmek zorunda kaldıkları ifade edilmektedir (Abat, 2010; Çelik, 2015; Çınkır, 2010; Gümüşeli, 2001; Hoy ve Miskel, 2012; Özdemir, 2008). Çınkır' a (2010: 1028) göre, yöneticilerin bu sorunlarla baş edebilmeleri için belli başlı bazı yönetsel davranışlara sahip olmaları gerekmektedir.

Aslanargun' a (2009:1) göre yöneticiler, hem örgüt amaçlarını gerçekleştirmek hem de çalışanların motivasyonlarını arttırabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler, yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi yöneticinin bulunduğu konumdan da kaynaklanabilmektedir. Yönetici, yönetim sürecini her ne şekilde kontrol ederse etsin, süreci yürütebilmesi için sahip olduğu örgütsel güçlerden faydalanması gerekmektedir.

En üst düzeyde etkililiğin gerçekleştirilebilmesi için organize etme ve yönetme kavramlarının örgüt içi düzenlemeleri yapması gerekmektedir (Aydın, 2013: 18). Bu anlamda yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına sahip oldukları gücü etkili bir biçimde kullanmak durumundadırlar. Bu süreci harekete geçirebilecek ve sağlıklı bir biçimde devam ettirebilecek en önemli unsurlardan biri yöneticinin elinde bulunan örgütsel güçtür.

## **1.2. GÜÇ KAVRAMI**

Belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş ve karşılıklı etkileşim halinde bulunan bireylerin olduğu her yer ve zaman da güç olgusunun meydana gelmesi doğal bir sonuçtur. Sosyal ortamlarda veya örgütlerde karşılıklı iletişim ve etkileşimden doğan bağlılık, güç olgunun temelini oluşturmaktadır (Bağcı, 2009:1; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011: 9).

Günümüzde örgütlerin insan yaşamının her alanında varlığını hissettirmesi, güç kavramının önemini doğal olarak arttırmaktadır. Bu bağlamda güç, örgütün işleyişini ve üyelerinin yaptığını etkileyen önemli bir unsurdur (Hoy ve Miskel, 2012: 222).

Örgütlerde, yöneticilerin sahip oldukları etkileme şekli ve gücü kullanma arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütteki esas yönetim tarzının da belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Örgütlerde modern yönetim anlayışının temele alınması ve verimli



bir örgüt sisteminin oluşturulabilmesi için yöneticilerin üyeleri amaçlar doğrultusunda etkileyebilmesi gerekmektedir (Titrek ve Zafer, 2009: 660).

Yapılan araştırmalar sonucunda, güç kavramına ilişkin birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Hoy ve Miskel (2012: 202) güç kavramını, uyum sağlamaya yönelik yasal olan ve olmayan yöntemleri içeren geniş bir kavramsal yapı olarak tanımlarken, McShane ve VonGlinow (2016: 174), bir kişinin, bir takımın veya bir örgütün başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Karaman (1999: 38) güç kavramını, sosyal bilimler içerisinde değerlendirilen beşeri ilişkilerde güç olgusunun, bir kişinin bir başkası veya başkalarını kendi isteği doğrultusunda hareket ettirmesi yönündeki kabiliyeti olarak nitelemektedir. Knights ve Roberts (1982) ise alternatif olarak gücün, örgütsel yapılarda, birimler aracılığıyla bağlayıcı emirler verebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Akt. Aydın ve Coşkun, 2007: 106).

Güç kavramı, bireylerin kendini gerçekleştirme sürecinin bir parçası olarak nitelendirildiğinde kişisel duruşa ilişkin imajlar barındıracaktır (Aydın ve Coşkun, 2007: 99). Bu durumda güç, davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Preffer, 1992' den Akt. Titrek ve Zafer, 2009: 661).

Can ve Çelikten' e (2000: 270) göre güç, sosyal aktörler arasında ilişkilerin belirlenmesini düzenlenmesini sağlayan bir unsurdur. Çolak (2007: 10) ise asıl güç, istediğiniz sonuçları yaratabilme ve olaylar karşısında diğer kişilere hak ettikleri değeri verebilme yeteneğidir.

Aydın ve Coşkun' a (2007: 107) göre örgütsel güç kavramının, “bir örgütün gücü”, “bir örgüt içindeki güç”, “bir örgüt içindeki bireylerin gücü” gibi güçlerden hangisine karşılık geldiği, konunun tespiti gibi, gerçekleştirilen araştırmanın ele aldığı sorun kapsamına göre de değişkenlik göstermektedir.

Berles' e göre güç evrensel bir tecrübedir. Neredeyse bütün yetişkin insanlar az veya çok kısa veya uzun süreli de olsa bu gücü elinde bulundurmaktadır. Bununla beraber gücü doğuran beş tane doğal kural bulunmaktadır. Bu kurallar hangi yer ve zaman da olursa olsun her yerde ve her seviyede uygulanabilmektedir. Bu kanunlar aşağıdaki gibidir (Çolak, 2007: 5-6):

1. Güç, insanların yaşam sistemindeki bir boşluğu doldurmaktadır. Kaos ve güç arasındaki boşluğu her zaman güç doldurur.
2. Güç istisnasız kişiseldir. Güç genelde örgütlere, gruplara belli sınıflara gücün kullanımını noktasında katkı sağlasa da grup gücü veya sınıf gücü diye bir şey yoktur.
3. Güç istisnasız bir fikir veya felsefe sistemine dayanır. Eğer böyle bir temeli yoksa güç etkisini yitirir ve gücü elinde tutan kişinin bir gücü kalmaz.
4. Güç, kurum ve kuruluşlar aracılığı ile yürütülür ve bu kurum ve kuruluşlara dayanır. Bu kurum ve kuruluşlar varlıkları ile sınıfları kontrol eder ve sonunda gücü sunar veya geri alır.
5. Güç, istisnasız bir sorumluluk alanı ile karşılaşır ve bu alanda hareket eder. Güç ve sorumluluk sürekli bir biçimde çatışma veya diyalog, anlaşmazlık veya işbirliği içinde sistemli veya sistemli olarak birbirlerini etkilemekte ve gücün dayandığı kurum veya kuruluşları oluşturmak isterler.

Güç, en genel anlamıyla bireyleri etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. McShane ve VonGlinow' a (2016:189) göre yöneticinin kullandığı yumuşak etkileme taktikleri onun isteklerini yerine getirme şeklinde kendini gösterirken sert etkileme taktikleri ise onun emrine itaat etme veya daha da kötüsü bu emre direnç gösterme şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Bireyin bir güce sahip olduğunun göstergesi ve bu gücü kullanabilmesi kendisinin attığı kadar değil başkalarının ona gücü attığı kadardır. Bu durumda belli bir gücü elinde bulunduran kişi güce sahip olmayanlara kıyasla farklı bir önem ve prestije sahiptir. Bunun yanı sıra örgütsel bir kavram olan ve önem arz eden güç, yaşamımızın her alanında hissedilmesine rağmen görmezden gelinmeye çalışılan bir olgu halindedir. Bu durum eğitim kurumları içinde geçerli olmaktadır (Can ve Çelikten, 2000: 270-275).

### **1.2.1. Eğitim Yönetiminde Güç**

Okul, birbirlerine bağlı parçalardan oluşan, açık bir biçimde tanımlanmış bir grup insandan oluşan, çevresinde farklı olan, karmaşık bir sosyal ilişkiler ağı ve kendine özgü kültürü olan sosyal bir sistemdir (Hoy ve Miskel, 2012: 22).

Okul yöneticiliğine ilişkin tanımlar incelendiğinde, bunlardan bazılarının okul yöneticiliğini bir uzmanlık alanı olarak gördüğü, bazılarının yöneticilerin liderlik yönüne vurgu yaptığı, bazılarının yöneticilerin insan ilişkilerini ele aldığı, bazı

tanımların ise yöneticilerin sorun çözme yönüne odaklandığı ifade edilmektedir (Abat, 2010: 12).

Abat' a (2010:4) göre okul yöneticiliği, çok boyutlu bir meslektir. Bu anlamda okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinin yeterlilikleri oldukça önemlidir. Ayrıca bu yeterlilikler öğretmen ve öğrenci başarısını doğrudan etkilediği gibi karşılaşılan sorunlarla başa çıkma noktasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Okul yöneticileri kurumun amaçlarını gerçekleştirirken, okuldaki bütün iş ve işlemler üzerinde güç ve yaptırma sahiptirler. Okulun işleyişini sağlarken de sahip oldukları gücü kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlarına örgütsel amaçlar doğrultusunda iş yaptırabilmelerinde ve onları psikolojik olarak etkileyebilmelerinde sahip oldukları gücü doğru ve etkili kullanmaları önem taşımaktadır (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014: 27-28).

Topsoy' a (2014: 32) göre okul yönetimindeki süreç müdürün sorumluluğunda ve müdür yardımcılarının koordinasyonu ile yürütülmektedir. Ülkemizde okul yöneticileri atama ile geldiğinden belli bir statüye sahiptirler. Ancak yönetici, çevresiyle etkileşim halinde olarak iç ve dış dengeyi de sağlayabilmelidir. Bununla beraber görevine ilişkin yeterli teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliliklere sahip olan okul yöneticisi bir lider olarak çalışanları, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde harekete geçirebilecektir.

Okul yöneticisinin insan kaynaklarını geliştirebilmesi ve bu doğrultuda, her bir öğretmeni entelektüel kaynak olarak görmesi gerekir (Çelik, 2015: 278). Okul yönetiminde sahip olduğu insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanabilmesi yine yöneticinin çalışanlarını etkileyerek harekete geçirmesi ile doğru orantılıdır. Aksi halde Çelik' in (2015: 250) ifade ettiği gibi "küçük okul başarısızlıkları, küçük akıntıların oluşturduğu büyük bir çağlayana dönüşebilir."

Bir yöneticinin çalışanları etkilemesinin ve yönlendirmesinin kaynağını güç oluşturmaktadır. Gücün kullanılma durumu ve tercih edilen güç türü ise yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini, çalışanların örgütleri ile ilgili algısını ve sonuç olarak da performanslarını etkilemektedir (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 28). Güç kullanımının pozitif yönlü olması aynı zamanda yaşanan hızlı değişimlere de

adapte olma noktasında okul örgütüne katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticisi, yaşanan değişimlere karşı pasif bir uygulayıcı olursa değişimlerin arkasından gider ancak okul yöneticisi değişimlerin pasif bir uygulayıcısı olmayıp değişimlere ayak uydurabilmenin yanında bu değişimlere öncülük ederse geleceğin eğitim dünyasında başarılı olabilecektir (Çelik, 2015: 278).

Okulların üstlendikleri eğitim ve öğretim rolleri gereği, ürünlerini elde etmeleri uzun bir süreyi kapsamaktadır. Uzun süreçler sonucunda ürün alınan örgütlerde ise geri dönüp yapılan hatayı düzeltme olanağı olmayacağı için hata oranının en aza indirilerek, mevcut zaman aralığında etkili ve verimli bir çalışma sergilenmesi gerekmektedir.

Okul yöneticisinin yönetim sürecini etkili bir biçimde yönlendirebilmesi için sahip olduğu güçleri yerinde kullanabilmelidir. Örneğin yönetici, olaylar karşında çözüm odaklı ve mümkün olduğunca çok kişiyi memnun edebilecek şekilde hızlı karar verebilmek için uzmanlık bilgisinden faydalanabilmeli; sorunları çözerken ise yasal çerçeveyi dikkate almalı, bilimsel düşünebilmeli ve standart davranışları sergileyebilmelidir (Topsoy, 2014: 27).

### **1.2.2. Güç İle İlişkili Kavramlar**

Güç, en genel anlamda bireyin bir başkasını veya başkalarını etkileyerek istenen yönde harekete geçirebilmesidir. Literatür incelendiğinde örgütsel gücü konu edinen araştırmaların çoğunda güç ile beraber kullanılan otorite, etki veya etkileme, yetki ve politika kavramları vurgulanmaktadır (Ağçay, 2015; Aydın ve Coşkun, 2007; Emerson, 1962; Hoy ve Miskel, 2012; Mechanic, 1962; McShane ve VonGlinow, 2016; Ongun, 2015). Bu kavramlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

#### **1.2.2.1. Otorite ve Güç**

Günlük yaşamda, genellikle birbirinin yerine kullanılan güç ile otorite kavramlarının algıda yarattığı yakınlık, meydana getirdikleri sonuçların benzerlik göstermelerine dayandırılabilir (Aydın ve Coşkun, 2007: 100). Temelde ise güç, kendisinin var olmaması halinde ortaya çıkmayacak olan bir davranışı doğuran kuvvet olarak nitelendirilirken (Mechanic, 1962: 351) otorite, rollere atfedilmiş meşru güç (Emerson, 1962: 38) şeklinde tanımlanmaktadır. Aydın ve Coşkun (2007: 101) ise

yaptıkları çalışmada Bierstedt' in otoriteyi "kurumsallaştırılmış güç" olarak tanımladığını ifade eder.

Otorite kavramına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, iki özelliğin dikkat çektiği görülmektedir. Bunlardan ilki otorite sahibine ilişkin iken, ikincisi otorite sahibi ile üzerinde otorite sahibi olan birey arasındaki ilişkiye dayanan özelliktir. Yine de bu ayrım iki özelliğinde ortak noktası olan "otoritenin yapısallığı" gerçeğini değiştirmemektedir. Çünkü Fayol, otoriteyi bir hak olarak görürken; Weber kaynak ve içeriğinin belirliliği ile beraber otoritenin yapısallığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda hak kavramı kişilerden öte bir dayanak noktası olurken; “buyruğun içeriği, kaynağı ve ilişkili aktörlerin belirliliği” de yapısal çıkarımın varlığına işaret etmektedir (Doğan, 2012: 8).

Genel olarak örgüt içinde üst düzey görevlerde bulunan insanlar alt seviyedekilere oranla daha fazla otoriteye sahip olmaktadır (Mechanic, 1962: 350). Bu otoritenin kabul edilmesinde ise bireyin kişisel özellikleri, sahip olduğu konum ve içinde bulunduğu değişken koşulların etkisi olduğu söylenebilir (Ayhan, 2006: 35).

Bireylerin otorite ilişkisi örgütsel rollerine dayanarak açıklanmaktadır. Yani, otoriteye konu olan ilişkide otorite uygulanan bireylerin ilgili davranışlarının gönüllü olup olmadığına dair literatürde ortak bir görüş oluğu söylenememektedir. Ancak otoritenin yaptırımsal bir özelliği noktasında bir ortak görüşün varlığından söz etmek mümkündür (Aydın ve Coşkun, 2007: 102-103).

#### **1.2.2.2. Etki ve Güç**

Etki ile güç kavramları arasındaki ilişkiden bahsedilirken öncelikle etki ve etkileme kavramlarının tanımları üzerinde durmak gerekmektedir. Etki, birey ve grubu istenilen yönde doğrudan veya dolaylı bir şekilde harekete geçirerek onların davranışlarında değişikliğe neden olabilecek fikir veya örnekler olarak tanımlanmaktadır. Etkileme ise bu davranış değişikliklerinin meydana geldiği süreci ifade etmektedir. Bir etkilemenin gerçekleştirilmesi gücün varlığı ile doğru orantılı olmaktadır (Karaman, 1999: 77).

Esas olarak, bireyleri yönetmek onların davranışlarının istenen yönde yönetilmesi ile ilgilidir. Yani bu davranışların ortaya çıkarılabilmesi için etkilenen gerçekleştirilmesi

gerekmektedir. Etkileme olayının gerçekleştirilmesi ise belli bir gücün kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yönetim güç kullanımı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Güç kavramına ilişkin tanımlarda da belirtildiği gibi güç, bir başkasını istenilen yönde etkileyebilme kapasitesidir. Dolayısıyla güç bir kaynak; etki ise bu kaynağın kullanılmasının bir sonucudur. Güç kendi çıkarlarımızın ışığında sonuçları seçebilme kabiliyeti iken etki bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir (Çolak, 2007: 21; Doğan, 2012: 13; Karaman, 1999: 78).

Ayhan (2006: 45), literatürde yer alan pek çok farklı liderlik tanımında ortak olarak liderin bir etkileme gücü olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla birey ve grupları harekete geçirip, önceden belirlenmiş hedeflere yöneltebilmeyi amaçlayan bir yöneticinin etkiyi kullanması kaçınılmazdır (Aydoğan, 2008: 37).

Etkinin bir başka özelliğini Aydın ve Coşkun (2007: 104), "rıza duygusu" ile bağdaştırarak açıklamaktadır. Etkinin her zaman karşılıklı çıkar koşulu ile uyma davranışını ortaya çıkardığı söylenemez. Bazen uyma davranışının gerçekleştirilmesini sağlayan unsurun rıza duygusu olduğu düşünülmeyle birlikte güç uygulanan bireyin gönüllülük kapsamında da bu ilişkiye dahil olduğu savunulabilmektedir. Yani etki, gücün özel bir türü gibi düşünülebilmektedir. Bu anlamda etkinin ast-üst ilişkine bağlı olmadan gerçekleşebilmesi onun, rıza etrafında şekillenen doğası ile anlamlı olmaktadır.

Etkinin rıza duygusu barındırması onun, örgütsel gücün politik kullanımında da bulunduğunu göstermektedir. Ancak burada etkinin doğal ilkesi olarak karşılıklılık içermesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Aydın ve Coşkun, 2007: 116).

### **1.2.2.3. Politika ve Güç**

Örgütlerde güç ve politika önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Politika örgütsel yaşamın bir gerçeğidir (Hoy ve Miskel, 2012:223). "Örgütsel politika başkalarının ve diğer insanların ve muhtemelen örgütün pahasına kişinin kendine hizmet etme taktiği olarak algıladığı davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (McShane ve VonGlinow, 2016:190).

Mintzberg, örgüt içi politikaların genellikle olumsuz özelliklerine vurgu yapmaktadır. Ancak politikanın yasal niteliği olmamasına karşın diğer bütün güç

türlerinde olduğu gibi örgüt içerisinde birçok önemli problemin çözümüne de katkı sağlayabileceği savunulmaktadır (Hoy ve Miskel; 2012: 223).

İlk anda güç ilişkilerine odaklanmanın, yani örgütteki politik sahaya ilişkin bir farkındalığın, özellikle örgütsel amaçlara ulaşılması noktasında bir odaklanma sorunu yaratacağı düşünülebilir. Ancak burada ileri sürülen görüş örgüt üyelerinin öz farkındalıklarının bir sonucu olarak kendi kişisel amaçları ile örgüt amaçları çelişmeyecek biçimde bir sentez oluşturabileceğidir. Örgütsel gücün ve onun özel bir biçimi olarak gücün politik kullanımının kavramsal temelleri tartışılırken, örgüt üyelerinin kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını nasıl konumlandıkları önemli bir unsur olduğundan bahsedilmektedir (Aydın ve Coşkun, 2007: 117).

McShane ve VonGlinow (2016:190), araştırmacıların örgütsel politikayı destekleyen çeşitli koşullar belirlediklerini ve böylece politik faaliyetleri en az düzeyde tutabilmek için bazı stratejilerin ortaya konulabildiğini ifade etmektedir. Ayrıca insanlar kıt kaynaklar sorunu ile karşı karşıya kaldıkları zaman kaynaklarını korumak ve mevcut durumlarını devam ettirebilmek için ve kaynak dağıtımında kararların yapısal rehberlik açısından eksik olması insanların, istediklerini elde etmelerini kolaylaştıracağı gerekçesi ile politik taktiklere başvurduklarını vurgulamaktadır.

Vecchio (1988) konumu ve seviyesi ne olursa olsun her bireyin politika oyununun bir oyuncusu olduğunu ve örgütte yer alan bütün üyelerin politik taktikler kullandığını ifade etmektedir. Bu taktikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Akt: Hoy ve Miskel, 2012: 223-225):

- ✓ Minnet altında bırakma taktiği; iyilik yaparak iyilik kazanmak amaçlanır.
- ✓ İletişim ağı kurma taktiği; etkili kişilerle iletişim kurarak etkili biri olamaya çalışmak amaçlanır.
- ✓ Bilgi yönetimi taktiği; bilginin kişinin kendi çıkarları doğrultusunda kullanması amaçlanır.
- ✓ Etki yönetimi taktiği; görünüş olarak olumlu bir imaj oluşturmak amaçlanır.
- ✓ Koalisyon oluşturma taktiği; amaçları gerçekleştirebilmek için insanlarla bir araya gelmek amaçlanır.
- ✓ Günah keçisi ilan etme taktiği; olumsuz sonuçlardan dolayı başkaları suçlanır.
- ✓ Vazgeçilmezlik taktiği; kendini örgüt için vazgeçilmez kılmak amaçlanır.

Sonuç olarak, politik davranışlar hoş görüldüğü veya güçlendirildiği örgütlerde daha yaygın bir biçimde kendini göstermektedir. Diğer yandan örgütlerin, politik davranışları en alt düzeyde tutabilmeleri için öncelikle durumu teşhis etmeleri ve kendine hizmet etme anlayışı ve rol modelini değiştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra politik taktiklere karşı yardımsever ve birey odaklı olma gibi örgütsel değerleri desteklemeleri gerekmektedir (McShane ve VonGlinow, 2016: 191).

#### **1.2.2.4. Yetki ve Güç**

Yetki ve güç kavramları hiç kuşkusuz birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Yetki, genel anlamda karar verme ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için üyeleri harekete geçirerek belli görevleri yaptırabilme hakkı olarak tanımlanabilmektedir. Bazı araştırmacıların güç ve yetkiyi birbirinden ayrı tanımladığı, gücün kişiden yetkinin ise bulunduğu konumdan kaynaklandığını ifade ettikleri görülmektedir. Esas olan, konumdan kaynaklanan yetkinin güç ile birleştirilerek etkili bir yönetim portresinin çizilmesidir. Yani gücün yetkiye dönüştürülmesi ve sosyal kontrolün yapılaşdırılması önem arz etmektedir (Can ve Çelikten, 2000: 276).

Gücün yasal kimlik kazanmasını sağlayan faktör, onun toplum tarafından kabul edilmesidir. Bireyler her zaman yönetici konumunda bulunan kimsenin tutumunu benimsediklerini ve onun kurallarına uygun davranma isteklerini birbirleri ile paylaşırlar. Bu etkileşim sonucunda görüş ve inanç birliği gerçekleşmiş olur. Sonuçta yönetici bu şekilde gücünü artırmış ve yetkisi yasallaştırmış olur (Çolak, 2007: 18).

Güç, birinin bir başkasını istenilen yönde etkileme ve harekete geçirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu kabiliyet kişisel veya örgütsel düzeyde yer alan birçok faktöre bağlı olabilmektedir. Yetki ise kişiye örgüt tarafından verilen veya sahip olduğu konumdan aldığı, karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleyebilme hakkı olarak nitelendirilmektedir. Bu hak kişiye bulunduğu konumdan dolayı verildiği için yasal bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla yetki, örgütten kaynaklandığı için yasal bir güç olarak kabul görmektedir. Örgütte yetki sistemi kurulduktan sonra yetkili kişi üyeleri üzerinde güç sahibi olur. Bu bağlamda güç, yetkiyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Dolayısıyla kişi yetki olmadan da bir başkasını etkileyebilme yeteneğine sahip olabilmektedir (Doğan, 2012: 10).



Mechanic (1962: 349), alt düzeyde görev yapan çalışanların kendi yetki alanları içerisinde olmadığı halde dikkate değer bir güce sahip olduklarını ve başkalarını etkileyebildiklerini savunmaktadır. Ayrıca bu kişilerin yetkileri olmadığı halde fazlaca güce sahip olduklarına dikkat çekmektedir.

Karaman (1999: 75), yetki ve otoritenin, gücün yasal yollarla kullanılabilmesine olanak tanıdığını ifade etmektedir. Bununla beraber bireyin yetki ve otoriteye sahip olursa dahi bir etkileme söz konusu değilse herhangi bir gücün varlığından da bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak otorite, etki, politika ve yetki kavramalarının güç kavramı ile doğrudan veya dolaylı ilişkileri bulunmaktadır. Bu kavramlar arasındaki farklar belirginleştikçe örgütlerde bireyleri etkilemeye yönelik çeşitli yöntemler olabileceğine yönelik olasılıkların kendiliğinden meydana geldiği görülmektedir.

### **1.3. GÜÇ KAYNAKLARI**

Örgütler, işlevleri gereği çeşitlilik göstermektedir. Benzer durum eğitim örgütleri için de geçerlidir. Çünkü eğitim örgütlerinde birbirinden gerek bireysel gerekse kültürel açıdan farklılık gösteren birçok paydaş bulunmaktadır. Birer eğitim örgütü olan okullarda okul müdürlerinin etkili ve verimli bir yönetim sürecini gerçekleştirmesinde sahip oldukları gücün önemi oldukça büyüktür. Ancak yöneticilerin hitap ettiği paydaşların veya kültürlerin farklı özelliklere sahip olması onun kullandığı güç kaynağının da değişkenlik göstermesine yol açmaktadır. Nitekim Erkuş' da (2011: 128) araştırmasında gücün dinamik bir faktör olduğunu ve dolayısı ile de durumlara veya üyelere göre yöneticinin kullandığı güç kaynaklarının farklı olabileceğini ifade etmektedir.

Güç kaynakları, bireyin diğer bireyleri etkileme ve onları istenen doğrultuda harekete geçirmede kullandığı mekanizmanın hangi temele dayandığı ile ilgilidir. Bu bağlamda "Güç kaynakları, gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler olarak" tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularının cevabı niteliğindedir. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran önemli unsurlar sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler şeklinde ifade edilmektedir (Karaman, 1999: 44; Bayrak, 2001: 23).

İnsanlar, yaşamlarının büyük bir kısmını eğitim örgütlerinde geçirmektedirler. Eğitim örgütleri insanların yetiştirilmesi, potansiyellerinin ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi, toplumsal değerlerin gelecek kuşaklara aktarılması noktasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu rollerin gerektiği gibi uygulanmasında okul paydaşlarına önemli görevler düşmektedir. Bu noktada okul yöneticinin rolü nispeten daha önemlidir. Çünkü okul yöneticisi davranışları ile okul paydaşlarını etkileyebilmelidir. Bu nedenle okul yöneticisi, elinde bulundurduğu güç kaynaklarını yerinde ve etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir (Diş, 2015: 3). Benzer şekilde Kayalı (2011: 2) da okullarda yönetsel işlem ve faaliyetlerde okul yöneticisinin elde edeceği başarının elindeki güç kaynaklarını etkili kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır.

Örgütsel güç kaynaklarını, bireyler ve birimleri dikkate alarak görüş geliştirmiş araştırmacılardan biri de Emerson' dur. Araştırmaya göre güç, kapalı bir biçimde birinin diğerine olan bağımlılığında bulunur. Bu bağımlılık ise birinin diğerine ait değerleri üzerinde kontrol sahibi olması ile gerçekleşir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir: A' nın B üzerindeki gücü, A' nın B' nin gösterdiği direncin üstesinden gelebilme derecesidir. Ayrıca Emerson' a (1962: 34) göre güç, bir bireyin değil bir sosyal ilişkinin özelliğidir. Bu ilişkide, A' nın B üzerindeki gücü B' nin A' ya bağımlılığına hem eşittir hem de bu temele dayanır. Bu ilişki de bir tarafın baskınlığı söz konusu olmasa bile bu durum, bir gücün varlığının olmadığı anlamına gelmeyebilir.

Örgütlerin amaçlarının birbirinden farklılığı ve bireysel olarak değerlendirildiğinde, her örgütün ve çalışanlarının özelliklerinin birbirinden farklı olması yöneticilerin kullandığı güç ve kaynaklarının da birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları üzerinde kullandıkları gücü nereden aldıkları sorusunu akla getirmektedir. Literatürde gücün tanımında olduğu gibi yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarına yönelik olarak da farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014: 28). Ancak yapılan sınıflandırmalardan en fazla dikkat çeken ve daha sonraki çalışmalar üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu görülen çalışma, French ve Raven (1959) tarafından yapılan çalışmadır.

Yaklaşık yarım asır önce, sosyal bilimciler French ve Raven örgütlerde gücün beş kaynağını ortaya koydular. Yıllar boyunca bu güç kaynaklarına ilişkin farklı görüşler,

farklı listeler biçiminde ileri sürülmüş olsa da orijinal liste ilginç bir biçimde bozulmadan kalmıştır. Araştırmada yer alan ve gücün üç kaynağı olan yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç kaynakları çoğunlukla güç sahibinin resmi konumundan veya gayri resmi rolünden kaynaklanır. Başka bir ifade ile "kişiye bu güç kaynakları ya örgüt tarafından ya da iş arkadaşları tarafından gayri resmi biçimde verilir." Gücün diğer iki kaynağı olan uzmanlık ve kişilik gücü ise esas olarak güç sahibinin kendi özelliklerinden kaynaklanır; diğer bir deyişle, kişiler bu güçleri kendileri ile taşırlar. Bununla beraber, "gücün kişisel kaynakları bile başkalarının algılamalarına bağlı olduğu için tamamen kişinin kendisi ile ilgili değildir" (McShane ve VonGlinow, 2016: 175). Kişilerarası güç türlerine ilişkin bu sınıflandırma, örgütsel boyutta da kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 208).

### **1.3.1. Yasal Güç**

Yöneticinin bulunduğu resmi konumdan kaynaklı sahip olduğu güç ile astlarının davranışlarını etkileyebilme kabiliyeti, yasal güç olarak tanımlanmaktadır (French ve Raven, 1968' den Akt. Hoy ve Miskel, 2012: 209). Yasal güç, belirli rollere sahip bireylerin başka bireylerden bazı davranışları gerçekleştirmelerini isteyebileceğine dair örgüt üyeleri arasındaki bir anlaşma (McShane ve VonGlinow, 2016: 175) olarak da nitelendirilmektedir. Yönetici bu şekilde görev ve sorumluluk yerine getirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların bu hiyerarşik yapıya uygun davranmaları ve söylenenleri yerine getirmeleri zorunludur. Aksi halde yöneticinin yaptırım da bulunma hakkı da mevcuttur (Diş, 2015: 18). Diğer bir deyişle çalışanlar, kabul etsinler veya etmesinler otoriteye saygı duymak durumundadırlar. Bu bağlamda otoriteye uydukları için ödüllendirilebilirler veya otoriteye uymadıkları için cezalandırılabilirler (McShan ve VonGlinow, 2016: 176). Yılmaz ve Altinkurt' a (2012: 388) göre "yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş doyumсуuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir."

Bayrak (2001: 26), güç konusunun boşluğu kaldıramayacağını ve yöneticinin bulunduğu pozisyondan kaynaklanan gücünü etkili bir biçimde kullanmadığı takdir de bu gücün başkaları tarafından kullanılabilceğini ifade etmektedir. Pozisyondan kaynaklanan gücün kullanılma potansiyeli örgütün sahip olduğu para, insan, bilgi vb.

kaynakların önem derecelerine göre değişmektedir. Bu anlamda pozisyon gücü yasal olarak tanınan haklardan fazlası olarak da atfedilmektedir.

Ülkemizde okul yöneticileri atama ile geldiğinden statü lideri olan amir konumundadır. Ancak çevredeki gruplarla olan etkileşimde iç ve dış dengeyi sağlayabilmelidir. Bununla beraber görev ve sorumluluklarına ilişkin her türlü teknik bilgiye sahip olmalıdır. Bu koşullar sağlandığı takdirde okul yöneticisi bir lider olarak çalışanları, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek yönde harekete geçirebilecektir (Topsoy, 2014: 32).

### 1.3.2. Ödül Gücü

Yöneticinin istenen davranışı ortaya çıkarabilmek için ödül aracılığı ile astlarını etkileyebilme yeteneği olarak (Hoy ve Miskel, 2012: 208) tanımlanmaktadır. Yönetici bu güç kaynağını kullanırken ödül olarak ücret artışı, ek ödeme, terfi, daha fazla sorumluluk, daha önem arz eden işler, statü ve rol değişimi övgü, takdir ve onurlandırma gibi maddi ve manevi araçlar kullanabilmektedir (Meydan ve Polat 2010: 131). Ödül gücünün, çalışanların örgüte katkısını artırılması için kullanıldığında etkili bir güç kaynağı olduğu söylenebilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2013: 3).

Kişinin ödül gücünü elinde bulundurması, başkalarının algıları ile de ilgilidir. Yani insanlar beklentilerini karşıladıklarında başkalarının emir veya isteklerine daha kolay bir şekilde uyma davranışı gösterirler. Bu nedenle bireyler kendi isteklerini veya kendilerince değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri güçlü olarak algılamaktadırlar (Karaman, 1999: 59). Başka bir ifade ile ödül verme veya ödülleri elinde tutma gücü yöneticiye ait olduğundan astların davranışı gerçekleştirmeleri, isteklerinin yerine gelmesi, kendini gerçekleştirme, ödül alma ve kazanç elde etme beklentilerini karşılama ihtiyaçları ile ilgilidir. Çünkü ödüllendirme çalışanların güdülenme düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmanın yanında gelişimine de yardımcı olurlar (Pazarbaş, 2012: 74). Bakan ve Büyükbeşe' ye (2010: 76) göre ödül gücünün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilme riski taşımaktadır.

### 1.3.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı olarak ifade edilebilir. Korku ve baskıya dayanır. Diğer bir ifade ile yöneticinin istenmeyen davranışlardan dolayı astlarını ceza yolu ile etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012:209). McShane ve VonGlinow' a (2016: 177) göre zorlayıcı güç, sadece üst- ast ilişkilerinde değil çalışanların kendi aralarında da takım normlarına uymadıkları zaman birbirlerini dışlama şeklinde kendini gösteren unsurdur. Pek çok şirket takım çalışması gerektiren işlerde, çalışanların davranışlarının kontrol edilmesinde bu zorlayıcı güce güvenir.

Zorlayıcı güç kapsamında uygulanan ceza istenilen davranışın ortaya konulmasını sağlayabilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken noktanın gönüllülükten uzak ve zorlamaya dayalı bir uygulamanın gerçekleştirilmesidir. Böyle bir durumun kontrolsüz olması örgütte istenilen kalitede bir ürünün ortaya konulmasını zorlaştıracaktır (Diş, 2015: 16).

Pazarbaş (2012: 75), etkili bir liderin gerek görmedikçe zorlayıcı güce başvurmaması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü zorlayıcı gücün kullanımı çalışanlarda, kızgınlığa ve verimin düşmesine yol açmaktadır. Esas olan bu gücün güvenlik kurallarına uymamak, sorumsuz davranışlar sergilemek, değerli araçlara zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlikte bulunmak gibi örgüt içi zararlı davranışların engellenmesi amacı ile kullanılması yerinde olacaktır.

### 1.3.4. Karizmatik Güç

Bu güç türü, kaynağını kişisel özelliklerden almakta ve kişilik gücü olarak da tanımlanabilmektedir. Karizmatik güç astlar üzerinde baskı, zorlama olmadan sevgi ve güvene dayalı takdir edilme, beğerilme ve hatta özenme davranışlarına sebep olduğu için olumlu bir bağımlılık ilişkisi yaratmaktadır. Bu açıdan en etkili güç olarak nitelendirilmektedir (Bayrak, 2001: 28).

Bireyler, konuşma biçimi, kullandıkları üslup, veya giyinme tarzı gibi sahip oldukları bazı kişisel özelliklerinden dolayı ikna edici olabilmektedirler. Dolayısıyla başkaları üzerinde bir hayranlık ve beğerilme hissi oluşturmak suretiyle bir etkileme eğilimi ortaya çıkabilmektedir. Bu durum kişinin karizmatik gücü ile ilgilidir (Bağcı ve Mohan-Bursalı, 2011: 11).

"Karizmatik güç, yöneticiye duyulan ve süreç içerisinde oluşan kişisel bağlılık ve sadakat ile yakından ilgilidir". Bu bağlamda yöneticinin üstünlüğüne yönelik duyulan bağlılık ve sadakat, astlarına gösterdiği yakın ilgi, güven ve duygusal bağlılığa karşı gelişen bir çeşit "sosyal takas" sürecidir. Dolayısıyla bu düzeyde duyulan bir güven ve kabul yöneticilere yönelik iyi niyet ve özdeşleşmeyi teşvik etmekte ve karşılığında sadak ve bağlılık ile sonuçlanmaktadır. Yöneticiler kendilerini örnek alacak, kişisel etkilenmeye açık ve uygun rol davranışlarını benimseyecek astları tercih ettiklerinde, karizmatik güç, en üst düzeyde etkili olmaktadır" (Hoy ve Miskel, 2012: 211).

Liderlik özelliklerine ilişkin araştırmalarda liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, izleyenleri etkileme gücü ile ilişkili olduğu savunulmaktadır. Yani lidere duyulan hayranlık derecesi veya astların liderler ile kendilerini özdeşleştirme düzeyleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili hale gelmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

### **1.3.5. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık bireyin veya iş biriminin başkalarının değer verdiği bilgi ve becerilere sahip olarak başkalarını etkileyebilme kabiliyeti (McShane ve VonGlinow, 2016:177) olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin aldıkları eğitim veya iş yaşamlarından edindikleri deneyimler ve dolayısıyla da mesleki anlamda kendilerini yetiştirmiş olmaları, başkalarının güvenini kazanmalarında etkili olmaktadır. Bu durum, uzmanlık ile ilişkili bir durumdur (Bağcı ve Mohsan-Bursalı, 2011: 11).

"Bilgi güçtür" deyişinin de işaret ettiği gibi yöneticinin sahip olduğu bilgi oranında uzmanlık gücünü kullanabileceği veya bilgi eksikliğinden kaynaklı bu gücü yeterince kullanamayacağı savunulmaktadır. Bunun yanı sıra tarihsel zamanın bir gereği olarak örgütlerde bilginin ve bilgiyi kullanmanın öneminin artması uzmanlık gücünün de önemini artmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerde bilgiye sahip olan bireyin pozisyonuna bakılmaksızın bir uzmanlık gücüne sahip olduğu da bir gerçektir (Bayrak, 2001: 27).

Yöneticilerin uzmanlık gücüne ilişkin yeterlilikleri, onların yüksek düzeyde bilişsel yeteneklere de sahip olduklarını göstermektedir (Özdemir, 2015: 600). Ancak yöneticilerin sahip olduğu bir uzmanlık gücü, astların uyum sağlamalarını gerçekleştirme noktasında her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. "Uzmanlık

gücünün etkili bir biçimde kullanımı, astların yöneticilerinin bilgi düzeyinin farkında olması ve bu bilginin kendileri için yararlı olduğuna inanmalarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler uzmanlık yönlerini inandırıcı, bilgilendirici ve kararlı bir biçimde sergilemeli, astların hassasiyetini gözeterek özgüvenlerini güçlendirmelidir. Yönetici önce uzmanlığını sergilemeli daha sonra da uygulamalarına yansıtmalıdır" (Hoy ve Miskel, 2012: 212).

Literatürde sıklıkla değinildiği üzere yöneticinin iki temel özellikten aldığı güç kaynakları bulunmaktadır. Bunlardan ilki resmi veya gayri resmi olarak kendisine atfedilen konumdan kaynaklanan güçlerdir. Bunlar yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç olarak nitelendirilmektedir. İkincisi ise yöneticinin kişisel özelliklerinden aldığı güçtür. Bunlar da karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak karşılık bulmaktadır.

Okul yöneticileri sahip oldukları güç potansiyellerini yerinde ve etkili bir biçimde kullandıkları takdirde hem öğretmenlerin ve diğer paydaşların güdülenmesine hem de okul başarısını artırmasına önemli ölçüde katkı sağlamış olacaktır. Bu bağlamda "yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli olarak kullanabilmesi; ancak onu tam ve eksiksiz olarak anlaması ile mümkündür" (Koşar ve Çalık, 2011: 585).

#### **1.4. GÜÇ KAYNAKLARINI ETKİLİ KULLANAN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ**

Örgütlerin tamamında olduğu gibi okullarda da yönetimin temel mekanizmalarının başında kara verme ve sorun çözmek gelmektedir. Okullar da diğer bütün örgütler gibi yaşanan sosyal politik, ekonomik, kültürel, bilimsel ve teknolojik gelişmelerden olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilenmektedirler. Okulları bu değişim ve gelişmelere uyarlamak okul yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin karar verme ve sorun çözmeye ilişkin gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Çınkır, 2010: 1029). Böylece çalışanların okuldaki uyum ve işbirliğine dayalı ortamları desteklenmiş olacaktır. Okul yöneticilerinin uyguladığı güç tipleri, okul paydaşlarının aralarında sağlanacak uyum ve işbirliğinde de etkili olmaktadır.

Okul çalışanlarının birbirleri ile etkileşim ve işbirliği içinde olmaları; hem kendilerini hem de öğrencilerini olumlu yönde etkileyecek ve bu durum okul başarısını daha da arttıracaktır (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014: 31). Günümüz örgütlerinin insan

kaynaklarının duygu, ihtiyaç, moral ve motivasyonlarının önemindeki artış, yöneticilerin hangi kaynaklara dayalı güç sahibi olduklarını ve sahip oldukları güçleri nasıl kullandıklarını şekillendirmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118).

Richmond, Wagner ve McCroskey (1983: 35), gerçekleştirdikleri araştırmada gücün, etkili yönetimin merkezinde yer almasına rağmen birçok yönetici yetiştirme programının; güç çeşitlerine, hangi güç tiplerinin kullanılacağına ve hangi tepkilerle karşılanacağına odaklanmadığını ifade etmektedir. Yapılan bu çalışma ile ne üstler ne de astlar kullanılan gücü doğru algılayabilmektedir. Bu bağlamda, yönetici yetiştirme programlarında daha fazla güç kullanma çeşitlerinin öğretilmesine ihtiyaç duyulduğu savunulmaktadır. Çünkü yöneticilerin, genellikle sadece zorlayıcı ve ödüllendirici gücü kullandıkları vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin başarısı, daha önce de belirtildiği gibi, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesi ile orantılıdır. Yöneticilerin ellerinde gücü bulundurmaları ve astlarını güç aracılığı ile örgüt amaçlarına yönlendirmeleri istenmektedir. Eğitim örgütleri için de geçerli olan bu durum okul yöneticilerinin, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda etkilemek için güç kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasını gerektirmektedir (Titrek ve Zafer, 2009: 660).

Bir yönetici, birden çok güç kaynağına sahip olabilmektedir. Yöneticinin sahip olduğu konum gücünün yanı sıra; çalışanlar tarafından beğenilip kabul gören kişisel özelliklerinin olması, bilgisine ve deneyimlerine güven duyulması ve elde bulunan imkanlar dahilinde çalışanlarına maddi manevi çeşitli yardımlarda bulunması ve dolayısıyla da çalışanların takdir ve minnettarlığını kazanmaları mümkündür. Bu durum, onu her yönüyle güçlü bir yönetici yapar (Bağcı ve Mohan-Bursalı, 2011: 19).

Yöneticilerin kullandıkları güç temellerinin, örgütün, yapılan işin ve çalışanların özellikleri ile yakından ilgili olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin görevleri gereği örgütün etkilik ve verimliliğinden ilk sorumlu kişiler olan okul yöneticilerinin üstlendikleri sorumlulukları yerine getirebilmesi, üyeleri etkileyebilmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde harekete geçirebilmesi ile doğrudan ilişkilidir (Altinkurt ve Yılmaz, 2013: 1).



Yöneticilerin, işleri verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri; üyeleri etkilemeleri ile mümkündür. Bu etkilemenin gerçekleşebilmesi için de sahip oldukları gücün farkında olmaları ve onu tam olarak anlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda güç kavramının kaynakları, alanı, konusu, bireyler ve gruplar üzerindeki etkisi ve güce verilen cevapların yöneticiler tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir (Karaman, 1999: 11).

### **1.5. ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR**

Rahim (2004), "Lider Güç, Takip Edenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İşten Ayrılma Eğilimi: Çapraz-Kültürel Çalışma" adlı makalesinde, French ve Raven' in güç kaynakları sınıflandırması, çatışmayı yönetme stratejileri ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modelini kullanmıştır. Amerika, Güney Kore, Bangladeş ve Yunanistan'dan LİSREL 8 programı ile analiz edilerek elde edilen verilere göre, ABD' de uzmanlık gücü ile zorlayıcı güç arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ödül gücünün dört ülkede de uzmanlık gücü ile pozitif yönlü olduğu, Bangladeş ve Yunanistan' da ayrıca karizmatik güç ile de ilişkili olduğu belirtilmiştir. Yasal gücün dört ülkede de uzmanlık gücü ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu, ABD' de karizmatik güç ile de pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dört ülkede uzmanlık gücü ile karizmatik güç pozitif yönde bir ilişkiye sahipken, çatışma yönetimi stillerinden sorun çözme ile yine pozitif yönlü pazarlık çatışma yönetim stili ile negatif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Problem çözme stili, işten ayrılma eğilimi ile olumlu yönde bir ilişki bulgulanmıştır. Pazarlık stilinde ise ABD ve Yunanistan da olumsuz bir ilişki söz konusu iken Bangladeş ve Güney Kore de olumsuz bir ilişki söz konusu olmamıştır. Araştırma sonuçları, bireyselci ülkeler olan ABD ve Yunanistan' da benzer iken kolektivist ülkeler olan Güney Kore ve Bangladeş' de iki ülke arasındaki sonuçların farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Araştırmada bu durumun, ulusal kültüre ait bireysel-kolektivist boyut ile ilişkilendirilebileceği vurgulanmıştır.

Zafer' in (2008), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlığında gerçekleştirmiş olduğu tez çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, özel ilköğretim okulu

yöneticilerinin uzmanlık, yasal, zorlayıcı, ödül ve karizmatik güç boyutunda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kıdem ve eğitim durumu gibi değişkenler ile güç algısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu; cinsiyet değişkeni ile güç algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Elias' in (2008) "İşyerinde Elli Yıllık Etki: French ve Raven' in Güç Taksonomisinin Gelişimi" adı altında gerçekleştirdiği araştırmada, 1959' da French ve Raven tarafından ortaya atılan ünlü sosyal gücün üzerinde durulmuştur. Bu makale, bu taksonominin tarihini ve geleceğini örgütsel ortamlarda ele almayı amaçlamıştır. Konular, güç taksonomisinin evrimini, güç / etkileşim modelini ve gelecekteki araştırma ve uygulamayla ilgili konuları kapsar şekilde ele alınmıştır. Araştırmada ilk olarak, French ve Raven' in güç taksonomisine tarihsel bir genel bakış sunulmuştur. İkinci olarak, taksonominin son birkaç yıl içinde güncellendiği yollar tartışılmıştır. Üçüncü olarak, Raven' in 1993 yılında geliştirmiş olduğu güç / etkileşim modeline genel bir bakış sunulmuştur. Son olarak ise, kuruluşlar içinde gelecekteki araştırma ve uygulama yolları ile ilgili önerilere yer verilmiştir. Araştırmada vurgulanan önemli bir husus ise literatür incelendiğinde, örgütsel güce ilişkin ciddi bir ilerlemenin, örgütlerde henüz kök salmadığına ilişkin görüştür. Yazar, yönetim alanına katkı sunan araştırmacıların, French ve Raven' in (1959) taksonomisinde cevapsız kalan kısımları tamamlamaları ile örgütsel gücün kök salabileceğini vurgulamıştır.

Özdemir' in (2013) "Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü" başlıklı araştırmasında, öğretim elemanlarının sınıf ortamında kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının en fazla uzmanlık gücünü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının sahip oldukları uzmanlık gücünü kullanma eğilimini arttırdıkça içsel motivasyonlarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu anlamda öğretim elemanlarının uzmanlık gücünü ağırlıklı kullanmaları öğretmen adaylarının içsel motivasyonunu arttırdığı ve dolayısıyla iç motivasyondaki artışın onlarda örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir. Son

olarak içsel motivasyonun, güç kaynaklarını kullanma ve örgütsel özdeşleşme arasında aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Demir' in (2014) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları" başlıklı tez çalışmasında, okul yöneticilerinin güç kullanımını ve kullandığı güç türünün, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile bu davranışların alt boyutlarının düzeyini nitel - nicel olarak betimlemek amaçlanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ve okul yöneticisinin kullandığı gücün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olup olmadığını nicel olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda yöneticilerin güç kullanımları ile ilgili olarak müdürlerin öğretmenleri birinci sırada yasal yolla etkilemesine karşın öğretmenlerin etkilenme yollunun sözle ifade edilme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin etki kaynaklarını kullanma sırası sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal, zorlayıcı güç biçimindedir. Araştırmanın nicel kısmında ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına ait algıları yüksek düzeyde iken vicdanlılık alt boyutuna ait algıları oldukça yüksek düzeydedir. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarından en çok vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışlar sergilemekte olup, sonra sırasıyla yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına yönelik davranışlar sergilemektedirler. Öğretmenlerin algılarına göre genel olarak okul yöneticileri gücü orta düzeyde kullanmaktadırlar. Okul yöneticileri yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek düzeyde kullanmakta iken zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ve yöneticilerde algıladıkları güç son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişmemektedir.

Yorulmaz (2014), "Ortaöğretim Kurularındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri" başlığı altında gerçekleştirdiği tez çalışmasında, bazı değişkenlere göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamıştır. 2013-2014 yılı Muğla ili ve ilçelerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilere uygulanan ölçekler aracılığı ile toplanan veriler sonucunda, öğretmen ve

yönetici görüşlerine göre yöneticilerin, bütün güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Bununla beraber öğretmen ve yöneticilerin demografik özellikleri kapsamında da sonuçların farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2015), "Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Davranışları Açısından İncelenmesi" adı altında gerçekleştirdiği araştırmada, ilkokul müdürlerinin algılanan sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, algılanan sosyal beceriler etik liderlik, temsil, uzman, yasal ve ödül gücü ile öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken baskı gücü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ayrıca yapılan analizler sonucunda sosyal becerilerin, diğer değişkenlere göre öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarının daha fazla yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ongun' un (2015), "Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi (Marmara Bölgesi Çalışması)" başlıklı araştırmada, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, güç kullanımı ve tükenmişlik algısı başlıklarından oluşan veriler; 49 kurum ve kuruluşa uygulanan anketler aracılığı ile toplanmıştır. Yapısal eşitlik modeliyle modellenmiş olan araştırma verileri sonucunda liderlik stillerinin, güç kullanımı ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişliği etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, etkileşimci liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarının tükenmişliğe neden olmadığı, tersine tükenmişliği azalttığına yönelik hipotez test sonuçları elde edilmiştir. Son olarak dönüşümcü liderlik tarzında ve tükenmişlik analiz sonuçlarında ise, dönüşümcü liderliğin büyük oranda tükenmişliğe neden olduğu belirlenmiştir.

## 1.6. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma sözcüğü birçok farklı bilimde farklı anlamlara karşılık gelmektedir. Bu durum çatışma sözcüğü ile ilgili açık ve kesin bir tanım yapmayı güçleştirmektedir (Rahim, 2001: 31).

Alan yazın incelendiğinde çatışma sözcüğünün anlamına ilişkin araştırmacıların farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Gümüşeli (1994: 27) çatışma kavramını, hedefleri farklı bireylerin etkileşimini kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Polat (2008: 5) çatışma kavramını, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlarla karşılaşması ve kendisinin bir sonuca varmaya zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranışlar şeklinde ifade etmektedir. Rahim (1992), ortak amaçları gerçekleştirmek için bir arda bulunana bireyler, gruplar veya örgütlerin sürekli etkileşim halinde olması dolayısı ile süreç içerisinde bazı etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıkların yaşanmasının çatışmayı doğurduğunu vurgulamaktadır (Akt. Karip, 2015:1). Yani çatışma, sosyal taraflar arasında yaşanan anlaşmazlık, uyumsuzluk veya zıtlıklardan kaynaklanan etkileşimli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2001: 18).

McShane ve VonGlinow' a (2016: 194) göre ise çatışma, bireylerin kendi çıkarlarının diğer bireylerin çıkarlarıyla çatıştığını veya olumsuz etkilediğini düşündüğü bir süreçtir. Çatışmanın tanımlanmasında Smith ve Litterer de farklı görüşler sunmaktadırlar. Smith, çatışmayı bir durum olarak nitelendirirken; Litterer çatışmayı bir tür davranış olarak nitelemektedir (Akt. Rahim, 2001: 18).

Bireyler örgütlerde veya gruplarda çeşitli amaçları gerçekleştirmek için iletişim ve etkileşim halindedirler. Örgütler yaşamamızın neredeyse her alanında varlıklarını gösterdiklerinden bu durum günümüzde daha yoğun bir biçimde gerçekleşmektedir. Farklı bireylerin etkileşimi bir yerde çeşitli sebeplerden kaynaklanan anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir. Sonuçta yaşanan çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Bu bilinen durum dolayısıyla geçmiş yıllara kadar "çatışma" kavramının çoğunlukla olumsuz bir durum olarak algılandığı görülmektedir. Özellikle alan yazın incelendiğinde belli dönemlerde örgüt içi çatışmaların yaşanmaması veya yaşandığı takdirde bir an önce bastırılması ve unutulması gerektiği gibi düşüncelerin hakim olduğu görülmektedir (Rahim, 2001).

Gümüşeli' ne (1994: 28) göre çatışma, birey ya da grupların kendi içlerinde veya aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlama ve birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan bir etkileşim sürecidir. Bu süreç iyi yönetilmediği takdirde örgüte ve bireylere zararlı olabilecek dinamiklere sahiptir.

Nitekim çatışma, algıyla ilişkili bir olgudur. Bu bağlamda gerçekte bir durum öyle olmasa da bir taraf diğerinin kendi çabalarını engellediğine inandığında çatışma meydana gelebilmektedir (McShane ve VonGlinow, 2016: 194).

Rahim (2001: 32), çatışma kavramına ilişkin genel bir tanım bulunmadığını belirtmekle beraber bu kavramın uyuşmazlık, anlaşmazlık veya sosyal varlıkların etkileşimleri sonucu kendi içlerinde veya aralarında ortaya çıkan bir süreç olarak kabul görüldüğünü ifade etmektedir. Bunun yanı sıra çatışmada bireylerin çıkarılan çıkarları, bu çıkarların tanınması ve bireylerin bu çıkarları engellemeye çalışması gibi bazı unsurların bulunduğunu ve bu unsurların, çatışmanın bir süreç olduğuna dair inancı desteklediğini savunmaktadır.

### **1.6.1. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar**

Geçmişten günümüze yönetim ile ilgilenen araştırmacılar örgütlerin farklı dinamiklere sahip olduklarını ve bu dinamiklerin etkileri üzerine ürünler sunmaktadırlar. Örgüt dinamiklerinden biri olan çatışma kavramı da farklı dönemlerde farklı şekillerde algılanmış ve örgütlerin bu kavrama karşı farklı tepkilerde bulunmasına neden olmuştur. Rahim (2001), örgütlerin çatışmaya ilişkin yaklaşımlarını üç dönemde ele almaktadır. Bunlar "klasik dönem yaklaşımı", "neoklasik dönem yaklaşımı" ve "modern dönem yaklaşımı"dır. Literatürde bu üç dönem, çatışma kavramı açısından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

#### **1.6.1.1. Klasik Dönem Yaklaşımı**

Bu dönem araştırmacılarına göre çatışma, örgütlerde kaçınılması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik yönetim anlayışı, çatışmanın önlenmesi veya bastırılabilmesi için yetkileri açık ve net bir biçimde tanımlamakla beraber iş bölümünün sağlandığı hiyerarşik bir yapıya sahip mekanik bir örgüt tasvir etmektedir (Karip, 2015:6). Akay-Orhan' a (2008: 50) göre bu anlayış, çatışma üzerine düşünmekten ziyade çatışmanın örgütsel ve bireysel maliyetiyle ilgilenmiştir. Bu nedenle örgütlerde çatışmayı önlemek ve çatışmadan kaçınmak gerektiğini savunmuştur.

Çatışmanın zihinlerde olumsuzlukları çağrıştırması; çatışmanın genel olarak istenmeyen, olabildiğince uzak durulması gereken ve ortaya çıktığı zaman da hemen

çözülmesi gereken bir durum olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda klasik yaklaşımı temsil edenlerin çatışmayı çoğunlukla örgütsel yapıdan kaynaklanan, örgütler için istenmeyen ve hemen ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak gördükleri ve dolayısıyla çatışma olgusunda asıl önemli olan davranışsal boyutu dikkate almadıkları görülmektedir (Altuntaş, 2008: 9).

Klasik yaklaşım savunucularından olan Weber' in, ideal tip bürokrasi modelinde çatışma kavramının yeri yoktur. Hatta Weber, bürokrasinin bazı işlevlerdeki aksaklıklarının farkında olmasına rağmen, bürokratik yapıların örgütsel etkinlik için uygun olduğunu savunmaya devam etmiştir (Rahim, 2001: 9). Örgütlerde çatışma durumlarının en aza indirgenmesi ve önlenmesi gibi durumlar sağlandığında ise örgüt içi çatışmaların olumsuzlukları bertaraf edilebileceği ve böylece etkili ve verimli örgüt yönetimi modelinin önünün açılacağı savunulmaktadır (Özer, 2011: 97).

#### **1.6.1.2. Neo-Klasik Dönem Yaklaşımı**

Neo-klasik dönem yaklaşımında, çatışmaya ilişkin bakış açısında yönetim teorileri ile doğru orantılı bir ilerleme görülmektedir. Neo-klasik dönem yaklaşımına göre çatışma, doğanın bir gerçeği olmakla beraber sosyal varlıklar için de kaçınılmaz bir gerçek olduğu için kabul görmektedir (Altuntaş, 2008: 10).

Neo-klasik yaklaşıma göre çatışma doğal bir olgu olarak kabul gördüğünden örgütlerde çatışma ve uyuşmazlıkların sıklıkla karşılaşılan bir durum olması da doğal karşılanmaktadır. Bu yaklaşım örgütü, ihtiyaç, beklenti ve amaçları farklı birçok bireyin bir arada bulunduğu toplumsal bir sistem olarak görmektedir. Bu tür sistemlerde de azaltılabilen ama tamamen ortadan kaldırılamayan anlaşmazlıkların yaşanması ihtimaller dahilinde olan bir durumdur. Bu görüşü destekleyen araştırmacılar da örgütlerde nedenleri farklı birçok çatışmanın yaşanabileceğini ifade etmektedirler (Akay-Orhan, 2008: 50).

Dönem araştırmacılarından Taylor, Fayol, Weber ve Mayo, örgütlerde etkiliği artırmak için çatışmayı azaltmayı amaçlamışlardır. Ancak bunun için farklı yollar izlemeyi tercih etmişlerdir. Taylor, Fayol ve Weber, örgütün yapısal sistemi üzerinde durarak çatışmaları azaltmaya çalışırken Mayo örgütün sosyal sistemini değiştirmeye çalışarak çatışmayı azaltma yoluna gitmiştir (Rahim, 2001: 10). Elton Mayo, çatışmanın

örgütsel etkililiği azaltacak yönde işlediğini savunmakta ve az bir anlaşmazlığın bile örgütteki ilişkileri yıpratarak üretken faaliyetleri olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 194).

Rahim (2001: 10), zamanla insan ilişkileri teorisinin Lewin, Likert ve Whyte gibi araştırmacılar tarafından desteklendiğini belirtmektedir. Bununla beraber, dönem savunucularının üstü kapalı bir biçimde çatışmaların azaltılması gerektiğini varsaydıklarını ancak çatışma kavramını örgütten açık bir şekilde ayrı tutmadıklarını belirtmektedir. Ayrıca bu görüşün yarım asır boyunca örgüt ve yönetimde egemenliğini hissettirdiğini vurgulamaktadır.

### **1.6.1.3. Modern Dönem Yaklaşımı:**

Modern yaklaşımda örgütsel çatışmaların kaçınılmaz olmasının yanı sıra gerekli olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşım kapsamında çatışmaların önünü almak mümkün görülmemektedir. Yaşanan bazı çatışmaların da olumsuzluklarla sonuçlanabileceği ihtimaller arasındadır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli unsur, yaşanan çatışmaları, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve dinamik olarak kabul edilen yönetim süreçlerine katkıda bulunmaktır.

Modern yönetim anlayışının savunucularına göre, uyumlu ve işbirliği içinde bulunan üyeler bazı durumları kabullenmiş, örgütün monotonluğuna kapılmış, tepkisiz bir düzen içinde bulunmaktadır. Üyelerin örgütsel gelişime ve yeniliklere katkıları azdır. Bu bağlamda yaşanan durumun değişebilmesi, çatışmanın teşvik edilmesi ile mümkün olmaktadır (Akay- Orhan, 2008: 51).

Modern yaklaşım, çatışmaların her zaman olumlu sonuçlandığını ileri sürmemektedir. Sadece bazı çatışmaların üyelerin amaçlarını desteklediğini ve üyelere veya gruba hareketlilik kattığını belirtmektedir. Bu tür çatışmalar, işlevsel ve yapıcı olarak kabul görmektedir. Diğer tür çatışmalar, belirtilen durumun aksine işlevsel olmayan ve yıkıcı çatışma türleri olarak nitelendirilmektedir. Sonuçta işlevsel olsun veya olmasın, yaşanan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi; örgütün veya üyelerin amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalar da örgüt etkililiğinde ve sürekliliğinde, sosyal yaşamın kaçınılmaz bir unsuru



olan çatışmaların, etkili bir biçimde yönetilmesinin önemli olduğunu destekler niteliktedir (Altuntaş, 2008: 11).

Sonuç olarak; modern yaklaşımda amaç, uyumlu ve statik bir örgüt oluşturmak değil, örgütün karşılaştığı sorunları kavrayabilme çözebilme yeteneği geliştirmesini sağlamaktır. Dolayısıyla çatışma bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Üyeler örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken, zıt düşüncelerin ifade edilmesi ve ortaya çıkarılması teşvik edilmelidir (Karip, 2015: 8).

### **1.6.2. Örgütlerde Çatışma**

Gün geçtikçe yaşamımızın ayrılmaz bir parçası haline gelen örgütler, daha iyi bir yapıya kavuşturulabilmesi için pek çok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Ancak toplumsal veya çevresel problemlerin tamamen ortadan kaldırıldığı bir örgüt veya yönetim modelinin ortaya konulması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden örgütlerde, gerek yapısal gerekse yönetsel açıdan ne kadar akılcı olursa olsun yine de bazı sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Gümüşeli, 1994: 1). Örgütsel yapılarda, farklı görüş ve tutumlara sahip bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri sürecinde bu bireyler arasında zıtlıklardan ve anlaşmazlıklardan dolayı yaşanan çatışmaların varlığı söz konusudur.

Karmaşık pek çok sosyal etkileşimin bir sonucu olan çatışma, örgüt üyelerinin faaliyetlerinden karakterlerine kadar birçok fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik alanı kapsamaktadır. Bu etkileşimler kapsamında bireylerin amaçlarına ulaşma ve düşüncelerini diğer bireylere kabul ettirme çabaları, bireyler arasındaki algı farklılıkları ve ilgilerindeki öncelik doğal olarak çatışma olgusunu meydana getirmektedir (Akkirman, 1998: 2).

Yılmaz' a (2015: 30) göre örgütsel çatışmalar, çalışanların motivasyonu üzerinde de belli bir etkiye sahiptir. Yazar, öğretmenlerin çok uluslu bir yönetim biçimi benimsemeleri ve rekabet ortamındaki aşırı artışın insanların tutumlarında değişimlere yol açtığını bu durumun ise hırs, kıskançlık, arzu gibi bazı psikolojik özelliklere sahip bireylerin duygu kontrollerini kaybetmelerine neden olduklarını savunmaktadır. Açıkgöz' e (2009: 13) göre ise etkileşim içindeki örgütlerde örgütün büyümesi, kümeleşmenin ve grup sayısının artması ve bireysel olarak farklı özellikteki bireylerin bir arada bulunması örgütsel çatışmaları artırmaktadır.

Örgütlerde çatışma, örgütün sahip olduğu yönetim tarzı ile ilişkili olarak örgütsel performansı da olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Çatışma olgusunu bir çan eğrisine benzetmek gerekirse; optimum düzeyde yaşanan çatışmaların iyi veya yapıcı sonuçlar verebileceği, gereğinden az veya çok yaşanan çatışmaların ise kötü veya yıkıcı sonuçlar doğurabileceği söylenebilmektedir (Özer, 2011: 107).

Gümüşeli (1994: 2) örgütsel çatışmaları, örgütün etkililiği ve verimliliğini etkileyen ve yöneticilerin hem zamanını hem de enerjilerini alan önemli bir örgütsel sorun olarak nitelemektedir. Yazar, çatışmaların örgütsel yaşam için önemli bir olgu olduğunu da ifade etmektedir. Benzer şekilde toplumdaki işlevi nedeniyle, gerek okul üyeleri arasında gerekse okul ile çevre arasında çatışmanın gerçekleşme potansiyelinin var olması; bu durumun eğitim örgütleri için de geçerli olduğunu göstermektedir.

### 1.6.3. Çatışma Türleri

Çatışma belli bir süreci kapsamaktadır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar süreç içerisinde belli özellikleri kapsamakla beraber türüne göre değişkenlik göstermektedir. Yazında sıklıkça değinilen ve Rahim' in (2001: 21-24) kategorilediği; görev çatışması ve duygusal çatışmadan bağımsız olarak tanımlanan çatışma türleri, Arıkal-Gönül' e (2013: 37) göre aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

**Süreç Çatışması** (*Process Conflict*): Örgütte belirli görevlerin yerine getirilmesi sürecinde, planlama ya da sorumlulukların dağıtımına ilişkin anlaşmazlıklara dayanan çatışma türüdür.

**Amaç Çatışması** (*Goal Conflict*): Kişi ya da grupların elde etmek istedikleri sonuçların uyuşmadığının algılanması ile ortaya çıkan çatışma türüdür.

**Çıkar Çatışması** (*Conflict of Interest*): Kişilerin ya da grupların birbirlerine uymayan faaliyetlerde bulunmaları sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür.

**Değer Çatışması** (*Conflict of Values*): Belirli konulardaki değer ve ideoloji farklılıklarının sonucu olarak ortaya çıkan çatışma türüdür.

**Yapısal ya da Kurumsallaşmış Çatışma** (*Structural or Institutionalized Conflict*): Örgüt hiyerarşisinde yatay ya da dikey olarak görülmektedir. Yatay olarak yapısal çatışma, aynı örgüt düzeyindeki alt sistemler arasında görülmektedir. Dikey olarak ise farklı hiyerarşi düzeylerinin arasında ortaya çıkmaktadır.

**Gerçekçi Çatışma** (*Realistic Conflict*): Görevler ve amaçlar gibi ussal faktörlere dayalı çatışma türüdür.

**Gerçekçi Olmayan Çatışma** (*Nonrealistic Conflict*): Gerginlik yaratma isteği, düşmanlık gösterme ya da inkar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışma türüdür.

**Cezalandırıcı Çatışma** (*Retributive Conflict*): Karşı tarafı cezalandırmak amacıyla meydana gelen çatışma türüdür.

**Yanlış Anlaşılmalara Dayanan Çatışma** (*Misattributed Conflict*): Sorunun nedeninin başka bir kaynakla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür.

**Yeri Değiştirilmiş Çatışma** (*Displaced Conflict*): Tarafların engellenme ya da düşmanlık duygularını çatışmaya dâhil olmayan kişi ya da durumlara dayandırmaları sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür.

Günümüzde mevcut olan birçok araştırma optimal düzeyde çatışmalara işaret ederken, güncel düşünce "yapıcı çatışma" ve "ilişkisel çatışma" olmak üzere iki tür çatışmanın söz konusu olduğunu savunmaktadır. Bu iki çatışma türü şu şekilde açıklanabilmektedir (McShane ve VonGlinow, 2016:197):

**1. Yapıcı Çatışma:** Göreve ilişkin çatışma türü olarak ifade edilen yapıcı çatışma, örgütte yer alan bireylerin tartışma konusunu olduğu çerçevenin dışına çıkarmadıkları ve karşı tarafın fikirlerine saygı gösterdikleri çatışma türüdür. Bu çatışma türünde bireyler görüşlerini açık bir biçimde ifade ederken, mantık çerçevesinde gözden geçirebilmektedirler. Araştırmacılara göre yapıcı çatışmada, tartışmanın belli bir üst sınırı mevcuttur ve tartışma bu üst sınıra kadar taşınabilir. Ancak üst sınırı aşan tartışmanın yapıcı olmasını sağlamak da güçleşebilmektedir.

**2. İlişkisel Çatışma:** Sosyo-duygusal çatışma olarak da adlandırılabilen çatışma türünde odak nokta çatışmanın kaynağı olarak konu değil, karşılıklı ilişkilerden doğan düşmanlık hissidir. Kişiler diğerlerinin, görevlerine veya kararlarına ilişkin düşüncelerini doğal karşılamak yerine, "kişilik uyumsuzluklarını" ve karşılıklı anlaşmazlıkları dikkate alarak hareket etmektedirler. Bu çatışma türü bireylerin güvenlerini zedelemekle beraber çatışmada hakim olan olumsuz duygular, kişinin kişiliğine yönelik yargıları da olumsuz etkiler. Sonuç olarak ilişki bir çıkar ilişkisi haline gelebilmektedir. Ayrıca ilişkisel çatışma türünde bireyler arasındaki iletişim ve

bilgi paylaşımı azalabileceğinden, bireyler problemlere ortak çözüm bulmakta zorlanacaklardır. Bu durumda taraflar birbirleri ile ilgili yanlış bir algıya sahip olmakta ve böylece çatışma daha fazla körüklenmektedir. Bu yüzden ilişkisel çatışma türünde çatışmalar kolaylıkla ortaya çıkmaktadır ve genel de olumsuz sonuçlanmaktadır.

#### **1.6.4. Çatışmanın Nedenleri**

Genel anlamda çatışmalar, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bir kavram olarak ele alınmasına rağmen, etkin şekilde yönetilebilen çatışmaların örgüte getirdiği olumlu sonuçlarının ortaya konulması, çatışmaya yeni bir anlam kazandırmaktadır (Akkirman, 1998:3). Ayrıca bir örgüt ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, yöneticinin para, zaman, olanak ve malzemeler gibi kaynakları başka bireylerle çatışmalı bir biçimde organize etmesi örgütte çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır (Aydın, 2013: 157).

Örgütlerde yaşanan çatışmalar çeşitlilik gösterdiğinden bu nedenleri belli bir çerçevede incelemek oldukça güçtür. Literatür incelendiğinde örgütsel çatışma nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin; Akgül (2011) ve Gümüşeli (1994) gibi farklı yazarlar, çatışma kaynaklarını aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

1. Örgütsel yapıya ilişkin faktörler; örgütün büyüklüğü, ödüllendirme sistemi, yönetim biçimindeki farklılıklar, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynaklar, ortak karar verme, uzmanlaşma, denetim biçimi gibi unsurları kapsamaktadır.
2. Bireysel davranışlara ilişkin faktörler; yetki ilişkisi, kişilik, amaç farklılıkları unsurlarını kapsamaktadır.
3. İletişime ilişkin faktörler; algılama farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi, anlama gücü veya yetersizliği ve iletişim engelleri unsurlarını kapsamaktadır.

Gümüşeli (1994: 28), çatışmayı meydana getiren anlaşmazlıklar, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme gibi unsurların mevcut olduğu ortamlarda, tarafların kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek veya kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için çabaladıklarını ifade etmektedir. Bu durumun da çatışma olgusuna ilişkin dinamik yapısını ortaya serdiğini vurgulamaktadır.

Çatışmaların gerek bireyin kendi içinde gerekse kişiler arasında yaşanabileceğini ifade eden Rahim (2001: 19), örgütsel çatışmaya ilişkin nedenleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

1. Bireylerin ilgi veya ihtiyaçları ile uyuşmayan bir faaliyetlerde bulunulması,
2. Bireyin kendi davranış tercihleri ile diğer bireylerin davranış tercihleri arasındaki uyumsuzlukların yaşanması,
3. Sınırlı kaynaklardan her bireyin talepte bulunması bu taleplerin karşılanamaması,
4. Her bireyin farklı tutum ve becerilere sahip olması ve bu tutum ve becerilerin amaçlar ile farklılık gösterdiği şekilde algıların oluşması,
5. Bireylerin ortak faaliyetlerde kısmen de olsa özel davranış tercihlerine sahip olması,
6. Faaliyetler ile sergilenen performansın birbiri ile ilişkili olmasıdır.

Bütün bunların yanı sıra çatışmayı meydana getiren başka unsurlarda mevcuttur. Bunlar, bireylerin diğer bireylere karşı anlaşmazlıklarını bağırarak, sözlü tacizde bulunarak veya farklı şekillerde müdahaleler sergileyerek dile getirmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Rahim, 2001: 19).

Örgütsel çatışmaların etkin bir biçimde yönetilebilmesi, bu çatışmaların temelinde yatan nedeni öğrenmeye bağlıdır. Örgütsel çatışmalar incelendiğinde çatışmaların ağırlıklı olarak iletişime bağlı sorunlardan kaynaklı olarak ortaya çıktığı bununla beraber monotonlaşan iş süreci de örgütsel çatışmaları meydana getirebildiği görülmektedir. Ayrıca bireylerin karar alma işlevine katılımın artması da çatışmayı arttırdığı ileri sürülmekle beraber bu tür çatışmaların daha yumuşak ve ılımlı olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2015: 32).

Sosyal çevreyle etkileşim halinde olan ve birer eğitim örgütleri olan okullar özelinde çatışma kaynakları incelendiğinde; okullara ilişkin farklı algıların okullardan beklentileri farklılaştığını göstermektedir. Yani her grubun kendi beklentisi yönünde okula baskı uygulaması; okul ile içinde bulunduğu çevre arasında bir soruna yol açacaktır. Ayrıca bu grupların okul içinde kendi destekçilerini oluşturmaları; okul içi çatışmaları da meydana getirebilmektedir (Gümüşeli, 1994:6).

Sweeney (1980), okullarda öğretmen ihtiyaçları ile kurumsal beklentiler çakıştığı takdirde ortaya çıkabilecek olası çatışma durumunu tablo 1.1' deki gibi özetlemektedir (Akt. Gümüşeli, 1994: 12).

**Tablo 1.1:** Öğretmen İhtiyaçları ile Kurumsal Beklentilerin Çatışma Durumları

Çatışma Durumları			
Öğretmen ihtiyaçları	Kurumsal Beklentiler	Sonuç	
Program, bütçe vb gibi önemli eğitim kararlarına katılma	Okul müdürü tüm eğitim faaliyetlerini yönlendirmeli ve kontrol etmelidir.	Çatışma	
Bireysel inisiyatifini özgürlüğünü elde tutma (koruma)	Müdür öğretmenleri yakından denetlemelidir.	Çatışma	

Kaynak: Sweney, (1980: 309-311' den akt. Gümüşeli, 1994: 12).

Açıkgöz (2009: 42), okullarda kaynakların sınırlı olmasının çatışmaya yol açabileceğini ileri sürmektedir. Yani azalan kaynaklara sahip olmak isteyen kişiler hem yönetimle hem de diğer paydaşlarla çatışma yaşayabilmektedirler.

Öğretmenler, eğitim kurumlarının temel paydaşlarındandır. Okulun verimli bir eğitim süreci geçirmesi, öğretmenin moral ve motivasyonu ile doğru orantılı olmaktadır (Yılmaz, 2015: 41). Okul içinde yaşanan ve genelde ücret, okul iklimi, birlikte çalıştığı çalışma arkadaşları veya idareci davranışları gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar, yöneticinin liderlik özelliği ile çatışmaları doğru bir biçimde yönetmesi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

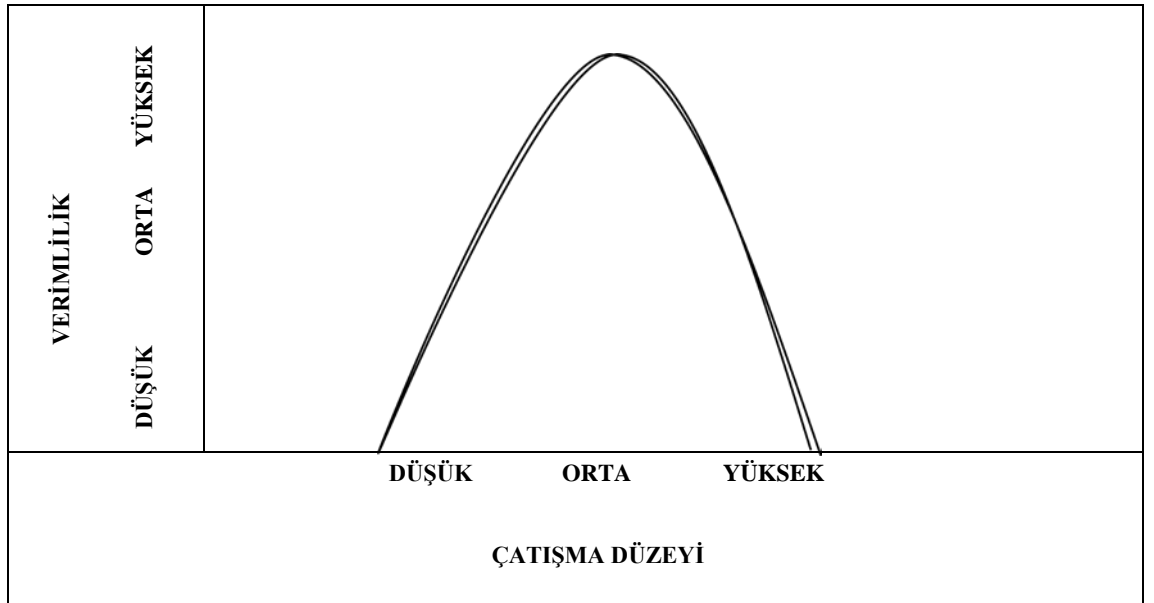
Literatür incelendiğinde, yakın bir zamana kadar yöneticilerin, çatışma olgusundan kaçma eğilimine sahip oldukları, yaşanan çatışmaları olabildiğince bastırmaya çalıştıkları veya çatışmaları önlemeye yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu davranışlar bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybettiği çatışmaları ifade etmektedir. Bu bağlamda yaşanan durumların olumlu sonuçlar doğurmadığı, öğretmen ve müdür ilişkisi okul ortamında önem taşıdığı ve müdürlerin daha sağlıklı yaşam sürme istekleri, çatışma olgusuna ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin değişiklik ihtiyacı oluşturmuştur (Gümüşeli, 1994: 13).

## 1.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla farklı kültür ve yaşam tarzlarına sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerde, çatışmaların kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır.

Örgütte yer alan bireyler arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıkları mevcuttur. Çatışmaların en önemli nedeni olarak nitelendirilen bu farklılıkların, örgüt lehine çevrilebilmesi veya örgütün etkililiğine ve gelişmişliğine katkıda bulunabilmesi, çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu görüş modern yönetim anlayışı tarafından benimsenmekte ve bu görüş kapsamında gelişen çatışma yönetimi olgusu, klasik yönetim anlayışının aksine çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması yerine, yüksek veya düşük düzeyde yaşanan çatışmalara müdahale edilerek, optimum bir çatışma düzeyi elde etmeyi amaçlamaktadır (Akkirman, 1998: 1). Bu şekilde, yaşanan çatışmaların sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturması ve örgütlerin dinamik yapılarına olumlu katkılar sunacağı beklenmektedir.

Literatürde çatışma sonuçlarının, verimliliği etkileme düzeyi sıklıkla tartışılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımını ve insan ilişkileri yaklaşımını benimseyenler örgütlerde yaşanan çatışmaların verimi düşüreceği yönünde görüş ileri sürerken modern yönetim yaklaşımını benimseyenler çatışmanın verimlilik üzerinde ters yönlü "U" şeklinde etki ettiğini savunmaktadırlar. Bu durumda örgütlerde yaşanan çatışmaların düşük veya yüksek olması örgüt verimliliğinde düşüşe neden olurken, belirli bir düzeyde yani optimum seviyede çatışma etkili bir biçimde yönetildiği takdirde örgüt verimliliğini yükseltmektedir. Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi, şekil 1.1' deki gibidir (Karip, 2015: 34-35).



Kaynak: Rahim (1992' den akt. Karip, 2015: 35).

**Şekil 1.1:** Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi.

Altuntaş' a (2008: 31) göre yöneticiler, çatışmanın varlığını hissettikleri anda ne tamamen ortadan kaldıracak ne de hiç müdahalede bulunmayarak dozajını aşmasına neden olacak şekilde tutum sergilemelidir. Yöneticinin bu durumda yapması gereken öncelikle çatışmanın nedeni hakkında bilgi edinmek olmalıdır. Daha sonra ise en uygun çatışma yönetim stilini uygulayarak, çatışmayı ortalama bir seviyede tutmalıdır. Yöneticinin sergileyeceği bu tutum, çatışmaları örgüt lehine çevirmede fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda yönetici, çatışmadan kaçmak veya görmezden gelmek yerine çatışmaları örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttıracak şekilde yönetebilmelidir.

Topsoy' a (2014: 31-32) göre okulun özelliklerinden biri okuldaki farklı değerler ve bu değerlerin çatışmasıdır. Bu bağlamda okulun temel işlevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Bu doğrultuda okul yöneticisinin herhangi bir paydaşı ile yaşadığı anlaşmazlıkta ılımlı davranması ve sorunu dışarı taşımama konusunda özen göstermesi önemli bir faktördür.

Örgütsel çatışmaların yaşanması ve yaşanan çatışmaların uygun stillerle etkili bir biçimde yönetilmesi; örgütün sürekliliği ve örgütsel gelişim için oldukça önemlidir. Bunun için örgütte meydana gelen bir çatışma durumunda sorunun giderilebilmesinde öncelikle çatışmanın nedeni açık bir biçimde ortaya konarak etkili bir iletişim ile çözülmeye çalışılması, sağlıklı bir örgüt ortamı için gerekli olmaktadır. Aksi bir davranış sergilemek yani sorunu görmezden gelmek sorunu çözemeyeceği gibi sorunun büyüüp örgüt için olumsuz bir hale gelmesine de neden olabilmektedir (Diş, 2015: 8). Örgütsel çatışmalar, örgütsel değişimin doğrultusunu belirleyen temel faktörlerden biridir. Bu yüzden idarenin hem değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalardan kaynaklanan çatışmaların farkında olup bu çatışmaları yönetebilecek yetenekte olması gerekmektedir (Açıkgöz, 2009: 2).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların olumsuz sonuçlara yol açabilme ihtimaline karşın etkili ve başarılı yönetildiği takdirde örgütsel yenilik ve gelişimde öncüsü olabilme ihtimalide mevcuttur. Bunun için de örgütler açısından atılacak ilk adım çatışmaların kaçınılmaz olduğunu kabul etmektir. Örgüt yöneticilerinin etkili ve verimli örgüt yönetimi modelinde oldukça önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu bağlamda yöneticiler,



örgütsel çatışmaları yönetebildikleri oranda örgütsel başarıya ulaşma fırsatını elde edebileceklerdir (Açıkgöz, 2009: 10).

Çatışmayı çözme eğilimi, çatışmayı yönetmekten farklı olarak ele alındığında; çatışmanın, çatışan bireyler arasında uzlaşma veya anlaşmaya gidilerek sonuçlanmasını kapsamaktadır (Karip, 2015: 43). Örgütlerde istenen durum ise optimum seviyede bir çatışmanın gerçekleşmesi yönündedir. Bu doğrultuda etkili bir biçimde yönetilen çatışmaların iyi bir biçimde bilgilendirilerek oluşturulmuş çatışma grupları aracılığı ile tartışılması, çalışanların yaratıcılığının artmasında olumlu katkılar sunabileceği gibi örgütsel yeniliklerin de artmasında, amaç ve uygulamaların yeniden gözden geçirilmesinde de artı sağlayabilmektedir (Gümüseli, 1994: 66). Yönetilemeyen çatışmalar ise örgütü durağan bir seyre büründürebileceği gibi sorunları da artırabileceği öngörülebilmektedir. Bu yüzden çatışmalardan olabildiğince bir araç olarak faydalanılması gerekmektedir (Kılıç, 2006: 23).

### **1.7.1. Çatışma Yönetim Stilleri**

Çatışma, çoğu zaman süreç içerisinde gerçekleşen bir olgu olarak görülmektedir. Yani belli bir birikim sonucunda çatışma meydana gelebilmektedir. Schwartz, yöneticilerin çatışmaları tanımlayabilmesi ve örgüte zarar verebilecek boyuta ulaşmadan önce belli stratejiler belirleyerek harekete geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Scheartz' ın tanımlamış olduğu ve çatışmaların habercisi niteliğinde olan bazı belirtiler gözlemlenerek, çatışmanın yönetici tarafından erken teşhis edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması sağlanabilmektedir. Bu belirtiler aşağıdaki gibidir:

1. İletişim kurmada isteksizlik,
2. Görünürde herhangi bir neden olmadığı halde kızmak,
3. Verimliliğin devamlı olarak düşüş göstermesi,
4. Moral bozukluğu,
5. Hastalık gerekçesiyle işe gelmeme ve rapor alma olaylarında artış görülmesi,
6. İş kazalarının ve hataların artması,
7. Görüş ayrıklıklarını hoş görmeyerek yüksek sesle müdahale ve kapı çarpma olaylarının yaşanması (Akt. Karip, 2015: 51).

Yukarıda da belirtildiği üzere çatışma yönetiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi; çatışmanın yaşanmış olduğu süreci gözlemlemek ile ilişkili

olabilmektedir. Çatışmayı teşhis etmek, meydana gelen çatışmaları yönetirken, yöneticinin hangi stratejiyi kullanabileceğine ilişkin ip uçları da sunabilmektedir.

Whyte'in 1967 yılında örgütsel çatışmanın işlevine ilişkin gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya göre bir örgütün inşasının temel unsuru örgütteki problemi tanıma yeteneği, onunla yüzleşmek ve probleme ilişkin çözüm yolları geliştirebilmektir. Bu bağlamda çatışmaların örgüt yaşamı için kaçınılmaz bir olgu olması bu sürecin kararlılıkla yürütülmesi örgütün var olmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Akt. Rahim, 2001: 11).

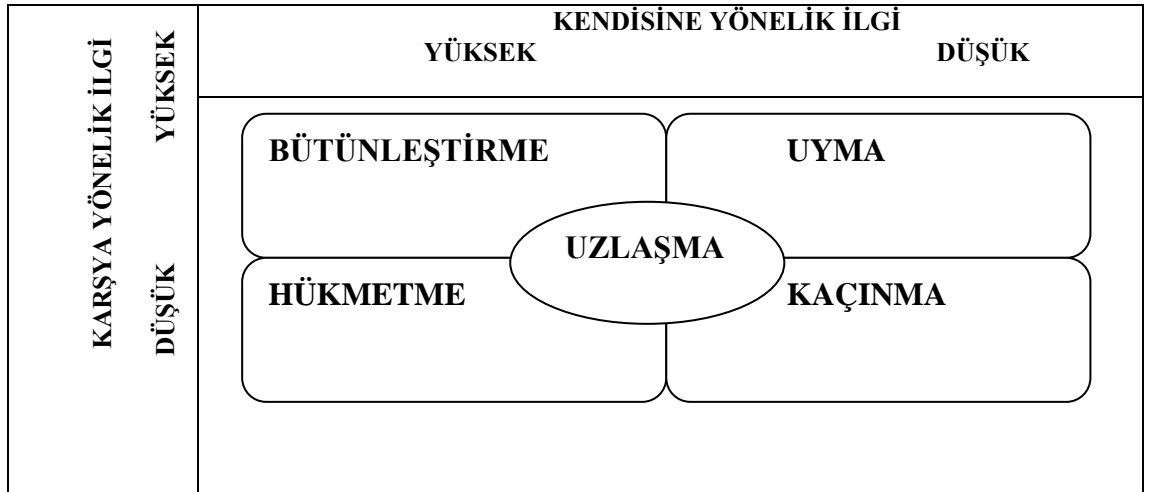
Örgütsel çatışmalar, örgütlerin sürekliliği için gerekli bir unsurdur. Bu yüzden örgütsel çatışmalarda dengelenmesi gereken iki faktör bulunmaktadır. İlk olarak; çatışmanın örgütün gelişimine katkı sağladığının farkında olmak ve bu doğrultuda çatışma yönetim becerisi geliştirebilmektir. İkincisi ise; örgütte durağanlığın yaşanmaya başlaması halinde yapıcı çatışmalar oluşturup bu çatışmaları yönetmek ve örgüte tekrar dinamizm kazandırmaktır (Çatakdere, 2014: 9).

Örgütsel çatışma, örgüt içinde veya örgütler arası olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Örgüt içi çatışma, gerçekleştiği düzeye göre bireysel veya grup çatışması olarak ele alınabilmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde gerçekleşen çatışmalar temel olarak kişisel, kişiler arası, grup içi veya gruplar arası şeklinde ifade edilebilmektedir (Rahim, 2001: 23). Bireyler ile gruplar arasındaki çatışma genellikle bireylere grup normlarını kabul ettirme çabası içine girildiğinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla grup amaçlarını, normlarını ve uygulama yöntemlerini benimsemeyen kişiler grup ile çatışma yaşarlar. Bu kişiler aynı zaman da grup üyesi olduklarından grup içi çatışma meydana gelmiş olur (Gümüşeli, 1994: 52).

Kişiler arası çatışmalar ise bazı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmıştır. Gerçekleştirilen çalışmalarda benzerlikler olduğu gibi görüş ayrılıkları da mevcuttur. Geçmişten bu yana çatışma yönetim stillerine ilişkin birçok araştırmacı tarafından farklı stiller ele alınarak belli ürünler sunulmuştur. Buna göre çatışma yönetimini iki stil kapsamında ele alan araştırmacılar modelde; yönetsel süreçlerde ya işbirlikçi ya da rekabete dayalı stillerin etkili olduğu görüşündedirler. Deustch ve diğer araştırmacılar, bu stillerden işbirlikçi stilin rekabetçi stile oranla daha etkili olduğunu savunmakla beraber işbirlikçi stilin işlevselliğine ilişkin kanıtlar sunmuşlardır. Ancak

bu iki stilin performans vb. diğer değişkenlerle olumlu yönde bir ilişkisi olduğuna dair kanıt sunamamışlardır. Üç stilli model, örgütsel davranışı etkilemekle beraber bireysel veya örgütsel çıktılara ilişkin olumlu yönde sonuçlar elde edilemediğinden, yıllar içinde fazla bir ilerleme kaydedememiştir. Dört stilli model de ise ödün verme stili tanınmamaktadır. Bu durum çatışma yönetim stilleri modelinin hala gelişme sürecinde olduğunu göstermektedir. Son olarak beş stilli model, araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Örgütsel ilişkilerde beş stilli model, ilk olarak 1926 yılında Follett tarafından ele alınmış ve tümleştirme, hükmetme, uzlaşma stilleri örgütsel olarak kavramsallaştırılmış ve ardından kaçınma ve zorlama stilleri literatüre kazandırılmıştır. Bu model, çatışma yönetimi stilleri üzerinde çalışan Blake ve Mouton (1964) ve Thomas (1976) tarafından da geliştirilmeye devam etmiştir (Rahim, 2001: 26-27). Günümüzde gerçekleştirilen birçok araştırmada ise çatışma yönetimi stilleri, Rahim tarafından, 1983 yılında geliştirilmiş olan ve beş stili kapsayan model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rahim (1983) ve Rahim ve Bonoma (1979), kişiler arası çatışmayı ele alma biçimini iki boyutlu olarak ele almaktadırlar. Bunlardan ilki kişinin kendine yönelik kaygı düzeyini (düşük veya yüksek) ifade ederken, ikincisi kişinin karşısındaki kişiye ilişkin kaygı düzeyini (düşük veya yüksek) ifade etmektedir. Çatışma yönetimi stillerini iki boyutta ele alan durum şekil 1.2' de verilmektedir (Akt. Rahim, 2001: 28).



Kaynak: Rahim, A., & Bonoma, T. V., 1979' dan akt. Rahim, 2001: 28)

**Şekil 1.2:** İki Boyutlu Kişiler Arası Çatışma Stilleri Modeli.

Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olan model, beş çatışma yönetme stilini içermektedir. Bu stiller; bütünleştirme (*integrating*), hükmetme (*dominating*), ödün verme (*obliging*), kaçınma (*avoiding*) ve uzlaşma (*compromising*) şeklindedir. Söz konusu bu stiller sırasıyla açıklanmaktadır (Rahim, 2001: 28).

#### **1.7.1.1. Tümlleştirme Stili (*Integrating Style*):**

Bireyler, yönetim ve psikoloji alanındaki bulgulara göre kendilerini rahat bir biçimde ifade etme ve düşüncelerini karşı tarafa dinletebilme eğilimi taşımaktadırlar. Ancak bu durum, çatışan bireyler arasında oldukça güç bir durum haline gelmektedir. Bireylerin çatışma halinde bu isteklerini gerçekleştirebilmelerine olanak veren çatışma yönetimi stili, tümlleştirme veya bütünleştirme stili olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüseli, 1994: 88). Bu stil, kişinin kendisine ve karşıdakine yönelik yüksek ilgiye işaret ettiği için problem çözme stili olarak da bilinmektedir (Rahim, 2001: 28).

Tümlleştirme stilinde, çatışmanın tarafları arasında kazananın veya kaybedenin kim olduğu, kimin haklı veya kimin haksız olduğu gibi konular söz konusu değildir. Bu stilde amaç tarafların rahatlıkla fikirlerini ortaya koymalarını sağlayarak fikir ayrılıklarını tespit etmek ve en iyi çözümü bulabilmektir (Şirin, 2008: 117). Bu stilin başarılı bir biçimde uygulanıp sonuçlandırılabilmesi için tarafların birbirlerini dinleyip ihtiyaçlarını karşılama yönünde ortak çalışma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Fırat, 2010: 23).

Casiadi' e (2017: 37) göre tümlleştirme stilinin, diğer çatışma yönetimi stillerine oranla daha fazla artışı bulunmaktadır. Ancak yine de bazı kısıtlılıkları mevcuttur. Yazara göre bu stil erken teşhis edilen çatışmalarda etkili olabilmekte ve çatışma kısa bir sürede kontrol altına alınmaktadır. Aksi halde çatışma üst seviyelere taşındıkça bireylerin kendi isteklerine odaklanma düzeyleri arttığından karşıdaki bireylerin isteklerini dinletmek güçleşmektedir. Bir diğer kısıtlılık ise zaman unsuru olarak nitelendirilmektedir. Yani çatışmanın çözülebilmesi için bazen uzun bir süre gerekebilmektedir. Çünkü konun derinine inilerek çözüm bulmak esastır. Bu durumda kısa süre içinde problemin teşhis edilmesi, probleme müdahale edilmesi ve çözüm üretilmesi zorlaşmaktadır. Benzer şekilde kısa zaman diliminde bireylerin karşılıklı bir güven duymaları da zor olacağından fikirlerini açmakta sıkıntı yaşamaları muhtemeldir.

Bu durumda problemin tanımlanıp çözüme yönelik iletişim ve işbirliği sağlanamayacaktır.

Tüm sınırlılıklarına rağmen tümleştirme stili, katılıma olanak sunması ve örgütsel çatışmanın nedenine inerek çatışmayı bireyin ve örgütün yararına olabilecek biçimde sonuçlandırmayı amaçlaması, bu stilin örgütlerde yaşanan çatışmaları yönetme konusunda en faydalı ve modern stil olduğunu ortaya sermektedir. Tümleştirme stilinin uygulanması bireylerin ilişkilerini güçlendirmekle beraber olası çatışmaların başarılı bir biçimde yönetilmesini mümkün kılmaktadır (Gümüşeli, 1994: 86-92).

### **1.7.1.2. Hükmetme (*Dominating Style*)**

Genel anlamda bireyin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek kendi ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda çatışmayı yönlendirmesi veya yönetmesi demektir. Yani kişinin karşı tarafta bulunan bireyi zarara uğratarak kendi amaçlarını gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (McShane ve VonGlinow, 2016: 201; Rahim, 2002: 220). Benzer şekilde baskıcı yapıya sahip bireylerin amaçlarına ulaşmak adına her yola başvurabilme olasılığı, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı etmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir çatışma durumunda kişi kendi görüş ve düşüncelerinde ısrar ederek karşı tarafı bastırma eğiliminde bulunursa kişinin hükmetme stilini kullandığı ifade edilmektedir (Altuntaş, 2008: 35).

Hükmetme stili bir kazan-kaybet oryantasyonunda düşünüldüğünde, kişinin kendi amaçlarını zorla gerçekleştirmesi nedeniyle, kişinin kazandığı karşı tarafın kaybettiği bir profil yaratmaktadır Dolayısıyla kişinin kendi inanç ve tutumlarını savunmakta ısrarcı davranması şeklinde açıklanabilmektedir (Rahim, 2001: 29).

Klasik yönetim anlayışının hüküm sürdüğü örgütlerde, çatışmanın çözümünde sıklıkla kullanılmaktadır. Başlangıçta kısa vadede problemin çözüm bulmuş olduğu düşünülse de her çatışmanın bu stille yönetilmeye çalışılması örgütte bazı olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir (Casiadi, 2017: 39). Bu stili sıkça kullanan bireyler, karşı tarafa baskı kurup zarara uğrattıkları pahasına amaçları doğrultusunda ilerlemeye devam ederler. Kazanma güdülerini yüksek olduğu için başkalarının yenilgilerini izlemekten zevk almaktadırlar. Bazı durumlarda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yönelebilmektedirler. Ancak bunu yapmalarının asıl amacı; karşı taraf hakkında yeterli bilgiye sahip olup yeni yöntemlerle kazanmayı kesin hale

getirmektir. Bunun yanı sıra hükmetme stiline kullanılma nedeni yöneticinin çalışanını kendi isteği doğrultusunda zorla harekete geçirme eğilimidir (Gümüseli, 1994: 93-94).

Gümüseli' ne (1994: 99) göre hükmetme stili, yetkeci bir yönetim anlayışının sonucu olduğundan çatışmayı yönetme noktasında oldukça eski ve etkisiz bir stil olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazar, bu stilin alanında uzman öğretmenlere uygulanması durumunda onlara fayda sağlamayacağı gibi, onları etkisizleştirerek verimlerinin düşmesine neden olacağını savunmaktadır.

### **1.7.1.3. Kaçınma Stili (*Avoiding Style*)**

Bastırma stili olarak da bilinen kaçınma stili, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın isteklerine düşük ilgi göstermesi ile açıklanmaktadır. Bu stilde "kötülük görme, kötülük yapma, kötü konuşma" gibi durumlarda geri çekilme eğilimi söz konusudur. Yöneticini herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda çözümü sonraya ertelemesi veya sorunu reddetmesi şeklinde olduğu gibi bir tehditle karşılaşması durumunda geri çekilmesi şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Karip, 2015: 67; Rahim, 2001: 29).

Kaçınma stratejisinin kullanılabileceği en iyi uygulama alanı taraflar arasındaki gerilimden dolayı sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği ortamlardır. Böyle bir ortamda çatışan tarafların sağlıklı düşünüp problemleri tartışabilecekleri bir zamana kadar sorunun ertelenmesi yerinde bir karar olabilir (Karip, 2015: 68). McShane ve VonGlinow (2016: 202), çatışan bireylerin çatışmadan kaçınmak amacıyla bazı çalışan arkadaşlarıyla daha az etkileşimde olabilecekleri şekilde çalışma alanlarını düzenleyebildiklerini ifade etmektedir.

Gümüseli' ne (1994: 102) göre bu stili uygulamanın temelinde etkileşimin ortadan kalkmasıyla çatışmanın kendiliğinden azalacağına olan inanç vardır. Yazar, bireylerin çalışma alanlarının farklı olması durumunda bu görüşün belki etkili olabileceğini aksi takdirde ortak bir iş alanını ve iş rollerini paylaşan çalışanlar açısından bu stilin performansı olumsuz yönde etkileyerek örgüt veriminin düşmesine yol açabileceğini savunmaktadır. Ayrıca bu stil, iletişim engeli oluşturabileceğinden tarafların birbirlerine karşı olumsuz tutum takınmalarına neden olabilmektedir.

#### 1.7.1.4. Ödün Verme (Uyma) Stili (*Obliging Style*)

Uyma veya itaat etme olarak da bilinen ödün verme stili bireyin, karşı tarafın isteklerine yüksek ilgi gösterip kendi isteklerine düşük ilgi göstermesi şeklinde yorumlanmaktadır. Bu stil farklılıkları olabildiğince azaltarak karşı tarafın isteğini yerine getirerek ortak noktalara vurgu yapmak ile ilişkilidir. Yani fedakarlık söz konusudur. Burada dikkat çeken unsur özverili, cömert, yardımseverlik gibi davranışların, karşı tarafın emrine uyma ve itaat etme şeklini alabilme olasılığıdır (Rahim, 2001: 29). Bu stilin daha çok çıkar ilişkisinin söz konusu olduğu ast-üst ilişkisinde görülebileceği savunulmaktadır. Yani astın, içinde bulunduğu durumu kurtarmak amacıyla uyguladığı bir stil olarak nitelendirilmektedir. Bireyin ödün verme sebebi çatışmanın olumsuz sonuçlanabileceğine ilişkin algısıdır (Casiadi, 2017: 37; Karip, 2015: 65).

Ödün verme stili, örgütlerde genellikle yönetici ve çatışan arasında yaşanan çatışmalarda; astların çatışmanın olumsuz sonuçlarından etkilenmemeleri amacıyla uyguladıkları bir strateji olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda ülkemizin geleneksel bürokratik yapıya sahip örgütlerinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki belirgin güç mesafesinin uzak olması çalışanların, yöneticilerin isteklerini yerine getirerek verilen emirlere boyun eğme eğiliminin artmasına neden olmaktadır (Karip, 2015: 65-66).

Ödün verme stili, örgüt ortamında bulunulan konuma güvenilmediği zaman uygun bir çatışma yönetme stili olarak kabul edilebilmektedir. Aksi takdirde bireyin gerçekçi olmayan yüksek beklentiler oluşturmaya ve dolayısıyla karşı taraftan daha fazla talepte bulunmasına neden olabilmektedir. Bu sürecin uzun bir süre devam etmesi ise ödün verme stilinin bir çözüm yöntemi olmasından çok çatışma nedeni olabileceği savunulmaktadır (McShane ve VonGlinow, 2016: 203).

#### 1.7.1.5. Uzlaşma Stili (*Compromising Style*)

Uzlaşma stilinde birey, kendi istekleri ile başkalarının isteklerine orta düzeyde ilgi göstermektedir. Bu stile göre, her iki tarafında karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar alabilmesi için kendi isteklerinden vazgeçmeleri gerekmektedir. Çatışma yönetilirken; konunun konuşulması için bir ortam bulunabilmekte ancak çatışmanın nedenine ilişkin derinlemesine bir araştırma yapılamamaktadır (Rahim, 2001: 30).

Uzlaşma stili ile ilgili bazı araştırmalar, pazarlık yapma, üçüncü taraf müdahalesi ve farklılıkları paylaşma kavramlarının birer uzlaşma yolu olarak kabul edilebileceğini ileri sürmektedirler. Ancak bu kavramlara oranla uzlaşma daha geniş hatta bu kavramları da kapsayabilen bir kavramdır (Gümüşeli, 1994: 107). Bununla beraber uzlaşma, "bir tarafın ödünlerini eleştirmeyi, şartlara bağlı olarak söz vermeyi ve her iki tarafında çıkarına olabilecek biçimde bir orta yol bulmayı içeren bir kavramdır (McShane ve VonGlinow, 2016: 202).

Çatışmanın ilk evrelerinde taraflar arasında uzlaşma stili kullanılarak, çatışmanın daha ileri evrelere taşınmasını önlemek mümkün kılınabilmektedir. Çatışmanın daha ileri evrelerinde ise bu stil bir arabulucu aracılığı ile sağlanabilmektedir (Casiadi, 2017: 38). McShane ve VonGlinow' a (2016: 203) göre uzlaşma stili, sorunu çözme noktasında taraflar için ortak fayda sağlanabilecek bir durum söz konusuysa, taraflar eşit güce sahipse ve zaman baskısı varsa en iyi sonucu almak olabilir. Ancak tarafların isteklerinin neler olduğu hemen bilinemeyeceğinden, bu stili kullanmak bazı iyi çözümlerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Uzlaşma stilinin kullanılması esnasında zaman sıkıntısı söz konusu olduğundan, taraflar yeterli bilgi paylaşımında ve alternatif problem çözme arayışında bulunmamaktadırlar.

### **1.7.2. Yaşanan Çatışmalara Uygun Stillerin Seçilmesi**

Rahim, çatışma yönetimi stillerinin etkili olabilmesi adına uyulması gereken bazı ölçütlerin mevcut olduğunu belirtmektedir. Buna göre hangi stillerin kullanılabileceğini veya uygun olduğunu belirleyebilmek için uyulması gereken üç ölçüt şunlardır (Karip, 2015: 69):

1. Stratejinin örgütsel öğrenmeye ve etkililiğe katkısı,
2. Toplumsal ihtiyaçların tatmini,
3. Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması şeklindedir.

Buna göre, yaşanan çatışmalarda hangi stratejinin tercih edilebileceği ve bu stratejilerin problem oluşturabilecek özellikleri tablo 1.2' de verilmektedir.



**Tablo 1.2:** Çatışma İle Başa Çıkma Durumları ve Problemler

Çatışma İle Başa Çıkma Stili	Tercih Edildiği Durumlar	Bu Stilin Problemleri
<b>Problem Çözme-Tümleştirme</b>	Çıkarların çatışmadığı (kazan-kaybet durumunun olmadığı) Taraflar arasında güven, açıklık ve bilgi paylaşımının olduğu, Karmaşık konuların mevcut olduğu durumlar.	Paylaşılan bilgiyi diğer taraf kendi çıkarına kullanabilir.
<b>Hükmetme</b>	Konuma olan güvenin tam olduğu, Çatışmanın acil çözüm gerektirdiği, İşbirlikçi stilden karşı tarafın daha fazla fayda sağlayabileceği durumlar.	İlişkisel çatışma riskini artırır. Uzun dönemli ilişkileri bozar ve gelecekte problem çözmeyi engeller.
<b>Kaçınma</b>	Çok fazla duygu yükünün olduğu çatışmalar, Çatışmayı çözmeye çalışmanın getirisinden fazla olduğu durumlar.	Genellikle çatışmayı çözmez. Karşı tarafın gerilimini artırır.
<b>Ödün verme</b>	Karşı tarafın fazla güce sahip olduğu, Konunun kişi açısından çok önemli olmadığı, Sahip olunan konunun açık değer ve mantığa sahip olmadığı durumlar.	Diğer tarafın gelecekteki beklentilerini artırır.
<b>Uzlaşma</b>	Tarafların eşit güce sahip olduğu, Çözüm için zaman baskısının olduğu, Problemi çözme konusunda tarafların birbirlerine güvenlerinin olmadığı durumlar.	Ulaşılan çözüm optimal çözümün altında olabilir.

Kaynak: McShane, S. L. ve VonGlinow, M. A. (2016: 203). "Örgütsel Davranış".

Örgütsel çatışmanın yönetimi üzerine oluşturulan stiller, spesifik olarak ele alındığında her birinin farklı kaynaklardan veya durumlardan kaynaklanan çatışmalarda etkili olabileceği söylenebilir. Nitekim McShane ve VonGlinow' un (2016: 202) vurguladığı gibi "en iyi çatışma ile başa çıkma tarzı duruma göre değişir; bundan dolayı her farklı durum için uygun tarzı kullanma kapasitesini anlamak ve geliştirmek gerekir."

### 1.7.3. Etkili Çatışma Yönetiminin Eğitim Kurumlarına Katkısı

Eğitim örgütleri, sahip oldukları karmaşık sosyal yapılarından dolayı çatışmaların doğal olarak ortaya çıkıp yaşandığı örgütler olarak kabul edilmektedir. Çatışma yönetimi ile ilgilenen birçok araştırmacı (Gümüseli, 1994; Karip, 2015; Kgomo, 2006; Rahim, 2001), bu görüşü destekleyecek nitelikte bulgular sunmaktadır. Bu durumda okul müdürlerinin üzerine düşen görev, okulun çok kültürlülükten farklı düşünce biçimlerinden kaynaklanan potansiyelini doğru bir biçimde kullanarak okulun gelişimine ve verimliliğine katkı sağlamaya çalışmaktır.

Eğitim yöneticilerinin, okullarda meydana gelen çatışmalara ilişkin yaklaşımları da çatışmaları görmezden gelmek, çatışmaları yok etmek veya çatışmanın varlığını inkar etmek yerine çatışmaları pozitif yönde etkileyecek yapıcı ve yaratıcı bir unsur olarak görmeleri gerekmektedir. Çünkü çatışma ve çatışmanın etkin yönetimi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Açıkgöz, 2009: 2).

Literatürde belirtildiği üzere, çatışma kavramı genellikle olumsuz çağrışımlar yapmaktadır. Özellikle klasik yönetim anlayışına sahip örgütlerde çatışma, verimliliği düşüren ve örgütte yaşanmaması gereken bir olgu olarak görülmektedir. Ancak günümüzde örgütlerin çok çeşitli yapıya sahip olmaları, çatışmalarında kaçınılmaz bir olgu olarak kabul görmesinde rol oynamaktadır. Çatışmaların kaçınılmaz olduğu görüşünün kabul edilmesinin ardından yapılması gereken, çatışmaların iyi bir şekilde yönetilebilmesini sağlamaktır. Çatışmalar iyi yönetilebildiği takdirde, örgütte dinamizmi sağlayarak yeni fikirlerin üretilmesi için gerekli ortamı sağlar. Dolayısıyla örgüt güç kazanmış olur. Bu bağlamda yöneticilerin çatışma ve çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları, olumsuz gibi algılanan çatışmaların örgüte fayda sağlayabilecek şekilde dönüştürülmesine katkıda bulunabilmektedir (Casiadi, 2017: 22).

Çatışmaya ilişkin farklı algıların mevcuttur. Hendricks, yaptığı değerlendirmede çatışmaya yönelik ileri sürülen iki zıt görüşü somutlaştırmaktadır. Hendricks' in çatışmaya ilişkin ele aldığı beş yanlış ve bunun karşısı beş gerçek tablo 1.3' de belirtildiği gibidir (Akt. Karip, 2015: 33)

**Tablo 1.3:** Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler

<b>Yanılgılar</b>	<b>Gerçekler</b>
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında sergiledikleri ile yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.
Öfke ve kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke ve kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbir şey yapmazsanız, çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözülmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı, başarı olasılığını düşürür.

Kaynak: Karip, E. (2015: 203). "Çatışma Yönetimi".

Çelik (2015: 249), okulların birer sosyal topluluk olmasından dolayı okul yöneticisinin iki temel değere sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Bunlardan ilki "insana verilen ilgi ve saygı"dır. Bu değer insan ilişkilerindeki bütünlüğe işaret eder. İkinci değer ise "katılım"dır. Temeli John Dewey' in demokratik okul kavramına dayanan bu değeri Hadkinson, uzlaşma olarak nitelendirmektedir. Bu değer özgürlük, eşitlik ve sosyal adaletin önemini vurgulamaktadır.

Arslantaş ve Özkan (2012: 559), okul müdürlerinin okulu yönetirken sadece yasal çerçevede belirtilen görevler doğrultusunda değil, okul iklimini olumlu hale getirebilecek şekilde hareket etmesi gerektiği belirtmektedir. Okul müdürünün bu durumu sağlayabilmesi ise çalışanları arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturması, güçlü işbirliğini teşvik etmesi, olumlu insan ilişkilerine dayalı iletişim yöntemi kullanması ile doğrudan ilişkilidir. Okul müdürü okul amaçlarını gerçekleştirebilmek için öğretmenler ve diğer personeller arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkları fark edebilmeli ve bu çatışmaları uygun stiller kullanarak çözebilmelidirler. Okul müdürlerinin çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmeleri ise çatışmayı doğru teşhis etme, tarafsız olma, duygularını kontrol edebilme, kısa zamanda doğru karar alabilme gibi özelliklere sahip olmalarına bağlıdır.

Okullar, yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı örgütler şeklinde düşünüldüğünde, bünyesinde farklı kültürel, sosyal ve politik özelliklere sahip gruplar barındırması oldukça doğaldır. Bu durumun farkında olan okul yöneticisi, grupları ve sahip oldukları dinamikleri yakından tanıyıp olası çatışmaları sezebilir ve çatışmaları kendi kontrolüne alabilir. Bu bağlamda grup bağlarını ve grup birliğini güçlendirebilecek doğrultuda durumlar oluşturabilir. Güçlenen gruplar sayesinde güçlü işbirlikleri oluşturularak okul yönetimi de güçlü kılınabilir (Açıkgöz, 2009: 43).

Karip (2015: 36-38) iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılan bir çatışmanın birey ve örgüt için sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Dahi iyi ilişkilerin oluşması,
2. Psikolojik olgunluk,
3. Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi,
4. Bireysel gelişim,
5. Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
6. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak,
7. Problemlere daha iyi çözümler oluşturmak,
8. Örgütsel değişimi sağlamak,
9. Monotonluğu azaltmak,
10. Uyumlu bir takım çalışması oluşturmak.

Rahim' e göre çatışmanın iyi yönetilememesi sonucu ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ise aşağıdaki gibidir (Akt. Karip, 2015: 40):

1. Stres ve işten bıkkınlık,
2. Örgütte iletişimin azalması veya bozulması,
3. Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
4. İş doyumu ve performansın düşmesi,
5. Değişime karşı direncin artması,
6. Örgüte adanmışlığın ve bağlılığın azalması.

Okullarda yaşanan çatışmaların, okulu olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi; okul müdürlerinin çatışma yönetiminde takındığı tutum ve kullandığı stillerle ilişkilidir. Sonuçta çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi, olumlu sonuçlar doğurarak okulun

gelişimine katkıda bulunmakta ve işlevsel olmayan çatışmaların olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Yiğit, 2015: 27).

### **1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR**

Richmond, Wagner ve McCroskey (1980), " Örgütsel Çıktılarda Liderlik Tarzı Algıları, Gücün Kullanımı ve Çatışma Yönetimi Stilinin Etkisi " adı altındaki araştırmada yönetici ile denetçinin liderlik tarzı algı dereceleri ile gücün kullanımı, denetçinin çatışma yönetim stilleri beş hizmet odaklı organizasyonu temsil eden örgüt birimlerinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çatışma yönetimi için düzenlenen eğitim programlarına hem yöneticilerin hem de çalışanların katılımının sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bu tür eğitimlerin, yöneticiler ve çalışanlar arasında daha uyumlu algılar oluşmasına ve daha olumlu örgütsel çıktılar elde edilmesine yol açacağı belirlenmiştir.

Gümüşeli (1994), "İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri"ni konu alan araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaları ve yöneticilerin bu çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Gümüşeli (1994) gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, çatışma yönetim stillerinden tümleştirme stilini her zaman, uzlaşma stilini çoğunlukla, kaçınma ve ödün verme stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise en az kullandıklarını tespit etmiştir. Araştırma bulgularından diğeri ise öğretmenlerin yöneticileri ile aralarında yaşanan anlaşmazlık veya çatışmalarda yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, kaçınma ve ödün verme stillerini ara sıra, hükmetme stili ise az düzeyde kullandıklarına ilişkin tespitidir. Bulgulardan bir diğeri ise okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet yaş, mesleki kıdem gibi değişkenlerin ile okul müdürünün kullandığı çatışma yönetim stilleri düzeylerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığıdır. Buna karşın öğretmen algılarına göre, yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılım sayısı değişkeni ile müdürlerin hükmetme stili kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Öğretmenlerin çatışma yönetim stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında demografik değişkenlere göre bir fark olmamıştır. Araştırmada iki deney grubu kullanılmış ve her iki deney grubunun sorulara verdikleri cevaplar karşılaştırılmıştır. Sonuçta, müdür ve

öğretmen çatışmalarında kullanılan çatışma yönetim stili derecelerine ilişkin grup algıları arasında tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stillerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Rahim (2002) "Örgütsel Çatışmayı Yönetme Teorisine Doğru" adı altında gerçekleştirdiği makale çalışmasında, örgütsel çatışmanın yönetimi, kişiler arası, grup içi ve gruplar arası düzeydeki duygusal ve maddi çatışmalara ve bu çatışmaları gidermek için kullanılan stillerini ve müdahale yollarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada iki çeşit çatışma müdahale yaklaşımı ele alınmıştır. Birincisi süreç yaklaşımı ikincisi ise yapısal yaklaşımdır. Ayrıca araştırmacı, örgütlerde çatışma miktarının önemini de vurgulamıştır. Yani örgütlerde ılımlı bir düzeyde çatışma bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra örgütlerde meydana gelen çatışma stillerini de tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uyma ve uzlaşma stilleri şeklinde ele alınmıştır. Buna göre çatışmaların işlevsel olarak yönetilebilmesi için duruma bağlı olarak bir stil diğerlerinden daha uygun olabilir. Aynı zamanda çatışma miktarını ve çatışma yönetme stillerinin kaynaklarına, öğrenme ve etkinlik ile olan ilişkilerini de göstermiştir. Araştırma sonucunda etkili çatışma yönetiminin örgütsel öğrenme ve etkililik ile sonuçlanması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca çatışmayı yönetme sürecinde alınan kararların etik olması gerektiği ve ilgili paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerektiği vurgulanmıştır.

Kgomo (2006), "Hammanskraal" daki İlköğretim Okullarındaki Kadın Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri" adlı araştırmasında ilköğretimde görev yapan kadın okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin okullarda yaşanan çatışmaları çözmek amacıyla tek bir stile bağlı kalmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çatışma çözmeye başarılı olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin işbirliği içinde, birbirini destekleyerek çalıştıklarını belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin çatışan tarafları sorunu tartışmaları için odasına çağırdığını ve tartışma esnasında hiçbir müdahalede bulunmadığını, yöneticinin çatışan kişiler arasında barışı sağlamak için arabuluculuk yaptığı yönünde tespitlerde bulunulmuştur.

Övün (2007), "Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetimi Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği)" başlıklı tez çalışmasında öğretmen algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stilleri düzeyi ve bu durumun öğretmenlerin stres düzeyini etkileyip etkilemediğini araştırmak amaçlanmıştır. 2005-2006 öğretim yılı Kocaeli ili, Gebze ilçesinde öğretmenlere uygulanan ölçekler aracılığı ile elde edilen veriler sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin en fazla tümleştirme stilini, en az ise hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Bununla beraber yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Parlar' ın (2009), "Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Özyeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)" başlığı altında gerçekleştirdiği araştırmada, ticaret meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin öz-yeterliliklerine yönelik algıları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda ise yöneticilerin, meydana gelen çatışmaları yönetmede çoğunlukla tümleştirme ve uzlaşma stratejisini kullandıkları; öz-yeterlilik algılarının da oldukça iyi düzeyde olduğu yönünde bulgular elde etmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilerin öz-yeterlilik algıları ve çatışma yönetim stilleri ile yaşları, eğitim düzeyleri, kursa katılma durumları, kardeş sayıları gibi değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken; pozisyon, çalışma süresi gibi değişkenler ile ilgili anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Kırçan (2009), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri" başlığı altında gerçekleştirdiği tez çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin düzeyini farklı sosyo-ekonomik çevrelerde incelemeyi amaçlamıştır. İstanbul' un sosyo-ekonomik düzeyi bakımından farklı üç ilçesi olan Fatih, Beşiktaş ve Gaziosmanpaşa' da görev yapan öğretmenlere uygulanan ölçekler aracılığı ile toplanan veriler sonucunda, tümleştirme stilini en fazla kullanan okul yöneticileri Fatih ilçesinde bulunurken en az kullanan yöneticiler Gaziosmanpaşa ilçesinde bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kaçınma stilini en çok kullanan yöneticilerin, Gaziosmanpaşa ilçesinde olduğu bulgulanmıştır. Bununla beraber yöneticilerin ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre sonuçlarda farklılaşma olduğu belirlenmiştir.

Korkmaz (2013), "İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlığı altında gerçekleştirdiği tez çalışmasında, öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile iş doyumları arasında kişisel değişkenler çerçevesindeki ilişkisini incelemiştir. 2012-2013 yılı Van ili, Erciş ilçesinde öğretmenlere uygulanan ölçekler ile toplanan veriler sonucunda, öğretmenlerin kendi aralarında yaşanan çatışma durumlarında öncelikle problem çözme stratejisine başvurdıkları, en az olarak ise hükmetme stratejisi ile çatışmayı yönetme yoluna gittikleri belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumları ile çatışma yönetim stillerinden problem çözme ve uzlaşma stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Casiadi (2017), "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri" adı altında gerçekleştirdiği araştırmada öğretmen algılarına göre müdürlerin iletişim tarzları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin düzeyini tespit etmek ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, okul türü, hizmet süresi, eğitim durumları, müdürler çalışılan süre ve branş gibi bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, Beykoz ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 362 öğretmene uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta kuvvette olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim tarzlarından bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim tarzını daha çok kullandıkları belirlenmiştir. Çatışma yönetim stillerinden ise uyma-uzlaşma stilinin daha fazla kullanıldığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde, hem örgütsel güç kaynaklarının hem de örgütsel çatışma yönetiminin ayrı ayrı konu edinildiği farklı araştırmaların var olduğu görülmektedir. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel çatışma yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını inceleyen araştırma sayısı ise oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla, gerçekleştirilen araştırma, okul yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynakları ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Böylece araştırmanın, literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizinde kullanılan teknikler açıklanmıştır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ile kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, büyük kitlelerin görüşlerini ve özelliklerini betimlemeyi; geçmişte veya hala var olan durumları olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Tarama modelleri, aynı zamanda araştırma konusunu kendi içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlamaktadır. Yani olayların nedenlerine ilişkin bilgi vermekten ziyade var olan durumun betimlenmesini sağlayan modellerdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 177-178).

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili merkezinde resmi ilkökuller ve ortaokullarında görev yapan 775 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, evrene bağlı olarak basit tesadüfi örneklem alma yöntemiyle; Şırnak ili merkezinde ve bağlı köylerinde bulunan ilkökuller ve ortaokullardan 381 öğretmen olarak seçilmiştir. Örneklem, evreni temsil kabiliyetinin ,05 güvenilirlik hata payı göz önüne alındığında, yeterli olduğu görülmektedir. Nitekim Büyüköztürk, vd.'ye (2014:98) göre, güvenilirlik hata payının ,05 kabul edildiği bir evrende, evreni oluşturanların sayısının 1000 olması durumunda bu evreni temsil edebilecek örneklem sayısının 278 olması, yeterli kabul edilmektedir. Bu durum, araştırma için seçilen örneklemin, evreni temsil etme kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekler, seçilen örnekleme araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Araştırmaya katılmış olan, ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin veriler tablolaştırılmıştır. Verilerin yer aldığı bilgiler tablo 2.1' de verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	199	52,2
Erkek	182	47,8
<b>Öğretim Kademesi</b>		
İlkokul	192	50,4
Ortaokul	189	49,6
<b>Kıdem</b>		
1-5 yıl	343	90,1
6-10 yıl	23	6,0
11-15 yıl	10	2,6
16+ yıl	5	1,3
<b>Toplam</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 52,1' i kadın, % 47,9' u ise erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden kadın ve erkek öğretmen sayısının birbirine yakın değere sahip olmasının, katılımcıların cinsiyet boyutunda normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin % 50,3' ü ilkokullarda, % 49,7' si ise ortaokullarda görev yapmaktadır. Tablodaki verilere bakılarak öğretmenlerin görev yaptıkları kademe boyutundaki değerlerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere katılımcı öğretmenlerin % 90,1' i 1-5 yıllık kıdeme sahipken, % 6,0' sı 6-10 yıllık, % 2,6' sı 11-15 yıllık ve % 1,3' ünün ise 16 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde; öğretmenlerin sahip oldukları kıdem boyutunda 1-5 yıllık kıdemde yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden sahip olunan kıdem ilk 5 yıla yoğunlaşması, bölgede yaşanan öğretmen sirkülasyonu ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca kıdem

değişkeninde 1-5 yıllık kıdemde yoğunlaşmanın olması, gerçekleştirilen analizlerde kıdem değişkeninin iki kategoride yeniden düzenlenip, t-testi ile analiz edilmesini gerektirmiştir. Bu durum ise yapılan araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verileri, üç bölümden oluşan bir form aracılığı ile toplanmıştır. Formun ilk bölümünde, katılımcıların kişisel bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümünde, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlayan "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (ÖGKÖ)", üçüncü bölümünde ise yine öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini ölçmeyi amaçlayan "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II (ROCI-II)" yer almaktadır.

*Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (Ek-1):* Ölçek, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipindedir. Ölçekte 37 madde bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesi için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin beş faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Bunlar; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç'tür. Bu beş faktörlü yapı toplam varyansın % 66,6' sını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan faktör yük değerleri 0,47 ile 0,84 arasında değişmektedir. Madde-toplam korelasyonları ise 0,43 ile 0,85 arasında değişmektedir. ÖGKÖ' nün “yasal güç” faktöründe, maddelerin madde-toplam korelasyonları 0,57 ile 0,71 arasında, “Ödül Gücü” faktöründe 0.50 ile 0.81 arasında, “zorlayıcı güç” faktöründe 0,43 ile 0,76 arasında, “uzmanlık gücü” faktöründe 0,71 ile 0,85 arasında ve “karizmatik güç” faktöründe 0,75 ile 0,84 arasında değiştiği bulgulanmıştır. Ölçeğin, güvenilirlik değerleri, Cronbach' s Alpha güvenilirlik analizi yapılarak belirlenmiştir. Bu analiz sonucunda, faktörlerin güvenilirlik katsayılarının 0,83 ile 0,94 arasında değiştiği tespit edilmiştir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Gerçekleştirilen bu çalışmada ise ölçeğin uygulanmasından sonra elde edilen verilerin güvenilirlik değerleri, Cronbach' s Alpha katsayısı ile hesaplandığında ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri tablo 2.2' de verilmiştir.

**Tablo 2.2:** Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

	Yasal Güç	Ödül Gücü	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü	Karizma Gücü
$\alpha$	.76	.84	.88	.95	.96

Tablo 2.2' de görüldüğü üzere ÖGKÖ' ye ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri incelendiğinde, karizmatik güç alt boyutunda  $\alpha=.96$ , uzmanlık gücü alt boyutunda  $\alpha=.95$ , zorlayıcı güç alt boyutunda  $\alpha=.88$  ve ödül gücü alt boyutunda ise  $\alpha=.84$  olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar her bir alt boyuta ait güvenilirliğin çok yüksek düzeyde olduğunu ( $0,80 < \alpha < 1$ ) ifade etmektedir. Ölçeğin yasal güç boyutunda  $\alpha=.76$  bulunması ölçeğin bu boyutundaki güvenilirlik değerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

*Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II (Ek-2)*; Araştırmada kullanılan örgütsel çatışma ölçeği, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüseli (1994) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek literatürde, "ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory II)" olarak bilinmektedir. Ölçek, beşli likert tipindedir. Ayrıca ölçek, 28 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; tümleştirme stili, ödün verme stili, hükmetme stili, kaçınma stili ve uzlaşma stili olarak sınıflandırılmıştır. Ölçekte yer alan 28 maddeden 1, 5, 12, 22, 23, 28. maddeler tümleştirme stili, 8,9,18,21,25. maddeler hükmetme stili, 4,7,10,14,15,20. maddeler uzlaşma stili, 3,6,16,17,26,27. maddeler kaçınma stili ve 2,11,13,19,24. maddeler ise ödün verme stili boyutlarını meydana getirmektedir (Gümüseli, 1994). Ölçeğin güvenilirlik değerleri, Cronbach' s Alpha katsayısı ile hesaplandığında ,72 ile ,77 arasında dağıldığı görülmektedir (Gümüseli, 1994). Gerçekleştirilen bu araştırmada ise, ölçeğin uygulanmasından sonra elde edilen verilerin güvenilirlik değerleri, Cronbach' s Alpha katsayısı ile hesaplandığında ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri tablo 2.3' de verilmiştir.

**Tablo 2.3:** Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

	Tümleştirme	Ödün verme	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
$\alpha$	.93	.71	.76	.80	.54

Tablo 2.3' de görüldüğü gibi ROCI II ölçeğinin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerlerinden tümleştirme alt boyutunda  $\alpha=.93$  ve uzlaşma alt boyutunda  $\alpha=.80$  olarak bulunması her iki alt boyutun güvenilirlik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kaçınma alt boyutunda  $\alpha =.76$  ve ödün verme alt boyutunda  $\alpha=.71$  bulunması her iki boyutun güvenilirlik değerlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin hükmetme alt boyutundan elde edilen değerin  $\alpha=.54$  bulunması ise bu alt boyuta ilişkin

güvenirlilik değerinin düşük olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bu durum gerçekleştirilen araştırmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.

#### **2.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırma sürecinde, ölçeklerin katılımcılara uygulanabilmesi için Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden ölçeklerin okullarda uygulanabileceğine dair izin alındıktan sonra Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır (Ek 3). İzinler alındıktan sonra merkezde ve merkeze bağlı bulunan köylerdeki okullara gidilmiştir. Okullarda okul idarecilerinden izin alınarak anketler gönüllülük esasına dayalı olarak okulda bulunan öğretmenlere araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Ölçeklere ilişkin gerekli açıklamalar hem okul idarecilerine hem de öğretmenlere anlatılarak araştırmaya katılımın önemi vurgulanmıştır. Ölçekler dağıtıldıktan sonra katılımcıların ders saatlerini, ders aralarındaki dinlenme sürelerini harcamamak ve ölçekleri sağlıklı bir biçimde doldurabilmelerine olanak tanıyabilmek amacıyla ölçekler, dağıtıldıktan sonraki gün toplanmıştır. Uygulama, yaklaşık olarak bir ay sürmüştür. Dağıtılan 450 ölçekten 422 ölçek geri toplanabilmiştir. Toplanan ölçeklerdeki cevaplar gözden geçirilmiştir. Eksik doldurulan veya boş iade edilen 41 ölçek geçersiz sayıldıktan sonra kalan 381 ölçekte bulunan cevaplar istatistiksel analiz programına girilerek veriler analiz edilmiştir.

#### **2.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada yer alan veriler, öğretmenlere uygulanmış olan ölçeklerden elde edilmiştir. Bu verilerin analizi, istatistiksel analiz programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programına işlenirken ölçekte yer alan her bir madde 1-5 arasında kodlanarak işlem gerçekleştirilmiştir. Kodlamalarda olumlu yanıtta başlanarak olumsuz yanıtta doğru 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde derecelendirme yapılmıştır. Ölçeklerde ters madde bulunmadığı için ters kodlama yapılmamıştır. Araştırma verilerine normallik testi uygulanmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiğinden, verilere parametrik testler uygulanmıştır. Veriler çözümlenirken öncelikle bağımsız değişkenlere ilişkin sayı (N), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (Ss) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Bağımsız ortalamalar arasındaki farkı test etmek için t- testi kullanılmıştır. Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör

için bir puan hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin puanları  $\frac{\text{Toplam Puan} - \text{En Küçük Puan}}{\text{Ranj } (X_{\max} - X_{\min})} \times 100$  formülü ile 100 üzerinden hesaplanarak ölçeklendirme yapılmıştır. Analizler, elde edilen bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Verilerin güvenilirlik değerleri ise bir iç tutarlılık indeksi olan Cronbach' s Alpha (Cronbach, 1951) ile analiz edilmiştir. Anlamlılık testlerinde  $p < ,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Her bir veriye ait ayrı bir tablo oluşturulmuştur. Tablolara ait yorumlar ise tablonun altında verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, katılımcılara ait kişisel bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda oluşturulan problemlere ilişkin bulgular analiz edilerek, tablolar halinde sunulmaktadır. Sonuçlar bu bulgulara göre yorumlanmaktadır.

#### 3.1. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARI DÜZEYİ

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları, okul yöneticilerinin güç kaynakları düzeyi nasıldır? Bu alt probleme ilişkin bulgular tablo 3.1' de verilmiştir. Verilerin analizi ve yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.1:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	Ss
Yasal Güç	381	77,8	17,0
Ödül Gücü		69,0	20,0
Zorlayıcı Güç		33,4	21,2
Uzmanlık Gücü		76,1	21,2
Karizmatik Güç		70,8	24,5

Tablo 3.1' de görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre yöneticilerin, sahip oldukları güç kaynaklarından daha çok "yasal güçlerini" ( $\bar{X}=77,8$ ) kullandıkları saptanmıştır. "Yasal gücü" sırasıyla "uzmanlık gücü" ( $\bar{X}=76,1$ ), "karizmatik güç" ( $\bar{X}=70,8$ ), "ödül gücü" ( $\bar{X}=69,0$ ) izlemektedir. Bulgular sonucunda öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin "zorlayıcı gücü" ( $\bar{X}=33,4$ ) daha az kullandıkları ifade edilebilir. Elde edilen bu bulgulara göre, yöneticilerin daha çok yasal gücü kullanmaları; yöneticilerin yasal işleyişe göre hareket etmek istemeleri ve yönetim sürecini risk

almadan, makamdan aldıkları güce dayanarak yürütmek istemeleri ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca öğretmen algılarına göre yöneticilerin, "zorlayıcı gücü" kullanma düzeylerinin diğer güç kaynaklarına oranla düşük olması; okulun etkili ve verimli işleyişi açısından olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Öğretmen algılarına göre, yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarından en çok yasal gücü tercih ettikleri tablo 3.1' de görülmektedir. Yasal güce ilişkin ölçek maddeleri ve bu maddelerin tercih edilme durumları ise tablo 3.2' de yer almaktadır.

**Tablo 3.2:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yasal Güç Alt Boyutunda Yer Alan Maddeleri Derecelendirmelerine İlişkin Bulgular

	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her zaman		Toplam	
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
<b>M.1.</b>	00	,00	17	4,5	35	9,2	160	42,0	169	44,4	381	100
<b>M.2.</b>	18	4,7	30	7,9	104	27,3	148	38,8	81	21,3	381	100
<b>M.3.</b>	2	,50	15	3,9	44	11,5	145	38,1	175	45,9	381	100
<b>M.4.</b>	2	,50	17	4,5	36	9,4	137	36,0	189	49,6	381	100

Tablo 3.2' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekte yasal güç alt boyutunu ölçen maddelerden en çok 4. maddeyi (Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.), "her zaman" (f=189, %49,6) ve en az 1. maddeyi (Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.) "hiçbir zaman" (f=0, %,00) şeklinde derecelendirmeyi tercih ettikleri bulgulanmıştır. Maddelere verilen cevaplar, Tablo 3.1' deki verileri doğrular niteliktedir.

### 3.2. ÖĞRETMEN ALGILARINA YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARI DÜZEYİNİN KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE ANALİZİ

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? Bu alt probleme ilişkin bulgular tablolar halinde sunulmuş, verilerin yorumları tabloların altında yapılmıştır.



### 3.2.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel güç kaynakları ölçeği puanlarının, "cinsiyet" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.3' de verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.3:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına göre Güç Kaynakları t-Testi Puanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P																																												
Yasal Güç	Kadın	199	77,5	16,9	-,312	379	,755																																												
	Erkek	182	78,1	17,1				Ödül Gücü	Kadın	199	66,5	20,9	-2,605	379	,010*	Erkek	182	71,8	18,5	Zorlayıcı Güç	Kadın	199	30,0	20,8	-3,249	379	,001*	Erkek	182	37,0	21,1	Uzmanlık Gücü	Kadın	199	75,8	20,9	-,211	379	,833	Erkek	182	76,3	21,6	Karizmatik Güç	Kadın	199	69,2	25,2	-1,319	379	,188
Ödül Gücü	Kadın	199	66,5	20,9	-2,605	379	,010*																																												
	Erkek	182	71,8	18,5				Zorlayıcı Güç	Kadın	199	30,0	20,8	-3,249	379	,001*	Erkek	182	37,0	21,1	Uzmanlık Gücü	Kadın	199	75,8	20,9	-,211	379	,833	Erkek	182	76,3	21,6	Karizmatik Güç	Kadın	199	69,2	25,2	-1,319	379	,188	Erkek	182	72,5	23,6								
Zorlayıcı Güç	Kadın	199	30,0	20,8	-3,249	379	,001*																																												
	Erkek	182	37,0	21,1				Uzmanlık Gücü	Kadın	199	75,8	20,9	-,211	379	,833	Erkek	182	76,3	21,6	Karizmatik Güç	Kadın	199	69,2	25,2	-1,319	379	,188	Erkek	182	72,5	23,6																				
Uzmanlık Gücü	Kadın	199	75,8	20,9	-,211	379	,833																																												
	Erkek	182	76,3	21,6				Karizmatik Güç	Kadın	199	69,2	25,2	-1,319	379	,188	Erkek	182	72,5	23,6																																
Karizmatik Güç	Kadın	199	69,2	25,2	-1,319	379	,188																																												
	Erkek	182	72,5	23,6																																															

Tablo 3.3' de görüldüğü gibi, zorlayıcı güç ve ödül gücü alt boyutlarında  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre, ödül gücü alt boyutunda, erkek öğretmenlerin algı düzeyleri ( $\bar{X}=71,8$ ), kadın öğretmenlerin algı düzeyine ( $\bar{X}=66,5$ ) göre daha yüksektir. Benzer şekilde zorlayıcı güç alt boyutunda, erkek öğretmenlerin algı düzeyleri ( $\bar{X}=37,0$ ), kadın öğretmenlerin algı düzeyine ( $\bar{X}=30,0$ ) göre daha yüksektir. Bu verilere göre erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin ödül gücü ve zorlayıcı gücü daha çok kullandıklarını belirttikleri söylenebilir. Yani erkek öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin, kendilerinden istenen bir görevi yerine getirmeleri için zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullandıkları söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre bu durum, okullarda, öğretmenlerden bir görevin yerine getirilmesi istendiğinde erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla, verilen göreve daha çok direnç göstermeleriyle açıklanabilir.

### 3.2.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları Düzeyinin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları, kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel güç kaynakları ölçeği puanlarının, "kıdem" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.4' de verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.4:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına göre Güç Kaynakları Ölçeği t- Testi Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Yasal Güç	6 yıl ve üzeri	38	72,4	17,2	-2,082	379	,038*
	1-5 yıl	343	78,4	16,9			
Ödül Gücü	6 yıl ve üzeri	38	74,2	20,8	1,705	379	,089
	1-5 yıl	343	68,4	19,9			
Zorlayıcı Güç	6 yıl ve üzeri	38	32,1	21,1	-,385	379	,700
	1-5 yıl	343	33,5	21,3			
Uzmanlık Gücü	6 yıl ve üzeri	38	70,5	22,4	-1,700	379	,090
	1-5 yıl	343	76,7	21,0			
Karizmatik Güç	6 yıl ve üzeri	38	69,4	22,7	-,369	379	,712
	1-5 yıl	343	70,9	24,7			

Tablo 3.4' de görüldüğü gibi yasal güç alt boyutunda  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=78,4$ ), 6 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X}=72,4$ ) göre yöneticilerinin yasal güç kullandıklarını daha çok hissettikleri anlamına gelebilir. Bu durum yöneticilerin, göreve yeni başlayan öğretmenler üzerinde otorite sağlamak amacıyla yasal güç kullanmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

### 3.2.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları Düzeyinin Öğretim Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları güç kaynakları, öğretim kademesi değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel güç kaynakları ölçeği puanlarının, "öğretim kademesi" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.5' de verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.5:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına göre Güç Kaynakları Ölçeği t- Testi Puanlarının Görev Yapılan Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Kademe	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Yasal Güç	İlkokul	192	77,5	16,5	-,307	379	,759
	Ortaokul	189	78,1	17,6			
Ödül Gücü	İlkokul	192	68,8	20,3	-,237	379	,813
	Ortaokul	189	69,2	19,7			
Zorlayıcı Güç	İlkokul	192	30,6	21,2	-2,556	379	,011*
	Ortaokul	189	36,1	21,1			
Uzmanlık Gücü	İlkokul	192	77,5	19,8	1,276	379	,203
	Ortaokul	189	74,8	22,5			
Karizmatik Güç	İlkokul	192	71,9	23,1	,942	379	,347
	Ortaokul	189	69,6	25,8			

Tablo 3.5' de görüldüğü gibi zorlayıcı güç alt boyutunda,  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri ( $\bar{X}=36,1$ ), ilkokullarda görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=30,6$ ) göre daha yüksektir. Yani ortaokul öğretmenlerinin, ilkokullarda görev yapan meslektaşlarına göre, yöneticilerinin daha çok zorlayıcı güç kullandıklarını belirttikleri söylenebilir. Bu durum, ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, branş bazında benzerlik göstermeleri; aralarında daha ılımlı ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayabilir. Dolayısıyla öğretmen algılarına göre, ilkokullarda görev yapan

yöneticilerin, öğretmenlerle etkileşimlerinde zorlayıcı gücü daha az tercih ettikleri söylenebilir.

### 3.3. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ DÜZEYİ

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri düzeyi nasıldır? Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular tablo 3.6' da verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.6:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	$\bar{X}$	Ss
Hükmetme	381	36,4	17,3
Kaçınma		55,6	20,7
Uzlaşma		66,6	18,1
Tümleştirme		73,9	21,2
Ödün Verme		54,6	18,2

Tablo 3.6' da görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre, yöneticilerin herhangi bir anlaşmazlık durumunda kullandıkları çatışma yönetim stillerinden daha çok "tümleştirme" stilini ( $\bar{X}=73,9$ ), en az ise "hükmetme" stilini ( $\bar{X} = 30,4$ ) kullandıkları görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin algıladıkları, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin sırasıyla "tümleştirme ( $\bar{X}=73,9$ )", "uzlaşma" stili ( $\bar{X}=66,6$ ), "kaçınma" stili ( $\bar{X} =55,6$ ), "ödün verme" ( $\bar{X} =54,6$ ) ve "hükmetme" ( $\bar{X} =36,4$ ) stili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin, okullarda yaşanan herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda öncelikle tümleştirme stiline başvurdukları söylenebilir. Elde edilen bu veri, beklenen bir sonuçtur. Nitekim tümleştirme stilini kullanan yönetici, çatışma yönetmede tarafların taleplerinin karşılanması ve okul için olumlu bir sonuç elde edilebilmesi için

çaba sarf eder. Bununla beraber hükmetme stiline diğer çatışma stillerine göre nispeten düşük düzeyde algılanmasının, bu durumu teyit eder nitelikte olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden en çok tümleştirme stilini tercih ettikleri tablo 3.6' da görülmektedir. Tümleştirme stiline ilişkin ölçek maddeleri ve bu maddelerin tercih edilme durumları tablo 3.7' de yer almaktadır.

**Tablo 3.7:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Tümleştirme Stili Boyutunda Yer Alan Maddeleri Derecelendirmelerine İlişkin Bulgular

	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her zaman		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
<b>M.1.</b>	5	1,3	23	6,0	60	15,7	147	38,6	146	38,3	381	100
<b>M.5.</b>	6	1,6	23	6,0	65	17,1	138	36,2	149	39,1	381	100
<b>M12.</b>	10	2,6	39	10,2	80	21,0	152	39,9	100	26,2	381	100
<b>M22.</b>	7	1,8	39	10,2	66	17,3	141	37,0	128	33,6	381	100
<b>M.23.</b>	8	2,1	25	6,6	79	20,7	148	38,8	121	31,8	381	100
<b>M28.</b>	6	1,6	20	5,2	73	19,2	142	37,3	140	36,7	382	100

Tablo 3.7' de görüldüğü üzere öğretmenlerin ölçekte tümleştirme stilini ölçen maddelerden en çok 12. maddeyi (Sorunu ortaklaşa çözmek için onlarla tam bir bilgi alışverişi yapar.) "çoğunlukla" (f=152, %39,9) ve en az 1. maddeyi (Her ikimizce de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışır.) "hiçbir zaman" (f=5, %1,3) şeklinde derecelendirmeyi tercih ettikleri bulgulanmıştır. Öğretmenlerin maddelere verdikleri cevaplar ışığında, yöneticilerin, herhangi bir çatışma durumunda, taraflarla beraber ortak çözüm bulmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

### 3.4. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ DÜZEYİNİN KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE ANALİZİ

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stilleri, kişisel değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? Bu alt probleme ilişkin bulgular tablolar halinde sunulmuş, verilerin yorumları tabloların altında yapılmıştır.

#### 3.4.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stilleri, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının, "cinsiyet" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.8' de verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.8:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri t- Testi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p																																												
<b>Hükmetme</b>	Kadın	199	35,2	17,5	-1,42	379	,156																																												
	Erkek	182	37,7	17,1				<b>Kaçınma</b>	Kadın	199	54,2	22,5	-1,34	379	,181	Erkek	182	57,1	18,6	<b>Uzlaşma</b>	Kadın	199	66,4	18,7	-,23	379	,814	Erkek	182	66,9	17,4	<b>Tümleştirme</b>	Kadın	199	74,2	21,6	,32	379	,750	Erkek	182	73,5	20,7	<b>Ödün Verme</b>	Kadın	199	54,2	18,8	-,45	379	,656
<b>Kaçınma</b>	Kadın	199	54,2	22,5	-1,34	379	,181																																												
	Erkek	182	57,1	18,6				<b>Uzlaşma</b>	Kadın	199	66,4	18,7	-,23	379	,814	Erkek	182	66,9	17,4	<b>Tümleştirme</b>	Kadın	199	74,2	21,6	,32	379	,750	Erkek	182	73,5	20,7	<b>Ödün Verme</b>	Kadın	199	54,2	18,8	-,45	379	,656	Erkek	182	55,0	17,4								
<b>Uzlaşma</b>	Kadın	199	66,4	18,7	-,23	379	,814																																												
	Erkek	182	66,9	17,4				<b>Tümleştirme</b>	Kadın	199	74,2	21,6	,32	379	,750	Erkek	182	73,5	20,7	<b>Ödün Verme</b>	Kadın	199	54,2	18,8	-,45	379	,656	Erkek	182	55,0	17,4																				
<b>Tümleştirme</b>	Kadın	199	74,2	21,6	,32	379	,750																																												
	Erkek	182	73,5	20,7				<b>Ödün Verme</b>	Kadın	199	54,2	18,8	-,45	379	,656	Erkek	182	55,0	17,4																																
<b>Ödün Verme</b>	Kadın	199	54,2	18,8	-,45	379	,656																																												
	Erkek	182	55,0	17,4																																															

Tablo 3.8' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber, çatışma yönetim stilleri alt boyutlarının tamamında erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin, görece kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.4.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stilleri, kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel çatışma yönetimi ölçeği puanlarının, "kıdem" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.9' de verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.9:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri t- Testi Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p																																												
Hükmetme	6 yıl ve üzeri	38	36,7	14,9	,10	379	,916																																												
	1-5 yıl	343	36,4	17,6				Kaçınma	6 yıl ve üzeri	38	57,2	18,2	,51	379	,611	1-5 yıl	343	55,4	21,0	Uzlaşma	6 yıl ve üzeri	38	68,1	15,4	,52	379	,604	1-5 yıl	343	66,5	18,4	Tümleştirme	6 yıl ve üzeri	38	75,3	20,2	,45	379	,656	1-5 yıl	343	73,7	21,3	Ödün Verme	6 yıl ve üzeri	38	58,3	17,0	1,32	379	,187
Kaçınma	6 yıl ve üzeri	38	57,2	18,2	,51	379	,611																																												
	1-5 yıl	343	55,4	21,0				Uzlaşma	6 yıl ve üzeri	38	68,1	15,4	,52	379	,604	1-5 yıl	343	66,5	18,4	Tümleştirme	6 yıl ve üzeri	38	75,3	20,2	,45	379	,656	1-5 yıl	343	73,7	21,3	Ödün Verme	6 yıl ve üzeri	38	58,3	17,0	1,32	379	,187	1-5 yıl	343	54,2	18,3								
Uzlaşma	6 yıl ve üzeri	38	68,1	15,4	,52	379	,604																																												
	1-5 yıl	343	66,5	18,4				Tümleştirme	6 yıl ve üzeri	38	75,3	20,2	,45	379	,656	1-5 yıl	343	73,7	21,3	Ödün Verme	6 yıl ve üzeri	38	58,3	17,0	1,32	379	,187	1-5 yıl	343	54,2	18,3																				
Tümleştirme	6 yıl ve üzeri	38	75,3	20,2	,45	379	,656																																												
	1-5 yıl	343	73,7	21,3				Ödün Verme	6 yıl ve üzeri	38	58,3	17,0	1,32	379	,187	1-5 yıl	343	54,2	18,3																																
Ödün Verme	6 yıl ve üzeri	38	58,3	17,0	1,32	379	,187																																												
	1-5 yıl	343	54,2	18,3																																															

Tablo 3.9' da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin sahip oldukları kıdem ile yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır.

### 3.4.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri Düzeyinin Öğretim Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stilleri, öğretim kademesi değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Örgütsel

çatışma yönetimi ölçeği puanlarının, "öğretim kademesi" değişkenine ilişkin bulgular tablo 3.10' da verilmiş, verilerin yorumları tablonun altında yapılmıştır.

**Tablo 3.10:** İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri t- Testi Puanlarının Görev Yapılan Öğretim Kademesine göre Dağılımı

Boyut	Kademe	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Hükmetme	İlkokul	192	34,8	17,5	-1,81	379	,071
	Ortaokul	189	38,0	16,9			
Kaçınma	İlkokul	192	54,7	21,3	-,79	379	,428
	Ortaokul	189	56,4	20,1			
Uzlaşma	İlkokul	192	67,2	17,1	,64	379	,524
	Ortaokul	189	66,0	18,9			
Tümleştirme	İlkokul	192	76,2	19,5	2,12	379	,029*
	Ortaokul	189	71,5	22,6			
Ödün Verme	İlkokul	192	54,4	18,0	-,21	379	,836
	Ortaokul	189	54,8	18,3			

Tablo 3.10' da görüldüğü gibi görev yapılan öğretim kademesi değişkeninde öğretmenlerin algıladıkları çatışma yönetim stillerinde,  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X}=76,2$ ) tümleştirme stiline ilişkin algı düzeyleri, ortaokullarda görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=76,2$ ) göre daha yüksektir. Bu durumda, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, ortaokullarda görev yapan öğretmenlere oranla yöneticileri ile yaşadıkları herhangi bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, yöneticilerinin tümleştirme stilini daha çok kullandıklarını belirttikleri söylenebilir.

### 3.5. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ, ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİ YORDAMA DÜZEYİ

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarının, kullandıkları çatışma yönetim stilleri alt boyutlarını yordama düzeyine ilişkin veri elde edilebilmesi için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizine ilişkin veriler tablolaştırılarak sunulmuştur.



### 3.5.1. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Hükmetme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç kaynaklarının, "hükmetme stili" yordama düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilmiş olan veriler tablo 3.11' de verilmiştir.

**Tablo 3.11:** İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stillerinden Hükmetme Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Hükmetme				
	B	Sh	t	p
Sabit	32,41	3,99	8,11	,000
Yasal Güç	,041	,052	,792	,429
Ödül Gücü	-,044	,053	-,836	,404
Zorlayıcı Güç	,380	,038	9,934	,000**
Uzmanlık Gücü	,001	,068	,014	,989
Karizmatik Güç	-,126	,060	-2,079	,038*

$R=,58$ ;  $R^2=,34$  \* $p<,05$ , \*\* $p<,01$

Tablo 3.11' de görüldüğü gibi, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından hükmetme stiliyle yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel güç kaynaklarından zorlayıcı güç ( $t=9,934$ ;  $p<,01$ ) ve karizmatik güç ( $t=-2,079$ ;  $p<,05$ ) alt boyutlarının "hükmetme" stiliyle ( $R=,58$ ;  $R^2=,34$ ) anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları hükmetme stiliyle toplam varyansının %34'ünü açıklamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin kullandıkları karizmatik güç alt boyutunda görülen bir puanlık bir değişim, hükmetme stili üzerinde -,126 puanlık bir azalma ile ilişkilendirilebilirken; zorlayıcı güç alt boyutundaki bir puanlık bir değişim, hükmetme stili üzerinde ,380 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilir. Yani, yönetim sürecinde karizmatik gücünü kullanan yöneticinin, hükmetme çatışma yönetim stiliyle tercih etme oranı azalırken; zorlayıcı gücü yönetim sürecinde hakim kılan yöneticinin, hükmetme

çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir artış olması muhtemeldir. Bu durumda tabloda verilen değerler incelendiğinde, regresyon katsayısına (B) göre, yordayıcı değişken olan örgütsel güç kaynaklarının hükmetme çatışma yönetimi stili üzerindeki önem sırasının; zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücü için pozitif yönlü, ödül gücü ve karizmatik güç ile negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etki değerleri puanlarına bakıldığında ise en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla zorlayıcı güç (B=,380), karizmatik güç (B=-,126), ödül gücü (B=-,044), yasal güç (B=,041) şeklinde olduğu; uzmanlık gücü (B=,001) için ise açıklayıcılığın olmadığı görülmektedir. Hükmetme stiline ilişkin regresyon homojenliğini gösteren histogram, ek-4' de verilmiştir.

### 3.5.2. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Kaçınma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç kaynaklarının, "kaçınma stilini" yordama düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilmiş olan veriler tablo 3.12' de verilmiştir.

**Tablo 3.12:** İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stillerinden Kaçınma Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

	Kaçınma			
	B	Sh	T	P
Sabit	35,09	5,36	6,55	,000
Yasal Güç	-,080	,069	-1,154	,249
Ödül Gücü	,371	,071	5,250	,000*
Zorlayıcı Güç	-,057	,051	-1,104	,270
Uzmanlık Gücü	-,075	,091	-,822	,411
Karizmatik Güç	,124	,081	1,527	,128

R=,42; R<sup>2</sup>= ,18 \*p<,05, \*\*p<,01

Tablo 3.12' de görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, kaçınma stilini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü ( $t=5,250$ ;  $p<,01$ ) alt boyutunun kaçınma stilini anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları kaçınma stilli ( $R=,42$ ;  $R^2= ,18$ ) toplam varyansının %18' ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin kullandıkları ödül gücü alt boyutunda görülen bir puanlık bir değişim, kaçınma stili üzerinde ,371 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilir. Bu durum, yönetim sürecinde ödül gücünü kullanan yöneticinin, kaçınma çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir artışın olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Tabloda verilen değerler incelendiğinde ise regresyon katsayısına (B) göre, yordayıcı değişken olan örgütsel güç kaynaklarının kaçınma stili üzerindeki önem sırasının; ödül gücü ve karizmatik güç için pozitif yönlü, yasal güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç ile negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etki değerleri puanlarına bakıldığında en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla ödül gücü ( $B=,371$ ), karizmatik güç ( $B=,124$ ), yasal güç ( $B=-,080$ ), uzmanlık gücü ( $B=-,075$ ) ve zorlayıcı güç ( $B=-,057$ ) şeklinde olduğu görülmektedir. Kaçınma stiline ilişkin regresyon homojenliğini gösteren histogram ek-5' de verilmiştir.

### **3.5.3. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Uzlaşma Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular**

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç kaynaklarının, uzlaşma stilini yordama düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilmiş olan veriler tablo 3.13' de verilmiştir.

**Tablo 3.13:** İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stillerinden Uzlaşma Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Uzlaşma				
	B	Sh	t	p
Sabit	30,62	3,52	8,68	,000
Yasal Güç	,054	,046	1,187	,236
Ödül Gücü	,272	,046	5,853	,000**
Zorlayıcı Güç	-,174	,034	-5,147	,000**
Uzmanlık Gücü	,002	,060	,038	,970
Karizmatik Güç	,264	,053	4,949	,000**

$R=,73$ ;  $R^2= ,53$ ; \* $p<,05$ ; \*\* $p<,01$

Tablo 3.13' de görüldüğü gibi, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının uzlaşma stilini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, ödül gücü ( $t=5,853$ ;  $p<,01$ ), zorlayıcı güç ( $t=-5,147$ ;  $p<,01$ ) ve karizmatik güç ( $t=4,949$ ;  $p<,01$ ) alt boyutlarının, uzlaşma stilini anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları uzlaşma stilli ( $R=,73$ ;  $R^2= ,53$ ), toplam varyansın %53' ünü açıklamaktadır. Buna göre, yöneticilerin kullandıkları ödül gücü alt boyutunda görülen bir puanlık bir değişim, uzlaşma stili üzerinde ,272 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilirken; zorlayıcı güç alt boyutundaki bir puanlık bir değişim, uzlaşma stili üzerinde -,174 puanlık bir azalma ile ve karizmatik güç alt boyutundaki bir puanlık değişim, uzlaşma stili üzerinde ,264 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilir. Bu bulgu, yönetim sürecinde ödül gücünü ve karizmatik gücünü kullanan yöneticinin, uzlaşma çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir artış olabileceğini gösterirken; zorlayıcı gücü yönetim sürecinde hakim kılan yöneticinin, uzlaşma çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir azalma olmasının olası olduğu şeklinde yorumlanabilir. Tabloda verilen değerler incelendiğinde regresyon katsayısına (B) göre, yordayıcı değişken olan

örgütsel güç kaynaklarının uzlaşma stili üzerindeki önem sırasının; ödül gücü ve karizmatik güç için pozitif yönlü, yasal güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç ile negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etki değerleri puanlarına bakıldığında, en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla ödül gücü (B=,371), karizmatik güç (B=,124), yasal güç (B=-,080), uzmanlık gücü (B=-,075), zorlayıcı güç (B=-,057) şeklinde olduğu görülmektedir. Uzlaşma stiline ilişkin regresyon homojenliğini gösteren histogram, ek-6' da verilmiştir.

#### 3.5.4. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Tümleştirme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç kaynaklarının, tümleştirme stilini yordama düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilmiş olan veriler tablo 3.14' de verilmiştir.

**Tablo 3.14:** İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stillerinden Tümleştirme Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Tümleştirme				
	B	Sh	T	P
Sabit	26,419	3,480	7,591	,000
Yasal Güç	,117	,045	2,607	,009*
Ödül Gücü	,300	,046	6,536	,000*
Zorlayıcı Güç	-,269	,033	-8,077	,000*
Uzmanlık Gücü	,075	,059	1,270	,205
Karizmatik Güç	,295	,053	5,609	,000*

$R=,82$ ;  $R^2=,67$ ; \* $p<,05$ , \*\* $p<,01$

Tablo 3.14' de görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının tümleştirme stilini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi

sonuçları incelendiğinde, ödül gücü ( $t=6,536$ ;  $p<,01$ ), karizmatik güç ( $t=5,609$ ;  $p<,01$ ), yasal güç ( $t=2,607$ ;  $p<,05$ ) ve zorlayıcı güç ( $t=-8,077$ ;  $p<,01$ ) alt boyutlarının, tümleştirme stilini anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları tümleştirme stilli ( $R=,82$ ;  $R^2=,67$ ), toplam varyansın %67' sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin kullandıkları yasal güç alt boyutundaki bir puanlık değişim, tümleştirme stili üzerinde ,117 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilirken; ödül gücü alt boyutundaki bir puanlık değişim, tümleştirme stili üzerinde ,300 puanlık bir artış ile; karizmatik güç alt boyutundaki bir puanlık değişim, tümleştirme stili üzerinde ,295 puanlık bir artış ile; zorlayıcı güç alt boyutundaki bir puanlık değişim ise tümleştirme stili üzerinde -,269 puanlık bir azalma ile ilişkilendirilebilir. Bu durumda, yönetim sürecinde ödül gücü, karizmatik güç ve yasal gücünü kullanan yöneticinin, tümleştirme çatışma yönetim stilini tercih etme oranı artarken; zorlayıcı gücü yönetim sürecinde hakim kılan yöneticinin, tümleştirme çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir azalma olmasını muhtemel kılmaktadır. Tabloda verilen değerler incelendiğinde, regresyon katsayısına (B) göre, yordayıcı değişken olan örgütsel güç kaynaklarının tümleştirme stili üzerindeki önem sırasının; ödül gücü, karizmatik güç, yasal güç, uzmanlık gücü için pozitif yönlü, zorlayıcı güç ile negatif yönlü olduğu görülmektedir. Etki değerleri puanlarına bakıldığında en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla ödül gücü ( $B=,300$ ), karizmatik güç ( $B=,295$ ), yasal güç ( $B=,117$ ), uzmanlık gücü ( $B=,075$ ) ve zorlayıcı güç ( $B=-269$ ) şeklinde olduğu görülmektedir. Tümleştirme stiline ilişkin regresyon homojenliğini gösteren histogram ek-7' de verilmiştir.

### **3.5.5. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Güç Kaynaklarının, Ödün Verme Çatışma Yönetim Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular**

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç kaynaklarının, ödün verme stilini yordama düzeyine ilişkin yapılan çoklu regresyon analizinden elde edilmiş olan veriler tablo 3.15' de verilmiştir.

**Tablo 3.15:** İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynaklarının Çatışma Yönetimi Stillerinden Ödün Verme Stilini Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

<b>Ödün Verme</b>				
	B	Sh	t	P
Sabit	21,310	4,034	5,283	,000
Yasal Güç	-,017	,052	-,319	,750
Ödül Gücü	,241	,053	4,521	,000*
Zorlayıcı Güç	-,070	,039	-1,825	,069
Uzmanlık Gücü	,015	,069	,212	,832
Karizmatik Güç	,272	,061	4,457	,000*

R=,63; R<sup>2</sup>= ,40; \*p<,05, \*\*p<,01

Tablo 3.15' de görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ödün verme stilini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, karizmatik güç (t=4,457; p<,01) ve ödül gücü (t=4,521; p<,01) alt boyutlarının ödün verme stilini anlamlı bir biçimde yordadığı görülmektedir. Bu yordayıcı değişken, öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları ödün verme stilli (R=,63; R<sup>2</sup>=,40), toplam varyansın % 40' ını açıklamaktadır. Buna göre, yöneticilerin kullandıkları ödül gücü alt boyutundaki bir puanlık değişim, ödün verme stili üzerinde ,241 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilirken; karizmatik güç alt boyutundaki bir puanlık değişim, ödün verme stili üzerinde ,272 puanlık bir artış ile ilişkilendirilebilir. Elde edilen bu bulguya göre, yönetim sürecinde karizmatik gücünü ve ödül gücünü kullanan yöneticinin, ödün verme çatışma yönetim stilini tercih etme oranında bir artış olması muhtemeldir. Tabloda verilen değerler incelendiğinde regresyon katsayısına (B) göre yordayıcı değişken olan örgütsel güç kaynaklarının, tümleştirme stili üzerindeki önem sırasının; karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü için pozitif yönlü, zorlayıcı güç ve yasal güç için negatif yönlü olduğu görülmektedir.

Etki değerleri puanlarına bakıldığında en fazla açıklayıcılık değerine sahip boyutlar sırasıyla karizmatik güç ( $B=,272$ ), ödöl gücü ( $B=,241$ ), zorlayıcı güç ( $B=-,070$ ), yasal güç ( $B=-,017$ ) ve uzmanlık gücü ( $B=,015$ ) şeklinde olduğu görölmektedir. Ödün verme stiline ilişkin regresyon homojenliğini gösteren histogram, ek-8' de verilmiştir.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. TARTIŞMA

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmada, ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri ele alınmıştır. Araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde yasal gücün tercih edildiği, en az düzeyde ise zorlayıcı gücün tercih edildiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, Yorulmaz' ın (2014) gerçekleştirdiği araştırma sonuçları ile yasal gücün yüksek düzeyde tercih edilmesi bakımından benzerlik göstermektedir. Demir' in (2014) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik ve uzmanlık güçlerini yüksek düzeyde kullandıkları ancak zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullandıkları bulgulanmıştır. Elde edilen sonuç, bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Nitekim yapılan araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü birbirlerine yakın derecelerde ve yüksek düzeyde kullandıkları, zorlayıcı gücü ise düşük düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir. Zorlayıcı gücün örgütte performans ve verimin düşmesine yol açabilme olasılığı, bu gücün örgütlerde yöneticiler tarafından daha az kullanılması beklentisini oluşturabilir. Her ne kadar yöneticilerin, öğretmen algılarına göre en yüksek düzeyde kullandıkları güç yasal güç olsa bile, yöneticilerin zorlayıcı gücü en az düzeyde kullanmaları, uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanma eğilimi göstermeleri, yöneticilerin astlarını etkileme biçimlerinde, olumlu yönde bir değişimin işareti olarak kabul edilebilir. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak Titrek ve Zafer (2009), ilköğretim okullarında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada; yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden en çok yasal gücü kullandıkları sonucunu elde etmekle beraber bu gücü zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve son olarak ödül gücünün takip ettiği bulgulanmıştır. Doğan (2012) ise Bireysel Emeklilik Şirketi yöneticilerinin güç tarzları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda,

çalışanlarının algılarına göre yöneticilerinin en fazla uzmanlık gücünü kullandıklarını tespit etmiştir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, kişisel değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Buna göre öğretmen algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları cinsiyet boyutunda incelendiğinde, "ödül gücü" ve "zorlayıcı güç" alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu her iki güç kaynağında erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin, kadın öğretmenlerin algı düzeylerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yani erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla yöneticilerinin, ödül gücünü ve zorlayıcı gücü daha fazla kullandıklarını savundukları söylenebilir. Elde edilen bu bulgular sonucunda, okul örgütlerinde erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin kendilerinden istenen bir görevi yerine getirmede kadın öğretmenlere göre daha dirençli olmaları, yöneticilerin erkek öğretmenler için ödül gücü ve zorlayıcı güçlerini daha fazla kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Yorulmaz (2014) ise gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni incelendiğinde, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu farklılıklarda ise, kadın öğretmenlerin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece, kadın öğretmenlerin yasal güç ve zorlayıcı güçten daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları "kıdem" boyutunda incelendiğinde, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6+ göre daha fazla lehine "yasal güç" alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda az kıdeme sahip olan öğretmenlerin, yöneticilerinin kendileri üzerinde uygulanan yasal gücü, fazla kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla hissetmektedirler. Ortaya çıkan bu sonuç, yöneticilerin, otoritenin meşru tarafı olarak kabul edilen yasal gücünü, özellikle göreve yeni başlayan veya nispeten daha az tecrübeli olan öğretmenler üzerinde daha çok kullandığı savunulabilir. Bu sonuç, öğretmen algılarına göre yöneticilerin, okulun sahip olduğu atmosferi ve öğretmenlik mesleğinin gerekliliklerini yasal bir biçimde öğretmenlere kabul ettirmek; dolayısıyla göreve yeni başlayan öğretmenlerin okula uyumunu gerçekleştirmek amacıyla oldukları şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin görev yaptıkları öğretim kademesi boyutunda incelendiğinde, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, ilkokullarda görev yapan öğretmenlere oranla, zorlayıcı güç alt boyutunda algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda öğretmen algılarına göre, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki etkileşimin, okulların öğretim kademelerinde farklı düzeylerde gerçekleştiği söylenebilir. Bu farklılığa neden olan unsur, ilkokulların buldukları kademe itibarı ile daha ılımlı bir yapıya sahip olması ile açıklanabilir. Yorulmaz' ın (2014) yaptığı çalışmada, yöneticilerin zorlayıcı güç ve yasal gücü fazla kullanmaları durumunda öğretmenlerin bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek performanslarının düştüğü ve doğal olarak çatışmaların ortaya çıkabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bir diğer alt amacını oluşturan, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerine (tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme) ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç Casiadi (2017), Kapıcı (2015) ve Nieaderauer' in (2006) araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Şirin' in (2008) yaptığı araştırma verilerine göre ise katılımcıların cinsiyetleri ile ödün verme stili arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bulguya göre, kadın katılımcıların algı düzeylerinin erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu ise gerçekleştirilen araştırma sonucu ile çelişmektedir.

Araştırmanın bir diğer alt amacını oluşturan, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerine (tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme) ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, kıdem değişkeni açısından, öğretmenlerin algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Şirin' in (2008) yaptığı araştırma sonucunda yöneticilerin, yöneticilikteki kıdem grup algılarına göre çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kırçan (2009), öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin tümleştirme stili alt boyutunda, kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar lehine farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Çatakdere (2014), yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre hükmetme stilinde farklılaşma olduğunu bulgulamıştır. Bu bulgular araştırma bulguları ile çelişmektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma stilleri (tümleştirme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme), görev yapılan kademe boyutunda incelendiğinde, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin, ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre tümleştirme alt boyutu açısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Farklı bir deyişle ilkokullarda görev yapan öğretmenler, ortaokullarda görev yapan öğretmenlere oranla yöneticilerinin, aralarında herhangi bir anlaşmazlıkta tümleştirme çatışma yönetim stilini kullandıklarını belirtmektedirler. Literatürde, yöneticilerin tümleştirme çatışma yönetim stilini kullanmaları, olumlu bir tutum olarak nitelendirilmektedir (Gümüşeli, 1994; Karip, 2015; Rahim, 2001). Casiadi (2017), lise öğretmenlerinin hükmetme stili açısından, ortaokul öğretmenlerinin ise uyma-uzlaşma stili açısından algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Çatakdere (2014) ve Övün' nün (2007) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda ise görev yapılan öğretim kademesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerine ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde tümleştirme stilinin, en düşük düzeyde ise hükmetme stilinin tercih edildiği bulgulanmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin yöneticileri ile yaşadıkları bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda yöneticilerinin öncelikli olarak tümleştirme stilini kullandıkları söylenebilir. Bu stili sırasıyla uzlaşma stili yüksek düzeyde, kaçınma stili ve ödün verme stili orta düzeyde, son olarak da hükmetme stili düşük düzeyde takip ettiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuç, öğretmen algılarına göre, yöneticilerin yaşanan çatışmalarda olumlu sonuçlar doğurabilecek çatışma yönetim stillerini kullanmayı olumsuz sonuçlar doğurabilecek çatışma yönetim stillerini kullanmaya tercih ettikleri şeklinde nitelendirilebilir. Her ne kadar her çatışmanın kendine özgü bir yönetim stili olsa da alan yazında desteklenen tümleştirme stilinin, yöneticiler tarafından yüksek düzeyde kullanıldığı algısı olumlu bir durum olarak kabul edilebilir. Casiadi' nin (2017) yaptığı araştırma sonucunda, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin uyma-uzlaşma stratejisini daha fazla kullanmayı tercih ettikleri, hükmetme ve kaçınma stratejilerini ise kullanma eğiliminde olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Övün' ün (2007) gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmen algılarına göre yöneticilerin, öncelikle tümleştirme stilini kullandıkları, ardından

uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve son olarak hükmetme stilini kullandıkları bulgulanmıştır. Altuntaş (2008), Doğan (2012), Korkmaz (2013) ve Şirin' in (2008) gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları da katılımcıların öncelikli olarak tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullandıklarını bulgularını açısından, gerçekleştirilen bu araştırmayla paralellik göstermektedir.

Araştırmada temel amaçlardan biri olan, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerini yordama düzeyi ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda, güç kaynaklarının her bir alt boyutunun, çatışma yönetim stillerini ayrı ayrı yordama düzeyi çoklu regresyon analizi analiz edilerek veriler elde edilmiştir.

İlk olarak ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çatışma yönetim stillerinden hükmetme stilini yordama düzeyi incelenmiştir. İkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün hükmetme stilini anlamlı bir biçimde yordamadığı, karizmatik gücün negatif yönde, zorlayıcı gücün ise pozitif yönde hükmetme stilini anlamlı bir biçimde yordadığı bulgulanmıştır. Bu durumda ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler, kendilerini etkileme noktasında zorlayıcı gücü kullanan yöneticilerinin, aralarında çıkan herhangi bir anlaşmazlık durumunda hükmetme stiline başvurduklarını belirtmektedirler. Doğaları gereği bu iki durumun birbirleri ile örtüşmekte olduğu savunulabilir. Çünkü zorlayıcı gücü kullanan yönetici çalışanlarını zorlayarak, aylıktan keserek veya benzer yaptırımlar uygulayarak etkilemeye çalışır. Hükmetme çatışma yönetim stilini kullanan yönetici de kendi isteğini gerçekleştirebilmek için karşısındakinin isteğini görmezden gelir; hatta bazen karşısındakinin zarar görebilecek olmasını dahi umursamaz. Yöneticilerin, bu tutumlarında ısrarlı olmaları, bir süre sonra öğretmenlerin motivasyonlarında ve dolayısıyla okulun etkililiğinde ve verimliliğinde düşüşe neden olabilir. Diğer yandan öğretmenler, kendilerini etkileme noktasında karizmatik güçlerini kullanan yöneticilerin hükmetme stiline başvurmadıkları görüşündedirler. Çalışanlarını karizmatik güçlerini kullanarak etkilemeye çalışan yöneticilerin, okulda yaşanan bir çatışmayı hükmetme stili ile yönetme eğiliminde olmayacağı olağan bir durum olarak kabul edilebilir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerinden kaçınma stilini yordama düzeyi incelendiğinde, yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün kaçınma stilini anlamlı bir biçimde yordamadığı görülmüştür. Bununla beraber; ödül gücünün kaçınma stilini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Bu durum öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili; kendilerini etkilemeye çalışırken ödül gücünü kullanmalarının, aralarında çıkan herhangi bir anlaşmazlıkta kaçınma stilini kullandıklarını göstermektedir. Sonucun bu şekilde olması oldukça manidardır. Ödül gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemeyi amaçlayan yöneticiler bunu genelde ikramiye verme, idari izin kullandırma gibi yollar kullanarak gerçekleştirir. Çatışmayı yönetirken kaçınma stilini kullanan yönetici ise okulda yaşanan çatışmaları görmezden gelerek veya bir sorun olduğu gerçeğini yok saymayı tercih eder. Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgu bu durumu destekler niteliktedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerinden uzlaşma stilini yordama düzeyi incelendiğinde, güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ve uzmanlık gücünün uzlaşma stilini anlamlı bir biçimde yordamadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra zorlayıcı gücün negatif yönde, ödül gücü ve karizmatik gücün uzlaşma stilini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde yordadığı bulgulanmıştır. Elde edilen bu bulgu Rahim' in (2004) araştırma sonucu ile çelişki göstermektedir. Rahim (2004), uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile uzlaşma (pazarlık) stili arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzlaşma stili kısa sürede ve gerekirse üçüncü bir kişi aracılığı ile okulda meydana gelen çatışmada taraflar arasında ortak bir çözüm yolu bulmayı amaçlayan bir çatışma yönetim stili olarak kabul edilebilir. Bu bulgu öğretmenlerin, kendilerini etkilemede ödül gücü ve karizmatik güç kullanan yöneticilerinin, yaşanan herhangi bir anlaşmazlık durumunda çatışma yönetim stili olarak uzlaşma stilini kullandıklarını ifade etmektedir. Ödül gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemeye çalışan yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları da taraflara ortak bir yol buldurabilecek şekilde uzlaşma stilini kullanarak yönetmeleri olası bir sonuçtur. Diğer yandan öğretmenlerin, karizmatik güçle çalışanlarını etkilemeye çalışan yöneticilerinin, çatışma yönetim stili olarak yine uzlaşma stilini kullandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Karizmatik gücünü kullanan yönetici kendi kişilik özellikleri ve ikna yeteneği ile çalışanlarını

etkiler. Bu durumda karizmatik gücünü çalışanlarını etkilemede kullanan yöneticilerin, okulda yaşanan anlaşmazlık veya çatışma gibi durumları uzlaşma stilini kullanarak yönetmeye çalışması beklenen bir sonuçtur.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerinden tümleştirme stilini yordama düzeyi incelendiğinde, güç kaynakları alt boyutundan uzmanlık gücünün tümleştirme stilini anlamlı bir biçimde yordamadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber; zorlayıcı gücün negatif yönde, yasal güç, ödül gücü ve karizmatik gücün tümleştirme stilini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde yordadığı bulgulanmıştır. Bu bulgu Rahim'in (2004) araştırma sonucu ile bir noktada benzerlik göstermektedir. Rahim (2004), yaptığı araştırma sonucunda, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile tümleştirme (problem çözme) stili arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada ise uzmanlık gücünün tümleştirme stilini yordamadığı, ancak karizmatik gücü pozitif yönde anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler, yöneticilerinin yasal güç, ödül gücü veya karizmatik güçlerini kullanmaları durumunda okulda yaşanan çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini kullandıklarını belirtmekle beraber, zorlayıcı güç kullanmayı tercih eden yöneticilerin tümleştirme stilini kullanmadıklarını ifade etmektedirler. Tümleştirme stili, ortaya çıkan çatışmanın taraflar arasında derinlemesine incelenerek kalıcı bir çözüm yolu bulmayı amaçlar. Öğretmenlerin, yöneticilerin yasal güçlerini kullanmaları durumunda ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetme noktasında tümleştirme stilini kullandıklarını ifade etmeleri, yöneticilerinin sorunlara kalıcı çözüm önerisi sunarken yasal çerçeveyi kullandıklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin, ödül gücü ile kendilerini etkilemeye çalışan yöneticilerin de çatışma yönetme noktasında tümleştirme stilini kullandıklarını ifade etmeleri kabul edilebilir bir sonuç olarak görülebilir. Diğer yandan karizmatik gücünü kullanarak çalışanlarını etkilemeyi amaçlayan yöneticilerin çatışma durumunda tümleştirme stilini kullanarak sorunun kalıcı bir biçimde çözülmesine olanak sunması mümkündür. Son olarak öğretmenlere göre zorlayıcı gücü kullanarak etkileme yolunu tercih eden yöneticilerin, çatışma yönetiminde tümleştirme stiline başvurmalarının olası değildir. Çünkü zorlayıcı gücün kullanılması ile bir probleme kalıcı çözüm üretilebilmesinin olası olduğu söylenemez.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, çatışma yönetim stillerinden ödün verme stilini yordama düzeyi incelendiğinde; zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücünün, ödün verme stilini anlamlı bir biçimde yordamadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra karizmatik güç ve ödül gücünün, ödün verme stilini pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde yordadığı bulgulanmıştır. Bu bulgu, öğretmen algılarına göre, kendilerini etkileme noktasında karizmatik güç veya ödül gücünden faydalanan yöneticilerin, çatışma yönetimi noktasında ödün verme stilini kullandıklarını nitelemektedir. Yöneticinin ortaya çıkan bir çatışmayı yönetirken ödül gücünü de kullanması, yöneticinin ödün verme stili ile çatışma yönetmesini anlamlı kılmaktadır. Ancak öğretmen algılarına göre, karizmatik gücünden faydalanan yöneticinin çatışmayı yönetme noktasında ödün verme stilini kullandıkları yönündeki sonuç düşündürücüdür. Çünkü karizmatik gücünü kullanan yöneticinin, problemi çözmeye çalışırken olabildiğince kalıcı veya ortak bir yol bulma eğiliminde olduğu düşünülür. Aksi bir durum karizmatik gücün yeteri kadar işlevsel olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.2. SONUÇ**

Araştırmanın amaçları ve alt amaçlarına aranan cevaplar doğrultusunda elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Elde edilen verilere göre araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden kadın ve erkek öğretmenlerin sayıları birbirine çok yakındır. Bu durum katılımcıların cinsiyet değişkenine göre normal dağılım gösterdikleri görülmektedir.
2. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre dağılımı göz önüne alındığında, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun 1-5 yıl arası bir kıdeme sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
3. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları kademeye göre dağılımları, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısının neredeyse eşit olması nedeniyle normal dağılım gösterdikleri görülmektedir.
4. Elde edilen verilere göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücü ve ödül gücünü daha fazla algılamaktadırlar.
5. 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, 6 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlere göre yöneticilerinin yasal gücünü daha fazla algılamaktadırlar.



6. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler, ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı gücü daha fazla algılamaktadırlar.
7. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre cinsiyet ve kıdem değişkenleri noktasında yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stiline ilişkin algılarında bir farklılaşma olmamaktadır.
8. Araştırmaya katılan öğretmenlerden ilkokullarda görev yapan öğretmenler, ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden tümleştirme stilini daha çok kullandıklarını belirtmektedirler.
9. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticiler, örgütsel güç kaynaklarından en fazla yasal güç ve uzmanlık gücünü kullanmakta ve bunları sırasıyla karizmatik güç, ödül gücü ve son olarak zorlayıcı güç takip etmektedir.
10. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticiler, çatışma yönetim stillerinden en çok tümleştirme stilini kullanmakta ve bunları sırasıyla uzlaşma stili, kaçınma stili, ödün verme stili ve son olarak hükmetme stili izlemektedir.
11. Araştırma verilerine göre çatışma yönetim stillerinden hükmetme stilini, güç kaynaklarından zorlayıcı güç olumlu yönde ve karizmatik güç olumsuz yönde ve anlamlı bir biçimde yordamaktadır.
12. Araştırma verilerine göre güç kaynaklarından ödül gücü, çatışma yönetim stillerinden kaçınma stilini anlamlı bir biçimde yordamaktadır.
13. Araştırma verilerine göre güç kaynaklarından ödül gücü, karizmatik güç olumlu yönde ve zorlayıcı güç olumsuz yönde olmak üzere, çatışma yönetim stillerinden uzlaşma stilini anlamlı bir biçimde yordamaktadır.
14. Araştırma verilerine göre güç kaynaklarından ödül gücü, karizmatik güç ve yasal güç olumlu yönde, zorlayıcı güç olumsuz yönde olmak üzere, çatışma yönetim stillerinden tümleştirme stilini anlamlı bir biçimde yordamaktadır.
15. Araştırma verilerine göre güç kaynaklarından karizmatik güç ve ödül gücü, çatışma yönetim stillerinden ödün verme stilini olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

### **4.3. ÖNERİLER**

Araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için sunulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

#### **4.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. İlkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticiler yasal gücü diğer güç kaynaklarına oranla daha fazla kullanmaktadırlar. Yasal güç, kaynağını yasal çerçeveden aldığı için öğretmenleri etkileme noktasında zorlayıcı güce yakın bir konumda bulunmaktadır. Yöneticinin sadece yasal güç kullanımı öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum ise fonksiyonel olmayan çatışmalara neden olabilir. Bu yüzden, yöneticilerin yasal gücü kullanırken iletişim faktörünü göz önünde bulundurmaları olumsuz çatışmaların meydana gelmesini engelleyerek örgütün gereksiz enerji kaybetmesinin önüne geçebilir. Milli Eğitim Bakanlığınca İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde okul yöneticilerinin, sahip oldukları güç kaynaklarını etkili kullanabilmelerine yardımcı olacak danışma birimlerinin oluşturulması, yöneticilerin güçlerini daha bilinçli ve doğru kullanmalarını sağlayabilir.
2. Milli Eğitim Bakanlığınca, okul yöneticilerinin, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güç kaynakları gibi okul yönetimini yakından ilgilendiren konularda gerçekleştirilen ilgili araştırmaların sonuçları hakkında yazılı olarak elektronik ortam aracılığı ile geri dönüt alınabilecek bir birimin oluşturulması sağlanabilir. Böylelikle okul yöneticileri gerçekleştirilen araştırmaları sistemli bir biçimde inceleyebilir ve teoride yer alan bilgilerin pratiğe aktarımı sağlanabilir.
3. Araştırmada ele alınan örgütsel güç kaynakları ve örgütsel çatışma yönetimi stilleri, birer sosyal örgüt olan okullar için oldukça önemli kavramlardır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığınca, okul yöneticilerinin, alanda gerçekleştirilen araştırmalardan düzenli olarak haberdar olmalarını sağlayabilecek bir uygulamanın faaliyete geçmesi, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ve çatışma yönetim stilleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlayacaktır.
4. Örgütsel güç kaynakları ve örgütsel çatışma yönetimi ile ilgili gerçekleştirilebilecek olan hizmet içi eğitim programları, yöneticilerin sahip oldukları bu iki potansiyeli hem daha iyi tanıması hem de bu potansiyelleri yerinde ve zamanında kullanmaları açısından önem arz edebilir.
5. Araştırmada öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile örgütsel çatışma yönetim stilleri incelenmiştir. Elde edilen veriler anlamlı

olduğundan yöneticilere örgütsel güç kaynakları ile örgütsel çatışma yönetimini konu alan seminerler verilebilir.

6. Okullarda yaşanan çatışmalar, karşılıklı bir etkileşimin sonucunda meydana gelmektedir. Bu yüzden örgütsel çatışma yönetim stillerine ilişkin, öğretmenlerin de hizmet içi eğitime tabii tutulmaları, çatışma yönetim sürecinde öğretmenlerin sürece aktif katılımının sağlanmasında etkili olabilecektir. Böylece çatışmaların dinamik yapısından faydalanılarak okulun etkililiği ve verimliliğine katkı sağlanabilir.

#### **4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu konuları ele alan daha fazla araştırma yapıp bulgular zenginleştirilebilir. Böylece araştırma sonuçları kıyaslanarak saha sağlıklı çıkarımlarda bulunulabilir.
2. Benzer araştırmalar farklı il ve ilçelerde, farklı evren ve örneklem gruplarında yer öğretmen ve yöneticileri kapsayacak şekilde gerçekleştirilerek araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.
3. Bu araştırmada örgütsel güç kaynakları ile örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişki ele alınırken katılımcıların demografik değişkenleri sınırlı düzeyde tutulmuştur. Benzer araştırmalar katılımcıların yaş, eğitim durumu, medeni halleri vb. değişkenler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilebilir.
4. Bu araştırmadan elde edilen veriler nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak ve ölçekler aracılığı ile edinilmiştir. Benzer araştırmalar hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir ve daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Ağçay, F. (2015). *Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Akay-Orhan, E. (2008). *Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Akkirman, A. D. (1998). "Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri" [Elektronik Sürüm]. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1-11. <http://dergipark.gov.tr/deuibfd/issue/22775/243108> [Erişim Tarihi: 05.04.2017].
- Akyüz, B. & Kaya, N. (2015). "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü" [Elektronik Sürüm]. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90. <http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/handle/COMU/747> [Erişim Tarihi: 15.02.2017].
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2012). "Okul Yöneticilerini Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" [Elektronik Sürüm]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 1833-1852. <http://www.kuyeb.com/> [Erişim Tarihi: 18.06.2016].
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2013). "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği' nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması" [Elektronik Sürüm]. *E-International Journal of*

*Educational Research*, 4(4), 1-17. <http://dergipark.gov.tr/ijer/issue/8024/105438>  
[Erişim Tarihi: 06.05.2016].

Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. & Salahlı, E. T. (2014). "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki" [Elektronik Sürüm]. *Journal of teacher education and educators*, 3(1), 25-52. <http://jtee.org/document/> [Erişim Tarihi: 06.01.2017].

Altuntaş, M. (2008). *Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Argon, T., Yıldırım, F. A. & Kurt, A. (2014). "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri" [Elektronik Sürüm]. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48. [Erişim Tarihi: 10.03.2017].

Arıkal-Gönül, Ö. (2013). *Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Arslantaş, H. İ. & Özkan, M. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi" [Elektronik Sürüm]. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-575. <https://academia.edu.documents/31861314/> [Erişim Tarihi: 07.10.2015].

Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 09.05.2017].

Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydın, Ş. & Coşkun, R. (2007). "Örgütsel Güç' e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme" [Elektronik Sürüm]. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 97-128.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/view/5000066480>  
[Erişim Tarihi: 03.06.2017].

Aydoğan, İ. (2008). "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri" [Elektrik Sürüm]. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 35-51.  
[Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Ayhan, S. (2006). *İktidar ve Otorite Kuramları Açısından Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Bağcı, Z. & Mohan-Bursalı, Y. (2011). "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler" [Elektronik Sürüm]. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.  
[https://www.researchgate.net/Pueren\\_Akcaay\\_Uezuem/publication/307853482](https://www.researchgate.net/Pueren_Akcaay_Uezuem/publication/307853482)  
[Erişim Tarihi: 11.12.2016].

Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması" [Elektronik Sürüm]. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134384/5000123196> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Bayrak, S. (2001). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi- II" [Elektronik Sürüm]. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000122942/5000113248>  
[Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 03.09.2016].

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Can, N. & Çelikten, M. (2000). "Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları (Erciyes Üniversitesi Örneği)" [Elektronik Sürüm]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 269-290.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050877>

[Erişim Tarihi: 07.11.2016].

Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

Ceylan, S. (2010). *Eğitim Kurumlarının Öğretmen ve Yöneticileri Arasındaki Çatışma Alanları Üzerine Bir Araştırma: Kütahya Örneği*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 07.11.2016].

Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 10.11.2016].

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555

Çatakdere, K. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

- Çavuş, M. F. & Harbalıoğlu, M. (2016). "Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" [Elektronik Sürüm]. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130. <http://iibfdergi.nigde.edu.tr/article/view/5000113158> [Erişim Tarihi: 06.01.2017].
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çınkır, Ş. (2010). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri." *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036. <http://ilkogretim-online.org.tr/> adresinden edinilmiştir. [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Demir, A. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Alguları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Diş, O. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Doğan, A. N. (2012). *Yöneticilerin Algılanan Güç Tarzları ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 07.03.2017].



- Elias, S. (2008). "Fifty Years of Influence in the Workplace: The Evolution of the French and Raven Power Taxonomy" [Elektronik Sürüm]. <https://www.researchgate.net/publication/235294097> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Emerson, R. (1962). "Power Dependence Relations." *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. [www.rci.rutgers.edu/](http://www.rci.rutgers.edu/) [Erişim Tarihi: 08.04.2017].
- Erkuş, A. (2011). "Çok Boyutlu Lider- İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü" [Elektronik Sürüm]. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025006560/1025006133> [Erişim Tarihi: 12.03.2017].
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 17.03.2016].
- French, J. R. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power [Elektronik Sürüm]. *Studies in Social Power*, 151-157,6. <https://www.researchgate.net/publication/215915730> Adresinden Edinilmiştir [Erişim Tarihi: 25.06.2016].
- Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 13.10.2015].
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Karcioğlu, F. & Kahya, C. (2011). "Lider- Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi" [Elektronik Sürüm]. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.  
<http://edergi.atauni.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020007663> [Erişim Tarihi: 21.11.2016].
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi:21.11.2016].
- Kgomo, S. M. (2006). *Conflict Management of Women Principals in Primary Schools in Hammanskraal* [Elektronik Sürüm]. (Yüksek Lisans Tezi). Gauteng: University of South Africa. <http://uir.unisa.ac.za/> [Erişim Tarihi: 11.03.2017].
- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışma Yönetme Stilleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 12.10.2015].
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 21.11.2016].
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Müdür-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 18.12.2016].
- Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*

- Dergisi*, 17(4), 581-653. <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/929> [Erişim Tarihi: 22.11.2016].
- McShane, S.L. & VonGlinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. (Çev: Ayşe Günsel & Serdar Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mechanic, D. (1962). "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations." *Administrative science quarterly*.  
<https://researchgate.net/publication/239007311> [Erişim Tarihi: 09.05.2017].
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 13.10.2015].
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. H. (1994). *Pyschometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Ongun, G. (2015). *Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Övün, Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Özdemir, A. (2013). "Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü" [Elektronik Sürüm]. 33(2), 269-291. <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000078369> [Erişim Tarihi: 05.05.2017].
- Özdemir, A. (2015). "Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarının Müdürlerin Sosyal Becerileri, Kullandıkları Güç Kaynakları ve Etik Liderlik Açısından İncelenmesi." *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 595-618. <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000118423> [Erişim Tarihi: 30.01.2017].

- Özer, M. A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 05.10.2016].
- Özgan, H. (2011). "Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetim Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 229-247. <http://www.kuyeb.com/> [Erişim Tarihi: 05.10.2016].
- Parlar, H. (2009). *Ticaret Meslek Lisesi Öğrencilerinin Özyeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği"*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Polat, A. (2008). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* [Elektronik Sürüm]. London: Westport, Connecticut. <http://www.imsciences.net/> adresinden edinilmiştir. [Erişim Tarihi: 18.07.2014].
- Rahim, M. A. (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict" [Elektronik Sürüm]. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Rahim, M. A. (2004). "Leader Power, Follower's Conflict Management Strategies and Propensity to Leave A Job: A Cross-Culturel Study." *SSRN Electronic Journal*. <https://researchgate.net/publication/228181645> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

- Richmond, V. P., Wagner, J. P. & McCroskey, J. C. (1983). "The Impact of Perceptions of Leadership Style, Use of Power, and Conflict Management Style in Organizational Outcomes." *Communication Quarterly*, 31(1), 27-36.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/> [Erişim Tarihi: 13.04.2017].
- şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan atışma Türleri ve Yöneticilerin İzdedikleri özüm Yöntemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 17.04.2015].
- şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve atışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 17.04.2015].
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin atışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Alguları (Edirne İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Titrek, O. & Zafer, D. (2009). "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(60), 657-674. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Topsoy, S. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen ve Öğrencilerin Eğitim Yönetimi Hakkındaki Etik Alguları: Gölbaşı Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Yılmaz, K. Ö. (2015). *İlkokul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin atışma özme Becerileri ile Stresle Başa ıkma Yöntemleri Arasındaki İlişi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].

- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri (Trabzon Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları kullanma düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 04.02.2017].
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://yok.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 19.05.2017].

## EKLER

### Ek-1 ( 2 Sayfa): Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği (ÖGKÖ)

#### Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği

Okul Müdürümüz;	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1
1. Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.					
2. Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.					
3. Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
4. Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.					
5. Başarılı çalışanları takdir eder.					
6. Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.					
7. Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.					
8. Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.					
9. Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.					
10. Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.					
11. Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.					
12. Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.					
13. Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.					
14. İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, ‘kimsenin istemediği görevleri’ verir.					
15. Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.					
16. Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.					
17. Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.					
18. Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.					
19. Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.					
20. Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler.					
21. Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler.					

22. Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
23. Mevzuat konusunda danışılabilir kadar bilgi sahibidir.					
24. Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.					
25. Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
26. Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.					
27. Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir.					
28. Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.					
29. Alan uzmanlığına önem verir.					
30. Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.					
31. Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor.					
32. Etkili bir konuşma yeteneği vardır.					
33. Empati becerisi yüksektir.					
34. Karşısındakine güven verir.					
35. Gerekğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.					
36. Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.					
37. Davranışları ile çalışanlara ilham verir.					



## Ek-2 ( 2 Sayfa): Örgütsel Çatışma Ölçeği-2 (ROCI II)

## Örgütsel Çatışma Ölçeği-2 (ROCI II)

Herhangi bir nedenle yöneticilerle aramızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda yönetici genellikle;	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1
1. Her ikimizce de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışır.					
2. Öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterir.					
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.					
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için onlarla fikir birliği sağlamaya çalışır.					
5. Soruna herkesin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için onlarla işbirliği içinde çalışmaya çaba gösterir.					
6. Onlarla olan görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.					
7. Bir çıkmaza girildiğinde orta yol bulmaya çalışır.					
8. Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.					
10. Onların isteklerini dikkate alır.					
11. Onların isteklerini koşulsuz benimser.					
12. Sorunu ortaklaşa çözmek için onlarla tam bir bilgi alışverişi yapar.					
13. Onlara ödün verir.					
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için onlarla görüşür.					
16. Onlarla anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					
17. Onlarla karşı karşıya gelmekten kaçınır.					
18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.					
19. Onların önerilerine uyar.					
20. Uzlaşma sağlamak için onlarla pazarlık yapar.					
21. Sorunun kendisini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.					
22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için onların tüm endişelerini dile getirmelerine fırsat ve olanak sağlar.					

23. Ortak kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yapar.					
24. Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.					
25. Yarışmayı gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisi kullanır.					
26. Olumsuz duyguları önlemek için onlarla olan görüş ayrılıklarını gizler.					
27. Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösterir.					



**Ek-3 (4 Sayfa): Valilik İzni ve Ölçek İzinleri**

T.C.  
ŞIRNAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94423626-300-E.694278  
Konu : Tez Çalışması

18/01/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : 11 .01.2017 tarihli dilekçe.

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi İdil DAYANAN UĞUR' un yürütmekte olduğu "Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Göç Kaynakları ile Çalışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı tez çalışmasını bünyemizde bulunan ilkokul ve ortaokullarda uygulamayı planlamaktadır.

Söz konusu tez çalışmasının ilkokul ve ortaokullarımızda yapılmasında müdürlüğümüzce herhangi bir sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Nurettin YILMAZ  
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
18/01/2017  
Ali ARIKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-İlgi Dilekçe ( 1 sayfa)  
2-Anket Örneği(4 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Ayrıldır.  
18 Ocak 2017

Cumhuriyet Mah.Zirnat Bankası Karşısı Şirnak  
Elektronik Ağ: www.sirnakmem.gov.tr  
e-posta: kultur73@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N-BAYRAM-Memur  
Tel: (0 486) 216 15 60-122  
Faks: (0 486) 216 15 53

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 1e30-a999-39cd-a1e7-f969 kodu ile teyit edilebilir.

26.11.2017 RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II - idildayanani@gmail.com - Gmail

ilker.gumuseli@okan.edu.tr

Gmail için masaüstü bildirimlerini etkinles

Gelen Kutusuna taşı

Gmail

E-POSTA YAZ

**Gelen Kutusu (1)**

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

**Tasliaklar (8)**

Unwanted

Diğer

idil +

**RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II** Gelen Kutusu x

**idil dayanan** <idildayanani@gmail.com>  
Alıcı: Ali

SN. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ

MERHABA HOCAM,

BEN İDİL DAYANAN UĞUR, SİİRT ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ İ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ'Nİ TEZ ÇALIŞMAMDA KULLANABİLMEK İÇİN İ SAYGILARIMLA.

**Ali İlker Gümüşeli** <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>  
Alıcı: bana

Merhaba İdil Hanım,  
Taraftmdan Türkçe'ye uyarlanan Rahim Örgütisel Çatışma Ölçeği II yi referans g İyi çalışmalar dilerim.  
Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

**From:** idil dayanan [mailto:idildayanani@gmail.com]  
**Sent:** Saturday, November 5, 2016 7:53 PM  
**To:** Ali İlker Gümüşeli  
**Subject:** RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II

Yakın zamanda gerçekleşen bir sohbet yok  
Yeni bir tane başlatın

26.11.2017 GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ - idildayanan1@gmail.com - Gmail

kursadyilmaz@gmail.com

Gmail Gmail için masaüstü bildirimlerini [etkinleş](#)

Gelen Kutusuna taşı

E-POSTA YAZ

**Gelen Kutusu (1)**

Yıldızlı


Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar (8)

Unwanted

Diğer

 idil +

**GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ** Gelen Kutusu x

 **idil dayanan** <idildayanan1@gmail.com>  
Alıcı: kursad.yilmaz

SN. DOÇ. DR. KÜRŞAD YILMAZ

MERHABA HOCAM,


BEN IDİL DAYANAN UĞUR, SIIRT ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ OLDUĞUNUZ "GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ"NI TEZ ÇALIŞMAMDA KULLANABI SAYGILARIMLA.

 **Kürşad Yılmaz** <kursadyilmaz@gmail.com>  
Alıcı: bana

iyi çalışmalar



W ÖRGÜTSEL GÜÇ.

 **idildayanan1** <idildayanan1@gmail.com>  
Alıcı: Kürşad

İginiz için çok teşekkür ederim hocam.

Yakın zamanda gerçekleşen bir sohbet yok  
Yeni bir tane başlatın

<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/kursadyilmaz%40gmail.com/15933c6d209ba341> 1/1

26.11.2017 GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ - idildayanan1@gmail.com - Gmail

Search: yahyaalinkurt@mu.edu.tr

Gmail için masaüstü bildirimlerini [etkinles](#)

Gelen Kutusuna taşı

Gmail

E-POSTA YAZ

**Gelen Kutusu (1)**

Yıldızlı


Önemli

Gönderilmiş Postalar

**Taslaklar (8)**

Unwanted

Diğer

 idil 

**GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ** Gelen Kutusu x

 **idil dayanan** <idildayanan1@gmail.com>  
Alıcı: yahyaalinkurt

SN. DOÇ. DR. YAHYA ALTINKURT

MERHABA HOCAM,

BEN İDİL DAYANAN UĞUR, SİRT ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ OLDUĞUNUZ ' GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ'Nİ TEZ ÇALIŞMAMDA KULLANAB SAYGILARIMLA.

 **ALTINKURT,YAHYA** <yahyaalinkurt@mu.edu.tr>  
Alıcı: bana

Sayın Uğur  
Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçek ekte yer almaktadır.  
kolay gelsin

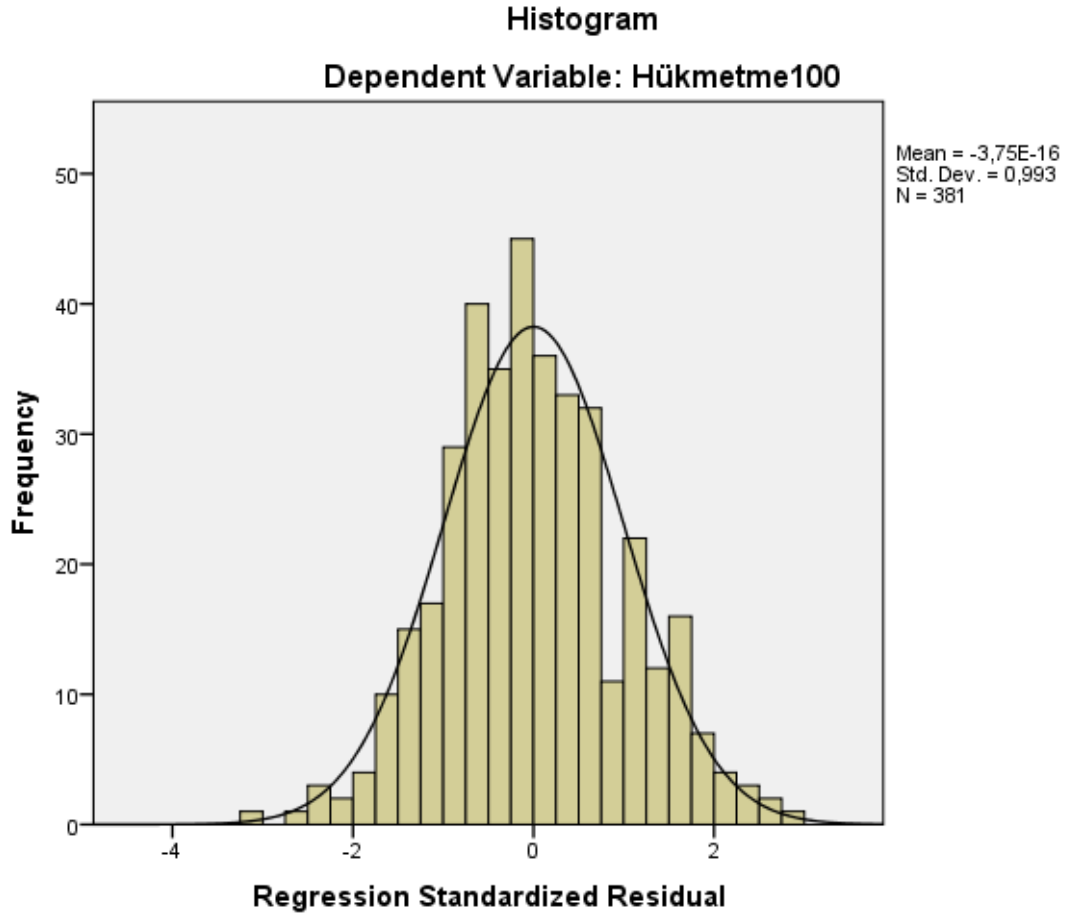
**Kimden:** idil dayanan [[idildayanan1@gmail.com](mailto:idildayanan1@gmail.com)]  
**Gönderildi:** 05 Kasım 2016 Cumartesi 12:24  
**Kime:** ALTINKURT,YAHYA  
**Konu:** GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ

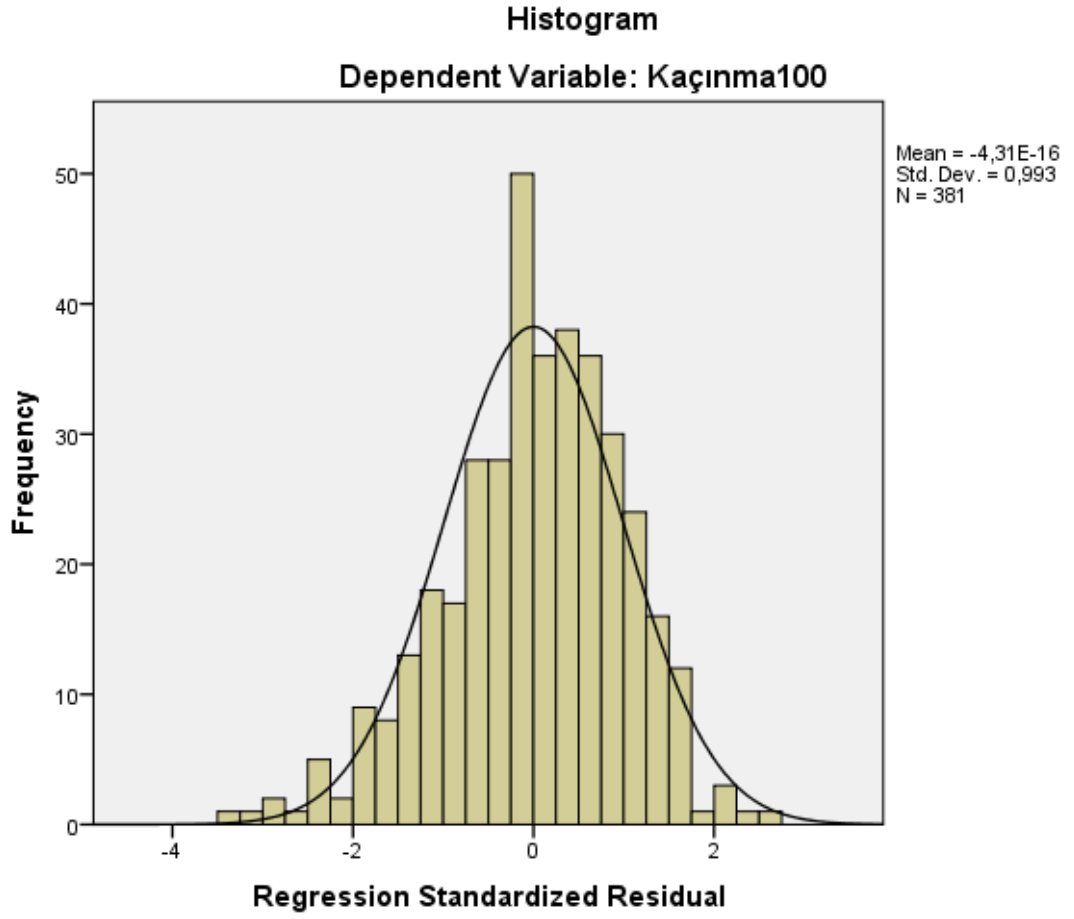
Yakın zamanda gerçekleşen bir sohbet yok  
Yeni bir tane başlatın



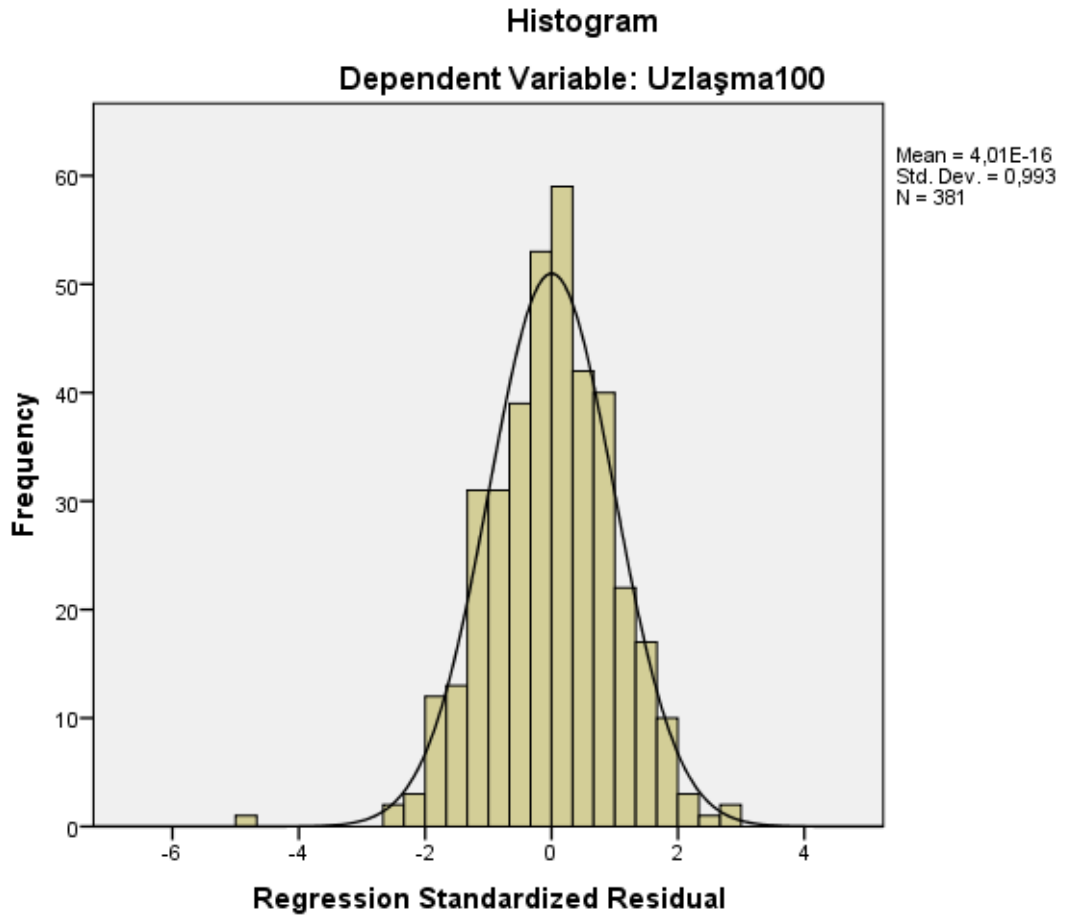
 Altinkurt & Yilmaz

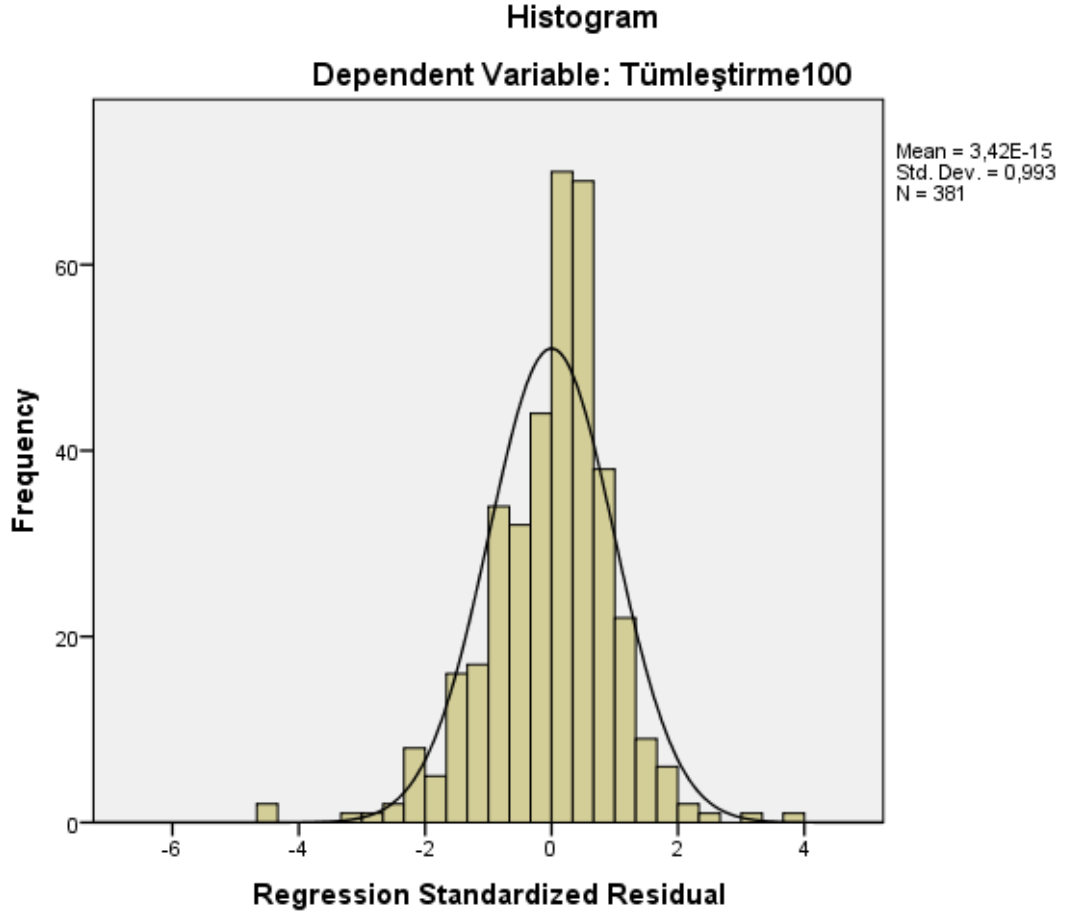
<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/yahyaalinkurt%40mu.edu.tr/15833m8ated4d7b> 1/1

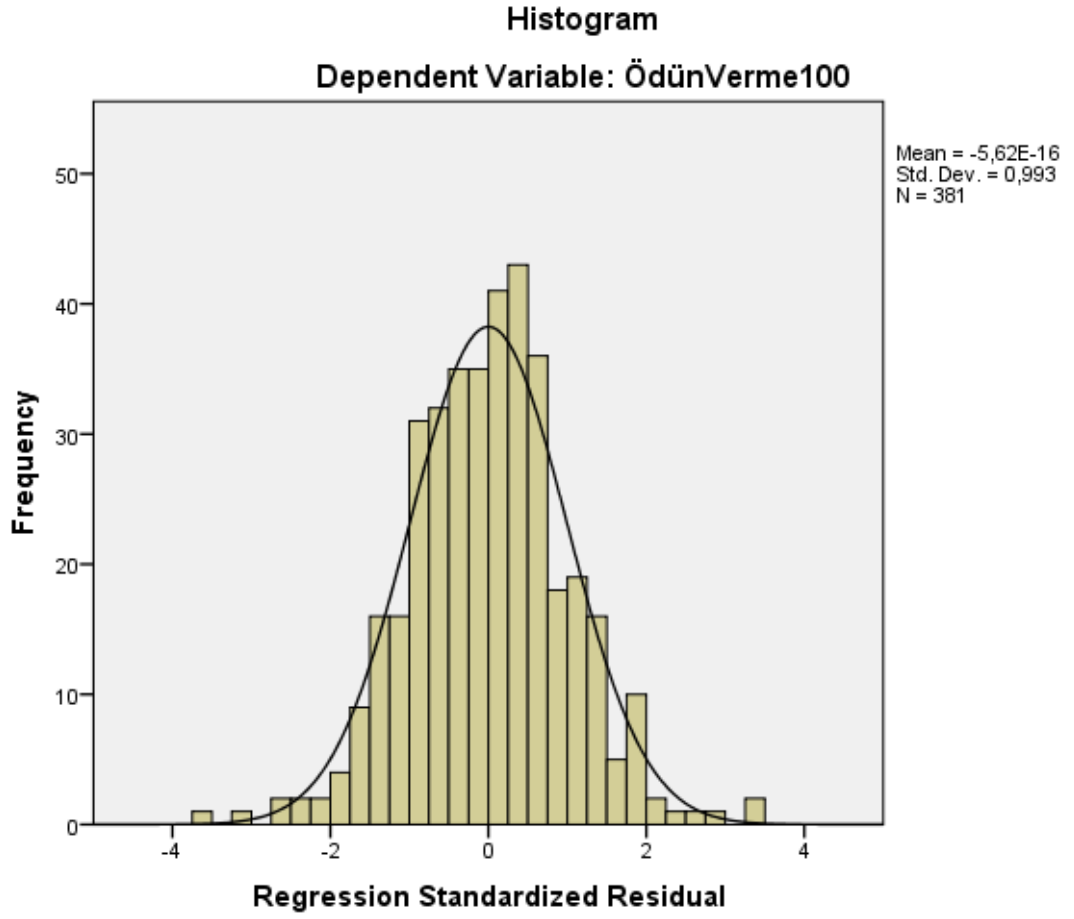
**Ek-4: Hükmetme Stiline İlişkin Histogram**

**Ek-5: Kaçınma Stiline İlişkin Histogram**



**Ek-6: Uzlaşma Stiline İlişkin Histogram**

**Ek-7: Tümeleştirme Stiline İlişkin Histogram**

**Ek-8: Ödün Verme Stiline İlişkin Histogram**

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	İdil DAYANAN UĞUR
Doğum Yeri ve Tarihi	İdil-01/02/1988
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	Ankara Üniversitesi (ICEFIC, 2015), Bildiri Sunumu (Öğretmen Algılarına Göre Okul Kültürünün Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stillere Etkisinin İncelenmesi) Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (KUEY) Dergisi, Yayımlanmış Makale (İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi)
<b>İş Deneyimi</b>	
Çalıştığı Kurumlar	2016- ...: Hürriyet Ortaokulu Fen Bilimleri Öğretmeni/Şırnak
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	idildayanan1@gmail.com
Tarih	