

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİNİ  
KULLANMA SIKLIKLARI VE BU YÖNTEMLERİN  
ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması  
ve Ekonomisi Bilim Dalı**

---

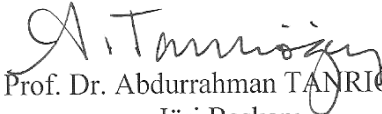
**Tuğba KAYA**


**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS**

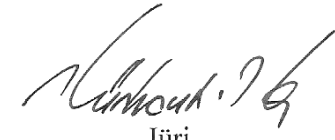
**Eylül 2008  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

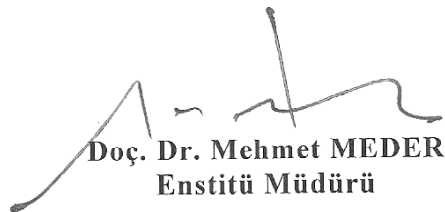
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Tuğba KAYA tarafından Yrd. Doç. Dr. Meral URAS yönetiminde hazırlanan “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 26/09/2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN  
Jüri Başkanı

  
Jüri-Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Meral URAS

  
Jüri  
Yrd. Doç. Dr. Türkay Nuri TOK

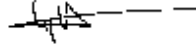
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/10/2008 tarih ve 12/01 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

  
Doç. Dr. Mehmet MEDER  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özetle uyulduğunu; bu çalışmanın doğrudan birincil ürettiği olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

:



Öğrenci Adı Soyadı

:

Tuğba KAYA

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Meral URAS'a sonsuz teşekkürler. Uygulama izinlerinin alınmasında içten ilgisi ve desteğiyle bana yardımcı olan anabilim dalı başkanımız Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, istatistiksel analizlerde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK ve Arş. Gör. Aydan KURŞUNOĞLU'na, anketlerin dağıtılıp toplanmasında büyük katkısı olan sayın Orhan KUZHEY'e, tüm süreç boyunca yardımcı, anlayışı ve desteğiyle hep yanımda olan sevgili arkadaşım Seher İŞCAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca, raporumun son haline gelmesi sürecindeki anlayış ve desteği için sevgili eşim Soner KAYA'ya ve canım oğluma, tüm öğrenim yaşamım boyunca gösterdikleri sevgi, anlayış ve destek için aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİNİ KULLANMA SIKLIKLARI VE BU YÖNTEMLERİN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

Kaya, Tuğba  
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD  
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS

Eylül 2008, 119 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili metropol alanında yer alan genel lise müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2007–2008 eğitim öğretim yılında İzmir ili 8 metropol ilçedeki genel liselerde görev yapan 362 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve 28 sorudan oluşan “Örgütsel Çatışma Anketi II” uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İzmir ili 8 metropol ilçedeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla “tümleştirme” yöntemini; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” ve en az da “ödün verme” yöntemini kullanmaktadırlar.

2. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında cinsiyet, eğitim durumu ve bitirilen fakülte türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinden en etkili olanı “tümleştirme” yöntemi; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme” ve en az etkili olan yöntem de “hükmetme” yöntemidir.

4. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında cinsiyet, bitirilen fakülte türü ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetimi, Algı, Genel Lise, Öğretmen

## **ABSTRACT**

### **TEACHERS' PERCEPTIONS TOWARDS THE FREQUENCY OF THE SHCOOL PRINCIPALS' USING CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND TOWARDS THE EFFECTIVENESS OF THESE STYLES**

Kaya, Tuğba  
M. Sc. Thesis in Educational Sciences  
Supervisor: Asst. Prof. Dr. Meral URAS

September 2008, 119 Pages

The purpose of this study is to determine general high school teachers' perceptions towards the frequency of the school principals' using conflict management styles and towards the effectiveness of these styles. The sample of the study consists of 362 teachers working for general high schools during 2007-2008 academic year in Izmir. The 28 item scale named "Rahim Organizational Conflict Inventory II" developed by Rahim (1983) was administered to the subjects as a data collection instrument. The data has been analyzed by employing statistical techniques such as mean, standard deviation, the t-test and the one way analysis of variance. The following results have been reached according to the findings:

1. According to the perceptions of teachers, who are working at general high schools in 8 big counties of Izmir, school principals mostly use "collaboration" style and then in order "compromise", avoidance", "domination" and at least "accommodation" style while dealing with conflicts with teachers.

2. There is no significant difference between the general high school teachers' perceptions towards conflict management styles of the school principals according to the variables of gender, education and the type of faculty.

3. According to the teachers' perceptions, the most effective conflict management style of the school principals is "collaboration" style and then in order "compromise", avoidance", "accommodation" and the least effective one is "domination" style.

4. There is no significant difference between the general high school teachers' perceptions towards the effectiveness of conflict management styles of the school principals according to the variables of gender, the type of faculty and branch.

**Key Words:** Conflict, Conflict Management, Perception, General High School, Teacher.

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM

1.1. PROBLEM DURUMU.....	2
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.2.1. Çatışmanın Tanımı .....	4
1.2.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar .....	4
1.2.2.1. Klasik ya da geleneksel yaklaşım.....	5
1.2.2.2. Neoklasik ya da davranışçı yaklaşım.....	5
1.2.2.3. Modern ya da etkileşimci yaklaşım.....	6
1.2.3. Çatışmanın Nedenleri .....	7
1.2.3.1. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri .....	10
1.2.3.1.1. Kişilik farklılıkları.....	10
1.2.3.1.2. Amaçlardaki farklılıklar.....	11
1.2.3.1.3. Rol ve statü algılamaları.....	11
1.2.3.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri .....	12
1.2.3.2.1. Örgütün büyüklüğü.....	12
1.2.3.2.2. İşlevsel bağlılık.....	13
1.2.3.2.3. Sınırlı kaynaklar için rekabet. ....	14
1.2.3.2.4. İşbölümü.....	14
1.2.3.2.5. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar.....	14
1.2.3.2.6. Denetim biçimi .....	15
1.2.3.2.7. Ödüllendirme sistemi.....	15
1.2.3.2.8. Yetki ve sorumlulukların belirsizliği.....	15
1.2.3.2.9. Bürokratik nitelikler.....	16
1.2.3.2.10. Değişen koşulların gerektirdiği yeni nitelikler .....	16
1.2.3.2.11. Politik uygulama ve tutumlar.....	16
1.2.3.2.12. Örgüt içi güç mücadelesi.....	17
1.2.3.3. İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri.....	17
1.2.3.3.1. Algılama farklılıkları.....	17
1.2.3.3.2. Yetersiz bilgi alışverişi.....	18
1.2.4. Çatışma Türleri .....	18

1.2.4.1. Amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından çatışma.....	18
1.2.4.1.1. İşlevsel olan çatışma.....	19
1.2.4.1.2. İşlevsel olmayan çatışma.....	19
1.2.4.2. Tarafları açısından çatışmalar.....	19
1.2.4.2.1. Kişinin iç çatışması.....	19
1.2.4.2.2. Kişiler arası çatışma.....	20
1.2.4.2.3. Kişiler ve gruplar arası çatışmalar.....	21
1.2.4.2.4. Gruplar arası çatışma.....	21
1.2.4.2.5. Örgütler arası çatışma.....	21
1.2.4.3. Ortaya çıkış şekilleri açısından çatışmalar.....	21
1.2.4.3.1. Potansiyel çatışma.....	22
1.2.4.3.2. Algılanan çatışma.....	22
1.2.4.3.3. Hissedilen çatışma.....	23
1.2.4.3.4. Açık çatışma.....	23
1.2.4.4. Örgüt içerisindeki yerleri açısından çatışmalar.....	23
1.2.4.4.1. Dikey çatışma.....	23
1.2.4.4.2. Yatay çatışma.....	24
1.2.4.4.3. Yönetici- uzman çatışması.....	24
1.2.4.5. Diğer çatışma türleri.....	24
1.2.4.5.1. Amaç çatışması.....	24
1.2.4.5.2. Rol çatışması.....	25
1.2.4.5.3. Kurumlaşmış çatışma.....	25
1.2.5. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri .....	26
1.2.5.1. Çatışmanın olumlu etkileri.....	26
1.2.5.2. Çatışmanın olumsuz etkileri.....	27
1.2.6. Çatışma Yönetimi .....	28
1.2.6.1. Çatışmanın analizi.....	28
1.2.6.2. Çatışma yönetim modelleri.....	29
1.2.6.3. Çatışma yönetim yöntemleri.....	32
1.2.6.3.1. Tümlleştirme.....	32
1.2.6.3.2. Ödün verme.....	33
1.2.6.3.3. Uzlaşma.....	34
1.2.6.3.4. Hükmetme.....	34
1.2.6.3.5. Kaçınma.....	35
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	36
1.4. ALT PROBLEMLER.....	36
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	37
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	37
1.7. SAYILTILAR.....	38
1.8. SINIRLILIKLAR.....	38
1.9. TANIMLAR.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	40
2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	56



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. YÖNTEM.....	61
3.2. EVREN.....	61
3.3. ÖRNEKLEM.....	62
3.3.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	63
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	65
3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	65
3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	66
3.4.3. Ölçeğin Uygulanması.....	67
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	67

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	68
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	76
4.2.1. “Cinsiyet”e Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	76
4.2.2. “Yaş”a Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	77
4.2.3. “Eğitim Durumu”na Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum .....	79
4.2.4. “Bitirilen Fakülte Türü”ne Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	81
4.2.5. “Branş”a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	82
4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	85
4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM .....	91
4.4.1. “Cinsiyet”e Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	91
4.4.2. “Yaş”a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	92
4.4.3. “Eğitim Durumu”na Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	94
4.4.4. “Bitirilen Fakülte Türü”ne Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	98
4.4.5. “Branş”a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	99

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR.....	102
ÖNERİLER.....	104
Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	104
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	105
KAYNAKLAR .....	106
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	119

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Çatışma süreci.....	22
Şekil 1.2. Çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişki.....	26
Şekil 1.3. Blake, Shepard ve Mouton'un çatışma çözümleme modeli.....	29
Şekil 1.4. Blake ve Mouton'un iki boyutlu çatışma yönetimi modeli.....	30
Şekil 1.5. Thomas'ın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli.....	31
Şekil 1.6. Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli.....	31

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Kaynaklarına göre çatışma biçimi.....	9
Tablo 3.1. Evrenin okul ve öğretmen sayısına göre dağılımı.....	61
Tablo 3.2. Örneklem okul ve öğretmen sayısına göre dağılımı.....	63
Tablo 3.3. Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular .....	64
Tablo 3.4. Tüm anket için müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algılarını derecelendirme .....	65
Tablo 3.5. Tüm anket için müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğe ilişkin öğretmen algılarını derecelendirme .....	66
Tablo 3.6. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.....	66
Tablo 3.7. Ölçekteki boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları.....	66
Tablo 4.1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin algıları ile ilgili istatistiksel değerler .....	68
Tablo 4.2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	70
Tablo 4.3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “uzlaşma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	71
Tablo 4.4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “kaçınma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	73
Tablo 4.5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “hükmetme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	74
Tablo 4.6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “ödün verme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	75

Tablo 4.7. Cinsiyet değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (t testi).....	76
Tablo 4.8. Yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları.....	77
Tablo 4.9. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları (varyans analizi).....	78
Tablo 4.10. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” çatışma yönetim yöntemine ilişkin algıları (LSD testi) .....	78
Tablo 4.11. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları.....	80
Tablo 4.12. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	80
Tablo 4.13. Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları .....	81
Tablo 4.14. Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	82
Tablo 4.15. Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları .....	83
Tablo 4.16. Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	83
Tablo 4.17. Öğretmenlerin branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” çatışma yönetim yöntemine ilişkin algıları (LSD testi) .....	84
Tablo 4.18. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılamaları ile ilgili istatistik değerleri .....	85
Tablo 4.19. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	86
Tablo 4.20. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “uzlaşma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	87
Tablo 4.21. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “kaçınma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	88

Tablo 4.22. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “ödün verme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	89
Tablo 4.23. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “hükmetme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması .....	90
Tablo 4.24. Cinsiyet değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (t testi) .....	91
Tablo 4.25. Yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları .....	92
Tablo 4.26. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları (varyans analizi) .....	93
Tablo 4.27. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi) .....	93
Tablo 4.28. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi) .....	94
Tablo 4.29. Eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları .....	95
Tablo 4.30. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	96
Tablo 4.31. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi) .....	97
Tablo 4.32. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi) .....	97
Tablo 4.33. Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları.....	98
Tablo 4.34. Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	99
Tablo 4.35. Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları.....	100
Tablo 4.36. Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi) .....	101

## GİRİŞ

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumu, kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları bakımından özetleri değerlendirilmiştir. Araştırmanın bu alanda yapılan çalışmalar içinde yeri belirtilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümünde, genel lise müdürlerinin çatışma yönetim yöntemleri ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarına ait verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçlar ve öneriler bölümünde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın ekler bölümünde ise araştırma izin belgesi ve uygulanan ölçek bulunmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PROBLEM

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

Çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1984: 328). Örgütler, insan davranışlarından oluşmuş yapılar olduğundan, gerek yapıdan gerekse örgütün işleyiş sürecinden çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Bayrak, 1996: 20).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir. Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır (Huczynski & Buchanan, 1991: 547).

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2000: 1). Bu yüzden, her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınmak olanaksızdır. Çatışmanın olmaması; ilgi eksikliği ya da düşünce tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir (Aydın, 1984: 5).

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, örgüt için çok yararlı olabilir. Çatışmalarda, tarafların kendi haklılıklarını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve



yeni yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacaktır. Ayrıca, uzun süredir çözüme kavuşturulamamış bireysel ve örgütsel sonuçlar incelenip gerekli enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek, sonuç elde edilebilecek ve böylece gerilim azalacaktır (Eren, 1991: 493).

Çatışma, örgütte yenileşmenin en önemli kaynağıdır. Örgüt içerisinde çatışmaların yaşanması, kaynakların daha dengeli dağılımına yol açabilir; bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir; örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir ve örgüte yeni amaçlar kazandırmanın yanı sıra eski amaçları çağdaşlaştırabilir (Başaran, 1992: 266).

Çatışma, işbirliği için bir denge ve kararlılık kaynağı olabilir. Çatışma grubu aynı eksenler üzerinde bölünmüyor ise bir grup içindeki çatışmaların çoğunluğu dayanışmayı ve işbirliğini artırır. Bu yolla sistemin zamanla düzeltilmesi ve örgütte gizli düşmanlıkların birikmesi engellenebilir (Coser: 1956: 156, akt: Tokat, 1999: 26).

Çatışmaların örgüte sağladığı yararların yanı sıra bazı zararları da olabilir. Çatışmalar, üretimin ve iş doyumunun azalmasına neden olabilir ve örgüt içerisinde moralin düşmesine yol açarak gerilimlerin ve stresin artmasına yol açabilir (Gordon, 1993: 449). Çatışmanın olumlu yönlerinden yararlanabilmek için çatışmanın etkin yönetilmesi gerekir. Etkin yönetilen çatışmalar örgüte yenilik ve verimlilik getirirken, etkin yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgunluğa itebilir ve sorunların artarak devam etmesine neden olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl anlaşıldığı ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın sonuçları verimlilik üzerinde etkilidir. Verimlilik, çatışma düzeyinin çok düşük ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterir. Oysa orta düzeyde çatışma etkili bir şekilde yönetildiğinde verimlilik yükselir.

Her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel farklılıklar, örgütsel yapıdan kaynaklanan anlaşmazlıklar ya da iletişim sorunları gibi nedenlerle türlü çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmanın varlığından örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin, karşılaştıkları çatışmaları uygun yöntemleri kullanarak okulun yararına olacak şekilde

yönetmeleri gerekir. Aksi takdirde, okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalabilir ve amaçlanan eğitim öğretim ortamı sağlanamayabilir.

Okullarda çatışmaların orta düzeyde tutulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, amaçlarını gerçekleştirme açısından okulların etkililiğine katkı sağlamaktadır. Okul müdürlerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğini belirleyici temel bir niteliktir. Bu nitelik ile ilgili mevcut durumun ortaya çıkarılması, araştırılması gereken bir problemdir. Bu düşünceden hareketle, araştırmada, okul müdürlerinin çatışmalarda hangi yöntemi ne sıklıkta kullandığı ve bu yöntemlerin ne kadar etkili olduğuna ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.2.1. Çatışmanın Tanımı**

“Çatışma”, çeşitli anlamlarda kullanılan bir kavramdır. Toplumsal bir olgu olarak antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyasal bilim dallarında ele alınan “çatışma” değişik anlamlar kazanmıştır. “Çatışma”; şiddeti yok etmeyi, insanlıktan uzaklaştırmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi; macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir (Aydın, 1984: 9).

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992, akt: Karip, 2000: 1).

Örgütlerde çatışmayı ortadan kaldırmak kolay olmadığı gibi, yöneticiler çatışmayı canlı tutmak isteyebilir. Örgütlerde çatışmanın daha iyi anlaşılması yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin araştırılmasına bağlıdır (Özalp, 1989: 101).

### **1.2.2. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerde zamanla büyük değişmelerin olduğu görülmektedir. Bu konudaki yaklaşımlar genel olarak üç grupta toplanmaktadır. Bunlar

Klasik ya da Geleneksel, Neoklasik ya da Davranışçı, Modern ya da Etkileşimci yaklaşımlardır.

### **1.2.2.1. Klasik ya da geleneksel yaklaşım**

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar, çatışmanın örgüt için kötü olduğunu ve önlenmesi gerektiğini varsaymıştır. Klasik görüşü temsil edenler, çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan korunması gerektiğine inanırlar (Aydın, 1984: 31).

Fayol, Weber, Gulick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır. Bu görüşü savunanların çatışma çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının, üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi olmuştur (Gümüşeli, 1994: 30). Klasik yönetim düşüncesine göre çatışma, arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır (Ertürk, 1994: 122).

Klasik görüş, 1930'larda yapılan Hawthorne çalışmaları sonucunda gelişmiştir. Güven, açıklık ve yeterli iletişimin olmaması, çatışmaları ortaya çıkarmış ve yöneticiler çalışanların gereksinimlerini yeterince karşılayamamaktan sorumlu tutulmuştur. Bunun sonucu olarak da yöneticilerin görevi, çatışmaların nedenlerini belirleyerek bunları ortadan kaldırmak olarak tanımlanmıştır (Huczynski ve Buchanan, 1991: 556).

Klasik yönetim anlayışına göre, çatışmanın üzerine gitmek ve nedenlerini araştırmak yerine, çatışmadan uzaklaşmak gerekmektedir (Özalp, 1989: 102). Çünkü çatışmalar, organizasyonun ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ya da bozan durumlardır (Koçel, 1984: 328).

### **1.2.2.2. Neoklasik ya da davranışçı yaklaşım**

Neoklasik görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder (Aydın, 1984: 31). Bu görüşün öncülerinden olan Follet, örgütlerdeki yapıcı çatışmanın değerine dikkat çekerek çatışmaların tarafların hiçbirinin kaybetmeyeceği biçimde çözümlenebileceğini öne sürmüştür (Roderick, 1987: 87, akt: Gümüşeli, 1994: 32).

Kapalı sistem ve rasyonellik anlayışını esas alan neoklasik yaklaşımın temsilcilerinden olan Bennis, Katz ve Kahn da karmaşık örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler (Gümüşeli, 1994: 32). Neoklasik görüş, çatışmayı tüm grup ve örgütlerde bulunan doğal bir oluşum olarak görür. Çatışmanın kaçınılmaz olması ve ortadan kaldırılamaması nedeniyle de kabul edilmelidir. Bazı durumlarda örgütün performansına katkı sağlayarak değişime öncülük edebilir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 558). Bununla birlikte bazı davranışçı görüş taraftarları, çatışmanın arzu edilmediği ve en azından çok düşük düzeyde tutulması gerektiği düşüncesindedirler (Carlisle, 1976: 434, akt: Gümüşeli, 1994: 33).

Sonuç olarak, neoklasik görüşe göre çatışmalar kaçınılmaz oldukları için kabullenilmedir. Her çatışma örgüte zarar vermez; bazı çatışmalar örgütün performansını arttırabilir.

### **1.2.2.3. Modern ya da etkileşimci yaklaşım**

Modern yaklaşıma göre, örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azlığı örgütlerde durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olur. Çatışma şiddetlendiğinde ise işgörenler arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, husumet ve düşmanlık artar, işler tıkanır ve karar verme süreci zayıflar ya da durma noktasına gelir (Ertürk, 1994: 122).

Modern görüşe göre örgütlerde çatışmanın azlığı ya da çokluğu örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerde çatışma olmaması sakıncalıdır. Çatışma olmayan bir örgüt bozulmaya doğru gidiyor demektir (Aydın, 1984: 31).

Açık sistem yaklaşımını esas alan bu yaklaşıma göre, aslında örgütün sağlığı ve etkililiği için belirli miktarda çatışma olmalıdır. Aksi takdirde örgütte yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz etkilenir. Buna karşın, sürekli ve önemli çatışmalar yaşayan örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözümede yetersiz kalması gibi nedenlerle yine performans olumsuz etkilenir ve hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşebilir (Gibson vd, 1988: 163)

Çatışmaların zararlı olduğu ve kaçınılması gerektiğini savunan klasik yaklaşımın tam tersine modern yaklaşım, çatışmalardan kaçınmanın imkansız olduğunu ve hatta bir miktar çatışmanın örgütün verimliliğini artıracaklarını; çatışmadan yoksun olan örgütlerin ise varlıklarını sürdürebilmelerinin imkansız olduğunu ileri sürmektedir.

### 1.2.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın etkili olarak yönetilebilmesi öncelikle çatışmanın nereden kaynaklandığının belirlenmesine bağlıdır. Çatışmalara neden olabilecek çok sayıda etken vardır.

Handy'e (1993: 299) göre çatışmayı anlayabilmek için çatışmanın nedenlerinden önce belirtilerine bakılması gerekir. Örgütsel çatışmanın belirtileri; yetersiz iletişim, dedikodu, grup içindeki düşmanlık ve kıskançlıklar, bireyler arasında ortaya çıkan sürtüşmeler ile katı kural ve düzenlemelerin artmasıdır. Çatışmanın nedenleri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Korkmaz'ın (1995: 13) ortaöğretim okullarında yaptığı bir araştırmada, yönetici ve öğretmenler beş temel çatışma kaynağını şu şekilde belirtmişlerdir:

- a. Politik uygulama ve tutumlar
- b. Bürokratik nitelikler
- c. Mesleki nitelik ve kişilik değerleri
- d. Bireysel davranış etkenleri
- e. İletişim bozukluğu

Örgütlerde çatışma yaratan nedenler sayılamayacak kadar çoktur. Çatışma nedenleri, çatışmanın nerede ve hangi gruplar arasında olduğuna göre değişebilir. İnsanların kişilik farklılıkları, haberleşme yetersizlikleri, kaynakların paylaşılması, statü farklılıkları, yöneticilik ve önderlik biçimlerindeki farklılıklar, işletmelerdeki değişim, amaç belirlemedeki farklılıklar, iyi belirlenmemiş sorumluluklar, örgütlerdeki güç dengesi ve işler arası fonksiyonel bağımlılık çatışmaların nedenlerindedir (Özalp, 1989: 82-90). Bir örgütte, üzerinde uyuşulamayan amaçların çok olması, sorunların tanınmasında ve çözüm yollarının bulunmasında, uyuşmazlıkların yoğun olarak yaşanması ve bireylerin algılamalarında ayrılıkların olması, o örgütte çatışmaların sık görüldüğüne işaret eder (Başaran, 1982: 223).

Örgüt üyelerinin bir takım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmamaları da örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Örgüt üyelerinin başvurdukları sözlü ve sözsüz iletişim yolları ya da örgütteki rollerin belirgin şekilde tanımlanmış olması da örgütte çıkabilecek çatışmaların niteliğini belirleyebilir (Dökmen, 2002: 38).

Yıldırım'a (1993: 3) göre, eğitim örgütlerinde çatışmaya kaynaklık eden yapısal nedenlerin başında, personel farklılığı, örgütün büyüklüğü ve bireyler arasında uzaklık, haberleşme sistemi, uzmanlıkların artması, fonksiyonel bağımlılık ve denetim biçimi gelmektedir. Yapısal nedenlerin yanı sıra, örgütün işleyişinden kaynaklanan bazı sorunlar da çatışmaya neden olabilir. Örneğin, bazı örgüt üyelerinin hissettiği yenilgi ve küçüklük duygusu, şüphe ve güvensizlik iklimi, ihtiyaçlarını birlikte karşılayan birey, grup veya birimlerin yalnız kendi çıkarlarını gözetmeleri, örgütteki başboşluk ve karışıklıktan dolayı bazı personelin işe karışma veya boşluğu doldurma isteği ve yöneticinin olumsuz nitelikleri çatışmalara yol açabilir (Yıldırım, 1993: 3).

Bireyler arasında ve gruplar arasında amaçlarda, değerlerde ve çıkarlarda farklılıkların olması doğaldır. Farklılıkların ve uyuşmazlıkların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesi ise bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklanır. Bunlar, başkalarının yanlışlarını göstermek veya kanıtlamak, uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak ile ben'in yani egonun doyumsuzluğudur (Mayer, 1990, akt: Karip, 2000: 13-14).

Eğitim kurumlarındaki çatışmaların nedenleri, kuralların açık olmadığı durumlarda ortaya çıkan işlem çatışması, amaç çatışması, fikir çatışması, kişilik ve kişisel ilişkilerden kaynaklanan çatışma olarak da gruplandırılabilir (Ataklı, 1995: 24). Gibson vd (1988: 307) her grubun etkileşimde bulunduğu diğer gruplarla çatışma yaşayabileceğini belirterek çatışma kaynaklarını dört kısma ayırmıştır. Bunlar; karşılıklı bağımlılık, amaçlardaki farklılıklar, algılamadaki farklılıklar ve uzman gereksinimidir.

Moore (1996) çatışma türlerine göre çatışma kaynaklarını gruplandırmıştır. Bu gruplama, Tablo 1.1'de görülmektedir (Karip, 2000: 16). Bu tabloya göre çatışmanın kaynakları ilişkilerde, verilerde, bilgide, çıkarlarda, yapısal özelliklerde ve değerlerde farklılıklardır.

**Tablo 1.1.** Kaynaklarına göre çatışma biçimi (Moore, 1996, akt: Karip, 2000: 16)

Çatışma Biçimi	Çatışma Kaynakları
İlişki çatışması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aşırı duygusallık</li> <li>- Yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar</li> <li>- İletişim bozukluğu/ zayıflığı</li> <li>- Negatif davranışların sürekliliği</li> </ul>
Veri çatışması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi</li> <li>- Verilerin farklı yorumlanması</li> <li>- Değerlendirme süreçlerinin farklılığı</li> <li>- Nelerin ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı</li> </ul>
Çıkar çatışması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet</li> <li>- İşlemsel çıkar farklılıkları</li> <li>- Psikolojik çıkar farklılıkları</li> </ul>
Yapısal çatışma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yapıcı olamayan davranış veya etkileşim biçimi</li> <li>- Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler</li> <li>- Yetki ve güç dengesizlikleri</li> <li>- İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziki ya da coğrafi etkenler</li> <li>- Zaman sınırlılıkları</li> </ul>
Değer çatışması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları</li> <li>- Manevi değeri olan amaç ayrılıkları</li> <li>- Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı</li> </ul>

Aydın (2000: 294) çatışmanın nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. İşbölümü,
2. İşlevsel bağımlılık,
3. Ortak karar vermek,
4. Kaynakların sınırlılığı,
5. Yeni uzmanlıklar,
6. İletişim sistemi,
7. Örgütün büyüklüğü,
8. Bürokratik nitelikler,
9. Personelin farklılığı,
10. Denetim biçimi,
11. Bireysel davranış etkenleri.

Huczynski ve Buchanan (1991: 549–550), bireyler arasındaki kişilik çatışmalarından çok örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar üzerinde durarak çatışma nedenlerini beş temel başlık altında ele almışlardır:

1. İşgörenlerin ilişkileri,
2. Kıt kaynaklar için yarış,
3. Yetki ve sorumlulukların belirsiz olması,
4. Fonksiyonel bağımlılık,
5. Görev dağılımı.

Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların nedenlerinin bilinmesi, çatışmanın etkili yönetilmesi için gereklidir. Bu çalışmada, çatışma nedenleri üç ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri ve iletişimden kaynaklanan çatışma nedenleridir.

### **1.2.3.1. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri**

Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, rol ve statü algılamalarındaki farklılıklar olarak üç bölüme ayrılabilir.

#### **1.2.3.1.1. Kişilik farklılıkları**

İnsanların duygu, düşünce ve davranış bakımından farklı olmaları örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilir. Örgütlerde çalışanlar değişik çevrelerden geldikleri için çok farklı özellikler taşırlar. Bu bireyler arasında kişilik çekişmeleri her zaman görülebilen bir çatışma şekli olarak kendini gösterir. Bireyler örgütlere girerken bir taraftan kendi arzu ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken, diğer taraftan örgütün gereklerini ve isteklerini yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri, örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir (Özalp, 1989: 83).

Bireyin pasif, özgüveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Örneğin, hırslı olan birey her zaman kazanmak ister; bu durumda çatışmaların önüne geçilemeyebilir. Güven eksikliği olan birey ise, başkalarını kendisi için tehlike olarak görür ve bu da onun ilişki içerisinde olduğu bireylere sürekli



kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden olduğu için çatışmalara yol açar (Şendur, 2006: 7).

Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle birbirleriyle çekişebilirler (Koçel, 1984: 337).

#### **1.2.3.1.2. Amaçlardaki farklılıklar**

Örgütü oluşturan bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları farklı amaçları benimsemelerine neden olabilir. Birey ya da grupların kendilerine özgü farklı amaçlara sahip olmaları ise örgütte çatışma ortamı yaratabilir. Farklı amaç ve öncelikleri olan iki ya da daha fazla grup etkileşim içine girdiğinde, çatışmanın yaşanması çok olasıdır (Handy, 1993: 300). Örgüt içindeki alt birimler uzmanlaşmaya başladıkça farklı amaçlar geliştirebilirler. Farklı amaçlar da farklı çıkarılara, algılamalara neden olabilirler (Can, 1994: 296).

Birey ya da grupların farklı amaçları olması kadar, amaçların net bir şekilde ortaya konmaması da bir çatışma nedeni olabilir. Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçlarının olmaması gruplar arası ve bireyler arası çatışmalara neden olur (Tengilimoğlu, 1991: 134). Örgüt içerisinde her birim kendi birimiyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (Ertürk, 1994: 133). Bu durum da birimler arasında çatışmaya yol açabilir.

#### **1.2.3.1.3. Rol ve statü algılamaları**

Örgütler yapıları gereği içerisinde farklı rol ve statüye sahip birey ve grupları barındırır. Bu farklılıklar, örgüt içerisinde çatışma ortamı yaratabilir.

Örgüt üyelerinin bir takım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 2002: 38). Bireyin sahip olduğu rollerin birbiriyle uyumsuzluk göstermesi durumunda da rol çatışması ortaya çıkabilir.

Örgütlerde birey ya da gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilirler. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar, iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilirler (Koçel, 1984:336). Örgütler, hiyerarşik yapıları gereği, içerisinde farklı statüye sahip birey ve gruplar barındırır. Bireyin kendini algılama biçimi ile hizmet süresi, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olması durumunda çatışmalar meydana gelebilir (Aydın, 1984: 28). Bazı durumlarda ise üstler, astların yararlı önerilerini statüleri düşük olduğu için kabul etmek istemezler (Özalp, 1989: 86). Üstlerin kendilerini daha önemli ve güçlü göstermeye çalışması, çatışma ortamının doğmasına neden olabilir.

### **1.2.3.2. Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri**

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar, örgütün büyüklüğü, işlevsel bağımlılık, sınırlı kaynaklar için rekabet, işbölümü, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, denetim biçimi, ödüllendirme sistemi, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, bürokratik nitelikler, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, politik uygulama ve tutumlar ile örgüt içi güç mücadelesi gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.3.2.1. Örgütün büyüklüğü**

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Küçük örgütlerde örgütün amaçları sade ve anlaşılır; bu amaçlara götürecek araçlar da açık ve nettir. Bununla birlikte hiyerarşik kademe ve uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma düzeyi azalmaktadır (Aydın, 1984: 25). Küçük örgütlerde amaçların sade ve anlaşılır olması sayesinde, birey ya da gruplar amaçlarına ulaşmada çok sorun yaşamazlar. Örgüt içerisinde ilişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltan bir etkidir (Eren, 2000: 345).

Örgütün büyüklüğü çatışma miktarını artırır. Çünkü örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner, informal iletişim formalleşir. İletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik katlar arasındaki iletişim azalır (Tengilimoğlu, 1991: 134).

### 1.2.3.2.2. İşlevsel bağlılık

İşbölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağlılık söz konusudur. Örgütte yer alan bir bölümün işlevini yerine getirebilmesi bir diğer bölümün işlevini yerine getirmesine bağlı olması, bu iki bölümün arasında işlevsel bağlılığın varlığına işaret eder (Ertürk, 1994: 130). Bu bağlılık kaynakların kısıtlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından veya örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıktan kaynaklanır (Can, 1994: 296). İşlerin birbirine bağlı olduğu büyük örgütlerde çatışma ortamı daha sık ve çabuk gerçekleşebilir.

Örgütlerde toplu bağlılık, sıralı bağlılık ve karşılıklı bağlılık olmak üzere üç türlü işlevsel bağlılık vardır (Gibson vd, 1988: 309):

#### Toplu bağlılık

Bu bağlılık türü, gruplar arasında etkileşim olmasını gerektirmez; çünkü her bir grup kendi başına hareket eder. Bununla birlikte her bir grubun başarısı bütünün başarısına katkıda bulunur. Toplu bağlılığın söz konusu olduğu örgütlerde birimlerin birbirleriyle etkileşimlerinin az olması nedeniyle çatışma potansiyeli oldukça düşüktür.

#### Sıralı Bağlılık

Örgüt içindeki bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturuyorsa sıralı bağlılık söz konusudur. Burada bağlılık derecesinin daha yüksek olması dolayısıyla çatışmalar daha sık yaşanmaktadır. Bu tür örgütlerde çatışmaların önüne geçebilmek için yöneticilerin etkili bir planlama yaparak işleri eşgüdümlemesi gerekir.

#### Karşılıklı Bağlılık

Her birimin çıktısının karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, grupların işlerini tamamlamak için diğerlerine bağlı olduğu durumlardır. Bir ameliyathanede görev yapan anestezi uzmanları, hemşireler, teknik kadro ve cerrahların arasındaki ilişki bir karşılıklı bağlılık örneğidir. Bu tür ilişkiler, yüksek derecede çatışma ortamının oluşmasına neden olabilirler.

### **1.2.3.2.3. Sınırlı kaynaklar için rekabet**

Örgütün kaynakları yeterli gelmediğinde ya da sınırlı olan bu kaynaklar adil bir şekilde dağıtılmadığında çatışma ortamı oluşabilir. Kaynaklar kıt, para yetersiz, işgörenlerin yükü ağır ve örgütün yönetimi bir kümenin denetiminde ise çatışma olacaktır (Başaran, 1992: 262). Örgüt üyeleri kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına gereksinim duyarlar. Kaynakların kıt olması ve sürekliliğinin sağlanamaması durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır. Kıt kaynakların paylaşımı da örgütün üyesi olan birey ve gruplar arasında çatışma potansiyeli oluşturur (Eren, 1989: 53).

### **1.2.3.2.4. İşbölümü**

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler, üstlendikleri görevi başarabilmek için işleri rasyonel bir biçimde bölerek işgörenler arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümünün yapılmasıyla birlikte her birey ya da bölüm kendi işini diğer birey ya da bölümün işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 1994: 130).

İşbölümünün doğal bir sonucu olarak da ortaya çıkan birimler ya da alt sistemler işlevleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yöntemlerini ve davranış biçimlerini geliştirirler. Alt sistemler arasında farklılaşmaya yol açan bu gelişmeler çatışmaların kaynağını oluşturur (Aydın, 1984: 11). İşbölümü yapmak, bireylerin kendi işlerinden başka kimseyi ya da işi önemsememesine neden olabilir. Böylece diğer birimler ve bireylerle iletişim kopukluğuna yol açarak çatışmaya zemin hazırlayabilir.

### **1.2.3.2.5. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar**

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden, zamanın kullanılmasına kadar her yönetici farklı yollar izleyebilir ve farklı önceliklere sahip olabilir. Astarlar, yöneticinin bu tarzını her zaman benimsemeyebilir ve böylece yönetici ile astlar arasında gerginlik ve çatışmalar yaşanabilir (Koçel, 1984: 337).

Uzun süre belli bir yöneticiyle çalışmış olan astlar, yöneticilerinin çeşitli konulardaki görüşlerini ve karar alma yöntemlerini öğrendikleri için en az çatışma ile

işlerini yürütebilirler. Bununla birlikte, yöneticilik biçiminin bilinmediği bir yöneticiyle birlikte çalışmak, çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Özalp, 1990: 87).

#### **1.2.3.2.6. Denetim biçimi**

Örgütlerde denetim biçimi çatışmanın miktarını belirlemektedir. Likert'e (1961) göre yakın denetim, genel denetime kıyasla daha çok çatışma yaratmaktadır. İşgörenin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 2000: 310).

Bir denetim biçimi olarak personelin karar verme sürecine katılması düşünülebilir. Örgütlerde kapsamlı bir araştırma yapan Smith (1966), katılma ile çatışma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ortak karar verme gereksinimi duyulan ileri ölçüde planlanmış örgütlerde, çatışmanın gelişmesi olasılığının daha fazla olduğu görülmüştür (Tengilimoğlu, 1991: 135). Açıkça görülüyor ki katılmada meydana gelen fazla etkileşim, eşgüdümü ve işbirliğini kolaylaştırma yerine farklılıkları güçlendirmektedir. Bununla birlikte, çatışmanın yoğunluğu katılmadan sonra artmamaktadır; varolan çatışma katılma yolu ile ortaya çıkmaktadır (Robbins,1974: 51, akt: Aydın, 2000: 311).

#### **1.2.3.2.7. Ödüllendirme sistemi**

Çatışmaların kökeninde çoğunlukla bireylerin başarıları ölçüsünde ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması, bireyleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası örgütte kıskançlıkların ve düşmanlıkların doğmasına, değerlendirme hatalarının yapılmasına ve çeşitli hilelere başvurulmasına neden olabilmektedir (Tengilimoğlu, 1991: 135–136). Bu durum, örgüt çalışanları arasındaki işbirliğinin azalmasına ve performansın düşmesine yol açabilir.

#### **1.2.3.2.8. Yetki ve sorumlulukların belirsizliği**

Örgütlerde yetki ve sorumlulukların yetersiz tanımlanması çatışma kaynağı olabilir. Yetkilerin sınırlarının tam olarak bilinmemesi durumunda, örgütün işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Birey ya da gruplar belirli görevlerin yerine getirilmesinde kimin sorumlu olduğu ya da kimin diğer çalışanları yönlendirme

yetkisine sahip olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler (Huczynski ve Buchanan, 1991: 550). Örgütlerde kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olduğunun tam olarak tanımlanmaması, çatışmalar için uygun bir ortam yarabilir (Koçel, 1984: 336).

#### **1.2.3.2.9. Bürokratik nitelikler**

Örgütlerin bürokratik niteliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma ile yakından ilgilidir. Uzmanlaşma arttıkça farklı görüş, ilişki, deneyim ve beklentiler ortaya çıkmakta; çatışmalar da buna bağlı olarak artmaktadır (Ertürk, 1994: 135). Yeni uzmanlıklardan kaynaklanan çatışmalar “uzman-bürokrat çatışması” olarak da adlandırılmaktadır. Uzmanlar araştırma, eğitim ve özel uygulama ile ilgilenirken, yönetimin belirli iş görme yöntemleriyle ilgili kural ve uygulamalar konusunda ısrar etmesi de çatışmaya neden olabilir (Tengilimoğlu, 1991: 133). Ayrıca görevlerin rutin olmadığı; karmaşık olduğu örgütlerde çatışmalara daha sık rastlanabilir.

#### **1.2.3.2.10. Değişen koşulların gerektirdiği yeni nitelikler**

Örgütlerde koşulların değişmesiyle birlikte bireylerin farklı roller oynamaları gerekebilir. Bu da rol çatışmalarının yaşanmasına neden olabilir. Örgüt içerisinde kademeler yükseldikçe yöneticilerin de uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları gerektiren bu değişim sürecini başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 1984: 27). Diğer yandan teknolojik gelişmelere ayak uydurmakta zorlanan örgüt üyeleri görevlerin etkili bir şekilde yerine getiremediğinde de örgütsel çatışmanın doğmasına neden olabilirler.

#### **1.2.3.2.11. Politik uygulama ve tutumlar**

Politik baskılar özellikle devlet kurumlarında örgüt işleyişini yönlendirmekte ve yeterliğe göre değil de politik amaçlarla atanan yönetici ile çalışanlar arasında çatışmaların doğmasına neden olabilmektedir. Korkmaz'ın (1995: 14) yaptığı bir araştırmaya göre politik uygulama ve tutumlar okullarda yaşanan başlıca çatışma kaynaklarından biridir. Yönetici atamasından tayinine kadar bir çok alanda etkisini sürdüren politik baskı devam ettiği sürece öğretmenlerin mesleklerini sevmemeleri, yöneticilerin öğretmenler arasında ayırım yapmaları ve mevzuata hakim olamamaları,

örgüt içerisinde formal ve informal davranışların ayırt edilememesi ve hiyerarşi-uzmanlık sürtüşmesi gibi birçok negatif duruma yol açabilir.

#### **1.2.3.2.12. Örgüt içi güç mücadelesi**

Örgüt üyelerinin çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri bireyler ya da gruplar arasında çatışmaların çıkmasına yol açabilir (Koçel, 1984: 338). Bazı bireylerin gücünün yanında yer almaya çalışması, grupları tarafından dışlanmalarına da neden olabilir. Örgütlerin biçimsel yapıdan çok, güç mücadelesinin yapıldığı bir yapıya dönüşmesi çatışma ortamı yaratabilir. Gücün aşırı olduğu durumlarda bazı grupların zayıf kalması dengeyi güçlü grupların tarafına iterek çatışmayı hızlandırabilir (Özalp, 1989: 89). Güçlü gruplar, diğer gruplar üzerinde bir baskı unsuru olabileceği gibi anlaşmazlıkların ve kutuplaşmaların oluşmasına da zemin hazırlayabilir.

#### **1.2.3.3. İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri**

Örgütlerde birey ya da gruplar arasında çıkan çatışmaların bir diğer nedeni de iletişim bozukluklarıdır. İletişim emirlerin, bilginin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 2000: 149).

Yönetsel iletişimin amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Böylece çalışanların davranışları değiştirilebilir, ilişkiler geliştirilebilir, çatışmalar azaltılabilir, eşgüdüm geliştirilebilir ve denetim yapılabilir (Başaran, 1982: 354). Örgütsel verimliliğin sağlanması, etkili bir iletişim sistemiyle mümkün olabilir. İletişimde yaşanan aksaklıklar, algılama farklılıkları ve yetersiz bilgi alışverişi olarak özetlenebilir.

##### **1.2.3.3.1. Algılama farklılıkları**

Örgütlerde hiyerarşik yapının farklı basamaklarında görev yapan yöneticiler ile çalışanların sahip oldukları bilgiler ve olayları algılama biçimleri genellikle birbirinden farklıdır. Bilgi ve algılamadaki bu farklılıklar, rol, sorumluluk ve amaçların farklılığından ileri gelmektedir (Hampton, 1986: 539). Olayların farklı şekillerde algılanması örgüt içerisinde çatışmalara zemin hazırlayabilir. Çeşitli kaynaklardan

doğan algı farklılıkları, kişileri ya da grupları birbirleriyle zıt duruma düşürebilecektir. Bu kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 1984: 336).

#### **1.2.3.3.2. Yetersiz bilgi alışverişi**

Örgütlerde algılama farklılıkları kadar, yetersiz ve belirsiz iletişim de çatışmalara neden olur. Bilgi akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması ya da algılanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek haberleşme eksiklikleri, kişileri ya da grupları farklı kararlara ve davranışlara götürebilir (Koçel, 1984: 336). Örgüt içerisindeki bütün gruplar, üstlerin kendilerinden bilgi sakladıklarını düşünürler. Saklanan bilginin miktarı, genellikle astların düşündüğünden az olsa da her bilginin paylaşılmadığı da bir gerçektir (Handy, 1993: 306).

Çatışmalar, kültürel çeşitlilikten doğan dil ve anlam farklılıklarının etkili bir iletişim ortamının oluşumunu engellemesiyle de meydana gelebilir (Gordon, 1993: 448). Sonuç olarak, örgüt üyelerinin eksik ya da yanlış bilgilendirilmesi, iletişim kanallarının sağlıklı çalışmaması, örgütün çok uluslu ya da çok kültürlü bir yapıya sahip olması gibi nedenlerle çatışmalar oluşabilmektedir.

#### **1.2.4. Çatışma Türleri**

Çatışma çok geniş bir kavramdır ve örgütteki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu çalışmada çatışma, amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından, tarafları açısından, ortaya çıkış şekilleri açısından, örgüt içerisindeki yerleri açısından ve rol çatışması olarak beş farklı ölçüte göre sınıflandırılmıştır.

##### **1.2.4.1. Amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından çatışma**

Bazı çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunurken, bazıları da örgütün işleyişini olumsuz etkiler. Buna göre, amaçları gerçekleştirmeye katkısı açısından çatışmalar, işlevsel olan çatışma ve işlevsel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.



#### **1.2.4.1.1. İşlevsel olan çatışma**

İşlevsel çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunur. Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunarak, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmaktadır (Şimşek vd, 2003: 279). Çatışmanın nedeni araştırılır ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınır, örgüt için daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Ertürk, 1994: 128). Bu tür çatışmalar örgüte yenilik, canlılık ve yaratıcılık getirerek örgütün işleyişini olumlu etkiler.

#### **1.2.4.1.2. İşlevsel olmayan çatışma**

Örgüt içerisinde yaşanan her çatışma örgütün yararına olmayabilir. İşlevsel olmayan çatışmalar üretimin azalmasına, moralin düşmesine, büyük oranda tatminsizliğe ve örgüt içerisinde gerginlik ve stresin artmasına neden olabilir. Böylece birey ya da gruplar yalnızca kendi ilgi ve gereksinimlerini karşılamaya çalışarak takım çalışmasının gelişimini engelleyebilirler (Paletsini, 1999: 126). Örgütün işleyişini bozarak verimliliğini azaltan ve örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurabilecek bu tür çatışmalardan örgütü uzak tutmak yararlı olacaktır.

#### **1.2.4.2. Tarafları açısından çatışmalar**

Tarafları açısından çatışmalar; kişinin iç çatışması, kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışma olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

##### **1.2.4.2.1. Kişinin iç çatışması**

Kişinin kendi içindeki çatışmalar, beklentiler karşısında kişinin ne yapacağından emin olamadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Şimşek vd, 2003: 281). Kişisel çatışmalar yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışması olarak üç grupta incelenebilir.

### Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Kişinin kendisine eşit yakınlıkta olan iki olumlu durumdan birini seçmek zorunda kalması durumunda yaklaşma-yaklaşma çatışması yaşanabilir. Bu tür çatışmalar bireyin bir miktar endişe duymasına neden olabilir; fakat çabuk çözümlenir (Luthans, 1995: 274). Örneğin, üniversiteden yeni mezun olmuş bir genç, bulduğu iki iyi iş arasında kaldığında karar vermekte zorlanır ve kendisiyle içsel bir çatışma yaşayabilir.

### Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Kişinin istediği bir şey elde etmeye çalışırken, bir yandan da elde etmek istediği sonuçtan istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışması durumudur (Ertürk, 1994: 125). Örneğin, ertesi günkü sınavına çalışmak zorunda olan bir öğrencinin televizyondaki futbol maçını izlemek istemesi ve ikileme düşerek çatışma yaşaması bu tür bir çatışmadır.

### Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Kişi kaçınılması, istenmemesi, ortadan kaldırılması gereken iki veya daha fazla seçenektan birini seçmek zorunda kaldığında ve olumsuz seçeneklerin yaratacağı zarar aynı değerde olduğunda yaptığı seçimde kararsızlığa düşer (Başaran, 1991: 189). Yaptığı işten hiç memnun olmayan, diğer yandan da işsiz kalma korkusu yaşayan bir birey ne aynı işte daha fazla çalışmak ne de işsiz kalmak ister. Böylece her iki olumsuz durumdan da kaçınmak isteyecektir.

#### **1.2.4.2.2. Kişiler arası çatışma**

İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Kişiler arası çatışma genellikle kişilerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin, sahip oldukları bilgi, veriler ve değer yargılarının farklı olmasından kaynaklanır. Örgütün yapısal özellikleri, bozuk iletişim ve bireylerin kişilik özellikleri bu tür çatışmaların diğer önemli nedenlerindendir (Tokat, 1999: 33).

#### **1.2.4.2.3. Kişiler ve gruplar arası çatışmalar**

Birey ve ait olduğu grup arasında çıkan çatışmalar, genellikle grupların kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için uyguladıkları baskılardan kaynaklanır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunların kendi özgür iradesiyle çeliştiğini düşünen bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir (Şimşek vd, 2003: 281).

#### **1.2.4.2.4. Gruplar arası çatışma**

Gruplar arası çatışmalar, aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak birimler arasında düşünce, planlama, uygulama ya da duygusal açıdan anlaşmazlıklar yaşanabilir (Eren, 1989: 459). Bu tür çatışmalar, örgütlerde en çok rastlanan çatışmalardır ve yönetilmeleri çok zordur. Çünkü yönetici, bir grup üyesi olarak çatışan gruba dahil olabilir ya da hakem rolü oynasa bile izleyeceği çözüm yolu tatmin edici olmadığında örgütün çalışmaları aksayabilir (Koçel, 1984: 333). Okullarda öğretmenler ile yöneticiler arasındaki çatışmalar, gruplar arası çatışmalara bir örnek oluşturabilir.

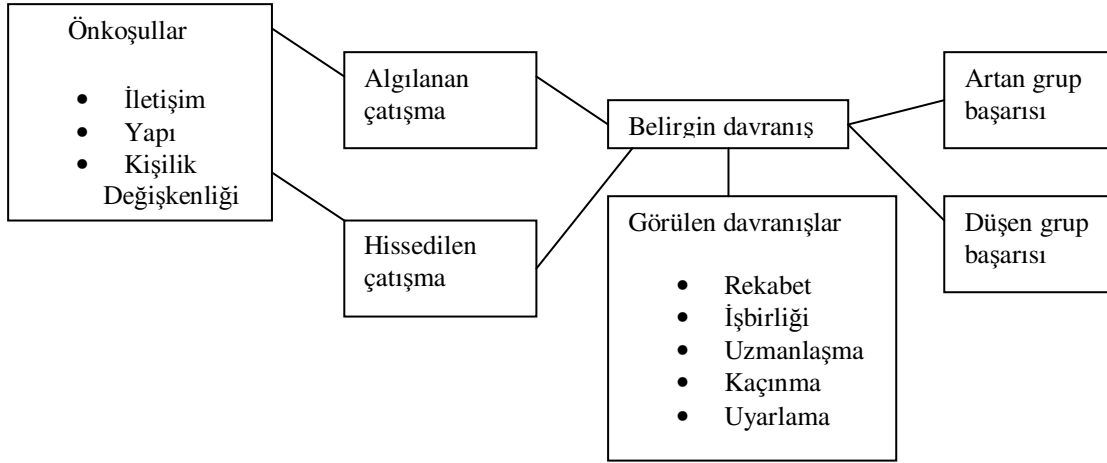
#### **1.2.4.2.5. Örgütler arası çatışma**

Açık sistem özelliğine sahip olan örgütler, ilişki içerisinde oldukları diğer örgütlerle de çatışmaya girerler (Ertürk, 1994: 126). Rekabet içerisinde olan örgütler veya sendikalar ile örgütler arasındaki ilişkiler bu tür çatışmalardandır.

#### **1.2.4.3. Ortaya çıkış şekilleri açısından çatışmalar**

Çatışmalar, ortaya çıkış şekilleri açısından dört gruba ayrılırlar. Bunlar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak çatışma sürecinin aşamaları şeklinde görülmektedir. Bu süreç Şekil 1.1’de görülmektedir.

1. Aşama \_\_\_\_\_ Potansiyel Uyuşmazlık  
 2. Aşama \_\_\_\_\_ Biliş ve Kişiselleştirme  
 3. Aşama \_\_\_\_\_ Davranış  
 4. Aşama \_\_\_\_\_ Sonuçlar



Şekil 1.1. Çatışma süreci (Can, 1994: 292)

İletişim sorunları, örgütsel yapı ya da kişilik değişkenliği gibi koşullar söz konusu olduğunda örgüt içerisinde potansiyel uyuşmazlıkların yaşanması kaçınılmaz hale gelir. Örgütteki bu uyumsuzluğun farkına varılması algılanan çatışmanın yaşanmasına yol açar. Bu anlaşmazlıklar sonucunda öfke, kırgınlık, gerginlik ya da endişe gibi duyguların yaşanması sonucu, algılanan çatışma hissedilen çatışmaya dönüşür. Çatışmaların bilincine varan bireylerin rekabet, işbirliği, uzmanlaşma ve kaçınma gibi belirgin davranışlar göstermesi açık çatışmaların varlığına işaret eder. Yaşanan bu çatışmalar sonucunda örgütün başarısı düşüş ya da artış gösterir.

#### 1.2.4.3.1. Potansiyel çatışma

Çatışmaya neden olabilecek koşullar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Gordon, 1993: 452). Sınırlı kaynaklar için rekabet, algılamalardaki farklılıklar, yetersiz bilgi alışverişi, birey veya grupların amaçlarındaki farklılıklar gibi durumlar çatışmanın potansiyel kaynaklarıdır.

#### 1.2.4.3.2. Algılanan çatışma

Algılanan çatışmada tarafların birbirlerini yanlış anlamalarıyla ortaya çıkan bir durum vardır. Algılama farklılıklarıyla ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Özalp, 1989: 100). Bu çatışma türünde üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da

çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığında, çalışanlarda gerilim başlar. Yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek algılanan çatışmanın bir örneği olabilir (Kirel, 1997: 480).

#### **1.2.4.3.3. Hissedilen çatışma**

Taraflardan biri anlaşmazlık ya da yanlış anlamalar sonucu gerginlik ya da endişe hissederse, çatışma, algılanan çatışmanın bir sonraki aşaması olan hissedilen çatışmaya dönüşür (Paletsini, 1999: 480). Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin, taraflar kızgın, kırgın, endişeli ya da patlamaya hazır olabilir (Koçel,1984: 331). Bu çatışma türünde birey ya da gruplar açık bir şekilde çatışmaya girmezler.

#### **1.2.4.3.4. Açık çatışma**

Çatışma halindeki bireylerin, birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarını engellemek için gösterdikleri gözlenebilir davranışlardır. Açık çatışma, karşılıklı tartışma ve karşı tarafın gereksinim duyduğu bilgi ve belgeleri saklama ve verilmesi gereken desteğin çekilmesi şeklinde ortaya çıkabilir (Gordon, 1993: 452).

#### **1.2.4.4. Örgüt içerisindeki yerleri açısından çatışmalar**

Çatışmalar, örgütteki hiyerarşik düzenin hangi basamağında ya da basamakları arasında ortaya çıktıklarına göre de sınıflandırılmaktadır. Örgüt içerisindeki yerleri açısından çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma ve yönetici-uzman çatışması şeklindedir.

##### **1.2.4.4.1. Dikey çatışma**

Dikey çatışma, örgüt içerisinde ast-üst durumundaki kişi ya da kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak ifade edilebilir (Şimşek vd, 2003: 285). Örgütteki rol ve statü algılamalarında farklılıkların olması, yöneticinin astlara görüş ve düşüncelerini zorla kabul ettirmeye çalışması ya da yöneticinin yönetim tarzının astlarca benimsenmemesi gibi durumlar dikey çatışmaya neden olabilir.

#### **1.2.4.4.2. Yatay çatışma**

Aynı örgüt kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmalar, yatay çatışma şeklinde ifade edilmektedir (Koçel,1984: 333). Hiyerarşinin aynı basamağında yer alıp da farklı amaçlara sahip olan ya da sınırlı kaynaklar için rekabete giren birey ya da gruplar arasında yatay çatışma ortaya çıkabilir.

#### **1.2.4.4.3. Yönetici-uzman çatışması**

Örgüt içerisinde uzman kadro olarak çalışanlar, genellikle iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş olmakla birlikte emir-komuta personeli üzerinde yaptırım gücüne sahip değildir. Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan yönetici ile yalnızca yapılan işle ilgili tavsiyelerde bulunabilen uzmanlar arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir (Ertürk, 1994: 127). Bu çatışmanın kökeninde yönetici ve uzmanların birbirlerine ve örgütteki rollerine ilişkin farklı bakış açılarına, amaçlarına, ilgi alanlarına ve sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara sahip olmaları yatmaktadır (Şimşek vd, 2003: 285).

Emir-komuta personeli olan dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel olan uzman arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden de kaynaklanabilmektedir. Kurmay personel, uygulamaların sorumluluğunu taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Oysa emir-komuta yetkisine sahip yönetici, kendisini başarısızlığa iteceğine inandığı ve yönetim kurallarına uygun düşmeyen tavsiyeleri uygulamak istemeyebilir (Ertürk, 1994: 128).

#### **1.2.4.5. Diğer çatışma türleri**

Diğer çatışma türleri, amaç çatışması, rol çatışması ve kurumlaşmış çatışma olarak üç başlık altında incelenebilir.

##### **1.2.4.5.1. Amaç çatışması**

Örgütü meydana getiren bireyler ile grupların çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar amaç çatışmasına neden olur. Örgütün amaçlarından farklı bir takım amaçlara sahip olan birey ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında

bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler (Şimşek vd, 2003: 285).

#### **1.2.4.5.2. Rol çatışması**

Rol çatışması, bireylerin örgüt içerisinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir (Koçel, 1984: 334). Varol (1990: 203–204) rol çatışmasının türlerini aşağıdaki biçimde ele almaktadır:

Kişi-rol çatışması: Rol gereklilikleri ile kişinin gereksinme, değer ya da yeteneklerinin uyuşmaması durumunda ortaya çıkar. Örneğin, ideolojik eğilimlerimize ters düşen bazı rolleri oynamamız istendiğinde çatışma durumu yaşanabilir.

Göndericideki rol çatışması: Bir yöneticinin, astına normal yollardan yerine getiremeyeceği bir görevi normal kanallar atlanmadan yapmasını istediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

Göndericiler arası rol çatışması: Birden çok üste eşit ölçüde sorumlu olma ya da birbiriyle uyuşmayan roller oynamak durumunda ortaya çıkabilir. Bu durum, dilimizdeki “iki arada bir derede” deyişiyle de anlatılabilir.

Roller arası çatışma: Aile ve özel yaşama ilişkin rollerin gereklilikleri bazı zamanlarda çatışmalara neden olabilir. Örneğin, yakın arkadaşı olduğu bir öğretmeni denetlemek durumunda olan bir denetmenin rol çatışması yaşamaması kaçınılmazdır.

Rol belirsizliği: Rol belirsizliği, belirli bir role sahip bir bireyin tam olarak ne yapacağını bilmemesi olarak tanımlanabilir (Luthans, 1995: 276). Buna örnek olarak, okulda nöbet tutma görevi verilen bir öğretmenin, sorumluluklarının neleri kapsadığını bilmemesi durumunda yaşadığı belirsizlik verilebilir.

#### **1.2.4.5.3. Kurumlaşmış çatışma**

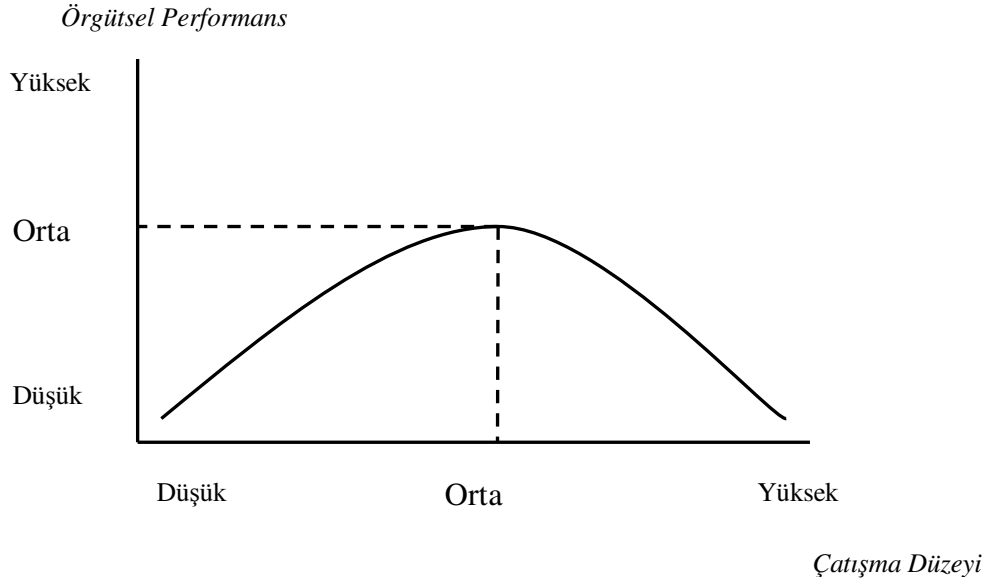
Çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve son olarak çatışma çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği çatışma türüne “kurumlaşmış çatışma” ya da “kurumsallaşmış çatışma” denir (Şimşek vd, 2003: 284). Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde

ortaya çıkan çatışmalardır. Şikayetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları ve grev ile ilgili konular, gerek toplu sözleşmelerle, gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır (Koçel, 1984: 334).

### 1.2.5. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Çatışmaların örgüt üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çatışmaların çokluğu, azlığı ya da yokluğu, örgütün amaçlarını gerçekleştirme açısından zararlı olabilir. Bununla birlikte, orta düzeydeki çatışmalar, örgütün işleyişi açısından yararlı kabul edilmektedir.

Çatışmanın düzeyi çok düşük olduğunda örgüt performansı bundan etkilenebilir. Yenilik ve değişimlerin oluşması güçleşir ve örgüt, çevresindeki değişimlere uyum sağlamada zorluk yaşayabilir. Düşük çatışma düzeyi sürdükçe örgütün yaşaması tehlikeye girebilir. Diğer yandan, çatışma düzeyi çok yüksek olduğunda oluşan kaos ortamı örgütün işleyişini bozabilir (Gibson vd, 1988: 307). Şekil 1.2. farklı düzeylerdeki çatışmaların örgütsel performansı nasıl etkileyebileceğini göstermektedir.



Şekil 1.2. Çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişki (Gibson vd, 1988: 308)

#### 1.2.5.1. Çatışmanın olumlu etkileri

Etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgütün ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çatışmalar, belirli bir düzeyde tutulduğunda yıkıcı olmaktan çok



örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive ederek yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve ilişkileri geliştirir, örgütsel yardımlaşmanın artmasına katkıda bulunur ve örgüte esneklik kazandırarak örgüt performansını olumlu etkiler (Akkirman, 1998: 3). Belirli sınırlar arasında yaşanan çatışmalar, örgütte monotonluğu ortadan kaldırarak heyecan ve verimli çalışma ortamı sağlayacak gerilimi özendirir. Böylece bireyler daha çalışkan ve başarılı olabilir.

Çatışmalar örgütsel başarıya katkılarının yanı sıra, örgüt üyelerinin davranışlarında da değişikliğe neden olabilirler. Çatışma, hangi türden olursa olsun tarafların birbirlerine karşı hoşgörülü olma davranışı geliştirmelerini ve böylece, örgüt içi uyumun sağlanmasını olumlu biçimde etkileyebilir. Bunun yanı sıra, bireylerin birbirlerini kollamalarına yol açarak, denetimin sağlanmasına ve belli bir güç dengesinin sürdürülmesine katkıda bulunur (Varol, 1990: 205). Sonuç olarak, çatışmalar iyi yönetildiğinde ve orta düzeyde tutulduğunda örgüte birçok yararlar sağlamaktadır.

#### **1.2.5.2. Çatışmanın olumsuz etkileri**

Yüksek düzeyde yaşanan çatışmalar, örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurabilir. İşe karşı isteksizlik ve strese neden olmasının yanı sıra çatışmalar, iletişim ve bilgi akışının bozulmasına, örgüt içerisinde etkileşimi azaltarak sağlıksız kararların alınmasına yol açabilir (Hampton, 1986: 540).

İşlevsel olmayan ve örgüte zararı dokunan çatışmalar sonucunda bireyler ya da gruplar, grup çalışmasının gelişimini engelleyerek kendi ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bundan ötürü örgütsel verimlilik düşebilir ve örgütle sürekli gerilimler yaşanabilir (Palestini, 1999: 127). Bumin'e (1990: 68) göre bir örgütte çatışma çoğaldığında şu zararlar ortaya çıkabilir:

- Bireylerin akıl sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşur,
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlar,
- Örgütün verimliliği azalmaya başlar,
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülür.

### 1.2.6. Çatışma Yönetimi

Çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olması, hatta örgütün gelişmesi için gerekli olduğunun kabul edilmesi sonucu örgüt yönetiminin çatışmalara bakış açısı zamanla değişmiştir. Örgüt içerisindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüte yarar sağlayacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır (Akkirman, 1998: 3).

Örgüt içerisinde çatışmanın hiç olmaması, hem sıkıcı bir ortam yaratabilir hem de çatışmaların baskı altına alındığının bir göstergesi olabilir. Memnuniyetsizlikler ve doyumсуzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine yol açarak örgütün etkinliğinin geliştirilmesine yardımcı olur (Bayrak, 1996: 21).

Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indirerek yararlı yönlerini arttıran, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen etkinlikler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 4). Çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek için, örgüt yöneticisinin öncelikle, çatışmalarının işlevsel olup olmadığını belirlemesi ve buna göre bir yaklaşım izlemesi gerekmektedir.

#### 1.2.6.1. Çatışmanın analizi

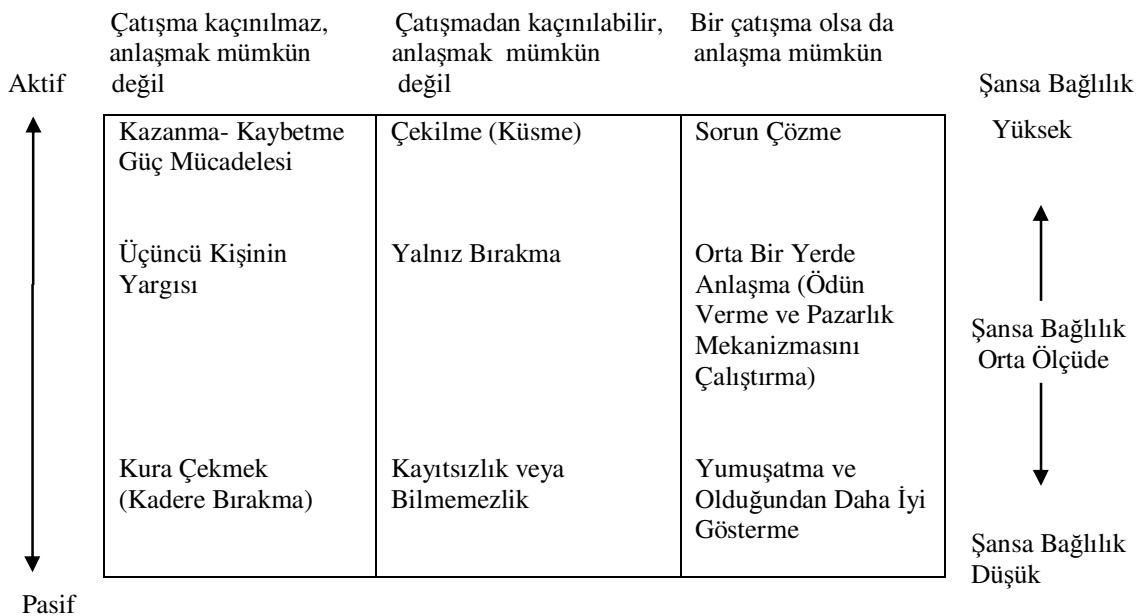
Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak, hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analizinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir (Eren, 1989: 460- 461):

1. Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
2. Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren gizli nedenler nelerdir?
4. Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
5. Anlaşmazlığın büyüme olasılığı varsa, hangi etkenler neden olmuştur?
6. Olası çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
7. Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

8. Örgüt dışı bir uzman ya da tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişi, anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynayabilir mi?
9. Taraflar belirli bir süre sonucunda dışardan müdahale etmeksizin kendi aralarında kullanabilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
10. Örgüt, çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
11. Çözümün etkililiği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

### 1.2.6.2. Çatışma yönetim modelleri

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen Blake, Shepard ve Mouton (1964: 13) çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük olmasına göre değerlendirerek incelemiştir. Anılan bu düşünürler, çözüm yolları önerirken, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem olup olmadığı ölçütünü de göz önünde bulundurmışlardır (Eren, 1989: 461). Şekil 1.3'te Blake, Shepard ve Mouton'un çatışma çözümleme modeli görülmektedir.

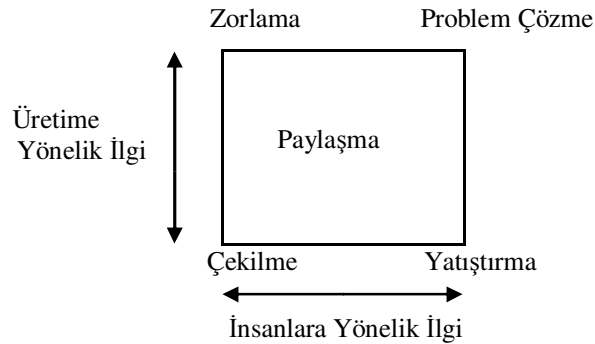


Şekil 1.3. Blake, Shepard ve Mouton'un çatışma çözümleme modeli (Eren, 1989: 461)

Bu modele göre, çatışmanın kaçınılmaz olduğu ancak anlaşmanın da sağlanmadığı durumlarda, taraflar aktif olarak bir güç mücadelesine girerse, çözümün

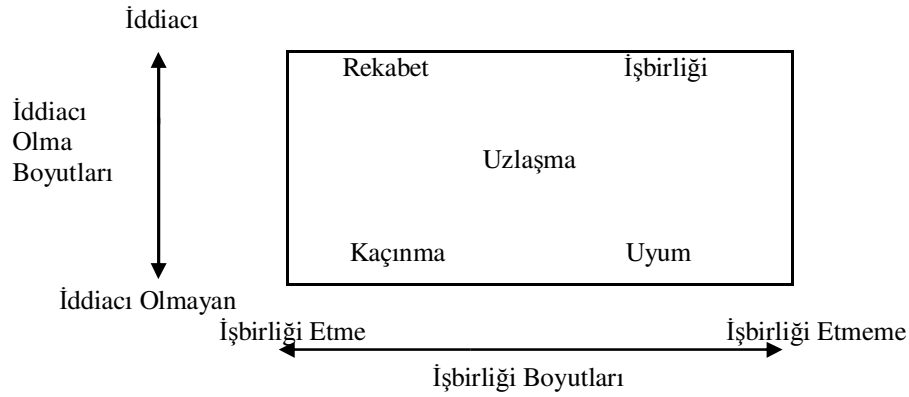
başarısının şansa bağlılık derecesi yüksek olmaktadır. Diğer yandan, tarafların kura çekmek gibi pasif yöntemlere başvurduğu durumlarda, çatışmaları çözmeye kullanılan tekniğin başarısının şansa bağlılık derecesi düşük olmaktadır. Çatışmadan kaçınmanın mümkün olduğu ancak anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda, taraflar harekete geçerek çekilme ya da küsmeye eğilimi gösterirse çatışmanın çözümü yüksek derecede şansa bağlı olacaktır. Bununla birlikte, çatışan tarafların sorunlara kayıtsız kalması, çatışmanın çözümünün şansa bağlılığını düşürür. Anlaşmanın mümkün olduğu çatışmalarda ise tarafların aktif çaba sarf ederek sorunları çözmeleri, çözümün şansa bağlılığını yükseltecektir. Oysa gösterilen çaba pasif olduğunda şansa bağlılık düşük olmaktadır.

Blake ve Mouton (1964), yöneticilerin tutumlarını göz önüne alarak “üretime yönelik ilgi” ve “insanlara yönelik ilgi” boyutlarını içeren “yönetimsel ağ” adını verdikleri bir yapı oluşturmuşlardır. Blake ve Mouton bu iki boyutlu yapıdan yararlanarak kişiler arası çatışmaları yönetme biçimlerini “zorlama”, “geri çekilme”, “yatıştırma”, “paylaşma” ve “problem çözme” olarak sınıflandırmışlardır (Niederauer, 2006: 30). Şekil 1.4’te Blake ve Mouton’un (1964) iki boyutlu çatışma yöntemi modeli verilmektedir:



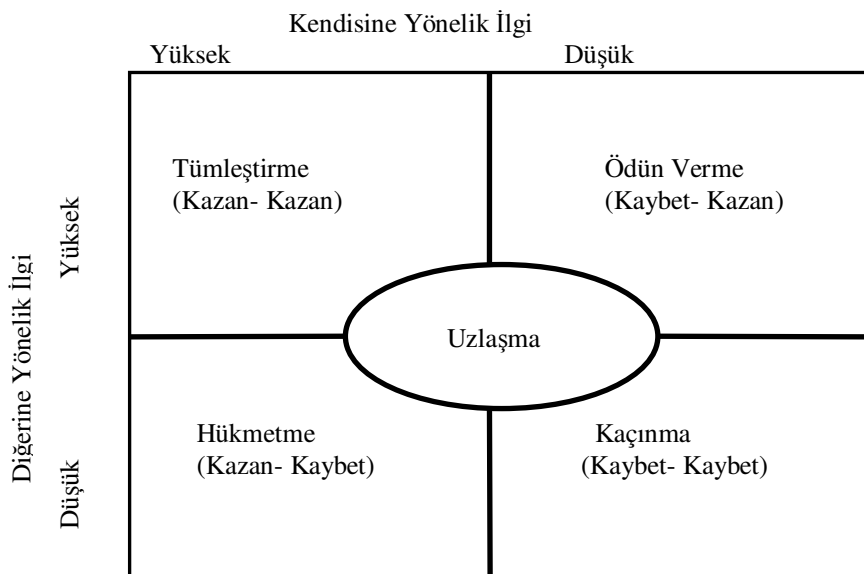
Şekil 1.4. Blake ve Mouton’un iki boyutlu çatışma yönetimi modeli (Niederauer, 2006: 30)

Thomas (1976: 168), Blake ve Mouton tarafından geliştirilen modeli yeniden yorumlamış ve genişletmiştir. Modelde, çatışma yönetim yöntemleri çatışmaya giren ve eyleme geçen tarafın amaçları göz önünde bulundurularak 5 gruba ayrılmıştır. Thomas, modelini “işbirliği etme” ve “otoritesini zorla kabul ettirme” olarak iki boyuta dayandırmıştır. Bu boyutların birleşmesi sonucu oluşan alan üzerinde tarafın amacına göre “yarışma”, “uyuma”, “kaçınma”, “işbirliği” ve “uzlaşma” gibi beş çatışma yönetim yöntemi meydana gelmiştir (Gümüseli, 1994: 82-83). Şekil 1.5’te Thomas’ın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli görülmektedir.



Şekil 1.5. Thomas'ın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli (Niederauer, 2006: 31)

Rahim ve Bonama (1979: 1323-1344), daha önceki çalışmalardan yararlanarak iki boyuttan oluşan ve beş çatışma yönetim yöntemini içeren başka bir model geliştirmişlerdir (Gümüşeli, 1994: 84). Çatışma yönetimi stratejileri modelinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi, tarafların kendi ilgi ve gereksinimlerine verdikleri önemin derecesini; ikincisi ise diğer tarafın ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasına verdikleri önemin derecesini “yüksek” ve “düşük” olarak nitelendirir. Bu boyutlar, çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir (Karip, 2000: 60). Çatışma içerisinde olan taraflar kendilerinin ve karşısındakilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bir çatışma yönetim yöntemi seçeceklerdir. Bu yöntemler “tümlleştirme”, “ödün verme”, “uzlaşma”, “hükmetme” ve “kaçınma” olarak gruplandırılmıştır (Karip, 2000: 61). Şekil 1.6'da Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli görülmektedir.



Şekil 1.6. Rahim ve Bonoma'nın iki boyutlu çatışma yönetimi modeli (Karip, 2000: 61)

Rahim (1986) “çatışmayı çözme” ve “çatışma yönetimi” terimlerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürerek bu farklılığı üç temel noktada toplamaktadır (Gümüşeli, 1994: 66):

1. Çatışmanın çözümü, çatışmanın azaltılması ya da yok edilmesini içerirken; çatışma yönetimi, daha farklı faktörleri içermektedir.
2. Çatışmayı çözme, çatışmanın azaltılması ve yok edilmesini amaçlarken; çatışma yönetimi, gerekenden çok fazla olan çatışmayı azaltmayı ve çok yetersiz olan çatışmayı da artırmayı amaçlar.
3. Çatışma çözümlene yaklaşımı, çatışmayı tanımlanması ve çözümü gereken sorunlar olarak görür. Çatışma yönetimini benimsemeyenler ise çatışmaya yapılacak müdahaleler ile değişik sonuçlar üretmeyi hedefler.

### **1.2.6.3. Çatışma yönetim yöntemleri**

Çatışma yönetim yöntemleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve farklı gruplandırmalar öne sürülmüştür. Ancak 1960'lardan bu yana yapılan birçok kişiler arası çatışma yönetimi araştırmasında, Blake ve Mouton; Thomas; Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen beşli sınıflandırma modelleri kullanılmıştır (Gümüşeli, 1994: 84).

Bu çalışmada da Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen beşli modelden yararlanılmıştır. Buna göre çatışma yönetim yöntemleri “tümleştirme”, “ödün verme”, “uzlaşma”, “hükmetme” ve “kaçınma” olarak gruplandırılmaktadır.

#### **1.2.6.3.1. Tümleştirme**

Hem amaç hem de ilişki çok önemliyse bu yola başvurulur. Bu yöntem sayesinde taraflar amaçlarını tam olarak elde eder ve her türlü gerilim ve olumsuz duygular örgütten uzaklaştırılmış olur (Bilgin, 2000: 88). Tümleştirme yöntemi, tarafların sorunun çözümünden en üst düzeyde memnun kalmasını amaçlar (Newton ve Tarrant, 1992:106). Problem çözme, işbirliği, entegrasyon ya da bütünleştirme olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, sorunlar karşılıklı olarak görüşüldüğünde daha iyi bir çözüme kavuşturulabilir. Görüş ve düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konmasıyla olaylara açıklıkla yaklaşılır. Taraflar sorunlara iyi niyetli yaklaşırsa ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa, tümleştirme yöntemi başarılı olabilir (Özalp, 1989: 104-105).

Tümleştirme yöntemine göre, taraflar çatışmalara neden olan sorunlar hakkında görüşlerini açık ve net bir şekilde paylaşırlar. Hampton'a (1986: 544) göre bu yöntem üç aşamadan oluşur:

1. Her iki taraf için de önemli olan noktaların belirlenmesi,
2. Çözüm yollarının aranması ve bulunan çözümlerin her iki taraf için ne gibi sonuçlar getireceğinin belirlenmesi,
3. En tatmin edici çözümün belirlenmesi.

Sorun çözme yaklaşımı olarak da tanımlanabilen bu yöntemde taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar çatışmaya devam ederler. Bunun sonucu olarak da her iki tarafı da memnun eden bir çözüm yolu bulmak çok zaman alabilir (Eren, 1989: 465). Bu da, çatışan tarafları en üst düzeyde memnun etmeyi amaçlayan tümleştirme yönteminin olumsuz bir yönünü göstermektedir.

#### **1.2.6.3.2. Ödün verme**

Ödün verme yönteminde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2000: 62). Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek vd, 2003: 292).

Ödün verme yöntemine göre, taraflar farklılıklarını göz ardı ederek ortak ilgi ve ihtiyaçlarına yönelirler. Taraflar arasındaki farklılıklar çok büyükse bu stratejiye başvurmak sorunları yalnızca kısa vadede çözer (Gibson vd, 1988: 317). Bu yöntemde, anlaşmanın en üst düzeyde sağlanabileceği ortak konular gündeme getirilerek dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Böylece taraflar arasındaki çatışmaların azaltılacağına inanılır (Özalp, 1989: 108).

İtaat etme yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemin etkili olarak kullanıldığı durumlar var olmakla birlikte, örgüte zararı da dokunabilir. Karip'e (2000: 63) göre, taraflar ilişkinin sürdürülmesine önem veriyorsa ve sorunlara çözüm bulmak için karşı tarafla müzakerelere girerek çatışmayı sürdürmek ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın

isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı memnun edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olabilir. Diğer yandan, bu çözüm yolu örgütün işleyişine zarar da verebilir. Önemli işlerin yapılacağı durumlarda ve sorunların çözümlenmeyip sürekli ertelendiği durumlarda ödün verme yöntemi zararlı bir yaklaşım olabilir (Özalp, 1990: 109).

#### **1.2.6.3.3. Uzlaşma**

Amaç ve ilişki orta derecede önemli olduğunda, taraflar hem amaçlarının hem de ilişkilerinin bir kısmından vazgeçerler ve iki taraf da tam olarak istediğini elde edemez (Bilgin, 2000: 88). Karşılıklı ödümler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiç biri mağlup ya da galip değildir. Ancak, her iki taraf da memnun ve kazançlıdır (Eren, 1989: 466).

Çatışmaya taraf olanlar kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşabilirler. Bununla birlikte bu yol çoğu kez geçici bir çatışma yönetimidir; bir süre sonra tarafların yeniden çatışması olasıdır (Koçel, 1984: 342). Uzlaşma yönteminde, çatışma içinde olan tarafların dışında üçüncü bir tarafın araya girmesi ile çatışmalar çözümlenmeye çalışılır (Aydın, 1984: 37).

Çatışmaların yönetiminde her iki tarafın da bir takım ödümler vererek ortak noktada buluşması yöntemi olan uzlaşma yöntemi, her zaman başvurulabilecek etkili bir yöntem olmayabilir. Johns'a (2000: 452) göre uzlaşma, güç dengesizliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili değildir; çünkü zayıf tarafın güçlü olan tarafa vereceği tavizler de yine zayıf olacaktır. Çatışma içinde olan taraflardan birinin diğerine kesin olarak üstün olduğu durumlardaki pazarlıklarda uzlaşma olasılığı çok düşüktür; çünkü söz konusu olan kazanma ya da kaybetmektir (Aydın, 1984: 38). Sonuç olarak, tarafların ortak noktada buluşarak karlı çıkması, gücün dengeli dağılımına bağlıdır.

#### **1.2.6.3.4 Hükmetme**

Amaç çok önemli, ilişki önemli değilse, taraflar zorla ya da kandırarak amaçlarına ulaşmaya çalışır. Birinin kazanması diğerlerinin kaybetmesi demektir (Bilgin, 2000: 87). Bu yöntem güç kullanma, rekabet, kazan-kaybet olarak da tanımlanmaktadır. Hükmetme yönteminde her iki taraf da kendi çıkarlarını düşünür.



Örgütlerde genellikle otorite sahibi olan ve gücü elinde bulunduran grup, diğer gruplar üzerinde baskı kurarak kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Baskı kurma, tartışma, yetki kullanma ve kimi zaman da bedensel güç kullanmayı bile içerebilir (Kirel, 1997: 481).

Hükmetme yönteminde, taraflardan biri kendi istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken, karşı tarafinkileri görmezden gelir. Bu yöntem, acil durumlarda, gelecekte örgüte zararı dokunabilecek konularda ve bir tarafın haklı ya da çok daha güçlü olduğu durumlarda etkili olabilir (Gordon, 1993: 461).

Üst yönetici, çatışmanın canlı kalmasında kişisel ya da örgütsel yararlar görmüyorsa, çatışmayı ortadan kaldırmak isteyebilir. Bununla birlikte, yöneticinin verdiği karar, örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Taraflardan birinin kazanması ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici, örgüt içerisinde kırgınlıkların artmasına ve motivasyonun azalmasına neden olabilir (Özalp, 1989: 109).

Astlar, üstlerin verdikleri otoriter emirleri kabul etseler de etmeseler de genellikle itaat etmektedirler. Yöneticilerin verdikleri bu emirler, örgüt için kısa vadede işlevsel olmakla birlikte çatışmanın nedenlerinden çok, sonuçlarına odaklanmış olması nedeniyle, çatışmaların tekrar ortaya çıkmasına yol açabilir (Gibson vd, 1988: 318). Süreğen çatışmalarda yöneticinin gücünü kullanması zaman zaman yararlı olsa da, yöneticinin yasal ve makam gücünden çok, uzmanlık ve benimseme gücünü kullanması örgüt için daha etkili olabilmektedir (Başaran, 1982: 114).

Yöneticiler, astları tatmin olsun ya da olmasın, verdikleri otoriter emirlerle sorunlara acil durumlarda ya da kısa vadede çözüm bulabilmektedir. Hükmetme yönteminde çatışmanın temel nedeni ortadan kalkmadığı için, sorunlar çözümsüz kalabilir ve gelecekte tekrar ortaya çıkabilir.

#### **1.2.6.3.5. Kaçınma**

Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 565). İşbirliğinden yoksun olunan durumlarda birey ya da gruplar bir çekilme davranışı

gösterirler. Bu yöntemde taraflar, ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler (Kırel, 1997: 482). Bir problemden kaçınma bireyin gereksinim ve amaçlarının önemsiz olduğunun bir göstergesi olabilir ve birey gergin bir ortam yaratmamak için bir süreliğine bu yöntemi kullanmayı seçebilir (Borisoff ve Victor, 1998: 10).

Kaçınma yöntemi genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar. Çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme, taraflardan birinin konumunu iyileştirmek için zaman kazanması ya da çatışmanın her iki tarafa da verdiği olumsuz durumdan kurtulma gibi amaçlarla kullanılabilir (Karip, 2000: 64).

Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 565).

Çatışmanın yönetiminde kaçınma yönteminin etkili olabileceği durumlar da mevcuttur. Johns'a (2000: 452) göre konu önemsiz ve bilgi eksikse ya da insanların gerilim dolu bir süreçten sonra sakinleşmeye ihtiyacı varsa kaçınma yöntemine başvurmak mantıklı bir karar olabilir. Karşı taraf çok güçlü ve çok düşmanca tavırlar içerisindeyse de çatışmalardan kaçınmak etkili olabilir. Taraflar arasında gerilim, sağlıklı bir iletişimi engelleyebilecek kadar yüksek olduğunda kaçınma yöntemi etkili olarak kullanılabilir. Böylece çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir (Karip, 2000: 64).

### **1.3. PROBLEM CÜMLESİ**

Genel lise müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları nasıldır?

### **1.4. ALT PROBLEMLER**

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, çatışma yönetim yöntemlerinden her birini ne sıklıkta kullanmaktadırlar?

2. Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin öğretmen algıları, onların;

- (a) cinsiyetlerine,
- (b) yaşlarına,
- (c) eğitim durumlarına,
- (d) bitirdikleri fakülte türüne,
- (e) branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri, öğretmenler tarafından ne düzeyde etkili bulunmaktadır?

4. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, onların;

- (a) cinsiyetlerine,
- (b) yaşlarına,
- (c) eğitim durumlarına,
- (d) bitirdikleri fakülte türüne,
- (e) branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

### **1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın genel amacı, İzmir ili metropol alanında yer alan genel lise müdürlerinin çatışma yönetim yöntemleri ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesidir.

### **1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Karşılıklı iletişimin, etkileşimin ve ortak amaçların olduğu her yerde çatışmanın görülmesi kaçınılmaz bir durumdur. Önemli olan, çatışma durumlarının bilinçli bir şekilde ve olumlu sonuçlar alınması yönünde yönetilmesidir. Örgüt verimliliğinin artması için yöneticilerin, çatışmayı etkili şekilde yönetmesi ve yapıcı sonuçlara yönlendirmesi gerekir.

Okul yöneticileri, okullarda yaşanan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelmeye veya yok etmeye çalışırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçlarını gerçekleştiremeyebilir. Eğitim-öğretim verimliliğinin artması ve bireylerin üretken bir şekilde çalışabilmesi

için, bütün okul çalışanlarının çatışma yönetimi bilgi ve becerisine sahip olması beklenmektedir. Çatışmaların etkili bir şekilde yönetildiği örgütlerde, verimliliğin artması ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi olasıdır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin algıları belirlenirse, okul müdürlerinin çatışmalarda hangi yöntemi ne sıklıkta kullandığı ve bunun ne kadar etkili olduğu belirlenebilir. Böylece, çatışmaları yönetmede kullanılacak yöntemlerde yapılacak değişiklikler saptanabilir ve eksiklikler tespit edilip önlemler alınabilir.

### 1.7. SAYILTILAR

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, hazırlanan ankete içtenlikle ve doğru cevap vermişlerdir.
2. Ölçme aracının kapsam geçerliliği için başvurulmuş uzman kanıtları yeterlidir.
3. Kaynaklardan sağlanan bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

### 1.8. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İzmir ili metropol alanında bulunan genel liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, İzmir ili metropol alanına giren 8 ilçede ( Balçova, Bornova, Buca, Gazimir, Güzelbahçe, Karşıyaka, Konak, Narlıdere) bulunan genel liselerle sınırlıdır.

### 1.9. TANIMLAR

**Çatışma;** iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1999: 336).

**Çatışma Yönetimi;** anlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2000: 51).

**Tümleştirme;** çatışma içindeki taraflarca kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için açıklık, bilgilerin değiş tokuşu ve farklılıkların incelenmesini içeren bir yöntemdir.

**Ödün verme;** karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerini doyumak için farklılıkları önemsememe ve tarafların ortak noktalarını vurgulamaya gayret etme; dolayısıyla da kendi ilgi ve gereksinimlerini ihmal etme gibi davranışlarla ifade edilen bir yöntemdir.

**Uzlaşma;** çatışma içerisindeki tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir kararlar almak için birlikte bazı ödünler verme yoluyla ortak noktada bulunduğu bir yöntemdir. Her iki tarafın da memnun ve kazançlı olduğu bu yöntemde mağlup ya da galip yoktur.

**Hükmetme;** amacın çok önemli olduğu ancak ilişkinin önemli olmadığı bir yöntemdir. Kazan-kaybet olarak da tanımlanan bu yöntemde taraflar zorla ya da kandırarak amaçlarına ulaşmaya çalışır.

**Kaçınma;** gereksinimlerin ya da amaçların önemli olmadığı bir yöntemdir. Kenara çekilme ya da ilgilenmeme gibi tutumlarla ortaya çıkan bu yöntem, görmezden gelme, sorunları bekletme, işleri yavaşlatma ve çatışmaları gizleme gibi yolları içerir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içinde ve diğer ülkelerde yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

#### 2.1 YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Aydın (1979), “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları” isimli araştırmasında; örgütlerde görevli personel arasında sosyal, ekonomik ve psikolojik doygunluk açısından farklılık, görev ve yetkilerdeki belirsizlik ve emirler arasındaki tutarsızlık durumlarını ele almıştır. Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı’nın merkez teşkilatında görev yapan genel müdür ve yardımcılarını, daire başkanı ve yardımcılarını, şube müdürü ve yardımcılarında oluşan 372 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan anket kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Makamların tatmin etme derecesi ile hiyerarşik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzey yöneticileri, buldukları makamları “görevsel doyum” açısından alt düzey yöneticilere oranla daha çok tatmin edici bulmaktadır.
2. Yöneticilerin, verilen emirler arasında tutarsızlıklar olduğu kanısına sahip oldukları bulunmuştur. Bu tutarsızlıklara neden olarak da yasa ve kuralların belirsizliğini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskıları, yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini ve işlerin yürütülmesinde “tarafsızlık” ilkesine uyulmadığını göstermişlerdir.
3. Yöneticiler, görev ve yetkilerinin tam olarak belirgin olmadığı kanısındadırlar. Bu görev ve yetki belirsizliğinin üst düzey yöneticilerde daha da fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüşeli (1994), “ İzmir İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasında çıkan çatışmaları ve bu çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” kullanılarak 87 okul müdürü ve 249 öğretmenden oluşan 336 kişilik bir denek grubuna uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır:

1. Okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini az; uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını algılamışlardır.
2. Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır.
3. Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim stili derecelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Buna karşın yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarına katılma sayısı değişkenine göre yapılan gruptandırma, müdürlerin hükmetme stilini kullanma derecelerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buna göre, müdürler yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artışa zıt olarak hükmetme stilinin kullanılmasında bir azalma olduğunu algılamışlardır.
4. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişme söz konusu olmamıştır.
5. Her iki denek grubunun sorulara verdiği cevaplar genel olarak karşılaştırıldığında, müdür ve öğretmen çatışmalarında kullanılan çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin olarak grupların algıları arasında tümleştirme ve kaçınma stillerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Müdürler, öğretmenlere göre tümleştirme stilinin daha çok, kaçınma stilinin daha az kullanıldığını algılamışlardır.

Korkmaz (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri” konulu araştırmasında, genel

liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerdeki genel liselerde görev yapan 60 yönetici ve 285 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket beş ayrı bağımlı değişkenden meydana gelmiştir. Bağımlı değişkenler politik uygulama ve tutumlar, bürokratik nitelikler, mesleki nitelik ve kişilik değerleri, bireysel davranış etkenleri ve iletişim bozukluklarından oluşmuştur. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler, kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.
2. Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun bu konular üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kara (1995), “Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” isimli araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan bütün orta dereceli okullarda görev yapan 122 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okula getireceği en önemli zararların neler olduğu konusunda; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi, okuldaki birlik ve beraberliğin zedelenmesi, toplumsal olaylara zemin olması ve öğrencilerin çevredeki zararlı örgütlere kaymasına neden olabileceğini düşünmektedirler.
2. Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okula getireceği en önemli yararların neler



olduğu konusunda; öğretmenlerin birbirlerine karşı sabır göstermelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, kurul toplantılarında farklı düşüncelerin ortaya çıkması ve yönetimin bundan faydalanması, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve problemlerin yöneticiler tarafından zamanında fark edilerek çözüm yollarının aranmasını belirtmektedirler.

3. Okul yöneticileri; belirsiz iş bölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişim yerersizliği ve işin yapısının belirlenmemesini önemli çatışma kaynakları olarak algılamaktadırlar.
4. Okul yöneticileri bireylerin farklı ödüllendirilmelerini, farklı kişisel özelliklerini ve olanakların ortak kullanımını da “az” çatışma kaynağı olarak algılamaktadırlar.
5. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde, problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir.
6. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde, oylama yöntemini az kullandıklarını ifade etmişlerdir.
7. Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliği, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Aydın (1996), “Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesine Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu” konulu araştırmasında, (1) yöneticilerin organizasyonlarda ne gibi çatışmalarla karşılaşabileceklerini ve bunların yönetilmesinde hangi çözüm tekniklerini kullanma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmak, (2) amaçlara ve sonuçlara göre yönetim sistemi ve yönetime katılmanın bu konudaki rolü ve fonksiyonunun ne olabileceğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma, Türkiye Kalkınma Bankası Anonim Şirketi’nde çalışan 25 personele anket uygulanarak yapılmıştır. Veri aracı olarak kullanılan anket araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çalışanların tamamı, yönetime katılmanın çalışanları mutlu edeceğini ve işlerini hoşlanarak yapmalarına katkı sağlayacağını düşünmektedirler.
2. Çalışanların %92’si çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, yeniliğe ve değişime ivme kazandıracağını düşünmektedirler.

3. Yöneticilerin iş görenlere güvenmesi, işletmede olup bitenlerden haberdar olması, iş görenlere kararlara katılma olanağı vermesi ve çalışanların düşüncelerine önem vermesi çatışma ile ilgili sorunları önleyerek niteliğini değiştirmiştir.
4. Çalışanların büyük bir kısmı, çatışma ve yabancılaşmanın yönetime katılma ile önleneceği algısına sahiptirler.

Özel (1996), “Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi” adlı araştırmasında; kamu örgütlerinde iş görenler arasındaki çatışmaların nedenlerini ve bu çatışmaların örgütsel verimliliğe etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Defterdarlığı’nda görev yapan toplam 96 kamu görevlisi oluşturmuştur. Araştırmacı tarafından hazırlanan anketten elde edilen verilere göre araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Her iki kamu örgütünde basit düzeyde çatışmalar ortaya çıkmaktadır.
2. Her iki kamu örgütünde personel ilişkileri genel anlamda iyi düzeydedir.
3. Birinci derecede öne çıkan ilk dört çatışma nedeni şunlardır: Ücret farklılıkları, ilerleme olanaklarının sınırlılığı, iş bölümü (işlerin birbirlerine bağlı olarak yürütülmesi) ve iletişim sisteminin bozukluğu veya denetim biçimi.
4. Bu iki kamu örgütünde çatışmanın rekabete yol açacağı, rekabetin de verimliliğe olumlu katkı sağlayacağı görüşü kabul edilmemiştir.
5. Kamu örgütlerinde çatışmanın rekabete, değişime ve yeniliğe yol açmaması dolayısıyla çatışmanın verimliliğe olumlu etkisi bulunmadığı görüşü ileri sürülmüştür.

Yiğit (1996), “ İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin hangi nedenlerle çatışmaya düştüklerini ve ne düzeyde uzlaştıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara il merkezinde yer alan 40 ilköğretim okulunda görev yapan 312 öğretmen ve 105 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır:

1. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında, okul temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olmuştur.

2. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında, eğitim araç-gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç gereç donanımı satın alma, tuvaletlerin yetersizliği, dersliklerin yetersizliği, öğretmenlere soruşturma açılması ve dersliklerin donatılması konularında az düzeyde çatışma bulunmuştur.
3. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında; harcamalardaki dengesizlikler, sicil ve özlük işleri, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi ve derslik boyası konularında çok az düzeyde çatışma bulunmuştur.
4. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında; ısıtma, dersliğin boyası, koridorun darlığı, dersliğin donatılması, öğrenci beslenmesi, öğrenci sağlık işleri, mazeret izni, derslik seçimi, çevrenin korunması, okul kütüphanesinin yetersizliği, oyun alanı yetersizliği, dersliğin yetersizliği, rehberlik hizmetleri, okulun temizlik işleri, tuvaletlerin yetersizliği, ışık ve dersliğin temizlik işleri, boş geçen derslerin doldurulması, lavaboların yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersizliği, araç-gereç donanımının satın alımı, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, öğretmene soruşturma açılması, okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç-gereç yetersizliği, laboratuvar yetersizliği ve hizmet içi eğitime öğretmen seçimi konularında orta düzeyde uzlaşma sağlandığı bulunmuştur.

Demirbolat (1997), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmasında, ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçeleri belediye sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görevli 169 yönetici ve 1317 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve

öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir.

2. Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.
3. Öğretmenler arasında çatışma yaratan durumlar, dedikodu, politik görüş ve düşüncelerin yansıtılması, kademeler arası görev dağılımının dengeli olmaması, kademeler arasında eğitim ve öğretim anlayışı ile ilgili karşılıklı suçlamalar, ikinci kademede görev alan öğretmenlerin konumlarını farklı algılamaları ve ayrı öğretmen odalarının kullanımı konularını kapsamaktadır.
4. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden kadınların oranları erkeklerin oranlarından daha yüksektir.
5. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup, mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11–15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Özmen (1997), “Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları” isimli araştırmasında Fırat ve İnönü Üniversitelerinde, akademik personelin yaşadığı örgütsel çatışmalar ve bunların yoğunluk düzeyi ile bu çatışmaların yönetimiyle ilgili olarak başvuru yaklaşımının düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Fırat ve İnönü Üniversiteleri’nde görev yapan 548 akademik personel oluşturmuştur. Veri aracı olarak “Rahim Örgütsel Çatışma Envanterleri I ve II” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Çatışmalar genellikle orta düzeyde gerçekleşmektedir.
2. Çatışmaları yönetmede sırasıyla; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stratejileri kullanılmaktadır.

Ural (1997), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev

yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi, 61 yönetici ve 244 I. ve II. kademe öğretmeninden oluşmuştur. Araştırmaya ilişkin bilgiler araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler her üç denek grubu tarafından da; problem çözme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme şeklinde sıralanmıştır.
2. İlköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıklarını, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.
3. Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları görüşündedirler.
4. İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıkları görüşündedirler.
5. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerine ilişkin davranışlarını öğretmenlerden daha olumlu algılama eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Akın (1998), “ İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi” konulu araştırmasında büyük ölçekli bir firmada çalışanlar arasındaki çatışmanın yoğunluğu ve bu çatışmalarda iletişimin rolünü ve önemini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemi, Kayseri’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın yönetim ve üretim bölümünde çalışan 64 denekten oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan anketten elde edilen verilere göre araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çalışanların % 73'ünün iş arkadaşları ile çatışma içinde oldukları, bunun en önemli nedeni olarak da %60 oranında yetki ve sorumluluğun açıkça belli olmadığı belirlenmiştir.
2. Örgüt içi iletişimde emir verme, uyarma ve yönlendirme mesajlarının olumlu nitelikteki mesajlardan daha sık kullanıldığı belirlenmiştir.
3. Örgüt iklimini sıcak bulanların çatışmayı düşük düzeyde yaşadıkları bulunmuştur.
4. Emir alma sıklığı, gerilim, görüşlere önem verilmemesi, ihtiyaç duyulan konularda ve örgütsel değişimde yeterince bilgilendirilmemek gibi durumlar çatışmayı arttırmaktadır.

Bozkan (1998), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri Arasındaki Çatışma Nedenleri” konulu araştırmasında, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasındaki çatışma nedenlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma, Afyon ili sınırları içinde yer alan 81 ilköğretim okulunda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinden 500 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanmasıyla elde edilen verilere göre araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. İletişimden kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, öğretmenler arasında; görev, cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı farklar bulunmuştur.
2. İlköğretim okullarının örgütsel yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, öğretmenler arasında; görevlerine ve cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunurken, mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.
3. Bireysel etkenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri konusunda, öğretmenler arasında görevlerine ve cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunurken; mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Elma (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri” isimli çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan 50 ilköğretim okulunda görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin tümü ve her okuldan seçilen 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada

veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
2. Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme yeterliklerine ilişkin olarak, yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmaktadır.
3. Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
4. Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
5. Çatışmayı, örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

Erdim (1998), “ İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama” konulu araştırmasında, çatışma kavramının nasıl algılandığı, çatışmanın nedenleri, çatışmanın iş üzerindeki etkileri ile çatışmanın çalışanların sağlığı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, Çanakkale iline bağlı Yenice Belediyesi’nde çalışan 23 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Çalışanlar, iş hayatında çatışmadan uzak bir ortamın olacağına inanmamaktadır.
2. Çalışanlar, çatışmalar nedeniyle birçok sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Bunlar sırasıyla baş ağrısı, gastrit, hipertansiyon, uyku düzensizlikleri ve yüksek tansiyondur.
3. Çatışmanın en önemli nedenlerinin iş yükünün fazlalığı, siyasal baskı ve uzun ve yorucu çalışma saatleri olduğu belirlenmiştir.

Kaya (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri” isimli araştırmasında Batman ili ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimlerini

belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini 1996–1997 öğretim yılında Batman ili ilköğretim okullarında çalışan 20 okul müdürü ve 656 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II” kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticilerin “her zaman” seçeneğini, öğretmenlerin ise “ara sıra” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin “ara sıra” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.
3. Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticilerin “çoğunlukla” seçeneğini, öğretmenlerin ise “ara sıra” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Çalışkan (1999), “İzmir’de Ortaöğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyleri” isimli araştırmasında ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışmaların düzeylerini ve bu düzeylerin ilköğretim okullarının özelliklerine ve yöneticiler ile öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, İzmir ilinde 56 ilköğretim okulunda görev yapan 688 öğretmen ve 56 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarının Özellikleri ile Yöneticilerin Bireysel ve Mesleki Özellikleri Anketi” ile Demirbolat (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Düzeyleri Envanteri” kullanılmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. İlköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri; okulun türüne (resmi, özel), bulunduğu yere, hizmet yılına, sekiz yıllık zorunlu eğitimin kabul edildiği tarihten (16.08.1997) önce ya da sonra ilköğretim okulu olmasına, bu okullarda her iki kademenin bulunup bulunmamasına, yapılan eğitim-öğretim şekline, görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmen sayısına ve her iki kademenin aynı öğretmenler odasını kullanıp kullanmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.
  - a. Resmi ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeylerinin, özel ilköğretim okullarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.



- b. Okulun bulunduğu yer değişkenine göre en fazla örgütsel çatışma düzeyinin il gecekondü ilköğretim okullarında, en az örgütsel çatışma düzeyinin köy ilköğretim okullarında olduğu belirlenmiştir. İl merkezleri ile ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında ise aynı düzeyde örgütsel çatışma görülmüştür.
  - c. Okulun hizmet yılı değişkenine göre, en fazla örgütsel çatışma düzeyinin hizmet yılı “67 ve üzeri” arasında olan okullarda, en az örgütsel çatışma düzeyinin ise hizmet yılı 0-33 yıl arasında olan okullarda olduğu görülmüştür.
  - d. En fazla örgütsel çatışma düzeyinin 1997 yılından önce ilköğretim okulu olarak kurulan okullarda, en az örgütsel çatışma düzeyinin ise 1997 yılından sonra ilköğretim okulu olarak kurulan okullarda olduğu görülmüştür.
  - e. Her iki kademenin birlikte bulunduğu ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyinin, her iki kademesi birlikte bulunmayan ilköğretim okullarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
  - f. Eğitim-öğretim şekli ikili olan ilköğretim okullarında örgütsel çatışma düzeyinin, eğitim-öğretim şekli normal olan ilköğretim okullarından daha yüksek olduğu görülmüştür.
  - g. İlköğretim okullarında görev yapan müdür sayısı artıkça örgütsel çatışma düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir.
  - h. En fazla örgütsel çatışma düzeyinin öğretmen sayısı “51 ve üzeri” olan ilköğretim okullarında, en az örgütsel çatışma düzeyinin ise öğretmen sayısı “0-25” olan ilköğretim okullarında olduğu belirlenmiştir.
  - i. Her iki kademenin aynı öğretmenler odasını kullandığı ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyi, her iki kademesi aynı öğretmenler odasını kullanmayan ilköğretim okullarından daha yüksek bulunmuştur.
2. İlköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri yöneticilerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve okul yöneticiliği konusunda kurs alıp almamasına göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır.
    - a. Müdürü erkek olan ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri, müdürü kadın olan ilköğretim okullarından daha yüksek çıkmıştır.

- b. En fazla örgütsel çatışma düzeyinin “45 ve üzeri” yaş grubunda olan yöneticilerin bulunduğu ilköğretim okullarında, en az örgütsel çatışma düzeyinin ise “20-32 yaş” grubunda olan yöneticilerin bulunduğu ilköğretim okullarında olduğu görülmüştür.
  - c. Yöneticilik kıdemi “17 ve üzeri yıl” kıdem grubunda olan yöneticilerin bulunduğu ilköğretim okullarında örgütsel çatışma düzeyi, diğer kıdem gruplarında olan yöneticilerin bulunduğu ilköğretim okullarından daha fazla çıkmıştır.
  - d. Okul yöneticiliği eğitimi alan yöneticilerin bulunduğu ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyi okul yöneticiliği eğitimi almayan yöneticilerin bulunduğu okullardan daha yüksek bulunmuştur.
3. İlköğretim okullarında algılanan çatışma düzeyleri, öğretmenlerin yaşına ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- a. Yaş değişkenine göre, “33-44 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeyine ilişkin algıları “20-32 yaş” ile “45 ve üzeri yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.
  - b. En fazla örgütsel çatışma düzeyinin “10-19 yıl” hizmet eden öğretmenlerin bulunduğu ilköğretim okullarında, en az örgütsel çatışma düzeyinin ise “0-9 yıl” hizmet eden öğretmenlerin bulunduğu okullarda olduğu görülmüştür.

Öztaş (2005) “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi” isimli araştırmasında yönetsel davranışları açısından farklılık gösterebilen kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıklarını karşılaştırmalı bir alan araştırması ile ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Antalya Serbest Bölgesi içindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, ulaşım, bankacılık, ilaç v.d.) 20 firmada görev yapan üst ve ara kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır:

1. Araştırmaya katılan 115 yöneticinin çatışmalarda en fazla tercih ettikleri çatışma çözümleme yöntemi bütünleştirme yöntemidir. Daha sonra sırasıyla uzlaşma,

baskı, uyma ve kaçınma yöntemleri gelmektedir.

2. Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında, çatışma yönetimi yöntemlerinin seçimi yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
3. Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında, çatışma yönetimi yöntemlerinin seçimi eğitim değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
4. Yöneticilerin “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermezken, kadın ve erkek yöneticilerin karşılaştıkları çatışmalarda aynı çatışma çözüm yöntemlerini kullandıkları ifade edilebilir.

Acar (2006), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu araştırmasında, ortaöğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini, Ankara ilinin yedi merkez ilçesindeki 12 ortaöğretim okulundan seçilen 450 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar.
2. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleriyle olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir.
3. Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürünün hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.
4. En fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşma olarak belirlenmiştir.

Kandemir (2006), “Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları” konulu araştırmasında resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasındaki çatışma alanları ve bu çatışma alanlarında ne derece uzlaşma sağlandığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma

örnekleme, Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında çalışan 300 öğretmen ve 55 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Yiğit'in (1996) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak, ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma düzeylerinin “az”; çatışma yaratan konulardaki uzlaşma durumlarının ise “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kılıç (2006) tarafından yapılan “Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri” isimli çalışmada özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stillerini demografik değişkenler açısından belirlemek ve özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışma yönetimi sürecinde kullandıkları stiller arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili özel vakıf ve kurucu okullarında çalışan 352 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde kısa adı ROCI II olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği – II” (FORM A) ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Çatışmaya İlişkin Yaklaşımları Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin yarısından fazlasının geleneksel yaklaşımı benimsemedikleri; modern yaklaşıma ise daha yakın oldukları ortaya çıkmıştır.
2. Öğretmenlerin çatışma yaklaşımları arasında yaş ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır.
3. Özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en sık kullandıkları stiller; tümleştirme ve uzlaşma, sonra sırasıyla ödün verme, kaçınma ve hükmetme stildir.
4. Öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, meslekteki toplam hizmet süresi ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar vardır.
5. Özel kurucu okullarındaki öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmaları yönetmede kullandıkları stiller arasında istatistiksel bakımdan anlamlı herhangi bir ilişki yoktur.
6. Özel vakıf okullarındaki öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile tümleştirme ve hükmetme stilleri arasında istatistiksel bakımdan  $< .05$  düzeyinde olumsuz; ödün

verme ve kaçınma stilleri arasında istatistiksel bakımdan  $< .01$  düzeyinde olumsuz bir ilişki vardır.

Niederauer (2006), “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri” konulu araştırmasında üniversitelerde üst düzey yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlu davranış örüntüleri ile örgütsel çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma evreni, 2005-2006 öğretim yılında Ege bölgesinde bulunan on farklı üniversitede (vakıf ve devlet) görev yapan 349 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Yöneticilerin sayısının az olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiş ve evrendeki bütün yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Bireysel Özellikler Anketi, L. Horowitz (1988) tarafından geliştirilip L. Alden (1990) tarafından yeniden gözden geçirilen İnsan İlişkileri Sorunları Envanteri ve A. Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği II kullanılmıştır. Araştırma bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Yöneticiler çatışmaları çözmeye sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma stilini kullanmaktadır.
2. Yöneticilerin çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. Üniversitelerde yöneticiler fedakar sorunlu davranış örüntüsünü “çok yüksek” derecede, kullanılmaya yatkın ve dışa dönük sorunlu davranış örüntülerini “yüksek” derecede göstermektedirler.
4. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile ödün verme ve bütünleştirme çatışma çözme stillerini kullanma dereceleri arasında pozitif yönde ve  $< .01$  düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
5. Yöneticilerin baskın sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar ile hükmetme çatışma çözme stilini kullanma dereceleri arasında pozitif yönde ve  $.01$  düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır.
6. Yöneticilerin insan ilişkilerinde ortaya çıkan fedakar sorunlu davranış örüntüsünden aldıkları puanlar, bütünleştirme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde anlamlı biçimde yordamaktadır.

7. Yöneticilerin baskın sorunlu kişilik tipi özelliklerinden aldıkları puanlar, onların hükmetme çatışma çözme stilini kullanma derecelerini pozitif yönde yordamaktadır.

Şahan (2006), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi” isimli çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisine ilişkin öğretmen algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Avrupa Yakası’nda yer alan ortaöğretim okullarında çalışan 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory – Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Öğretmen algılarına göre, çatışma durumunda okul müdürleri en fazla tümleştirme stilini, en az ödün verme stilini kullanmaktadır.
2. Öğretmenler, en fazla strese, okul müdürleri hükmetme stilini; en az strese ödün verme stilini kullandıklarında girmektedirler.
3. Kadın öğretmenler, okul müdürü ile çatışma durumunda daha fazla strese girmektedirler.
4. Meslek liselerindeki okul müdürleri en fazla hükmetme stilini kullanmaktadır.
5. Okul müdürleri, 25 yaş altı öğretmenlere hükmetme stilini daha fazla kullanmaktadırlar.

## **2.2 YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Adams (1989) “Ortaokullarda Çatışma, Çatışma Yönetim Stilleri ve Örgütsel Bağlılığın Algılanması” isimli araştırmasında, çatışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ile bunları etkileyen etkenleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Pennsylvania’nın güneydoğusundaki 3 ortaokuldan elde edilmiştir. Her bir okuldan müdür, müdür yardımcısı ve yaklaşık 25 öğretmen ile görüşülmüş ve onlardan çatışma yönetim stilleri anketi doldurmaları istenmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stilleri okuldaki çatışma düzeyini etkilemektedir.
2. Yöneticilerin hükmetme ve kaçınma stillerini daha çok kullandığı okullar, çatışmanın en fazla yaşandığı okullardır.
3. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri, eğitim programı etkinliklerinde yer alma, cinsiyet ve mezun olunan okul gibi değişkenlerden etkilenmektedir.
4. Örgütsel bağlılık düzeyi, öğretmenlerin yenilikçi programlar geliştirebilme özgürlüğü ve yöneticiden gördüğü destek tarafından etkilenmektedir.
5. Yöneticiler, daha çok problem çözme stratejisini kullanma eğilimindedirler. Bununla birlikte, problem çözme stratejisi işlevini yerine getiremediği zaman, yöneticilerin tamamı hükmetme yöntemini kullanma eğilimindedirler.

Johnson (1989), “Okul Organizasyonlarında Çatışma ve Bu Çatışmaların Okul İklimiyle İlişkisi” konulu araştırmasında öğretmenlerin yaşadıkları çatışmanın düzeyini ve kullandıkları çatışmayı yönetme stilleri ile bunlara bağlı olarak öğretmenlerin okul iklimini algılaması arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Alabama’daki 41 ilk ve ortaokuldan tesadüfi yöntemle seçilen 373 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği I ve II” ile “Okul İklimi Anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Öğretmenlerin çatışma düzeyi ile okul iklimi arasında .05 düzeyinde negatif bir ilişki saptanmıştır.
2. Okul yöneticisiyle yaşanan çatışmanın miktarı ile okul iklimi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
3. Öğretmenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticiyle olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerinin okul iklimi üzerindeki etkisi olumlu ve .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.
4. Okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini kullanmasıyla okul iklimi arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Hoover (1990) “Lise Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Davranışları, Çatışma Miktarı ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişkiler” isimli araştırmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim davranışları, çatışmanın miktarı ve okulun örgütsel iklimi arasındaki

ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma verileri, Pennsylvania'daki 24 lisede görev yapan 510 öğretmene Çatışma Çözme Ölçeği ile Örgütsel İklim Anketi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Okul ikliminin açıklığı ile problem çözme, ödün verme ve uyma davranışları arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki görülmüştür.
2. Okul ikliminin açıklığı ile hükmetme ve kaçınma davranışları arasında anlamlı düzeyde olumsuz ilişki bulunmuştur.
3. Açık iklime sahip olan okullarda daha düşük düzeyde çatışma yaşanmaktadır.
4. Problem çözme, uyma ve ödün verme stratejilerini daha sık tercih eden yöneticilerin görev yaptığı okullardaki çatışma miktarı düşük bulunurken, hükmetme ve kaçınma davranışlarını daha çok tercih eden müdürler tarafından yönetilen okullarda çatışma miktarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Donovan (1993), "Dekanlar ve Çatışma Yönetimi: Algılanan Yöntemler ile Çatışma Yönetiminin Etkililiği Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında Wisconsin'de yer alan yüksekokul ve üniversitelerde, dekanların çatışmaları yönetmede beş yöntemden en çok hangisini kullandıklarını belirlemek amacıyla, dekanların ve astlarının görüşlerine başvurmuştur. Araştırma verileri, 50 dekan ve 104 astın oluşturduğu örneklem grubuna Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II' nin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Dekanlar, çatışmaları yönetmede en çok tümleştirme, daha sonra da uzlaşma yöntemini kullanmaktadırlar.
2. Tümleştirme ve uzlaşma yöntemleri arasında yüksek bir ilişki görülmüş ve bunların üçü de etkililik ile anlamlı ve olumlu bir ilişki göstermiştir.
3. Hükmetme yöntemi ile etkililik değişkeni arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.
4. Demografik özelliklerin, yöntemlerin kullanılması üzerindeki etkisinin çok az olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet ve görevde geçirilen zaman, hükmetme yönteminin kullanılmasında etkili olmuştur.
5. Tümleştirme yönteminin, en etkili yöntem olduğu; bununla birlikte, dekanların çatışmaların yönetiminde çeşitli yöntemleri kullandıkları ve çatışmaları yapıcı bir şekilde yönettikleri algılanmıştır.



Monchak (1993), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı, Çatışma Çözme ile Örgütsel Bağımlılık Arasındaki İlişkiler” isimli araştırmasında, yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısı, yöneticilerin çatışma çözme stilleri ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Pennsylvania’da bulunan 15 okulda görev yapan 20 okul yöneticisi ve 237 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Yöneticiler, öğretmenlerden daha çok uzlaşma eğilimi göstermektedir.
2. Yöneticiler çatışmaları çözümlerken okulun bürokratik yapısından öğretmenlerin algıladıklarından daha çok etkilendikleri görüşündedirler.
3. Yüksek bürokratik eğilime sahip yöneticiler, kaçınma yöntemini daha sık kullanmaktadırlar.
4. Yönetici ve öğretmenlerin bürokratik yapı ve okullarına bağlılık konusundaki algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Cardona (1995), “Öğrenciler, Fakülte Çalışanları ve Yöneticileri Arasındaki Kişilerarası Çatışmaların Ele Alınış Yöntemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma” isimli araştırmasında, yüksek lisans öğrencileri, fakülte çalışanları ve yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemleri arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, 4 üniversiteden toplam 137 yüksek lisans öğrencisi, fakülte çalışanı ve yöneticisinden oluşan örneklem grubuna Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II’nin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

1. Fakülte üyeleri, çatışma yönetiminde uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini öğrencilerden daha çok kullanmaktadırlar.
2. Öğrenciler, çatışma yönetiminde hükmetme ve kaçınma yöntemlerini fakülte üyelerinden daha çok kullanmaktadırlar.
3. Çatışmaları yönetmede bayanlar, kaçınma yöntemini erkeklerden daha çok kullanmaktadırlar.

Brewer, Mitchell ve Weber (2002), “Cinsiyet Rolü, Örgütsel Statü ve Çatışma Yönetim Stilleri” isimli makalelerinde, üç benzer örgütte çalışan erkek ve kadınların cinsiyetleri, cinsiyet rolleri, örgütsel statüleri ve çatışma yönetim davranışlarını incelemişlerdir. Araştırma verileri, yüksek ve düşük pozisyonlarda çalışan 118 deneğe

Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği II ve Bern cinsiyet Rolü Envanteri uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır:

5. Hükmetme yöntemini diğer cinsiyet rollerine oranla maskülen cinsiyet rolüne sahip bireylerin daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.
6. Kaçınma yönteminin en fazla feminen cinsiyet rolüne sahip bireylerin kullandıkları görülmüştür.
7. Tümleştirme yönteminin en fazla androjen (çift cinsiyetli) cinsiyet rolüne sahip bireylerin kullandıkları belirlenmiştir.
8. Yüksek örgütsel statüye sahip bireylerin, tümleştirme yöntemini daha çok kullandıkları belirlenmiştir.
9. Düşük statüye sahip bireylerin, kaçınma ve ödün verme yöntemlerini daha çok kullandıkları belirlenmiştir.

Dillard (2005), “Texas Ortaokul Müdür Yardımcılarının Cinsiyetleri ile Çatışma Yönetim Stilleri Üzerine Betimsel Bir Çalışma” adlı araştırmasında, cinsiyet faktörü ile kullanılan çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 104 erkek ve 91 bayan müdür yardımcısına Thomas-Kilmann Çatışma Yönetim anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek müdür yardımcılarının çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### 3.1 YÖNTEM

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005: 77).

Bu araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

#### 3.2 EVREN

Bu araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İzmir ili 8 metropol ilçedeki 76 resmi genel lisede görev yapan 4406 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ait istatistiki bilgiler Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Evrenin okul ve öğretmen sayısına göre dağılımı

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Balçova	4	149
Bornova	15	819
Buca	10	545
Gaziemir	3	150
Güzelbahçe	2	90
Karşıyaka	14	815
Konak	26	1737
Narlıdere	2	101
Toplam	76	4406

### 3.3 ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini evrende bulunan 4406 öğretmen arasından “oranlı küme örnekleme” ile seçilen 362 öğretmen oluşturmaktadır. Oranlı küme örnekleme yapmak için, öncelikle evren, alt evrenlere ayrılır. Her bir alt evrenden, o alt evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak şekilde okul seçilir. Böylece, her alt evrenin örnekleme girme şansı, bütün içindeki oranlarını yansıtacak şekilde olur (Karasar, 2005: 115). Buna göre, ilçelerden örnekleme alınacak olan okul sayısı belirlenirken, örneklemin evrene olan oranından (%8) yararlanılmıştır.

Örneklemdaki öğretmen sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur (Balcı, 1995: 111):

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Tutum düzeyi ( .05 )

t= Güven düzeyinin tablo değeri ( t: 1.96 )

PQ= ( .50 ) . ( .50 ) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

Formüle göre yapılan hesaplamada, örneklemin en az 353 öğretmen olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Anketlerin elenme olasılığı nedeniyle, daha fazla sayıda deneğe ulaşılmaya çalışılmış ve 700 öğretmene anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda geçerli olarak dönen 362 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Örnekleme hangi ilçeden kaç tane öğretmen alınacağı, her ilçedeki öğretmen sayısının, evrendeki (ildeki) öğretmen sayısı içindeki yüzdesine göre belirlenmiştir. Okul ve öğretmen örneklemlerinin ilçelere göre dağılımı Tablo 3.2’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Örneklemin okul ve öğretmen sayısına göre dağılımı

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Balçova	2	12
Bornova	4	67
Buca	3	45
Gaziemir	1	13
Güzelbahçe	1	8
Karşıyaka	6	67
Konak	8	141
Narlidere	1	9
Toplam	26	362

Araştırma örneklemini, 8 metropol ilçeden basit tesadüfi seçim ile belirlenen 26 genel lise oluşturmuştur. Araştırma için, İzmir ili Balçova ilçesindeki 4 genel liseden 2 tanesi, Bornova ilçesindeki 15 genel liseden 4 tanesi, Buca ilçesindeki 10 genel liseden 3 tanesi, Gaziemir ilçesindeki 3 genel liseden 1 tanesi, Güzelbahçe ilçesindeki 2 genel liseden 1 tanesi, Karşıyaka ilçesindeki 14 genel liseden 6 tanesi, Konak ilçesindeki 26 genel liseden 8 tanesi, Narlıdere ilçesindeki 2 genel liseden 1 tanesi örnekleme alınmıştır.

### 3.3.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde genel lise müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin ne derece etkili bulunduğunu belirlemek için başvurulan öğretmenlerin kişisel niteliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma örneklemine giren öğretmenlerin; cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, bitirdikleri fakülte türü ve branşlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.3'te verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Erkek	192	53,0
Kadın	170	47,0
<i>TOPLAM</i>	<i>362</i>	<i>100,0</i>
<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
20-29 yaş	29	8,0
30-39 yaş	158	43,6
40 ve üzeri	175	48,3
<i>TOPLAM</i>	<i>362</i>	<i>100,0</i>
<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Eğitim Enstitüsü- Ön lisans	39	10,8
Fakülte	301	83,1
Lisansüstü	22	6,1
<i>TOPLAM</i>	<i>362</i>	<i>100,0</i>
<i>Bitirilen Okul Türü</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Eğitim Fakültesi	213	58,8
Fen- Edebiyat Fakültesi	106	29,3
Diğer	43	11,9
<i>TOPLAM</i>	<i>362</i>	<i>100,0</i>
<i>Branş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Sosyal Alanlar	205	56,6
Fen- Matematik Alanları	128	35,4
Sanat- Spor Alanları	29	8,0
<i>TOPLAM</i>	<i>362</i>	<i>100,0</i>

Bu tabloya göre, genel lise öğretmenlerinin % 53'ü erkek, % 47'si kadındır. Bunların % 8,0'i 20-29 yaşları arasında, % 43,6'sı 30-39 yaşları arasında ve % 48,3'ü 40 ve üzeri yaşlardadır. Anket uygulanan öğretmenlerin % 10,8'i eğitim enstitüsü veya ön lisans, % 83,1'i lisans ve % 6,1'i lisansüstü eğitim mezunudur. Bitirilen fakülte türüne göre ise öğretmenlerin % 58,8'i eğitim fakültesi, % 29,3'ü fen- edebiyat fakültesi, % 11,9'u eğitim fakültesi ve fen- edebiyat fakültesi dışındaki diğer fakültelerden mezun olmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin % 56,6'sı sosyal alanlarda, % 35,4'ü fen- matematik alanlarında ve % 8,0'i sanat- spor alanlarında branş öğretmenleridir.

### 3.4 VERİ TOPLAMA ARACI

#### 3.4.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket, Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II Form B” nin Gümüseli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Öğretmenlerden her maddenin karşısında bulunan “Her zaman”, “Sık sık”, “Ara sıra”, “Nadiren” ve “Hiçbir zaman” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmiştir. Katılma derecesi aralıkları  $\frac{n-1}{n}$  formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.4.** Tüm anket için müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algılarını derecelendirme

Sıklık derecesi	
Her zaman	(4.20-5.00)
Sık sık	(3.40-4.19)
Ara sıra	(2.60-3.39)
Nadiren	(1.80-2.59)
Hiçbir zaman	(1.00-1.79)

Veri toplama aracı kendi içerisinde 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları aşağıda verilmektedir:

1. Tümleştirme yöntemi: 1, 5, 12, 22, 23, 28
2. Ödün verme yöntemi: 2, 11, 13, 19, 24
3. Hükmetme yöntemi: 8, 9, 18, 21, 25
4. Kaçınma yöntemi: 3, 6, 16, 17, 26, 27
5. Uzlaşma yöntemi: 4, 7, 10, 14, 15, 20

Ayrıca seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerini hem de bu çatışma yönetim yöntemlerinin her birinin öğretmenler tarafından ne kadar etkili bulunduğunu ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Öğretmenlerden her maddenin karşısında bulunan “Çok etkili”, “Az etkili” ve “Hiç etkili değil” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmektedir. Katılma derecesi aralıkları  $\frac{n-1}{n}$  formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 3 arasındaki aralık genişliği 0.66 olarak

belirlenmiştir.

**Tablo 3.5.** Tüm anket için müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğe ilişkin öğretmen algılarını derecelendirme

<i>Etkililik Derecesi</i>	
Çok etkili	(2.34-3.00)
Az etkili	(1.68-2.33)
Hiç etkili değil	(1.00-1.67)

### 3.4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için alan uzmanlarının kanısına başvurulmuştur. Alan uzmanlarının kanısına göre anket; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yönteminden oluşan beş farklı çatışma yönetim yöntemini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir.

Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Gümüseli'nin yaptığı güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, yöneticiler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin güvenilirliğini ölçmeye yönelik örneklem dışından seçilen 50 öğretmene pilot bir çalışma yapılmıştır.

**Tablo 3.6.** Ölçeğin güvenilirlik katsayısı

	Alpha Cronbach	
	Sıklık Derecesi	Etkililik Derecesi
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (pilot çalışma)	.880	.883
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (gerçek uygulama)	.861	.964

Pilot çalışma ve gerçek uygulama sonunda ölçeğin bütünü ve alt boyutları için Alpha Cronbach katsayıları Tablo 3.6 ve Tablo 3.7'de verilmektedir.

**Tablo 3.7.** Ölçekteki boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları

Boyutlar	Alpha Cronbach (Pilot çalışma)	Alpha Cronbach (Gerçek Uygulama)
1. Bütünleştirme yöntemi	.947	.924
2. Ödün verme yöntemi	.850	.788
3. Hükmetme yöntemi	.807	.698
4. Kaçınma yöntemi	.676	.506
5. Uzlaşma yöntemi	.895	.824



### **3.4.3 Ölçeğin Uygulanması**

Ölçeğin genel liselerde uygulanabilmesi için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır (Ek - 1). Ölçek, araştırmacı tarafından İzmir ili 8 metropol ilçede bulunan ve tesadüfi yöntemle seçilen resmi genel liselere gidilerek uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri 2007-2008 eğitim-öğretim yılı 2. dönemde toplanmıştır. Ölçek formu, toplam 700 öğretmene dağıtılmış ve 521 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar elendikten sonra 362 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

### **3.5 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, çatışma yönetim yöntemlerinden her birini ne sıklıkta kullanmaktadırlar?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve sıklık düzeyleri belirlenmiştir. Sıklık düzeyleri için sınırlar (4.20 – 5.00 “Her Zaman”, 3.40 – 4.19 “Sık sık”, 2.60 – 3.39 “Ara sıra”, 1.80 – 2.59 “Nadiren” ve 1.00-1.79 “Hiçbir Zaman”) daha önce de yöntem bölümünde verilmişti. Tablo 4.1’de elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin algılamaları ile ilgili istatistiksel değerler

Çatışma Yönetim Yöntemleri	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
Tümleştirme	3.440	.984	Sık sık
Uzlaşma	3.258	.799	Ara sıra
Kaçınma	3.095	.659	Ara sıra
Hükmetme	2.756	.819	Ara sıra
Ödün verme	2.436	.673	Nadiren
Toplam	362		

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, öğretmenler okul müdürlerinin okulda meydana gelen çatışmalarda en fazla “tümleştirme” ( $\bar{X} = 3.440$ ) yöntemini kullandıklarını

düşünmektedirler. Daha sonra sırasıyla “uzlaşma” ( $\bar{X} = 3.258$ ), “kaçınma” ( $\bar{X} = 3.095$ ) ve “hükmetme” ( $\bar{X} = 2.756$ ) yönteminin kullanıldığı, en az kullanılan yöntemin ise “ödün verme” ( $\bar{X} = 2.436$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme yöntemini, ikinci olarak da uzlaşma yöntemini kullanmaktadırlar. Tümleştirme yöntemi, sorunların karşılıklı olarak görüşüldüğü, görüş ve düşüncelerin açıklıkla ortaya konduğu ve tarafların en üst düzeyde tatmin edildiği bir çatışma yönetim yöntemidir. Uzlaşma yönteminde ise, çatışmaların yönetiminde tarafların karşılıklı ödünler vererek ortak bir noktada buluşması söz konusudur. Buna göre, okul müdürlerinin en fazla tümleştirme, daha sonra uzlaşma yöntemlerini kullanmaları, okulda ortaya çıkan anlaşmazlıkların yönetiminde genel olarak demokratik ve işbirlikli bir yaklaşımın benimsendiğini ve sorunların açık bir şekilde tartışılarak kalıcı çözümler getirilmeye çalışıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Sözen (2002) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” isimli araştırmada da, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en fazla tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve son olarak da ödün verme yöntemini kullanmaktadırlar. Şahan (2006) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi” isimli araştırmada da, öğretmen algılarına göre okul müdürleri en fazla “tümleştirme”, en az “ödün verme” yöntemini kullanmaktadırlar. Bulgular, Sözen (2002) ve Şahan (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Donovan (1993) tarafından yapılan “Dekanlar ve Çatışma Yönetimi: Algılanan Yöntemler ile Çatışma Yönetiminin Etkililiği Arasındaki İlişki” isimli araştırmada en yüksek ortalamaya sahip yöntemin “tümleştirme”, daha sonra da “uzlaşma” olduğu ortaya çıkmıştır. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” isimli araştırmada ise en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim yönteminin “tümleştirme”, en düşük ortalamaya sahip yönteminin ise “hükmetme” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, araştırmada “tümleştirme” boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olmasıyla tutarlılık göstermektedir.

Acar (2006) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” isimli araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en fazla “tümleştirme” yöntemini kullanırken, en az “kaçınma” yöntemini kullanmaktadırlar. Bu bulgu, araştırmada “tümleştirme” boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olmasıyla tutarlılık göstermektedir. Araştırmalarda, “tümleştirme” yönteminin ilk sırada yer alması, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin sorunlara iyi niyetli yaklaştıklarını ve çatışmaların çözümü konusunda işbirliği içerisinde çaba harcadıklarını göstermektedir.

Tablo 4.2’de öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve sıklık düzeyleri belirlenmiştir.

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
28. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.	362	3.597	1.190	Sık sık
5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	362	3.492	1.100	Sık sık
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	362	3.456	1.165	Sık sık
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	362	3.417	1.143	Sık sık
12. Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.	362	3.373	1.168	Ara sıra
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	362	3.307	1.169	Ara sıra

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasının 3.597 ile 3.307 arasında değiştiği görülmektedir. Tümleştirme yöntemine ilişkin toplam altı maddeden dört tanesi “sık sık”, iki tanesi ise “ara sıra” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 3.597$ ) “bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “sık sık” düzeyindedir. Bu da, yaşanan anlaşmazlıklarda, okul müdürlerinin sorunların açık bir şekilde tartışılmasına önem verdiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, okul müdürleri çatışmaların yönetiminde, sorunların açıklıkla dile getirilmesini sağlamaya

çalışmaktadırlar.

Öğretmenlerin, tümleştirme boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarda “sık sık” düzeyinde çıkan maddelerin “bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir”, “bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir”, “hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar” ve “hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır” olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, çatışmanın kaynağı ve çözümü konusunda, okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışmaya özen gösterdikleri söylenebilir.

Boyuttaki maddelerden en düşük ortalamaya ( $\bar{X} = 3.307$ ) ise “ara sıra” düzeyinde “sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir” maddesi sahiptir. Bu maddenin boyuttaki en düşük ortalamaya sahip olması, yaşanan çatışmalarda öğretmenlerin, tüm görüş ve düşüncelerini ortaya koymaları konusunda okul müdürü tarafından yeterince desteklenmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, okul müdürleri her ne kadar sorunların açık bir şekilde tartışılmasına sık sık çaba gösterebilirler de, öğretmenlerin çatışmaların çözümü konusundaki tüm endişelerini ortaya koymaları konusunda zaman zaman duyarsız kalabilmektedirler.

Tablo 4.3'te öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “uzlaşma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve sıklık düzeyleri verilmektedir.

**Tablo 4.3.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “uzlaşma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
7. Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	362	3.566	1.082	Sık sık
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	362	3.561	1.090	Sık sık
10. İsteklerimizi dikkate alır.	362	3.530	1.163	Sık sık
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.	362	3.478	1.146	Sık sık
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	362	3.389	1.039	Ara sıra
20. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.	362	2.025	1.043	Nadiren

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasının 3.566 ile 2.025 arasında değiştiği görülmektedir. Uzlaşma yöntemine ilişkin toplam altı

maddeden dört tanesi “sık sık”, bir tanesi “ara sıra” ve bir tanesi de “nadiren” düzeyindedir.

Uzlaşma boyutuna ilişkin tabloya bakıldığında, en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 3.566$ ) “bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “sık sık” düzeyindedir. Buna göre okul müdürlerinin, çatışmaların yönetiminde her iki tarafın da bir takım ödünler vererek ortak noktada buluşmalarını sağladıkları söylenebilir. Böylece, hem öğretmenler hem de okul müdürü çatışmaların çözümünden memnun ve kazançlı olabilirler.

Öğretmenlerin uzlaşma boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ikinci ve üçüncü maddelerin “bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür” ve “isteklerimizi dikkate alır” olduğu görülmektedir. Öğretmenler tarafından bu maddelere verilen tepki “sık sık” düzeyindedir. Bu bulgular, okul müdürlerinin ortak bir karara varmada öğretmenlerin fikirlerine önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.3 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip maddenin “nadiren” düzeyinde “bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar” ( $\bar{X} = 2.025$ ) olduğu görülmektedir. Uzlaşma boyutuna ait diğer beş maddenin ortalamasıyla karşılaştırıldığında, bu maddenin ortalamasının bu kadar düşük çıkması düşündürücüdür. Bu durum, “pazarlık yapma” kavramının öğretmenler tarafından olumsuz algılanmasından kaynaklanabilir. Oysa uzlaşma, çatışan tarafların, hem amaçlarının hem de ilişkilerinin bir kısmından vazgeçtiği ve iki tarafın da tam olarak isteklerine ulaşamadığı bir yöntemdir. Taraflar arasında bir uzlaşma sağlanabilmesi için her iki tarafın da görüşüp pazarlık yaparak orta bir yol bulması gerekir.

Okul müdürlerinin “kaçınma” yöntemini kullanmalarıyla ilgili maddelere, öğretmenler tarafından verilen cevapların aritmetik ortalama, standart sapma ve sıklık düzeyleri Tablo 4.4’te belirtilmiştir.

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “kaçınma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
27. Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.	362	3.939	1.279	Sık sık
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.	362	3.395	1.205	Ara sıra
16. Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.	362	3.251	1.189	Ara sıra
6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.	362	3.040	2.239	Ara sıra
26. Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.	362	3.033	1.310	Ara sıra
17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	362	1.912	1.130	Nadiren

Tabloya bakıldığında, öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasının 3.939 ile 1.912 arasında değiştiği görülmektedir. Kaçınma yöntemine ilişkin toplam altı maddeden bir tanesi “sık sık”, dört tanesi “ara sıra” ve bir tanesi de “nadiren” düzeyindedir.

Tablo 4.4 incelendiğinde, en yüksek algı ortalamasına sahip maddenin “bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır” ( $\bar{X} = 3.939$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “sık sık” düzeyindedir. Bu bulgu, çatışmaların taraflar arasında gerilim yaratarak sağlıklı bir iletişimi engellememesi için, okul müdürlerinin daha sağlıklı düşünebilecekleri bir süreye kadar sorunları ertelediklerinin bir göstergesi olabilir.

Öğretmenlerin, kaçınma boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ikinci ve üçüncü maddelerin “kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir” ve “bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır” olduğu görülmektedir. Bu da, çatışmaların getirdiği olumsuz durumdan kurtulmak ya da okuldaki gerilimin geçmesini beklemek amacıyla müdürlerin kenara çekilme ya da sorunları görmezden gelme gibi yöntemlere başvurduklarını gösterebilir.

“Kaçınma” boyutuna ilişkin verilen cevaplarda, en düşük ortalamanın “bizlerle karşılaşmaktan kaçınır” ( $\bar{X} = 1.912$ ) maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “nadiren” düzeyindedir. Bu da, okul müdürlerinin çatışmaları yönetmeleri sırasında, öğretmenleri görmezden gelmediklerini gösterebilir. Diğer bir ifadeyle, okul müdürleri her ne kadar çatışmalardan doğacak gerilimi engellemek ya da tarafların sakinleşmesini beklemek amacıyla çatışmalardan

kaçınmayı tercih etseler de öğretmenlerle yüz yüze gelmekten kaçınmamaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “hükmetme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve sıklık düzeyleri Tablo 4.5’te verilmektedir.

**Tablo 4.5.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “hükmetme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.	362	3.812	1.175	Sık sık
25. Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.	362	3.997	1.207	Ara sıra
18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	362	2.555	1.236	Nadiren
9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	362	2.343	1.323	Nadiren
8. Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.	362	2.072	1.144	Nadiren

Tabloda, öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasının 3.812 ile 2.072 arasında değiştiği görülmektedir. Hükmetme yöntemine ilişkin toplam beş maddeden bir tanesi “sık sık”, bir tanesi “ara sıra” ve üç tanesi de “nadiren” düzeyindedir.

Tablo 4.5’te, en yüksek algı ortalamasına sahip maddenin “sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder” ( $\bar{X} = 3.812$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri tepki “sık sık” düzeyindedir. Bu bulgu, otoriteye sahip olan okul müdürlerinin, yaşanan çatışmalarda öncelikle kendi istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin hükmetme boyutuna ilişkin verdikleri diğer cevaplarda en düşük ortalamaya sahip maddenin “fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar” ( $\bar{X} = 2.072$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “nadiren” düzeyindedir. Bu da, gücü elinde bulunduran taraf olan okul müdürlerinin, çatışmalarda nadiren de olsa baskı kurma, tartışma ve yetki kullanma gibi yöntemlerle amaçlarına ulaşmaya çalıştıklarının bir göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin “ödün verme” yöntemini kullanmalarına ilişkin öğretmen algı puanlarının aritmetik ortalama, standart sapma ve sıklık düzeyleri Tablo 4.6’da gösterilmektedir.



**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “ödün verme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	362	3.492	1.161	Sık sık
19. Bizim önerilerimize uyar.	362	3.169	.997	Ara sıra
2. Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	362	3.022	1.225	Ara sıra
11. İsteklerimizi koşulsuz benimser.	362	2.271	1.128	Nadiren
13. Bizlere ödün verir.	362	2.224	.994	Nadiren

Bu boyuta ilişkin maddeler incelendiğinde, ortalamaların 3.492 ile 2.224 arasında değiştiği ve toplam beş maddeden bir tanesinin “sık sık”, iki tanesinin “ara sıra” ve iki tanesinin de “nadiren” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, “ödün verme” yöntemine ilişkin algı puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamanın “beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir” ( $\bar{X} = 3.492$ ) maddesine ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri tepki “sık sık” düzeyindedir. Bu da, okul müdürlerinin çatışmalarda kendi çözüm yolunu dayatmak yerine, öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini ön plana çıkardığına işaret edebilir.

Tablo 4.6 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ikinci ve üçüncü maddelerin “ara sıra” düzeyinde “bizim önerilerimize uyar” ve “ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır” oldukları görülmektedir. Bu bulgular da, okul müdürlerinin, bazı çatışmaların okula ve ilişkilere zarar vereceğini düşünerek, öğretmenlerin gereksinim, istek ve önerilerini kabul ettiklerini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, okul müdürleri zaman zaman çatışmayı sürdürmek yerine, öncelikle öğretmenlerin memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır.

Tablo 4.6’ya göre, en düşük ortalamaya sahip maddelerin, “İsteklerimizi koşulsuz benimser” ve “Bizlere ödün verir” oldukları görülmektedir. Bu maddelere öğretmenler tarafından verilen tepki “nadiren” düzeyindedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin, çıkan anlaşmazlıkların çözümünde koşulsuz teslim olmadıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle, her ne kadar zaman zaman öğretmenlerin ilgi ve gereksinimleri ön plana çıkarılsa da; bu, müdürlerin öğretmenler karşısında tamamen sessiz kaldığının bir göstergesi olamaz.

## 4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin öğretmen algıları, onların; (a) cinsiyetlerine, (b) yaşlarına, (c) eğitim durumlarına, (d) bitirdikleri fakülte türüne, (e) branşlarına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. İlgili alt probleme yanıt aramak amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

### 4.2.1. “Cinsiyet”e Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algılarını saptamak amacıyla t-testi tekniği kullanılmıştır. Tablo 4.7, öğretmen algılarının cinsiyete göre değişmediğini ( $p > .05$ ), yöntemlerin kullanılma sıklığının kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer biçimde algılandığını göstermektedir. Buradan, cinsiyetin öğretmenlerin algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 4.7.** Cinsiyet değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (t testi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Öğretmenlerin Cinsiyeti				t	p
	Kadın (n=170)		Erkek (n=192)			
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Tümleştirme	3.407	.957	3.470	1.009	-.605	.546
Ödün Verme	2.432	.686	2.440	.664	-.110	.912
Hükmetme	2.724	.825	2.784	.815	-.705	.481
Kaçınma	3.077	.678	3.112	.643	-.511	.609
Uzlaşma	3.224	.828	3.289	.774	-.778	.437

Ural (1997) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri” isimli çalışmada da, kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde, Acar (2006) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Bulgular, Ural (1997) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

#### 4.2.2. “Yaş”a Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 4.8, Tablo 4.9 ve Tablo 4.10’da yer almaktadır.

**Tablo 4.8.** Yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	20-29 yaş (n=29)		30-39 yaş (n=158)		40 ve üzeri yaş (n=175)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	3.115	.718	3.557	.958	3.389	1.025
Ödün Verme	2.186	.534	2.554	.691	2.370	.660
Hükmetme	2.703	.858	2.768	.827	2.753	.811
Kaçınma	2.954	.650	3.060	.641	3.151	.674
Uzlaşma	2.983	.688	3.329	.814	3.241	.795

Tablo 4.8 incelendiğinde, bütün yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin, işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim yönteminin “tümleştirme” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, en düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetimi yönteminin ise “nadiren” düzeyinde “ödün verme” olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9’da verilmektedir.

**Tablo 4.9.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	5.689	2	2.844	2.968	0.53
	Gruplar içi	344,.015	359	.958		
	Toplam	349.703	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	4.781	2	2.391	5.402	.005*
	Gruplar içi	158.872	359	.443		
	Toplam	163.653	361			
Hükmetme	Gruplar arası	.106	2	0.53	.078	.925
	Gruplar içi	242.227	359	.675		
	Toplam	242.333	361			
Kaçınma	Gruplar arası	1.307	2	.654	1.510	.222
	Gruplar içi	155.377	359	.433		
	Toplam	156.684	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	3.023	2	1.512	2.386	.093
	Gruplar içi	227.410	359	.633		
	Toplam	230.433	361			

\* p < 0.05

Tabloya bakıldığında, yaş değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin algıları arasında “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu ( $p < .05$ ); bunun dışındaki ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir. Ödün verme yöntemine ilişkin öğretmen algılarında ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.10’da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” çatışma yönetim yöntemine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	20-29 yaş	30-39 yaş	40 ve üzeri yaş
20-29 yaş		Ort. Fark= -.36822 P= .006*	Fark yok
30-39 yaş	Ort. Fark= .36822 P= .006*		Ort. Fark= .18414 P= .012*
40 ve üzeri yaş	Fark yok	Ort. Fark=- .18414 P= .012*	

\* p < 0.05

Tablo 4.10'a göre, "30-39 yaş" grubunda yer alan öğretmenler ile "20-29 yaş" ve "40 ve üzeri yaş" grubundaki öğretmenler arasında, okul müdürlerinin ödün verme yöntemini kullanmalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. "30-39 yaş" grubunda yer alan öğretmenlerin "ödün verme" yöntemine ilişkin algıları, "20-29 yaş" ile "40 ve üzeri yaş" grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Buradan, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerle kıyaslandığında, 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin daha ılımlı oldukları ve bu yüzden de çatışmaların yönetimi konusunda okul müdürlerinin daha esnek davrandıklarına ve öğretmenlerin istek ve önerilerini ön plana çıkardıklarına daha fazla inandıkları sonucuna varılabilir.

Sözen (2002) tarafından yapılan araştırmada, yaş grupları arasında öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aktaş (2005) tarafından yapılan "Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçemleri" isimli araştırmada, öğretmenlerin yaşlarına göre, yöneticilerin "hükmetme", "uzlaşma" ve "uyuma" yöntemlerinin kullanılma derecesine ilişkin anlamlı bir fark bulunmazken "kaçınma" yönteminin kullanılma derecesine ilişkin anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bu çalışmanın bulguları, Sözen (2002) ve Aktaş (2005) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını desteklememektedir. Bunun nedeni, yapılan çalışmaların farklı illerde, farklı örneklemeler üzerinde ve farklı tarihlerde yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### **4.2.3. "Eğitim Durumu"na Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum**

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları ile ilgili bulgular Tablo 4.11'de yer almaktadır.

**Tablo 4.11.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)		Lisans (n=301)		Lisansüstü (n=22)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	3.466	1.030	3.465	.987	3.061	.808
Ödün Verme	2.369	.630	2.466	.673	2.136	.702
Hükmetme	2.908	.847	2.722	.812	2.955	.851
Kaçınma	3.239	.684	3.070	.652	3.182	.696
Uzlaşma	3.342	.809	3.270	.798	2.947	.751

Tablo 4.11’de, Eğitim Enstitüsü- Ön lisans mezunu olan grup ile Lisans mezunu grupta “sık sık” düzeyinde “tümleştirme”; lisansüstü eğitim grubunda “ara sıra” düzeyinde “kaçınma” yönteminin en yüksek algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bütün eğitim gruplarında yer alan öğretmenlerin algılarına göre, ortalaması en düşük olan yöntem ise “nadiren” düzeyinde “ödün verme”dir. Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.12’de verilmektedir.

**Tablo 4.12.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	3.374	2	1.687	1.749	.175
	Gruplar içi	346.329	359	.965		
	Toplam	349.703	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.428	2	1.214	2.703	.068
	Gruplar içi	161.225	359	.449		
	Toplam	163.653	361			
Hükmetme	Gruplar arası	2.121	2	1.060	1.585	.206
	Gruplar içi	240.212	359	.669		
	Toplam	242.333	361			
Kaçınma	Gruplar arası	1.161	2	.581	1.340	.263
	Gruplar içi	155.523	359	.433		
	Toplam	156.684	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	2.448	2	1.224	1.927	.147
	Gruplar içi	227.986	359	.635		
	Toplam	230.433	361			

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, farklı eğitim gruplarındaki öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ). Buradan, tüm eğitim gruplarındaki öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algılarının benzer olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla, eğitim durumunun, öğretmenlerin algıları üzerinde çok etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

Şahin (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada, eğitim durumu değişkenine göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bulgular, Şahin (2007) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

#### 4.2.4. “Bitirilen Fakülte Türü”ne Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin bitirdikleri fakülte türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’te yer almaktadır.

**Tablo 4.13.** Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Eğitim Fakültesi (n=213)		Fen-Edebiyat Fakültesi (n=106)		Diğer (n=43)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	3.437	.992	3.470	1.004	3.383	.912
Ödün Verme	2.422	.660	2.460	.703	2.447	.677
Hükmetme	2.743	.803	2.725	.819	2.898	.903
Kaçınma	3.164	.614	2.997	.726	2.996	.669
Uzlaşma	3.245	.800	3.308	.810	3.202	.777

Tablo 4.13 incelendiğinde, tüm fakülte gruplarında yer alan öğretmenlerin, işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim yönteminin “tümleştirme” olduğu görülmektedir. Bütün fakülte gruplarında yer

alan öğretmenlerin algılarına göre en düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetimi yönteminin ise “nadiren” düzeyinde “ödün verme” olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.14’te verilmektedir.

**Tablo 4.14.** Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	.235	2	.117	.121	.886
	Gruplar içi	349.468	359	.973		
	Toplam	349.703	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	.112	2	.056	.123	.884
	Gruplar içi	163.541	359	.456		
	Toplam	163.653	361			
Hükmetme	Gruplar arası	1.006	2	.503	.748	.474
	Gruplar içi	241.327	359	.672		
	Toplam	242.333	361			
Kaçınma	Gruplar arası	2.465	2	1.232	2.869	.058
	Gruplar içi	154.219	359	.430		
	Toplam	156.684	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	.440	2	.220	.344	.709
	Gruplar içi	229.993	359	.641		
	Toplam	230.433	361			

Tablo 4.14 incelendiğinde, farklı fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında farklılık görülmemektedir ( $p > .05$ ). Bundan dolayı, öğretmenlerin bitirdikleri fakülte türünün, kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

#### 4.2.5. “Branş”a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları ile ilgili bulgular Tablo 4.15’te yer almaktadır.



**Tablo 4.15.** Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Sosyal Alanlar (n=205)		Fen – Matematik Alanları (n=128)		Sanat - Spor Alanları (n=29)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	3.437	.990	3.509	.976	3.155	.967
Ödün Verme	2.422	.673	2.519	.657	2.172	.692
Hükmetme	2.766	.802	2.692	.831	2.966	.877
Kaçınma	3.111	.638	3.072	.666	3.092	.785
Uzlaşma	3.250	.810	3.324	.765	3.029	.844

Tablo incelendiğinde, tüm branşlarda en yüksek ortalamaya sahip yöntemin “tümleştirme”; en düşük aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ise “nadiren” düzeyinde “ödün verme” olduğu görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.16’da verilmektedir.

**Tablo 4.16.** Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	2.965	2	1.483	1.535	.217
	Gruplar içi	346.738	359	.966		
	Toplam	349.703	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.935	2	1.467	3.278	.039*
	Gruplar içi	160.718	359	.448		
	Toplam	163.653	361			
Hükmetme	Gruplar arası	1.814	2	.907	1.354	.260
	Gruplar içi	240.519	359	.670		
	Toplam	242.333	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.120	2	.060	.137	.872
	Gruplar içi	156.564	359	.436		
	Toplam	156.684	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	2.100	2	1.050	1.651	.193
	Gruplar içi	228.333	359	.636		
	Toplam	230.433	361			

\* p < 0.05

Tablo incelendiğinde, branş değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin algıları arasında “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu ( $p < .05$ ); bunun dışındaki yöntemlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir.

“Ödün verme” yönteminde ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.17’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.17.** Öğretmenlerin branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” çatışma yönetim yöntemine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	Sosyal Alanlar	Fen – Matematik Alanları	Sanat – Spor Alanları
Sosyal Alanlar		Fark yok	Fark yok
Fen - Matematik Alanları	Fark yok		Ort. Fark= .34634 P= .012*
Sanat – Spor Alanları	Fark yok	Ort. Fark= - .34634 P= .012*	

\*  $p < 0.05$

Tablo 4.15 ve 4.17’de görüldüğü gibi “Fen-Matematik Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yöntemine ilişkin algıları, “Sanat-Spor Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından farklılık göstermektedir. “Fen-Matematik Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yöntemine ilişkin algıları, “Sanat-Spor Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Buradan hareketle, “Fen-Matematik Alanları” grubuna giren öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin daha sık kullanıldığını düşündükleri söylenebilir. Bu bulgu, okul müdürlerinin branşlar arasında ayırım gözeterek, Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenlerin istek ve gereksinimlerine öncelik verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Aktaş (2005) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin branş değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetim yöntemine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın bulguları, Aktaş (2005) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermemektedir. Bunun nedeni, araştırmanın farklı bir örneklem üzerinde ve farklı bir zamanda yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri, öğretmenler tarafından ne düzeyde etkili bulunmaktadır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve etkililik düzeyleri belirlenmiştir. Etkililik düzeyleri için sınırlar (2.34 – 3.00 “Çok Etkili”, 1.68 – 2.33 “Az Etkili”, 1.00 – 1.67 “Hiç Etkili Değil”) daha önce de yöntem bölümünde verilmişti. Elde edilen bulgular, Tablo 4.18’de verilmiştir.

**Tablo 4.18.** Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılamaları ile ilgili istatistik değerleri

Çatışma Yönetim Yöntemleri	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
Tümleştirme	2.357	.583	Çok Etkili
Uzlaşma	2.328	.545	Az Etkili
Kaçınma	2.282	.513	Az Etkili
Ödün verme	2.199	.566	Az Etkili
Hükmetme	2.167	.578	Az Etkili
Toplam	362		

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere, öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinden en fazla “tümleştirme” ( $\bar{X} = 2,357$ ) yöntemini “çok etkili” düzeyinde algılamaktadır. Daha sonra sırasıyla “uzlaşma” ( $\bar{X} = 2,328$ ), “kaçınma” ( $\bar{X} = 2,282$ ), “ödün verme” ( $\bar{X} = 2,199$ ) ve son olarak da “hükmetme” yöntemini ( $\bar{X} = 2,167$ ) “az etkili” düzeyinde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönettiği çatışmalarda en fazla tümleştirme yönteminin etkili olduğunu düşünmeleri, okulda ortaya çıkan anlaşmazlıkların yönetiminde her iki tarafın da en üst düzeyde tatmin edildiği bir yöntemin benimsendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin sorunlara kalıcı çözümler getirilebilmesi için, görüş ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyabildikleri tümleştirme yönteminden çok memnun oldukları söylenebilir.

Donovan (1993) tarafından yapılan “Dekanlar ve Çatışma Yönetimi: Algılanan Yöntemler ile Çatışma Yönetiminin Etkililiği Arasındaki İlişki” isimli araştırmada da

“tümleştirme” yöntemi, en etkili yöntem olarak algılanmaktadır. Bu bulgu, araştırmanın bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 4.19’da öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğinin algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve etkililik düzeyleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.19.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “tümleştirme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
28. Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir.	362	2.431	.688	Çok Etkili
12. Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.	362	2.392	.687	Çok Etkili
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	362	2.376	.692	Çok Etkili
5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	362	2.354	.704	Çok Etkili
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.	362	2.328	.675	Az Etkili
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	362	2.274	.718	Az Etkili

Tabloya bakıldığında, öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasının 2.431 ile 2.274 arasında değiştiği görülmektedir. Tümleştirme yöntemine ilişkin toplam altı maddeden dört tanesi “çok etkili”, iki tanesi ise “az etkili” düzeyindedir.

Tümleştirme boyutuna ait maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 2.431$ ) “bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle anlaşmaya çaba gösterir” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “çok etkili” düzeyindedir. Buradan, sorunların açıklığa kavuşturulması için okul müdürü ile öğretmenlerin bir paylaşım içine girmelerinin, öğretmenler tarafından çok olumlu karşılandığı sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin, tümleştirme boyutuna ilişkin verdikleri cevaplarda en yüksek ikinci, üçüncü ve dördüncü maddelerin “bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar”, “hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar” ve “bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak

için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir” olduğu görülmektedir. Öğretmenler tarafından bu maddelere verilen tepki “çok etkili” düzeyindedir. Bu bulgulara göre, çatışmaların yönetiminde müdür ve öğretmenlerin ortak hareket etmeleri ve her iki tarafı da tatmin edecek çözümleri birlikte üretmeleri, öğretmenleri çok memnun etmektedir.

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, en düşük ortalama ( $\bar{X} = 2.274$ ) “az etkili” düzeyinde “sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir” maddesi sahiptir. Bu maddenin “tümleştirme” boyutundaki en düşük ortalama sahip olması, öğretmenlerin anlaşmazlıklar konusundaki düşüncelerini tüm içtenlikleriyle aktaramadıklarını ve bu durumdan rahatsız olduklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin, “uzlaşma” yöntemini ne düzeyde etkili kullandıklarına ilişkin öğretmen algıları Tablo 4.20’de verilmektedir.

**Tablo 4.20.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “uzlaşma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
10. İsteklerimizi dikkate alır.	362	2.450	.665	Çok Etkili
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.	362	2.412	.652	Çok Etkili
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.	362	2.376	.712	Çok Etkili
7. Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.	362	2.354	.671	Çok Etkili
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	362	2.326	.665	Az Etkili
20. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.	362	2.053	.729	Az Etkili

Tabloda, “uzlaşma” boyutuna ait maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve etkililik düzeyleri belirtilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması 2.450 ile 2.053 arasında değişmektedir. Uzlaşma yönteminin etkililiğine ilişkin toplam altı maddeden dört tanesi “çok etkili” iken iki tanesi “az etkili” düzeyindedir.

Öğretmenlerin “uzlaşma” boyutuna ilişkin anket maddelerine verdikleri cevaplarda, en yüksek ortalama ( $\bar{X} = 2.450$ ) “isteklerimizi dikkate alır” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “çok etkili” düzeyindedir. Buna göre, öğretmenler, sorunların çözümünde kendi isteklerinin

de dikkate alınmasından memnuniyet duymaktadırlar. Başka bir ifadeyle, bazı çatışmaların çözüme kavuşturulması amacıyla, hem okul müdürünün hem de öğretmenlerin amaçlarının bir kısmından vazgeçmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmaları çok olumlu karşılanmaktadır.

Tablo 4.20’de, öğretmenlerin uzlaşma boyutunun etkililiğine ilişkin verdikleri cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip ikinci ve üçüncü maddelerin “bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür” ve “ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır” olduğu görülmektedir. Öğretmenler, bu maddelere “çok etkili” düzeyinde tepki vermişlerdir. Buradan, anlaşmazlıkların çözümü konusunda okul müdürüyle karşılıklı görüşerek ortak hareket edilmesinin, öğretmenleri memnun ettiği sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 4.20 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip maddenin “az etkili” düzeyinde “bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar” ( $\bar{X} = 2.053$ ) olduğu görülmektedir. Bu da, anlaşmazlıkların giderilmesinde bazı ödünler verilerek pazarlığa girmenin, öğretmenler tarafından olumlu algılanmadığının bir göstergesi olabilir. Diğer bir ifadeyle, ne okul müdürünün ne de öğretmenlerin amaçlarına tam anlamıyla ulaşabildiği durumlarda bazı istek ve gereksinimlerden vazgeçmek, öğretmenleri tatmin etmemektedir.

Okul müdürlerinin “kaçınma” yöntemini ne düzeyde etkili kullandıklarına ilişkin maddelere, öğretmenler tarafından verilen cevapların aritmetik ortalama, standart sapma ve etkililik düzeyleri Tablo 4.21’de verilmektedir.

**Tablo 4.21.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “kaçınma” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
27. Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.	362	2.552	.685	Çok Etkili
26. Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.	362	2.281	.701	Az Etkili
16. Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.	362	2.268	.704	Az Etkili
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.	362	2.229	.714	Az Etkili
17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	362	2.182	.752	Az Etkili
6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.	362	2.180	.701	Az Etkili

Tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması 2.552 ile 2.180 arasında değişmektedir. Bu boyuta ilişkin altı maddeden bir tanesi “çok etkili” düzeyinde iken beş tanesi “az etkili” düzeyinde çıkmıştır.

Tablo 4.21’de, en yüksek algı ortalamasına sahip maddenin “bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır” ( $\bar{X} = 2.552$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeye öğretmenler tarafından verilen tepki “çok etkili” düzeyindedir. Buna göre, okulda sorunların yaşanması sırasında, müdürlerin kırgınlıkları önlemek adına gerilimden uzak durmaya çalışmalarının, öğretmenler tarafından çok olumlu karşılandığı ileri sürülebilir.

Kaçınma boyutuna ilişkin verilen cevaplarda en düşük ortalamaya “az etkili” düzeyinde “bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır” ( $\bar{X} = 2.180$ ) maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çatışmaların yönetiminde okul müdürlerinin, duygu ve düşüncelerini net bir şekilde ifade etmemesinin, öğretmenleri memnun etmediğini göstermektedir. Buradan, öğretmenlerin, anlaşmazlıkların çözümlenebilmesi için herkesin fikirlerini açıklıkla dile getirebilmesi taraftarı oldukları sonucuna varılabilir.

Tablo 4.22’de, okul müdürlerinin “ödün verme” yöntemini ne düzeyde etkili kullandıklarına ilişkin maddelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve etkililik düzeyleri verilmektedir.

**Tablo 4.22.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğini algılaması ile ilgili “ödün verme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	362	2.348	.702	Çok Etkili
19. Bizim önerilerimize uyar.	362	2.315	.690	Az Etkili
2. Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	362	2.119	.748	Az Etkili
11. İsteklerimizi koşulsuz benimser.	362	2.116	.731	Az Etkili
13. Bizlere ödün verir.	362	2.099	.722	Az Etkili

Bu boyuta ilişkin maddeler incelendiğinde, ortalamaların 2.348 ile 2.099 arasında değiştiği görülmektedir. “Ödün verme” boyutuna ilişkin toplam beş maddeden bir tanesi “çok etkili”, dört tanesi ise “az etkili” düzeyindedir.

Öğretmenlerin, “ödün verme” yöntemine ilişkin algı puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamanın “beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir” ( $\bar{X} = 2.348$ )

maddesine ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri tepki “çok etkili” düzeyindedir. Bu bulguya göre, öğretmenler, çatışmaların çözümüne kendilerinin de dahil edilerek istek ve beklentilerinin karşılanmasından memnuniyet duymaktadırlar. Dolayısıyla, okul müdürlerinin sorunlara yaklaşımda duyarsız kalmayarak, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin çok olumlu karşılandığı ileri sürülebilir.

Tablo 4.22’de, en düşük ortalamaya sahip maddenin “az etkili” düzeyinde “bizlere ödün verir” ( $\bar{X} = 2.099$ ) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin, çatışmaların yönetiminde kendi amaçlarından yeterince fedakarlık yapmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Oysa ödün verme yönteminde, okul müdürü kendi ilgi ve gereksinimlerini arka plana atarak öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerinin karşılanmasına öncelik verir.

Tablo 4.23’te, öğretmenlerin “hükmetme” yönteminin ne düzeyde etkili kullanıldığına ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalama, standart sapma ve etkililik düzeyleri verilmektedir.

**Tablo 4.23.** Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerini algılaması ile ilgili “hükmetme” boyutuna ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapması

MADDELER	n	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder.	362	2.356	.684	Çok Etkili
18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	362	2.173	.713	Az Etkili
9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	362	2.152	.778	Az Etkili
25. Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.	362	2.099	.734	Az Etkili
8. Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.	362	2.055	.796	Az Etkili

Bu boyuta ilişkin maddeler incelendiğinde, aritmetik ortalamaların 2.356 ile 2.055 arasında değiştiği görülmektedir. Tabloya göre, “hükmetme” boyutuna ait toplam beş maddeden bir tanesi “çok etkili”, dört tanesi ise “az etkili” düzeyindedir.

Öğretmenlerin anket maddelerine verdikleri cevaplarda en yüksek ortalamaya “çok etkili” düzeyinde “sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder” ( $\bar{X} = 2.356$ ) maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin, kendileriyle ilgili sorunların çözümüne duyarsız kalmadıklarını ve öğretmenlerin de bu durumdan memnun olduklarını gösterebilir.



“Hükmetme” boyutunun etkililiğine ilişkin cevaplardan en düşük ortalamaya “fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar” ( $\bar{X} = 2.055$ ) maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeye, öğretmenler tarafından verilen tepki “az etkili” düzeyindedir. Buradan, öğretmenlerin çatışmaların yönetiminde baskı ve güç kullanılmasından hoşnut olmadıkları ileri sürülebilir. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin sorunlara kendi çözümlerini zorla dayatmaları, öğretmenler tarafından olumsuz karşılanmaktadır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, onların; (a) cinsiyetlerine, (b) yaşlarına, (c) eğitim durumlarına, (d) bitirdikleri fakülte türüne, (e) branşlarına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmişti. İlgili alt probleme yanıt aramak amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

##### 4.4.1. “Cinsiyet”e Göre Müdürlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algılarını saptamak amacıyla yapılan t-testinin sonuçları Tablo 4.24’te görülmektedir.

**Tablo 4.24.** Cinsiyet değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (t testi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Öğretmenlerin Cinsiyeti				t	p
	Kadın (n=170)		Erkek (n=192)			
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Tümleştirme	2.342	.582	2.371	.585	-.464	.643
Ödün Verme	2.198	.556	2.201	.042	-.057	.955
Hükmetme	2.167	.569	2.167	.577	.006	.995
Kaçınma	2.278	.522	2.286	.506	-.132	.895
Uzlaşma	2.317	.530	2.339	.559	-.381	.704

Tablo 4.24’e göre, bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark

yoktur ( $p > .05$ ). Buradan, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin benzer algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu, cinsiyetin öğretmen algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığını göstermektedir.

#### 4.4.2. “Yaş”a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler, Tablo 4.25, Tablo 4.26 ve Tablo 4.27’de yer almaktadır.

**Tablo 4.25.** Yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	20-29 yaş (n=29)		30-39 yaş (n=158)		40 ve üzeri yaş (n=175)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.155	.538	2.440	.557	2.316	.603
Ödün Verme	2.061	.571	2.289	.554	2.142	.568
Hükmetme	2.166	.535	2.230	.573	2.109	.586
Kaçınma	2.264	.424	2.322	.511	2.249	.528
Uzlaşma	2.213	.523	2.367	.527	2.312	.563

Tablo 4.25 incelendiğinde, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin “20-29 yaş” grubunda “az etkili” düzeyinde “kaçınma” ( $\bar{X} = 2.264$ ), “30-39 yaş” grubunda “çok etkili” düzeyinde “tümleştirme” ( $\bar{X} = 2.440$ ) ve “40 ve üzeri yaş” grubunda “az etkili” düzeyinde “tümleştirme” ( $\bar{X} = 2.316$ ) yönteminin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre, en düşük aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ise “20-29 yaş” grubunda “az etkili” düzeyinde “ödün verme” ( $\bar{X} = 2.061$ ) ve “30-39 yaş grubu” ( $\bar{X} = 2.230$ ) ile “40 ve üzeri yaş” grubunda ( $\bar{X} = 2.109$ ) “az etkili” düzeyinde “hükmetme” olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.26’da verilmektedir.

**Tablo 4.26.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	2.558	2	1.279	3.824	.023*
	Gruplar içi	120.068	359	.334		
	Toplam	122.626	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.387	2	1.193	3.780	.024*
	Gruplar içi	113.333	359	.316		
	Toplam	115.720	361			
Hükmetme	Gruplar arası	1.209	2	.605	1.820	.164
	Gruplar içi	119.273	359	.332		
	Toplam	120.482	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.443	2	.221	.841	.432
	Gruplar içi	94.528	359	.263		
	Toplam	94.971	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	.670	2	.335	1.130	.324
	Gruplar içi	106.460	359	.297		
	Toplam	107.130	361			

\* p < 0.05

Tablo 4.26'ya bakıldığında, yaş değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “tümleştirme” ve “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu ( $p < .05$ ); bunun dışındaki ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.27'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.27.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	20-29 yaş	30-39 yaş	40 ve üzeri yaş
20-29 yaş		Ort. Fark= -.28470 P= .015*	Fark yok
30-39 yaş	Ort. Fark= .28470 P= .015*		Fark yok
40 ve üzeri yaş	Fark yok	Fark yok	

\* p < 0.05

Tablo 4.25 ve 4.27'den de anlaşılacağı gibi “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, “20-29 yaş”

grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bu da, genç öğretmenlerin, orta yaştaki öğretmenlere kıyasla daha fazla demokratik ve işbirlikli bir yaklaşım beklentisi içerisinde olduklarını gösterebilir.

**Tablo 4.28.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	20-29 yaş	30-39 yaş	40 ve üzeri yaş
20-29 yaş		Ort. Fark= -.22654 P= .047*	Fark yok
30-39 yaş	Ort. Fark= .22654 P= .047*		Ort. Fark=.14689 P= .018
40 ve üzeri yaş	Fark yok	Ort. Fark= -.14689 P= .018	

p< 0.05

Tablo 4.25 ve 4.28 incelediğinde, “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algılarının “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenler ile “40 ve üzeri yaş” grubundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, 30-39 yaş arasındaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre, istek ve gereksinimlerinin karşılanması konusunda daha kolay ikna olduklarına işaret edebilir. Başka bir ifadeyle, çatışmaların çözümünde okul müdürleri öncelikle öğretmenleri memnun etmeye çalıştıklarında, 30-39 yaş grubunda yer alan öğretmenler, beklentilerini yüksek tutmadıkları için daha çabuk tatmin olabilirler.

#### 4.4.3. “Eğitim Durumu”na Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları ile ilgili bulgular Tablo 4.29’da yer almaktadır.

**Tablo 4.29.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)		Lisans (n=301)		Lisansüstü (n=22)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.333	.650	2.377	.567	2.129	.653
Ödün Verme	2.087	.593	2.232	.558	1.955	.576
Hükmetme	2.036	.580	2.193	.575	2.046	.585
Kaçınma	2.209	.568	2.301	.506	2.152	.498
Uzlaşma	2.286	.572	2.353	.535	2.068	.588

Tablo 4.29'a bakıldığında, Eğitim Enstitüsü- Ön lisans mezunu grupta en fazla aritmetik ortalamaya sahip yöntemin “az etkili” düzeyinde “tümleştirme” ( $\bar{X}=2,333$ ), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “az etkili” düzeyinde “hükmetme” ( $\bar{X}=2,036$ ) olduğu; lisans mezunu grupta en fazla ortalamaya sahip yöntemin “çok etkili” düzeyinde “tümleştirme” ( $\bar{X}=2,377$ ), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “az etkili” düzeyinde “hükmetme” ( $\bar{X}=2,193$ ) olduğu ve lisansüstü eğitim grubunda en fazla ortalamaya sahip yöntemin “az etkili” düzeyinde “kaçınma” ( $\bar{X}=2,157$ ), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “az etkili” düzeyinde “ödün verme” ( $\bar{X}=1,955$ ) yöntemi olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.30'da verilmektedir.

**Tablo 4.30.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	1.289	2	.644	1.907	.150
	Gruplar içi	121.337	359	.338		
	Toplam	122.626	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.128	2	1.064	3.363	.036*
	Gruplar içi	113.592	359	.316		
	Toplam	115.720	361			
Hükmetme	Gruplar arası	1.194	2	.597	1.797	.167
	Gruplar içi	119.288	359	.332		
	Toplam	120.482	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.691	2	.346	1.316	.269
	Gruplar içi	94.280	359	.263		
	Toplam	94.971	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	1.737	2	.868	2.958	.053*
	Gruplar içi	105.393	359	.294		
	Toplam	107.130	361			

\*  $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “ödün verme” ve “uzlaşma” yöntemlerinde farkın anlamlı olduğu ( $p < .05$ ); bunun dışındaki ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir.

“Ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.31’de verilmektedir.

**Tablo 4.31.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi)

Gruplar	Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)	Lisans (n=301)	Lisansüstü (n=22)
Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)		Fark yok	Fark yok
Lisans (n=301)	Fark yok		Ort. Fark= .27735 P= .026*
Lisansüstü (n=22)	Fark yok	Ort. Fark= -.27735 P= .026*	

\* p< 0.05

Tablo 4.29 ve 4.31’de gösterildiği gibi, lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bu bulgudan hareketle, lisansüstü mezunu öğretmenlerin almış oldukları eğitim dolayısıyla, lisans mezunu öğretmenlere göre, çatışmaların yönetiminde ihtiyaçlarının doyurulması konusunda daha çok tatmin edilme beklentisi içerisinde oldukları ileri sürülebilir.

“Uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.32’de verilmektedir.

**Tablo 4.32.** Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi)

Gruplar	Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)	Lisans (n=301)	Lisansüstü (n=22)
Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)		Fark yok	Fark yok
Lisans (n=301)	Fark yok		Ort. Fark= .28453 P= .018*
Lisansüstü (n=22)	Fark yok	Ort. Fark= -.28453 P= .018*	

\* p< 0.05

Tablo 4.29 ve 4.32’ye göre, lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Buradan, lisansüstü eğitim görmüş

öğretmenlerin, aldıkları eğitim doğrultusunda daha çok işbirliği ve problem çözme davranışı beklentisinde oldukları sonucu çıkarılabilir.

#### 4.4.4. “Bitirilen Fakülte Türü”ne Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin bitirdikleri fakülte türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları ile ilgili bulgular Tablo 4.33’te yer almaktadır.

**Tablo 4.33.** Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Eğitim Fakültesi (n=213)		Fen-Edebiyat Fakültesi (n=106)		Diğer (n=43)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.349	.584	2.363	.595	2.384	.558
Ödün Verme	2.200	.567	2.189	.572	2.223	.558
Hükmetme	2.186	.560	2.168	.597	2.070	.620
Kaçınma	2.288	.511	2.277	.526	2.267	.502
Uzlaşma	2.327	.539	2.330	.554	2.329	.560

Tablo incelendiğinde, tüm fakülte gruplarında yer alan öğretmenlerin, işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim yönteminin “çok etkili” düzeyinde “tümleştirme” olduğu görülmektedir. Bütün fakülte gruplarında yer alan öğretmenlerin algılarına göre en düşük aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ise “az etkili” düzeyinde “hükmetme” olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.34’te verilmektedir.



**Tablo 4.34.** Bitirilen fakülte türü değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	.048	2	.024	.071	.932
	Gruplar içi	122.577	359	.341		
	Toplam	122.626	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	.037	2	.018	.057	.945
	Gruplar içi	115.683	359	.322		
	Toplam	115.720	361			
Hükmetme	Gruplar arası	.483	2	.241	.722	.486
	Gruplar içi	119.999	359	.334		
	Toplam	120.482	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.020	2	.010	.037	.964
	Gruplar içi	94.952	359	.264		
	Toplam	94.971	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	.001	2	.000	.001	.999
	Gruplar içi	107.129	359	.298		
	Toplam	107.130	361			

Tablo 4.34 incelendiğinde, farklı fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında farklılık görülmemektedir ( $p > .05$ ). Buradan, tüm fakülte gruplarındaki öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algılarının benzer olduğu sonucuna varılabilir. Bundan dolayı, mezun olunan fakültenin, öğretmenlerin kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

#### 4.4.5. “Branş” a Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Branş değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili bulgular Tablo 4.35’de yer almaktadır.

**Tablo 4.35.** Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Sosyal Alanlar (n=205)		Fen – Matematik Alanları (n=128)		Sanat - Spor Alanları (n=29)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.371	.582	2.382	.584	2.155	.569
Ödün Verme	2.184	.560	2.256	.562	2.055	.619
Hükmetme	2.205	.559	2.120	.613	2.103	.547
Kaçınma	2.275	.499	2.311	.534	2.207	.528
Uzlaşma	2.337	.546	2.356	.541	2.149	.539

Tablo incelendiğinde, Sosyal Alanlar grubunda yer alan öğretmenlerin cevapları içinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,371$ ) “çok etkili” düzeyinde “tümleştirme”, en düşük ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,184$ ) “az etkili” düzeyinde “ödün verme” olduğu görülürken; Fen-Matematik Alanları grubunda en fazla aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,382$ ) “çok etkili” düzeyinde “tümleştirme”, en düşük ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,120$ ) “az etkili” düzeyinde “hükmetme”; Sanat-Spor Alanları grubunda ise en fazla aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,055$ ) “az etkili” düzeyinde “kaçınma”, en düşük ortalamaya sahip yöntemin ( $\bar{X}=2,120$ ) “az etkili” düzeyinde “ödün verme” yöntemi olduğu anlaşılmaktadır.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.36’da verilmektedir.

**Tablo 4.36.** Branş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	1.297	2	.648	1.919	.148
	Gruplar içi	121.329	359	.338		
	Toplam	122.626	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	1.063	2	.532	1.664	.191
	Gruplar içi	114.657	359	.319		
	Toplam	115.720	361			
Hükmetme	Gruplar arası	.690	2	.345	1.034	.357
	Gruplar içi	119.792	359	.334		
	Toplam	120.482	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.283	2	.142	.537	.585
	Gruplar içi	94.688	359	.264		
	Toplam	94.971	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	1.036	2	.518	1.754	.175
	Gruplar içi	106.093	359	.296		
	Toplam	107.130	361			

Tablo 4.36’da, farklı branş gruplarındaki öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Dolayısıyla, branşın okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları üzerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

### Sonuçlar

1. İzmir ili 8 metropol ilçedeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla “tümleştirme” yöntemini; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” ve en az da “ödün verme” yöntemini kullanmaktadırlar.

2. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin her birini kullanma derecelerine ilişkin algılarında “tümleştirme” alt boyutunda “sık sık” algı düzeyine sahipken; “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” alt boyutlarında “ara sıra” algı düzeyine; “ödün verme” alt boyutunda ise “nadiren” algı düzeyine sahiptir.

3. Kadın ve erkek öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında bütün yöntemlerde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu; bunun dışındaki yöntemlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yöntemine ilişkin algıları “20-29 yaş” ile “40 ve üzeri yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır.

5. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında yöntemlerin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

6. Öğretmenlerin bitirdikleri fakülte türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında bütün yöntemlerde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

7. Öğretmenlerin branş değişkenine göre, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin algıları arasında “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu, bunun dışındaki yöntemlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. “Fen-Matematik Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yöntemine ilişkin algıları, “Sanat-Spor Alanları” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır.

8. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinden en etkili olanı “tümleştirme” yöntemi; daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme” ve en az etkili olan yöntem de “hükmetme” yöntemidir.

9. Kadın ve erkek öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında bütün yöntemlerde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

10. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “tümleştirme” ve “ödün verme” yönteminde farkın anlamlı olduğu, bunun dışındaki yöntemlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmüştür. “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algılarına bakıldığında ise, “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarının, “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenler ile “40 ve üzeri yaş” grubundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

11. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “ödün verme” ve “uzlaşma” yönteminde farkın anlamlı olduğu; bunun dışındaki yöntemlere ilişkin ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmüştür. Lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Öğretmenlerin “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin algılarına bakıldığında ise, lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarının, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

12. Öğretmenlerin bitirdikleri fakülte türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında bütün yöntemlerde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

13. Öğretmenlerin branş değişkenine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında bütün yöntemlerde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

### Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri çatışmaların yönetiminde en fazla tümleştirme yöntemini kullansalar da, sorunların çözümlenmesinde öğretmenlerin tüm endişelerinin açığa çıkarılması konusunda yeterince çaba göstermemektedirler. Bu nedenle, müdür ve öğretmenlerin, aralarındaki anlaşmazlıkları en aza indirmek için sık sık bir araya gelerek iletişimi güçlendirmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin fikirlerini açıkça ifade etmelerini sağlayacak iletişim yolları kullanılmalıdır.

2. Öğretmenler, okul müdürlerinin “uzlaşma” yöntemini “ara sıra” ve “az etkili” kullandıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, çatışmaların yönetiminde uzlaşmacı yaklaşımın önemini daha iyi kavramak ve bu yöntemi etkili bir şekilde kullanmak için müdürlerin, kendileri için düzenlenen yöneticilik, çatışma ve çatışma çözme konularında hizmet içi kurslara katılarak çatışma yönetim yöntemlerini etkili bir şekilde kullanmaları sağlanmalıdır.

3. Fen-Matematik alan öğretmenlerinin “ödün verme” yöntemine ilişkin algıları diğer branş öğretmenlerinin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Bu yüzden, okul müdürlerinin, öğretmenlerin istek ve gereksinimlerini karşılarken demokratik ve adil bir şekilde bütün öğretmenlere eşit mesafede yaklaşması gerekir.

4. Öğretmenler, yaşanan anlaşmazlıklar hakkındaki duygu ve düşüncelerin içtenlikle paylaşılabilmesi konusunda müdürlerin etkisiz kaldıklarını düşünmektedirler. Bunun giderilmesi amacıyla, okul müdürlerinin etkili iletişim ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirici seminerlere katılmaları sağlanmalıdır.

5. Öğretmenlerin “kaçınma” boyutuna ilişkin algıları “az etkili” düzeyindedir. Öğretmenler, müdürlerin görüş ayrılıklarını dile getirmekten kaçınmalarını olumsuz

karşılıklıdır. Bu yüzden, okul müdürlerinin sorunların açık ve net bir şekilde tartışılmasını sağlayacak ortam yaratması gerekir.

6. Okul müdürlerinin, fikirlerini kabul ettirmek için yetkilerini kullanması ve baskı yapması, öğretmenler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bunun yerine, herkesin fikirlerini özgürce ifade edebileceği demokratik bir ortamın sağlanması gerekir.

7. Genç öğretmenlerin “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, orta yaştaki öğretmenlere kıyasla daha düşüktür. Bu da, genç öğretmenlerin, daha fazla problem çözme yaklaşımı beklentisi içerisinde olduklarını gösterebilir. Bu yüzden, çatışmaların çözümüne yaş ayırt edilmeksizin bütün öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır.

8. Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin “ödün verme” ve “uzlaşma” yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları, lisans mezunu öğretmenlerin algılarından daha düşük çıkmıştır. Bu da eğitim düzeyinin artmasıyla öğretmenlerin farkındalıklarının ve eleştirel bakış açılarının geliştiğini gösterebilir. Okul müdürlerinin de bir amir olarak öğretmenlerin gerisinde kalmaması için etkili liderlik ve çatışma yönetimi konusundaki araştırmaları takip ederek kendilerini geliştirmeleri gerekir.

9. Ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları azaltabilmek için, müdürlerin, öğretmenleri sorunları açık bir şekilde konuşabilmesi ve birlikte çözüm bulunabilmesi konusunda cesaretlendirmesi ve desteklemesi gerekmektedir.

### Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmanın evrenini İzmir ili 8 metropol ilçedeki genel liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, değişik illerde yapılabilir.

2. Araştırma, ilköğretim, meslek liseleri ve yüksek öğretim kurumlarında da yapılabilir.

3. Araştırmada, genel liselerde okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin algıları saptanabilir.

4. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerine ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin algıları “çalıştıkları okuldaki görev süreleri” , “okulun büyüklüğü” ve “okulun bulunduğu yerin sosyoekonomik düzeyi” değişkenlerine göre irdelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, D. C. (1989). *Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles, and Commitment in Middle-Level Schools* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02.04.2008).
- Akın, M. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:11, s. 1-11.
- Aktaş, B. (2005). *Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataklı, A. (1995, Kasım). Eğitim Kurumlarında Çatışma, *Çağdaş Eğitim*, Yıl: 20, Sayı:215, s. 24-26.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*, Bas- Yay Matbaası, Ankara.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın, N. T. (1996). *Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Başaran İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretme Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Bayrak, C. (1996, Bahar). Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s.17-27.
- Bilgin, A. (2000). Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı: 1, s.85-.94



- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Texas, S. Niederauer, (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir (Söz konusu bilgiyi Niederauer, Blake ve Mouton'ın kitabından aktarmıştır.)
- Blake, R. R. , Shepard, H. A. and Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf Publishing Company, Texas, E. Eren, (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, (Söz konusu bilgiyi Eren, Blake vd'nin kitabından aktarmaktadır.)
- Borisoff, D. and Victor, D. (1998). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Bozkan, O. (1998). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri Arasındaki Çatışma Nedenleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002). Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles, *International Journal of Conflict Management*, Cilt: 13, Sayı:1, s. 78-94, <http://www.emeraldinsight.com> (03.04.2008).
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cardona, F. (1995). *Comparative Study of the Styles of Handling Interpersonal Conflict Among Students, Faculty, and Administrators* (Unpublished Dissertation), Michigan State University, Lansing, Michigan, <http://proquest.umi.com> (22.07.2008).
- Carlisle, H. (1976). *Management: Concept and Situations*, Science Research Associates, Chicago, A. İ. Gümüşeli, (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Gümüşeli, Carlisle'ın kitabından aktarmaktadır.)
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, New York, B. Tokat (1999, Ocak). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, s. 23-39 (Söz konusu bilgiyi Tokat, Coser'in kitabından aktarmaktadır.)
- Çalışkan, İ. (1999). *İzmir'de Ortaöğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Demirbolat, A. (1997) *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dillard, M. B. (2005). *Gender and Conflict Management Styles of Texas Secondary School Assistant Principals: A Descriptive Study* (Unpublished Dissertation), Texas A&M University, Texas, <http://proquest.umi.com> (03.04.2008).

- Donovan, M.M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict* (Unpublished Dissertation), Marquette University, Wisconsin, , <http://proquest.umi.com> (20.07.2008).
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdim, N. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Ertürk, M. (1994, Aralık). Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yöntemi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:11, s. 121-147.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M. and Donnelly J.H. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Business Publications, Homewood.
- Gordon, J.R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Gümüseli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hampton, D. R. (1986). *Management*, McGraw-Hill, New York.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*, Penguin Books, London.
- Hoover, D. R. (1990). *Relationships among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools* (Unpublished Dissertation), Auburn University, Alabama, <http://proquest.umi.com> (02.04.2008).
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior: An Introductory Text*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, HarperCollins, New York.
- Johnson, P.E. (1989). *Conflict in School Organizations and Its Relationship to School Climate* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02. 04. 2008).
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Kara, İ. (1995). *Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, O. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları ile Çatışmayı Yönetme Stilleri* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s.477-493.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 132, İstanbul.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (1995, Temmuz - Ağustos). Eğitim Kurumlarımızda Çatışma Nedenleri, Sonuçları ve Etkileri, *Çağdaş Eğitim*, Yıl: 20, Sayı: 212, s. 13-15.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, M. Aydın, (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Aydın, Liket'in kitabından aktarmaktadır.)
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Mayer, R. J. (1990). *Conflict Management: The Courage to Confront*, Battelle Press, Ohio, E. Karip, (2000). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Karip, Mayer'in kitabından aktarmaktadır.)
- Monchak, P. V. (1993). *Relationships Between Organizational Structure, Conflict Resolution, and Organizational Commitment in Elementary Schools* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (24.08.2008).
- Moore, C. W. (1996). *The Mediation Process*, Jossy-Bass Publishers, California, E. Karip, (2000). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Karip, Moore'un kitabından aktarmıştır.)
- Newton, C. and Tarrant, T. (1992). *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*, Routledge, London.
- Niederauer, S. (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.81-114.

- Özel, M. (1996). *Kamu Örgütlerinde Çatışma ve Verimliliğe Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları* (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Paletsini, R.H. (1999). *Educational Administration: Leading with Mind and Heart*, The Scarecrow Press, Oxford.
- Rahim, M. A. and Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, *Psychological Reports*, Cilt: 44, Sayı: 3, s. 1323-1344, A. İ. Gümüşeli, (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Gümüşeli, Rahim ve Bonoma'nın makalesinden aktarmıştır.)
- Rahim, M. A. (1986). *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, New York, A. İ. Gümüşeli, (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Gümüşeli, Rahim'in kitabından aktarmıştır.)
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, Connecticut, E. Karip (2000). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara (Söz konusu bilgiyi Karip, Rahim'in kitabından aktarmaktadır.)
- Robbins, S. R. (1974). *Managing Organizational Conflict*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, M. Aydın, (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Aydın, Robbins'in kitabından aktarmaktadır.)
- Roderick, T. (1987). Johny Can Learn to Negotiate, *Educational Leadership*, Sayı: 45, s. 86-90, A. İ. Gümüşeli, (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Söz konusu bilgiyi Gümüşeli, Roderick'in makalesinden aktarmaktadır.)
- Smith, C. G. (1966, Mart). A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, s. 504, D. Tengilimoğlu, (1991, Haziran). *Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s.123-144, (Söz konusu bilgiyi Tengilimoğlu, Smith'in makalesinden aktarmaktadır.)
- Sözen, D. (2002). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çaç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Şimşek, Ş.M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tengilimoğlu, D. (1991, Haziran). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s.123-144.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and Conflict Management, M. D. Dunentte (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Tokat, B. (1999, Ocak). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, s. 23-39.
- Ural, A. (1997) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Varol, M. (1990, Aralık- Ocak). Örgütlerde Gruplar ve Örgütsel Çatışma Üzerine Notlar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 45, Sayı: 1-4, s.185- 207.
- Yıldırım, İ. (1993). Eğitim Örgütlerinde Çatışmaların Davranışsal Boyutları, *Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 1-7.
- Yiğit, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

# **EKLER**

## Ek - 1. Ölçek Onay Belgesi

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.35.00.03.1/ 23133  
Konu : Tuğba KAYA'nın Araştırma İzni

11/03/2008

VALİLİK MAKAMINA  
İZMİR

İlgi : a)28/02/2007 tarihli ve B.08.4.MEM.4.35.03.11-311/1084 sayılı Makam Onayı.  
b)Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün F.007/2008 tarihli ve 953 sayılı yazısı.

Pamukkale Üniversitesi'ne ilgil (b) yazısında; Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yöntemleri Derneği Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Tuğba KAYA'nın "Genel Lise Müdürlükleri'nin Çatışma Yönetim Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Algıları" konulu tez çalışması için hazırlanan anketli öklî listede belirtilen liselerde uygulanmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu anketin ekli listede belirtilen liselerde, 2007-2008 öğretim yılında, eğitim öğretimi aksatılmadan okul müdürlükleri bünyesinde yapılması, araştırma sonucunun bir önceğülil Müdürlüğünüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun gördüğünle takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Kâmil AYDOĞAN  
Müdür

OLUR

26.03/2008

Sait TOPOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

## Ek – 2. Örgütsel Çatışma Ölçeği II

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, “okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları” konulu araştırmaya bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Burada çatışma kavramı “örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli örgütsel nedenlerden doğan anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklar” anlamında kullanılmaktadır.

Vereceğiniz cevaplardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur. Çalışmaların amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve objektif cevaplara bağlıdır.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tuğba KAYA  
PAÜ Sosyal Bilimler  
Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri A.B.D.

### BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

2. Yaşınız:

20–24  25–29  30–34  35–39  40 ve yukarısı

3. Öğrenim Durumunuz:

Eğitim Enstitüsü - Ön lisans () Fakülte () Lisansüstü ()

4. Bitirilen Okulun Türü:

Eğitim Fakültesi () Fen-Edebiyat Fakültesi () Diğer ()

5. Branşınız:

Sosyal Alanlar () Fen-Matematik Alanları () Sanat-Spor Alanları ()



## BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ II

Aşağıdaki maddelerin her biri için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.  Herhangi bir konuda öğretmenlerle yönetici arasında herhangi bir farklılık, uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda Okul Müdürümüz;	Çözüm yoluna başvurulma sıklığı					Çözüm yolunun size göre etkililiği		
	Her zaman	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman	Çok etkili	Az etkili	Hiç etkili değil
1.Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.								
2.Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.								
3.Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.								
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır.								
5.Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.								
6.Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaya kaçınır.								
7.Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.								
8.Fikirlerini kabul ettirmek için bizlere baskı yapar.								
9.Kendi lehine karar çıkartmak için yetkisini kullanır.								
10.İsteklerimizi dikkate alır.								
11.İsteklerimizi koşulsuz benimser.								
12.Bir sorunu birlikte çözmek için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar.								
13.Bizlere ödün verir.								
14.Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.								
15.Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür.								
16.Bizlerle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışır.								
17.Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.								
18.Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.								
19.Bizim önerilerimize uyar.								
20.Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar.								



### Ek – 3. Rahim Organizational Conflict Inventory II From B

Directions: You may have incompatibilities, disagreement, or differences (i.e. conflict) with your subordinates. Rank each of the following statements to indicate how you handle your conflict with your subordinates. Try to recall as many recent conflict situations as possible in rankind these statements. There are no right or wrong answers. The response which is most characteristic of your behavior in a situation of conflict with your subordinates is the best answer. Any other answer, which may be considered as more desirable or acceptable, will simply lead to misleading information. Please circle your responses.

- 5- Strongly Agree
- 4- Agree
- 3- Undecided
- 2- Disagree
- 1- Strongly Disagree

#### STATEMENTS

1. I try to investigate an issue with my subordinates to find a solution acceptable to us.	5	4	3	2	1
2. I generally try to satisfy the needs of my subordinates.	5	4	3	2	1
3. I attempt to avoid being “put on the spot” and try to keep my conflict with my subordinates to myself.	5	4	3	2	1
4. I try to integrate my ideas with those of my subordinates to come up with a decision jointly.	5	4	3	2	1
5. I try to work with my subordinates to find solutions to a problem which satisfy our expectations.	5	4	3	2	1
6. I usually avoid open discussions of my differences with my subordinates.	5	4	3	2	1
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.	5	4	3	2	1
8. I use my influence to get my ideas accepted.	5	4	3	2	1
9. I use my authority to make a decision in my favor.	5	4	3	2	1
10. I usually accommodate the wishes of my subordinates.	5	4	3	2	1
11. I give in to the wishes of my subordinates.	5	4	3	2	1
12. I exchange accurate information with my subordinates to solve a problem together.	5	4	3	2	1
13. I usually allow concessions to my subordinates.	5	4	3	2	1
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.	5	4	3	2	1
15. I negotiate with my subordinates so that a compromise can be reached.	5	4	3	2	1
16. I try to stay away from disagreement with my subordinates.	5	4	3	2	1
17. I avoid an encounter with my subordinates.	5	4	3	2	1
18. I use my expertise to make a decision in my favor.	5	4	3	2	1
19. I often go along with the suggestions of my subordinates.	5	4	3	2	1
20. I use “give and take” so that a compromise can be made.	5	4	3	2	1
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.	5	4	3	2	1

22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.	5	4	3	2	1
23. I collaborate with my subordinates to come up with decisions acceptable to us.	5	4	3	2	1
24. I try to satisfy the expectations of my subordinates.	5	4	3	2	1
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.	5	4	3	2	1
26. I try to keep my disagreement with my subordinates to myself in order to avoid hard feelings.	5	4	3	2	1
27. I try to avoid unpleasant exchanges with my subordinates.	5	4	3	2	1
28. I try to work with my subordinates for a proper understanding of a problem.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

- Adı, Soyadı** : Tuğba KAYA
- Ana Adı** : Havva
- Baba Adı** : İsrail
- Doğum Yeri ve Tarihi** : ADANA 13.02.1979
- Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi** : Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
İngiliz Dili Öğretmenliği Bölümü - 2002
- Çalıştığı Yer ve Adresi** : Turgutlu Niyazi Üzmez Lisesi  
MANİSA
- Bildiği Yabancı Dil** : İngilizce (KPDS - Mayıs 2002 Puanı 89)