



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETİCİLERİN VE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMAYI YÖNETME
BECERİLERİ

Rüstem ÇAKI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İSTANBUL 2015



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETİCİLERİN VE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMAYI YÖNETME
BECERİLERİ

Rüstem ÇAKI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza KÜPCÜ

İSTANBUL 2015

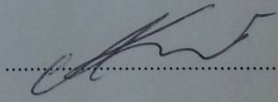
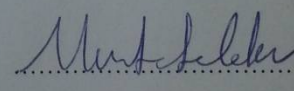
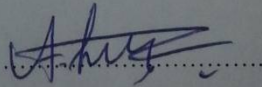
ONAY SAYFASI



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Rüstem Çakı tarafından hazırlanan "Öğreticilerin ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Becerileri" konulu bu çalışma, yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

ONAY:

Adı Soyadı	İmza
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza KÜPCÜ	
Üye: Doç. Dr. Mustafa ÇAKIR	
Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet KATILMIŞ	

Kabul Tarihi: 10/07/2015

ÖZGEÇMİŞ

- 1993 Kızıltepe Lisesi
- 1998 Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden
Mezun Olma.
- 1998 Mardin - Kızıltepe Çamlıdere İlköğretim Okulunda Göreve Başlama
- 2012 Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi
ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programına Giriş

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Görev Yaptığı Kurum : Kızıltepe Mehmetçik Tahir Özcan Daylan Ortaokulu

E posta : rustemcaki@hotmail.com

ÖNSÖZ

Okullar, bireyler arası etkileşim ve iletişimin yoğun yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Bu nedenle okullar kişiler arası çatışmaların yoğun yaşandığı yerler olma özelliklerini barındırmaktadır. Okulların değişmez üyesi olan öğretmen ve idarecilerin aralarında yaşadıkları çatışmaların nedenlerini bilme ve bu çatışmaları yönetme tarzlarını öğrenmelerine bir nebze de olsa katkıda bulunabilme amacı ile bu araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada; “Öğretici ve Yönetici kavramları”, “Çatışma Kavramı”, “Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar”, “Çatışma Nedenleri”, “Çatışma Yönetimi” ve “Çatışma Yönetim Tarzları” başlıklarında literatür araştırmaları yapılarak araştırma yöntem, bulgu ve analizlerine yer verilmiştir.

Bu çalışmada bana emeği geçen ve her konuda bana yardımcı olan başta danışman hocam Ali Rıza Küpcü'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans yapmamda etkili olan ve bana yol gösteren Necmettin Bozdağ'a ve Eyyüp Akan Teşekkür ederim. Araştırmam esnasında yardımlarını esirgemeyen Bilişim Teknolojileri öğretmeni Hülya Karaoğlan ve İngilizce öğretmeni Burcu Engin Öztürk'e ayrıca yüksek lisansa birlikte başladığım arkadaşım M. Sadık Kömürcü başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Anket uygulamam esnasında bana destek olan ve okullarında anket dağıtımda katkıda bulunan tüm arkadaşlarım ile arkadaşım Meshut Demircan'a; ayrıca anketleri büyük bir samimiyet ve sabırla yanıtlayan öğretmen ve yöneticilerimize teşekkür ederim.

Yüksek lisansın her aşamasında bana destek olan başta eşim Eda ÇAKI olmak üzere tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

Rüstem ÇAKI

ÖZET

ÖĞRETİCİLERİN VE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMAYI YÖNETME BECERİLERİ

Rüstem ÇAKI

Yüksek Lisans Tezi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza KÜPCÜ

2015, 155 sayfa

Bu araştırma; öğretici ve yöneticilerin yaşadıkları çatışmaları yönetme tarzları ile çatışma nedenlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modeline uygun olarak düzenlenen araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitimcilerin çatışmayı yaşama nedenleri nelerdir?
2. Eğitimcilerin çatışma yaşama nedenleri bireysel farklılıklara (kıdem, cinsiyet, çalıştığı kurum tipi, görev türü) göre değişmekte midir?
3. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları nelerdir?
- 4- Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları bireysel farklılıklara (kıdem, cinsiyet, çalıştığı kurum tipi, görev türü) göre değişmekte midir?

Araştırmanın evrenini 2014 bahar döneminde Mardin ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçimi “Kolay Erişilebilirlik İlkesi” doğrultusunda yapılarak Mardin ili Artuklu ve Kızıltepe ilçelerinde 14 ortaokul, 17 ilkokul, 13 lise olmak üzere toplam 44 okulda 922 öğretmene ulaşılarak yapılmıştır.

Araştırma ölçeğinin 1. bölümünde “Kişisel Bilgi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin 2. Bölümünde Canlı (2001) tarafından uyarlanan “Çatışma Nedenleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin 3. Bölümünde Holtan ve Holton (1993)’te geliştirilen ve Karip (1999) tarafından uyarlanan “Çatışma Yönetim Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 (Statistical Package For The Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca 2.bölüm için faktör

sayısını belirlemek amacıyla Faktör Analizi Uygulanmıştır. Temel Bileşenler Analizi Tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda toplam 4 faktörün oluştuğu görülmüştür. Oluşturulan bu dört faktörün varyansı alınmıştır. 3.bölüm için "Çatışma Yönetim Yaklaşımları" ölçeğinin çalıştığı kurumdaki görevine, kurum tipine, kıdem ve cinsiyet gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini incelemek üzere t-testi ve ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) yapılmıştır.

Eğitimcilerin çatışma yaşama nedenlerinin başında İletifim gelirken bunu sırasıyla işin yapılma şekli, yönetim ve imtiyaz, tutum alt başlıklarına ait problemler izlemiştir. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzlarında en çok "işbirliği" tarzını kullanırken bu tarzı sırasıyla "uzlaşma", "kaçınma", "uyma" tarzları izlemiştir. Eğitimcilerin en az kullandıkları çatışma yönetim tarzı "hükmetme" tarzı olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretici, yönetici, çatışma, çatışma nedenleri, çatışma yönetimi, çatışma yönetim tarzları.

ABSTRACT

CONFLICT MANAGEMENT PREFERENCES OF INSTRUCTORS AND ADMINISTRATORS

Rüstem ÇAKI

Master's Thesis Department of Educational Management and Audit

Advisor: Ali Rıza KÜPCÜ

2015. 155 Pages

The purpose of this study is to determine the methods of managing the conflicts experienced by the instructors and directors and the causes of such conflicts. Answers to the following questions are sought in the study arranged in line with the review model:

1. What are the causes of conflicts of the educators?
2. Do the causes of conflicts experienced by the educators vary based on personal differences (seniority, gender, institution type worked at, field of study, and position in the institution, etc.)?
3. What are the conflict management methods of educators?
4. Do the conflict management methods of the educators vary based on personal differences (seniority, gender, institution type worked at, field of study, and position in the institution, etc.)?

Population of this study consists of the public schools in Mardin in the spring term of 2014 year. Sampling selection is performed in line with the “easily accessible principle”, and by reaching a total of 922 teachers in 44 schools in the city of Mardin, districts of Artuklu and Kızıltepe in 14 middle schools, 17 elementary schools, and 13 high schools.

“Personal Information Scale” is used in the 1st part of the study scale. “Causes of Conflict Scale”, adapted by Canlı (2001), is used in the 2nd part of the study scale. And “Conflict Management Approaches Scale”, developed by Holtanve Holton (1993) and adapted by Karip (1999), is used in the 3rd part of the scale.

SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences) software package is used in the analysis of the data collected in the study. Moreover, Factor Analysis is applied for the purposes of determining the number of factors for the 2nd part. As a result of the factor analysis performed using the Principal Components Analysis Technique it is seen that there are 4 factors in total. Variances of these 4 factors created are taken. And for the 3rd part, T-Test and ANOVA (One-Way Analysis of Variance) are performed in order to investigate that whether the “Conflict Management Approaches” scale varies based on the variables such as position in the institution worked at, type of institution, seniority, and gender or not.

While “communication” is the primary cause of conflict experienced by the educators, issues in subheadings such as method of working, management and privilege, and attitude followed respectively. While the educators mostly use the “cooperation” method in their conflict management, this method is followed by the methods of reconciliation, avoidance, and compliance respectively. The conflict management method least used by the educators is the method of “domination”.

Key words: instructor, director, conflict, the causes of conflict, the conflict management, the conflict management method.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ÖZGEÇMİŞ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR VE SEMBOLLER.....	xvii
BÖLÜM I: GİRİŞ.....	1
1.1 . Problem Durumu.....	1
1.2 . Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 . Araştırmanın Önemi.....	4
1.4 . Varsayımlar.....	5
1.5 . Sınırlılıklar.....	5
1.6 . Tanımlar.....	5
BÖLÜM II: ALAN YAZIN / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Öğretici ve Yönetici Kavramı.....	7
2.1.1. Öğreticilik Kavramı.....	7
2.1.2. Yöneticilik Kavramı.....	8
2.2. Çatışma Kavramı.....	9
2.2.1. Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar.....	11
2.2.1.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım.....	11
2.2.1.2. Davranışçı (Neoklasik) Yaklaşım.....	12
2.2.1.3. Etkileşimsel (Modern) Yaklaşım.....	13

2.3. Çatışma Türleri.....	15
2.3.1. Çatışmaya Neden Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma.....	16
2.3.1.1. Bireyin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışma.....	16
Yaklaşma Yaklaşma Çatışması.....	16
Kaçınma Kaçınma Çatışması.....	16
Yaklaşma Kaçınma Çatışması.....	17
2.3.1.2. Bireyler Arası Çatışma.....	17
Kaybedelim Kaybedin Stratejisi.....	17
Kaybedelim Kazanın Stratejisi.....	17
Kazanalım Kaybedin Stratejisi.....	17
Kazanalım Kazanın Stratejisi.....	17
2.3.1.3. Grup İçi Çatışma.....	18
2.3.1.4. Gruplar Arası Çatışma.....	18
2.3.2.. Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	19
2.3.2.1. Fonksiyonel (İşlevsel) Çatışma.....	19
2.2.3.2. Fonksiyonel Olmayan (İşlevsel Olmayan) Çatışma.....	20
2.3.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	20
2.3.3.1. Yatay Çatışma.....	20
2.3.3.2. Dikey Çatışmalar.....	20
2.3.3.3. Emir- Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma.....	20
2.3.4. Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma.....	21
2.3.4.1. Potansiyel Çatışma.....	22
2.3.4.2. Algılanan Çatışma.....	22
2.3.4.3. Hissedilen Çatışma.....	22
2.3.4.4. Açık Çatışma.....	22
2.4. Çatışmaya Neden Olan Faktörler.....	23

2.4.1. Bireysel (Kişisel) Faktörler.....	24
2.4.1.1. Kişilik.....	24
2.4.1.2. Algılama Farklılıkları.....	24
2.4.1.3. Statü Farklılıkları.....	25
2.4.1.4. Amaç ve Değer Farklılıkları.....	25
2.4.2. Örgütsel (Yapısal) Faktörler.....	25
2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü.....	26
2.4.2.2. Bürokratik Nitelikler.....	26
2.4.2.3. Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık (Fonksiyonel Bağımlılık).....	26
2.4.2.4. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar.....	27
2.4.2.5. İş Bölümü.....	27
2.4.2.6. Yeni Uzmanlıklar.....	28
2.4.2.7. Kaynakların Kıtıllığı.....	28
2.4.2.8. Ortak Karar Verme.....	28
2.4.2.9. Ödüllendirme Sistemi ve Rekabet.....	28
2.4.2.10. Denetim Biçimi.....	29
2.4.2.11. Örgütsel Görev ve Sorumluluk Belirsizliği.....	30
2.4.2.12. Örgütsel Değişim.....	30
2.4.3. İletişime İlişkin Faktörlerden Kaynaklanan Çatışmalar.....	30
2.4.3.1. Algılama Farklılıkları.....	33
2.4.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	33
2.4.3.3. İletişim Kanallarının Bozukluğu.....	34
2.5. Çatışma Yönetimi.....	34
2.5.1. Çatışmanın Teşhisi ve Analizi.....	36
2.5.2. Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi.....	38
2.5.3. Çatışma Yönetim Tarzları.....	39

2.5.3.1. İşbirliği Tarzı.....	41
2.5.3.2. Uzlaşma Tarzı.....	42
2.5.3.3. Kaçınma Tarzı.....	42
2.5.3.4. Uyma Tarzı.....	43
2.5.3.5. Hükmetme Tarzı.....	43
2.5.3.6. Çatışma Yönetiminde Uygun Tarz Seçimi.....	44
2.6. Çatışmanın Sonuçları.....	46
2.6.1. Çatışmanın Olası Olumlu Sonuçları.....	46
2.6.2. Çatışmanın Olası Olumsuz Sonuçları.....	48
2.7. İlgili Araştırmalar.....	49
2.7.1. İlgili Yüksek Lisans Tezleri.....	50
2.7.2. İlgili Doktora Tezleri.....	53
2.7.3. İlgili Diğer Araştırmalar.....	54
BÖLÜM III: YÖNTEM	57
3.1. Araştırmanın Modeli.....	58
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	58
3.3. Veri Toplama Araçları.....	64
3.3.1. Kişisel Bilgiler.....	64
3.3.2. Çatışmanın Nedenleri.....	65
3.3.3. Çatışma Yönetim Tarzları.....	69
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	69
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM	72
4.1. Çatışma Nedenleri İle İlgili Bulgular.....	72
4.1.1. Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar.....	72
4.1.2. Çatışma Nedenlerine Dair Algılarda Bireysel Farklılıklar.....	81

4.1.2.1. Cinsiyete Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri	
Algıları.....	81
4.1.2.2. Kıdemlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri	
Algıları.....	82
4.1.2.3. Görevlerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri	
Algıları.....	86
4.1.2.4. Kurum Tiplerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama	
Nedenleri Algıları.....	89
4.2. Çatışma Yönetim Tarzları İle İlgili Bulgular.....	92
4.2.1. Çatışma Yönetim Süreçlerine Dair Genel Algılar.....	93
4.2.2. Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Bireysel Farklılıklar.....	103
4.2.2.1. Cinsiyetlerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzı.....	104
4.2.2.2. Kıdemlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzı.....	105
4.2.2.3. Görevlerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzı.....	107
4.2.2.4. Kurum Tiplerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzı...108	
BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
5.1. Sonuçlar.....	110
5.1.1. Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri İle İlgili Sonuçlar.....	110
5.1.1.1. Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar Hakkındaki	
Sonuçlar.....	110
5.1.1.2. Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinden Bireysel	
Farklılıklara İlişkin Sonuçlar.....	113
5.1.2. Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzları İle İlgili Sonuçlar.....	114
5.1.2.1. Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Genel Algıları..114	
5.1.2.2. Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Bireysel	
Farklılıklara İlişkin Sonuçları.....	116

5.2. Öneriler.....	116
5.2.1. Öğretmenlere Öneriler.....	117
5.2.2. Yöneticilere Öneriler.....	117
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler.....	118
KAYNAKÇA.....	119

EKLER

1. Kişisel Bilgi Formu Ölçeği
2. Çatışmanın Nedenleri Ölçeği
3. Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği
4. İzin Onay Yazısı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Geleneksel ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	15
Tablo 2. 2: Çatışma Kavramının Sınıflandırılması.....	23
Tablo 2.3: Kişiler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olup Olmadığı Durumlar.....	45-46
Tablo 2.4 : Örgütsel Çatışmanın Sonuçları.....	49
Tablo 3.1: Yönetici ve Öğretmen Sayılarının Okul Türlerine Göre Dağılım Tablosu.....	59-60-61
Tablo 3.2: Katılımcıların Görev Türlerine Göre Dağılım Tablosu.....	61
Tablo 3.3: Görev Türlerinin Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu.....	62
Tablo 3.4: Görev Türlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılım Tablosu.....	62
Tablo 3. 5: Görev Türlerinin Kurum Tipi Değişkenine Göre Dağılım Tablosu.....	63
Tablo 3.6: Çatışma Nedenleri "Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları "(Rotated Compenent Matrix)	67-68
Tablo 4.1: Çatışma Nedenleri Alt Faktör Analizi Ortalama Puanları.....	73
Tablo 4.2: Çatışma Nedenleri Alt Faktörler Analizi Karşılaştırmalı Bulguları.....	73
Tablo 4.3: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İletişim Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar.....	74
Tablo 4.4: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İşin Yapılma Şekli Faktörüne Ortalama Puanlar.....	76
Tablo 4.5: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Yönetim ve İmtiyaz Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar.....	77
Tablo 4.6: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Tutum Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar.....	79
Tablo 4.7: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Cinsiyete Göre Anova Testi Sonuçları.....	81

Tablo 4.8 Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları.....	83-84
Tablo 4.9: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Görev Türlerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	87
Tablo 4.10: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Kurum Tiplerine Göre Anova Testi Sonuçları.....	90
Tablo 4.11: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 4.12: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair t-testi ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	93-94
Tablo 4.13: Çatışma Yönetim Tarzlarından İşbirliği Tarzı Test Maddeleri Ortalama Puanları.....	96-97
Tablo 4.14: Çatışma Yönetim Tarzlarından Uzlaşma Faktörü Test Maddeleri Ortalama Puanları.....	98
Tablo 4.15: Çatışma Yönetim Tarzlarından Kaçınma Tarzı Test Maddeleri Ortalama Puanları.....	99
Tablo 4.16: Çatışma Yönetim Tarzlarından Uyuma Tarzı Test Maddeleri Ortalama Puanları.....	100
Tablo 4.17: Çatışma Yönetim Tarzlarından Hükmetme Tarzı Test Maddeleri Ortalama Puanları.....	101-102
Tablo 4.18: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Cinsiyete Göre Anova Test Sonuçları.....	104
Tablo 4.19: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Kıdeme Göre Anova Test Sonuçları.....	106
Tablo 4.20: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Görev Türlerine Göre Anova Test Sonuçları.....	107-108

Tablo 4.21: Eğitimcilerin atışma Yönetim Tarzlarının Kurum Tiplerine Göre Anova Test Sonuçları	109
---	-----

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Çatışmaya neden olanlara göre yapılan sınıflandırma.....	19
Şekil 2. 2: Çatışma Süreci.....	21
Sekil 2. 3: İletişimin Unsurları.....	32
Şekil 2.4: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	36
Şekil 2.5: Çatışma Yönetim Tarzları Modeli.....	40
Şekil 3.1: Çatışma Nedenleri Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.....	66
Şekil 4.1: Çatışma Nedenleri Grafiği.....	80
Şekil 4.2: Çatışma Yönetim Tarzları Grafiği.....	103
Şekil: 5.1: Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar.....	112
Şekil: 5.2 : Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Genel Algılar.....	115

KISALTMALAR VE SEMBOLLER

Akt : Aktaran

vb : ve benzerleri

vd : ve diğerleri

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ÇYT: Çatışma Yönetim Tarzı

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences

ss : Standart Sapma.

\bar{X} : Ortalama

BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıklar ve tanımlar alt başlıkları yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Günümüz toplumları her alanda hızlı bir değişim ve gelişim içindedirler. Bu değişimler insan hayatının tüm yönleri ile etkilemektedir. İnsanlık tarihi boyunca insanlar birlikte yaşama, birlikte üretme ve gelişme eğilimi içinde olmuşlardır. Bundan dolayı insanlar bazı ortak hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek geniş çaplı ve sistemli toplumsal yapılar olan örgütleri oluşturmuşlardır (Kaya, 1998; Akt: Korkmaz, 2013, s.1). Günümüzde bireyler hayatlarının büyük bir kısmını değişik örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, bireylerin yalnız iş saatleri ile sınırlı hayatlarını değil tüm hayatlarını etkilediği söylenebilir. Toplumsal ve kişisel gereksinimler yeni örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplulukların ilerleme düzeyi örgütlenmenin kapsamı ile yakın ilişkilidir (Baylanççek, 2003; Akt: Atiker, 2006, s.1). Örgütlü toplulukları oluşturan bireyler bir arada yaşamının beraberinde getirdiği bazı problemlerle de yüzleşmek durumunda kalmışlardır. Bu nedenle toplumun sosyal yapıları içinde yer alan eğitim örgütlerinin de birlikte yaşamadan kaynaklı problemlerin yaşandığı kurumlardan biri olduğu düşünülmektedir.

Eğitim örgütleri, kendine has örgüt yapısı olan değer ağırlıklı ürünü, kültürel özellikleri ile hiyerarşik yapısı olan ve aynı zamanda esnek örgüt özellikleri taşıyan açık sistemlerdir (Evan, 1976; Akt: Özmen, L. Aküzüm, C. Aküzüm, 2011, s.87). Örgütlerde etkililiği ve verimliliği etkileyen çok fazla değişken vardır. Bu değişkenlerden bazıları, başta insan olmak üzere hedefler, yönetim stratejileri, toplumsal çevre, kişinin beklentileri ile çatışma yönetimi ve örgütsel çatışma bu değişkenler arasında yer almaktadır (Mirzeoğlu, 2005, s.52).

Örgütlerde çatışma, kişiler ve grupların bir arada çalışmadan kaynaklı sorunların neden olduğu, örgütün normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına sebep olan durumlar

olarak tanımlanabilir (Eren, 2015, s.563). İletişimin hızla geliştiği değişimin kurumların ve toplumların değişmeyen özelliği halini aldığı günümüzde kurumların ve toplumların farklılıklarının artması kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmaların azalması değil artması beklenmektedir. Bu durum çatışmaların yönetimleri üzerinde yoğunlaşmayı ve sadece kurumların değil toplumun tüm kesimlerinin çatışmaları yönetme becerilerinin geliştirmeyi zorunlu kılabilmektedir (Karip, 2013).

Çağdaş yönetim düşüncesi çatışmaların etkili bir şekilde yönetildiğinde örgütlerin gelişmesini ve ilerlemesini sağlayan, örgüte dinamizm getiren, örgütlerdeki yaratıcılığın oluşumun sağlayan bir olgu olarak kabul etmektedir. Çatışmaların etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek yapıcı hale getirilebilmesi için çatışmaya neden olan faktörlerinin doğru olarak belirlenmesi gerekir (Ünüren, 2008, s.881-882). Çatışmaların değişik fikirlerin ortaya çıkmasında, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ve örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli bir fırsat olabilmesi için uygun bir çatışma yönetim tarzının seçilmesi ile birlikte doğru uygulanması gerekmektedir. Çatışmaların bir gelişim aracı olarak düşünülmesi ve çatışmalar sorun olarak değil sorunun çözümü olarak görülmesi büyük önem taşımaktadır (Johnson ve Johnson, 1995; Akt: Koçak ve Baskan, 2013, s.213).

Uyumsuzluk, zıtlık, anlaşmazlık ve birbirine zıt düşme gibi temel nedenleri barındıran çatışma ortamında tarafların kendi çıkarlarını gerçekleştirme ve kendi görüşünü hakim kılmaya çalışması doğal bir olgu olarak kabul edilebilmektedir (Koçel, 2002; Akt: Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s.16). Modern sosyal yaşamın bir parçası olarak düşünülen çatışma olgusu bir çok neden ve faktörün sonucu olarak bireylerin ve grup yaşamının her anında değişik seviyelerde ortaya çıkabilmektedir (Baysal, 1996; Akt: Akkirman, 1998, s.1). Toplumsal yaşamın her alanında olduğu gibi toplumsal kurumların başında geldiği düşünülen eğitim kurumlarında da her an çatışma yaşanması muhtemeldir. Eğitim kurumlarının temel öğelerinden olduğu düşünülen yönetici ve öğretmenlerin yaşanması muhtemel çatışmaları yönetme bilgi ve becerilerini geliştirmeleri eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirme de daha iyi yol alacağı düşünülmektedir.

Çatışma açık bir şekilde yaşamımızın her alanında var olduğuna göre çatışmadan kaçmak çözüm üretmeyecektir. Girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Bu nedenle örgütlerdeki çatışmanın toplumda da var olduğunun bilincinden hareketle çatışmalardan kaçmayı değil çatışmaları yönetmenin yöntem ve tekniklerini öğrenmemiz gerekir (Sarpkaya, 2002, s.146). Çatışmaların iyi yönetilmesi veya yönetilememesine bağlı olarak eğitim örgütleri açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Eğitim kurumları halka açık, halk ile ilişkisi olan toplumsal yani ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir biçimde kullanılması ve yönetilmesi önem taşıyan bir mevzu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki iletişimin ve etkileşimin iyi olmasına bağlıdır. Karşılıklı iletişim ve etkileşimin iyi olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluklara ve çatışmalara sebep olabilecektir. Bu kopukluklar ve çatışmalar ise toplumsal bir örgüt olan eğitim kurumlarında verimsizliğe sebep olabilecektir (Bursalioğlu, 2003; Akt: Şahin, 2010, s.125-126).

Eğitim kurumlarında yaşanması muhtemel çatışmaların merkezinde yönetici ve öğreticiler bulunmaktadır. Bunlar arasında yaşanması muhtemel çatışmalar tüm kurumu etkileyebilmektedir. Bu nedenle yönetici ve öğreticilerin çıkabilecek çatışmaları yönetme becerilerinin gelişimi eğitim kurumları olan okullar açısından büyük önem taşıyabilmektedir. İyi yönetilen bir çatışma eğitim kurumlarının ilerlemesine, gelişmesine katkı sunabilecekken iyi yönetilmeyen bir çatışma eğitim kurumlarında zararlara neden olabilecek ve bu kurumların amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edebilecektir. Bu etkilerin eğitim kurumları için olumlu veya olumsuz olmasını sağlayacak olan örgütsel çatışmaların merkezinde olan bireylerin yani yönetici ve öğreticilerin çatışmaları yönetme becerilerinin önemli rol oynayacağı düşünülmektedir.

Belirtilen tüm bu nedenlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan yönetici ve öğreticilerin çatışmayı yönetme beceri düzeylerini araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırma ile eğitim kurumu olan okullarda görev yapan öğretici ve yöneticilerin çatışma yaşama nedenleri nelerdir? Öğretici ve yöneticiler

çatışma durumunda kullandıkları çatışma yönetim tarzları hangileridir? Sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

1. 2 Araştırmanın Amacı

Eğitim örgütleri toplumun ortak kurumlarından birini oluşturmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan öğretici ve yöneticilerin bazen çatışma yaşamaları doğaldır. Bu araştırmada eğitimcilerin görevleri sırasında yaşadıkları çatışmaların nedenlerinin ve yaşanan çatışmaları yönetme sürecinde kullandıkları tarzların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Eğitimcilerin çatışmayı yaşama nedenleri nelerdir?
2. Eğitimcilerin çatışma yaşama nedenleri bireysel farklılıklara (kıdem, cinsiyet, görev türü, çalıştığı kurum tipi) göre değişmekte midir?
3. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları nelerdir?
4. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları bireysel farklılıklara (kıdem, cinsiyet, görev türü, çalıştığı kurum tipi) göre değişmekte midir?

1. 3 Araştırmanın Önemi

Öğretici ve yöneticilerin çatışma yönetim tercihlerini düzenleyerek ve çatışma yönetim becerilerinin gelişimine katkı sağlanarak okullarda çalışanlar arası iletişim ve işbirliğinin artması desteklenebilir ve sonuç olarak da birlikte çalışma, takım olma bilincinin gelişeceği düşünülebilir. Bu nedenle araştırma Mardin ilinde görev yapan öğretici ve yöneticilerinin yaşadıkları çatışma nedenlerinin belirlenmesiyle hangi konularda daha çok problem yaşandığının ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Ayrıca araştırmada ortaya konan çatışma yönetim tarzlarından etkili olanların belirlenmesiyle de eğitimcilerin çatışma yönetim tarzlarını tekrar gözden geçirmelerine fırsat verilmiş ve yaşanan çatışmaların eğitimin kalitesinin artırılması konusunda nasıl kullanılabileceğine karar vermeleri gerektiğine dair öneriler sunulmuştur. Bu çerçevede

araştırma eğitimcilerin işbirliğini artırma ve takım halinde çalışmanın etkisinin ortaya konması açısından da ayrı bir öneme sahiptir.

Mardin ilindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretici ve yöneticilerin çatışma nedenleri ve çatışmayı yönetim tercihleri belirlenerek yapılabilecek olan başka çalışmalara da kaynak teşkil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın öğretici ve yöneticilerin çatışma yönetim tercihlerini daha iyi anlamalarında ve çatışma yönetim tercihlerinden uygun olanların seçiminde yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

1. 4 Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin yönetici ve öğreticilerin çatışma yönetim tercihlerini ölçtüğü varsayılmıştır.
2. Yönetici ve öğreticilerin her iki ankette de yer alan soruları samimi içten ve gerçek ve doğru yanıtladıkları varsayılmaktadır.
3. Anketleri uygulayan araştırmacının anket sonuçlarını gerçek ve doğru yansıttığı varsayılmıştır.

1. 5 Sınırlılıklar

1. Araştırmada elde edilen bulgular Mardin ilinde bulunan 15 ilkokul, 15 ortaokul ve 14 ortaöğretim kurumu olmak üzere toplam 44 okulda görev yapan 922 öğretmen ve yöneticilerini kapsamaktadır.
2. Araştırma örnekleme de yer alan yönetici ve öğreticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma genel amaç ve bu amaç doğrultusunda düzenlenen alt problemlerle sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Öğretici: Okullarda eğitim ve öğretim işlerini yerine getiren personellerdir. Okullarda görev yapan öğretmenlerdir.

Yönetici: Okullarda idari işlerden sorumlu personellerdir. Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

Çatışma: Çatışma, birbirleriyle bağlı olan taraflar arasında oluşan ve tarafların aralarında denk, uygun olmama durumunu algıladıklarında ortaya çıkan bir etkileşimdir (Folger, Poole, Sututman, 2013, s.12).

Çatışma Yönetimi: Çatışmaların olumsuz yanlarını en aza indirip yararlı yanların ise en üst seviyeye çıkaran ve örgütteki çatışma seviyesini optimal düzeyde tutan faaliyetler toplamıdır (Akkirman, 1998, s.3).

Çatışma Yönetim Tarzları: Bir kişinin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüseli, 2001; Akt: Kırçan, 2009, s.31). Bunlar:

1. İşbirliği Tarzı: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir tarzdır (Karip, 2013, s.64).

2. Uzlaşma Tarzı: Her iki tarafın kabul edilebilir bir anlaşmaya varmalarını sağlayan bir tarzdır. Bu tarzda taraflar ortak çıkarlar doğrultusunda bazı isteklerinden vazgeçebilirler (Koçak ve Baskan, 2013, s.213).

3. Kaçınma Tarzı: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kullandıkları bir çatışma yönetim tarzıdır (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.560).

4.Uyma Tarzı: Bu tarz var olan çatışmayı sona erdirmek için karşı tarafın çıkarlarını üstün tutmaktır. Bu da karşı tarafın isteklerine boyun eğmekle gerçekleşmektedir (Koçak, Baskan, 2013, s.213).

5. Hükmetme Tarzı: Bu tarz kişinin kendine yüksek, diğerine düşük düzeyde ilgi, kazanan ve kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir (Yürür, 2009, s.26).

BÖLÜM II: ALAN YAZIN/İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Öğreticilik ve Yöneticilik Kavramları

2.1.1 Öğreticilik Kavramı

Öğretmenlik mesleği ile ilgili alan yazında çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmüştür. Öğretmen kimdir? Öğretmenlik mesleği nedir? Soruların araştırılmasında değişik kaynakların farklı tanım ve yaklaşımlar içinde olduğu söylenebilir. İnsanlar" öğretmen" kavramına farklı bir çok anlamlar yüklemektedir. Bazı anlamlar daha çok öğretmen rolü içindeki insanların duygusal olmayan doğrusal betimlemelerini ve onlardan yerine getirmeleri istenen görevlerinin teknik betimlemelerini yansıtır. Yüklenen diğer anlamlar ise kendilerini öğretmen olarak adlandıran kişilerin ve bu kişilerin yaptıkları işlerin çok daha canlı, sıcak ve çok boyutlu bir anlayışla ele alınmasına dayanıyor. Anlamını, önemini, verimliliğini ortaya koymak için insanın öğretmen kavramının araştırması yeterlidir (Çelikten, Şanal, Yeni, 2005, s.207).

Öğretmen, resmi veya özel bir eğitim kurumunda gençlerin veya çocukların öğrenim hayatlarına rehberlik etmek veya yön vermekle görevlendirilmiş ve bu hedefle yetiştirilmiş kimsedir (Duman, 1991; Akt: Bek, 2007, s.13).

Öğretmen, bilgi aktarıcı ve taşıyıcı değil bilgi kaynaklarına giden yolları gösterici, kolaylaştırıcı bir eğitim lideri olmalıdır (Schletcy, 1991; Akt: Başar, 1996, s.12).

Öğretmen tanımına yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesi şöyle demektedir; Öğretmenlik devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevleri Türk Milli Eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. (Ada ve Baysal, 2013, s.18).

Bir başka tanımda öğretmenlik, öğretmenin geçimini yapmak için yaptığı devamlı öğretme işi ve görevidir (Uçan, 2000; Akt: Kahyaoğlu ve Yangın, 2007, s.74).

Öğretmen öğrencileri ile beraber eğitim yerinde eğitimsel mal, hizmet ve düşünce üretir. Öğretmen değişik kuruluşlarda, sistemlerde ve düzeylerde öğrenme ve öğretme ortamını

en etkili şekilde yaparak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede öğrencilere, anne ve babalara yol gösterebilecek ve yardım edebilecek kapasitede genel kültüre sahip, öğretmenlikte, kurumsal alanda, öğreteceği bilimsel dalda ve uygulamada uzmanlaşmış kişidir (Başaran, 1993; Akt: Bek, 2007, s.13).

Öğretmen toplumu şekillendiren, topluma yön veren, yol gösteren, eğiten, ilerlemesini ve gelişmesini sağlayacak ve aynı zamanda toplumun geleceği olan çocuk ve gençlerini yetiştiren kişi olarak da tanımlanabilir.

2.1.2 Yöneticilik Kavramı

Yöneticiliğe yüklenen anlamlara göre alan yazında yöneticilik ile ilgili değişik tanımlamaların yapıldığı görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yöneticilik ayrı bir dal olarak tanımlanmamıştır. Burada yöneticilik öğretmenlik mesleği içinde ikinci bir görev olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici, belli bir hedef uğruna bir araya gelen insanları hedeflenen amaca ulaştırmak için uyumlu bir biçimde ve iş birliği halinde etkili ve verimli bir biçimde yönetme mesuliyetinde ve zorunda olan kimsedir. Yönetici bir zaman süresi içinde ve değişen çevre şartları altında bir takım hedefleri gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getiren ve çalıştıran kişi olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 2008, s.41-42).

Lider yönetici çevresindekileri etkileme ve onları beklentilerin ötesindeki hedeflerin gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak birleştirme yeteneğine sahip, iş görenleri örgüte bağlayan onların enerjilerini örgütün hedefleri doğrultusunda eş güdümlü olarak harekete geçiren kişidir (Aydın, 2010, s.321).

Yönetici, kurumun belirli hedeflerine ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleri ile uyumlu, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin tümünü yöneten kişidir (Yalçın, 1995; Akt: Şirin, 2008, s.15).

Günümüz eğitim kurumlarında da yöneticilerden, lider yönetici davranışları göstermeleri beklenmektedir. Lider yönetici, bir örgütte görev alan, örgütün işleyişinin sağlanmasında, iş görenlerin örgüt ve görevlerine bağlılıklarını ve gayretlerini örgütsel

hedeflere yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilendir (Aydın, 2010, s.320).

Yöneticilik ile ilgili tanımlamalar bakıldığında yöneticinin kurumun idari işlerini yürüten, kurum personelinin uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlayan, kurumun hedeflerine ulaşmasına liderlik eden kişi olarak da tanımlanabilir.

Okulların önemli unsurlarından olan yönetici ve öğretmenlerin sürekli iletişim ve etkileşim halinde olmalarından dolayı aralarında uyuşmazlıkların, sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu sorunların başında da çatışma gelmesi muhtemeldir. Değişik sorunlar, okullarda çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Yaşanması muhtemel bu çatışmaların okul iklimini bozmaması, Kurumu durağanlaştırmaması için yönetici ve öğreticilerin çatışmayı yönetme tarzlarının önemli rol oynayacağı da düşünülmektedir.

2.2 Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı; sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimleri gibi bir çok bilim dalının ilgilendiği bir konudur. Bu nedenle çatışma ile ilgili alan yazın taraması yapıldığında farklı tanımlamalara rastlanmıştır. Çatışma ile ilgili alan yazında çok fazla tanımlamanın yapılmasının bir diğer nedeni de çatışmaların çok değişik ortamlarda, çok farklı şekilde ve düzeylerde ortaya çıkmasıdır. Çünkü çatışma çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Örgüt içinde yaşanan gerginlikler, huzursuzluklar, kararsızlıklar, açık veya gizli karşı gelmeler ile bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen kişilerin tutum ve davranışları çatışma kavramı ile açıklanmaktadır (Topaloğlu, 2005; Akt: Topaloğlu, 2011, s.251).

Anlaşmazlık ve tutarsızlıklar, tarafların sınırlı bir kaynağı bölüşümü, ortak bir eylem ya da etkinlikte değişik şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, inançlara ve tutumlara sahip olmalarından kaynaklanabilir. Çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir (Karip, 2013, s.1).

Çatışma, birbirleriyle bağlı olan taraflar arasında oluşan ve tarafların aralarında denk, uygun olmama durumunu algıladıklarında ortaya çıkan bir etkileşimdir (Folger, Poole, Sututman, 2013, s.12).

Çatışma, örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında sınırlı kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımı, kişi ya da gruplar arasındaki amaç, statü, değer veya algı farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlık ya da anlaşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002; Akt: Uysal, 2004, s.9).

Kişisel ve toplumsal bağlar ile gereksinimler düşünüldüğünde; amaçları, değerleri, istekleri birbirinden farklı olan insanların etkileşim içinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak görülmektedir. Kişiler, gruplar ve örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim halindedir bu nedenle bu süreçte taraflar arasında ilişkilerde, etkinliklerde tutarsızlık ve uyuşmazlıkların ortaya çıkması taraflar arasında çatışmayı doğurmaktadır (Şirin ve Yetim, 2009; Akt: Argon, 2011, s.622).

Çatışma, kişisel açıdan gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik gereksinimlerin doyumuna engel olan sıkıntıların neden olduğu gerginlik halleridir. Çatışmanın bireysel olarak tanımından sonra örgütlerde taşıdığı anlamı da ifade edebiliriz. Örgütlerde çatışma, bireyler ve grupların bir arada çalışma sorunlarında kaynaklanan, örgütün normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olan durumlar olarak tanımlanabilir (Eren, 2015, s.563).

İnsanların etkileşim içinde olduğu her durumda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde tutarsızlık ve uyuşmazlık taraflar arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992; Akt: Karip, 2013, s.1).

Çatışmayı, örgüt bakımından ele aldığımızda bir araya getirilemez ya da uzlaşmaz özellikleri olan iş görenler ve gruplar arasındaki etkileşim durumu olarak tanımlanabilir. Birbirleri ile etkileşim içinde olan kişilerin çatışma davranışı bilişsel ve duygusal durumlarını etkileyen olaylara ve çelişkilere verdikleri tepkidir. Örgütler genişledikçe karmaşıklaşır, kişisel farklılıkları olan kişi sayısı ve grupları artar. Bireysel ayrılıklar ve grupların sayısı artıkça çatışma artar (Başaran, 2004; Akt: Şirin, 2008, s.75).

İnsan iletişim ve etkileşiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim örgütlerinde kişiler arası çatışmaların yaşanması tabidir. Farklı kişilik özellikleri, ilgi, ihtiyaç, değer ve tutumlara

sahip kişiler arasında yaşanması kaçınılmaz olan çatışmalar, taraflar arasında bir gerginlik, uyumsuzluk hali olarak kendini göstermektedir. Genel olarak çatışma, birbirine ters düşen ihtiyaç, duygu, düşünce ya da hedeflere sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak da tanımlanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006; Akt: Koçak ve Baskan, 2013, s.212).

Yapılan tüm bu tanımlamalardan hareketle çatışma, kişi veya grupların iletişim ve etkileşiminden doğan, kişi ya da gruplar arasında farklı düzeylerde ortaya çıkan ve bunlar arasında gerginliklere, uyumsuzluklara, küskünlüklere neden olan olaylar ve davranışların tümü olarak da tanımlanabilir.

2.2.1 Çatışmaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar

Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar araştırıldığında çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımların genel olarak üç başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlardan birinci yaklaşım çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğunu vurgulayan Klasik Yaklaşım, ikincisi çatışmanın örgütler ve gruplar için doğal ve kaçınılmazdır. Grubun performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu söyleyen insan ilişkileri yaklaşımı yani Davranışçı Yaklaşım, üçüncüsü de Çatışmanın sadece doğal ve kaçınılmaz değil aynı zamanda grup ve örgüt için son derece yararlı olduğunu söyleyen Etkileşimsel yani Modern Yaklaşım kuramıdır (Aşan ve Aydın, 2006; Akt: Sungur, 2008, s.4).

2.2.1.1 Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Klasik yaklaşım örgütlerde ortaya çıkan her türden çatışmayı yararsız ve örgütün tümüne zarar verici bir olgu olarak görür. Klasik yöneticiler örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan bir sorunun açık bir göstergesi olarak kabul etmişlerdir. Bu kişilere göre çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir biçimde kullanamamalarından ya da yönetim ile iş görenleri ortak çıkarlar etrafında birleştirmede iletişim işlevini başarı ile yerine getirememelerinden kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2010; Akt: Kılıçaslan, 2014, s.267).

Klasik bakış açısına göre çatışma yok edici, yıkıcı, çöküntü yaratan bir süreçtir. Çatışmadan bir an evvel kurtulmayı önerir. (Erdoğan, 2008, s.199). Bu görüş çatışmanın

hedeflere ulaşmayı engelleyen ve çok önemli olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olan bir süreç olduğunu, bireysel ve örgütsel hedefleri tehdit ettiğini savunur (Topaloğlu, 2011, s.254-255).

Klasik yönetim anlayışı, çatışmanın önlenmesi veya bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak belirtildiği, işbölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadır. Örgütte işbirliği ve uyum ancak böyle bir yapı ile sağlanabilir. Bireylerin davranışları kurallarla belirlenir ve sınırlanır (Karip, 2013, s.6).

1880' li yıllardan başlayıp 1930' lu yılların sonlarına kadar süren klasik yönetim anlayışı çatışmayı yıkıcı bir durum olarak görmüş ve her ne şekilde olursa olsun çatışmadan uzak durulması gerektiğine inanmıştır. Bu nedenle çatışma durumuna son vermek örgüt yöneticilerinin görevleri arasında sayılmıştır (Kılınç, 1985; Akt: Topaloğlu, 2011, s.256). Bundan dolayı klasik yaklaşıma göre örgütlerin etkili bir şekilde yönetilebilmesi işbirliği ve uyumun mevcudiyetine, çatışmanın ise yokluğuna dayanmaktadır (Rahim, 2011; Akt: Gönül, 2013, s.5).

2.2.1.2 Davranışsal (Neoklasik) Yaklaşım

1930' lu yıllara kadar etkisini devam ettiren klasik yaklaşım 1929' da ki ekonomik buhran ile işletmelerin yönetimiyle ilgili problemlerin çoğalmasıyla birlikte etkisini yeni arayışlara bıraktı. Yeni arayışlar ile beraber insan, örgütle ilişkileri olan, incelenmesi ve verim artışının sağlanması için tatmin edilmesi gereken bir öge olarak görme yaklaşımı doğdu. Bu dönemde ortaya çıkan davranışsal yaklaşımın en belirgin özelliği klasik yaklaşımda göz ardı edilen insan kaynağını önemli görmesidir. Davranışsal yaklaşımın ana düşüncesi bir örgüt yapısı içinde çalışan insan ögesini anlamak, onun becerilerinden mümkün ölçüde faydalanabilmek, örgüt içinde oluşan toplumsal gruplar ve özellikleri tanımak ve yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları sağlamaktır (Aktaran, Çağlar ve Yıkılmaz, 2009, s.2).

Elton Mayo' nun öncülüğünü yaptığı davranışsal yaklaşıma göre çatışmanın önlenmesi veya en aza indirilmesi gerekir. Çatışma kaçınılmaz değildir. Üstelik ekonomik olarak örgüte zarar vermektedir. Çatışma iş görenler arasında uyumsuzluk gösteren bir kaç kişinin neden olduğu bir sorundur. Bu nedenle iş görenler arasındaki farklılıklar

verimliliği düşürür. Moreno (1953)' e göre de çatışmanın engellenmesi için iş görenler arasındaki başlıkların grup süreçleri kullanılarak en aza indirgenmesi gerekir (Karip, 2013, s.7).

Davranışçı yaklaşım çatışmaları karmaşık örgütlerin doğası gereği olduğunu düşünür ve doğal karşılar. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal fonksiyonları bulunduğunu kabul eder (Robbins, 1974; Akt: Aydın, 2010, s.362). Davranışçı yaklaşıma göre çatışmanın yıkıcı etkileri kadar yapıcı etkileri vardır. Davranışçı yaklaşım, çatışmayı örgütte oluşan bazı problemlerin varlığına işaret etmeleri ve problemlere daha pozitif çözümler üretebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeni ile işlevsel çatışma şeklinde nitelendirmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.). Çatışma örgütsel yaşamda çok sık karşılaşılan bir durumdur. Örgüt gereksinimleri, amaçları, çıkarları ve beklentileri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde çatışmalar azaltılabildiği kadar azaltılmalıdır. Fakat çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s.17).

Davranışsal yaklaşım; örgütü ihtiyaç, hedef, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan ya da bunların meydana getirdiği gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen ancak bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı problemlerin varlığını göstermekte ve bu problemlere daha sağlıklı çözümler getirilebilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeni ile işlevsel bir çatışma şeklinde nitelemesinden yana bir tavır göstermektedir (Şimşek, 2010; Akt: Kılıçaslan, 2014, s.267).

2.2.1.3 Etkileşimsel (Modern) Yaklaşım

Klasik yaklaşım örgütü biçimsel çatısıyla, davranışçı yaklaşım örgütü insan davranışları bakımından ele alıp inceleme konusu yapmasına karşın, çağdaş yaklaşım ya da diğer adıyla modern yönetim düşüncesi örgütü, örgüt bireylerini, grupları ve örgütün tüm birimlerini, davranışları, amaçları ve örgütü bütünüyle aralarındaki ilişkileri ve

etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve araştırma konusu yapmıştır (Alpugan, Oktav, Demir, Üner, 1995; Akt: Topaloğlu, 2011, s.258).

Örgütsel çatışmaya etkileşimci görüş açısından yaklaşanlar çatışmanın kaçınılmazlığına inanmakta ve sıklıkla görülen çatışmaların çözülmesinin zorunlu olduğunu kabul etmektedir. Etkileşimcilere göre örgütte çatışma olmaması sakıncalıdır (Aydın, 2010, s.362). Etkileşimci görüş olumlu çatışmaları açıkça desteklemeye yönelir. Çatışma yönetimini, motivasyon ve çözüm yöntemlerini kapsayacak şekilde tanımlar. Etkileşimci görüş çatışmaların yönetimini yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görmektedir (Tekarslan vd, 1989; Akt: Akatay, 2003, s.59).

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden ve günümüz yönetim anlayışında etkin olan bu görüş yoğunlaşan, aşırıya kaçan çatışmaların örgüte zarar vereceğini bundan dolayı bu çeşit çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini vurgular. Etkileşimsel görüş davranışçı görüşten ayrı olarak çatışmayı kabul etmekle kalmaz son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun yeniliklere ve değişime karşı duyarsız kalacağını düşünerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu görüşe göre belirli bir seviyedeki çatışma grup içindeki yarışmayı ve eleştirmeyi artırmakta bunun sonucunda grup performansını artırmaktadır (Atiker, 2006, s.3)

Etkileşimci görüşe göre; çatışmanın azlığı örgütte durgunluğa, sıradanlığa, verim düşüklüğüne ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Çatışmanın şiddetli olması iş görenler arasında işbirliğinin azalmasına, karar verme mekanizmalarının bozulmasına, iletişim zafiyetine, işlerin tıkanması ve hatta husumet ve düşmanlığa sebep olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler her iki durumda da çatışmayı etkin bir şekilde yönetmelidirler (Özdaşlı ve Alparslan, 2009, s.17).

Etkileşimci yönetim yaklaşımına göre; çatışmanın örgüte sağladığı yararlardan biride öğrenmeyi sağlamasıdır. Herkesin olayları aynı şekilde gördüğü bir ortamda öğrenme gerçekleşemez. Bu nedenle örgüt yöneticileri değişik fikirleri olan ve farklı düşünen iş görenleri bir araya getirerek çatışma ortamı oluşturması gerekir (Berlew, 1980; Akt: Topaloğlu, 2011, s.259).

Çatışma konusu içinde açıklanan üç yaklaşım içinden ilk ikisi klasik ve neoklasik yönetim anlayışına, sonuncusu ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle ilk iki yaklaşım geleneksel yaklaşım sonuncu yaklaşım da modern yaklaşım başlığı altında karşılaştırmalı olarak tablo halinde gösterilebilir (Kılıçaslan, 2014, s.268).

Tablo 2.1. Geleneksel ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik Yaklaşım)	Modern Yaklaşım (Etkileşimsel Yaklaşım)
Çatışmadan uzak durulabilir.	Çatışmadan uzak durulamaz.
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve örgütü yönetmesindeki hatalarından, sorun üretenler tarafından ortaya çıkarılır.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve problemlere bakış açılarındaki farklılıklar gibi çeşitli sebeplerden kaynaklanır.
Çatışma örgütün düzenli bir şekilde işlemesini kesintiye uğratar ve başarımını engeller.	Çatışma değişik düzeyde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
Optimal örgütsel iş performans çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	Optimal örgütsel iş başarımı uygun ölçüde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerektirir.

*Şimşek, 2010; Akt: Kılıçaslan, 2014, s.268' den alınmıştır.

2.3 Çatışma Türleri

İlgili alan yazın incelendiğinde çatışma ile ilgili farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmada çatışma türlerinin Çatışmaya neden olanlara göre yapılan sınıflandırma, Çatışmanın niteliğine göre yapılan sınıflandırma, Çatışmanın çıkış şekline göre yapılan sınıflandırma ve çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırma olarak bu türlerin sınıflandırılabilirliği düşünülmektedir.

2.3.1 Çatışmaya Neden Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma

Alan yazın incelemesi sonucunda, çatışmaya neden olanlara göre yapılan sınıflandırmanın: Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, bireyler arası çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilceği düşünülmektedir.

2.3.1.1 Bireyin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışma

Bireyin kendi içinde çatışması en genel anlamıyla; bireyin eylem yöntemini seçmede, kendi kararını vermede ya da eylemi yerine getirmede karşı karşıya kaldığı güçlük sonucu ortaya çıkan durumdur. Bir başka deyişle bireysel çatışmalar bireyin kendisinden olan beklentiler konusunda ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin değişik isteklerle karşı karşıya kaldığı ya da yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan bireyi baskı altına almaya ya da rahatsızlığa neden olan çatışmalardır (Şimşek, Akgemici, Adnan, 2001; Akt: Baykal ve Kovancı, 2008, s.23).

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmada bireyler başkalarından çok kendileri ile çatışma halindedir. Bireyler çatışmanın sonuçlarından kurtulmak için çaba harcarlar. İç çatışma kişiyi olumsuz yönde etkiler. Bireydeki olumsuzluk örgüte yansır. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma genelde üç şekilde görülür (Özalp, 1989; Akt: Sungur, 2008, s.15).

Yaklaşma Yaklaşma Çatışması: Kişinin karşılaştığı iki olumlu durum karşısındaki karar verme sürecinden kaynaklanan çatışmadır (Uysal, 2004, s.14). Yaklaşma yaklaşma çatışması örgütsel açıdan en az etkiye sahip çatışma türüdür. Bundan dolayı iki olumsuz amaç veya hem olumlu hem olumsuz özelliği olan bir amaca oranla daha çok tercih edilir. Özellikle bireyin ve örgütün hedefleri aynıysa birey hızlı bir şekilde tercih yapar ve böylece çatışmayı ortadan kaldırır (Jones, 1998; Akt: Sungur, 2008, s.15).

Kaçınma Kaçınma Çatışması: Bu çatışma türü kişinin olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki seçenek arasında seçim yapması gereğinin ortaya çıkması durumunda görülür. Bu çatışma türü genelde kolay çözülür. İki olumsuz amaçla karşılaşan birey hiçbirini seçmeyip durumu olduğu gibi bırakabilir (Boylu ve Topaloğlu, 2006).

Yaklaşma Kaçınma Çatışması: Gerçekleştirilmek istenen durumun hem iyi hem de olumsuz özelliklere sahip olmasıdır. Bu durumda bir taraftan o amaca yaklaşmak isterken diğer bir taraftan o amaçtan uzaklaşmak istemektedir. Bireyin kendi içinde yaşadığı bu çatışma türü yaklaşma kaçınma çatışmasıdır. Hangi tarafın ağır bastığı bireyin seçimini belirler (Aşan ve Aydın, 2006; Akt: Sungur, 2008, s.17).

2.3.1.2 Bireyler Arası Çatışma

Bu tür çatışmalar ast üst arası ilişkilerde yaşanan sorunlar sonucu olabileceği gibi aynı düzeyde çalışan personel arasında_uyuşmazlıklarda çatışmaya sebep olabilir (Karip, 2013, s.24). Bireyler arası çatışmalar iki bireyin birbirleri ile çeşitli duygu, fikir ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir (Eren, 2015, s.571). İlgili alan yazın incelendiğinde Bireyler arası çatışmaları çözme stratejilerinin bireylerin karmaşık amaçlarına bağlı olarak genel olarak dört gruba ayrılabilir (Davis, 1981; Akt: Tengilimoğlu, 1991, s.136).

Kaybedelim Kaybedin Stratejisi: Çatışmanın bu şekil stratejide çözülmesi durumunda çatışan tarafların ikiside kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında ortak bir yol bulunabilir, taraflardan birinin istekleri karşılanarak bertaraf edilebilir, çözüm için bürokratik kurallar denenebilir ya da hakeme başvurulabilir (Erdoğan, 1996; Akt: Akçakaya, 2003, s.15).

Kaybedelim Kazanın Stratejisi: Bu stratejide kişi kaybetmeyi kabul edebilir. Kaybetmede bir kazanç görebilir. Çünkü kişi iler ki bir tarihte bunun karşılığını alacağını ummaktadır (Tengilimoğlu, 1991, s.137).

Kazanalım Kaybedin Stratejisi: Bu tür bir strateji rekabetin çok fazla olduğu toplumlarda doğal bir strateji olarak benimsenebilir. Bu stratejide birey kazanma duygularının baskısı altındadır. Çatışma durumunda taraflardan biri elindeki imkanları en etkin biçimde kullanırken diğer tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir (Tengilimoğlu, 1991, s.137).

Kazanalım Kazanın Stratejisi: Bu stratejide ise çatışmaya pozitif yaklaşım söz konusudur. Problemin bütün nedenleri bireysel çıkarlardan farklı olarak objektif bir

biçimde ele alınır, problemin kaynağına inilir ve böylece çatışmanın hem örgütsel hem de bireysel boyutta yapıcı bir biçimde çözümlenmesine olanak tanınır (Başak, 2010, s.39).

2.3.1.3 Grup İçi Çatışma

Kişiler arası çatışmalar çoğu zaman bir grup içinde de olabilmektedir. Grup üyeleri arasındaki gruba zarar vermesini önlemek, özellikle grup üyeleri arasından bireysel yetenekleri seçerken bir denge oluşturabilecek biçimde davranılmalıdır. Böylece görevler başarı ile tamamlanır ve grup içi çatışmalar yaşanmaz (Aşan ve Aydın, 2006; Akt: Sungur, 2008, s.18).

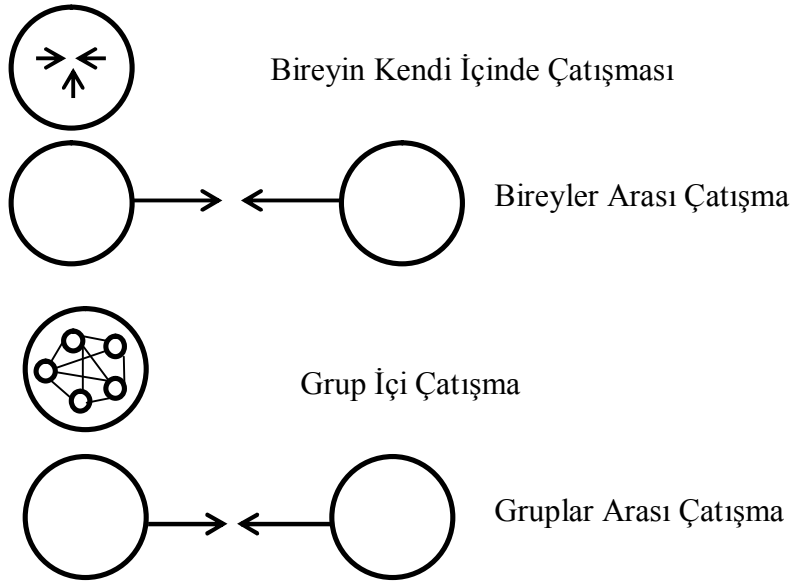
Bu çatışma türü bir grup ya da bölüm içinde grup üyeleri arasında grubun hedefleri, görevleri, prosedürleri gibi anlaşmazlıklardan kaynaklı çatışmalardır. Çatışma bireyler arasında olabileceği gibi grup üyeleri, grup lideri veya grup içindeki alt gruplar arasında da olabilir (Karip, 2013, s.24).

2.3.1.4 Gruplar Arası Çatışmalar

Bu tür çatışmalar iki grubun birbirleri ile anlaşmazlıklarından kaynaklı yaşanır. Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı kısım yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadelesi sonucunda oluşur. Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan iş görenler arasında zevkler, çıkarlar ve duygular bakımından küçük gruplara ve kısımlara ayrılabilir. Bu da kısımlar arası güç mücadelesi ve formel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir (Eren, 2015, s.571).

Gruplar arası çatışmalar bir örgütte birimler arasında veya birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Örneğin okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında yaşanan çatışmalar gruplar arası çatışmalardır (Karip, 2013, s.25).

Şekil 2. 1. Çatışmaya Neden Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma



*Türkel, (2000); Akt: Sungur, (2008, s.20)' den alınmıştır.

2.3.2 Çatışmanın Niteliğine Göre Yapılan Sınıflandırma

Çatışmanın niteliğine göre yapılan sınıflandırma fonksiyonel (işlevsel), fonksiyonel olmayan (işlevsel olmayan) çatışmalar olmak üzere iki bölümde değerlendirilebilir.

2.3.2.1 Fonksiyonel (İşlevsel) Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Fonksiyonel çatışmalar örgütün belirli bölümünde bazı sorunların olduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte canlılık ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün tümü için yararlar sağlamaktadır. Fonksiyonel çatışmalar bu yönleri ile örgüte dinamiklik kazandıracak, değişimlerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Mescon, Michael H, 1988; Akt: Akçakaya, 2003, s.12). Fonksiyonel çatışmaların örgütün iş başarısına yararlı katkıları vardır (Can, 2005; Akt: Kırçan, 2009, s.19).

2.3.2.2 Fonksiyonel Olmayan (İşlevsel Olmayan) Çatışmalar

Fonksiyonel (işlevsel) olmayan çatışmalar sıklıkla iki veya daha çok bireyin ya da grubun zararlı fikir ayrılıklarında olması olarak ifade edilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalarda motivasyonun işten uzaklaşarak çatışma ve çatışmaya taraf olan bireylerin üzerinde yoğunlaşması muhtemeldir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar zayıf iletişime, örgütsel yararlılığın azalmasına, negatif önyargılara ve hatta sabotaja varan neticeler meydana getirebilir (Sims, 2004; Akt: Başak, 2010, s.16).

2.3.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Yapılan Sınıflandırma

Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırmada çatışmalar, yatay çatışmalar, dikey çatışmalar, emir komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmalar olmak üzere üç bölümde değerlendirilebilir.

2.3.3.1 Yatay Çatışmalar

Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeyde yer alan birimler ya da kişiler arasında yaşanan çatışmadır. Genellikle aynı düzeyde yer alan birimler ve kişiler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmaların iyi yönetilmesi halinde örgütsel hareketlilik kazandırma faydası ortaya çıkacaktır (Seval, 2006, s.249).

2.3.3.2 Dikey Çatışmalar

Üst yöneticilerin alt kademedekileri çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde alt kademedekilerin bu duruma direnç gösterdiğinde ortaya çıkar. Dikey çatışmalar amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyuşmazlıklardan, iletişim yetersizliğinden, çalışanların performansları ile ilgili sıkıntılar gibi değişik nedenlerden ortaya çıkabilir (Uysal, 2004, s.17).

2.3.3.3 Emir- Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışmalar

Örgütteki kurmay personellerle komuta personelleri arasında ortaya çıkan çatışma daha çok yetki alanlarının yeterince belirlenememesinden ortaya çıkmaktadır. Bazen kurmay personeller geliştirdikleri önerilerin uygulanabilmesi için komuta personellerine bu

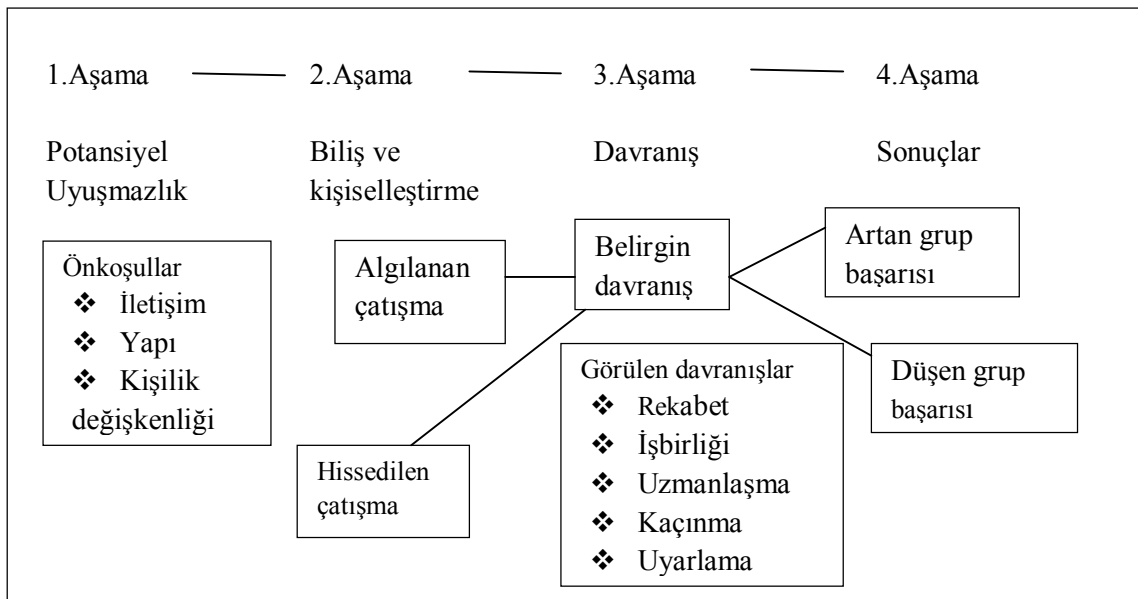
önerilerini empoze etmeye kalkmakta bu durum da çatışmaları doğurmaktadır (Seval, 2006, s.249).

2.3.4 Ortaya Çıkış Şekline Göre Yapılan Sınıflandırma

Örgütsel çatışmalar bir süreç niteliği taşımaktadır. Örgütsel çatışmalar, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardan açık müdahale ve anlaşmazlıklar düzeyine kadar uzanabilen evrelerden geçerek gelişip gerçekleşir (Uysal, 2004, s.18). Çatışmanın temel nedenleri farklı algılama ve değerler, farklı hedefler ve kısıtlı kaynaklar, iş ilişkilerinde karşılıklı bağılıktır. Çatışma süreci genel olarak dört aşamada ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005; Akt: Sungur, 2008, s.20).

Bu aşamalar sırasıyla Potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde tanımlanabilir. Potansiyel çatışma denilen birinci aşamada çatışmayı oluşturan nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme aşamasıdır. Birinci aşamada koşullar hayal kırıklığı yaratırsa potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama olan dördüncü aşama ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir (Can, 2008; Akt: Seval, 2006, s.247).

Şekil 2. 2 Çatışma Süreci



* Can, (2002); Akt: Kaya, (2008, s.12)'den alınmıştır.

2.3.4.1 Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkaran sebepleri ifade etmektedir. Bir örgütte grup hedeflerindeki farklılıklar, sınırlı kaynakların örgüt alt birimlerindeki dağıtım ve dağıtımda izlenen yollar çatışma potansiyeli içeren durumlardır (Koçel, 1998; Akt: Akatay, 2003, s.61).

2.3.4.2 Algılanan Çatışma

Çatışmanın bu aşaması birey ya da grubun hedef veya beklentilerinin başka bir birey ya da grup tarafından engellendiğini anladığı anda ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada her iki taraf da çatışmanın nedenlerini araştırır, çatışmanın neden doğduğunu inceler ve birbirleri ile yaşadıkları problemlerin nedeni hakkında bir senaryo yazar (Atiker, 2004; Akt: Sungur, 2008, s.21). Çatışmalar bazen gizli çatışma koşullarının olmadığı durumlarda da algılanabilir. Tarafların birbirlerinin konularını yanlış algılamaları, bireylerin hafif türden tehdit edici durumları, baskı veya dikkat mekanizması yoluyla bastırmaya çalışması gibi durumlarda algılanabilir (Kılınç, 1985)

2.3.4.3 Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma; çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kızgınlık, kırgınlık endişe, ve gerilimler bu durumun en iyi göstergeleridir (Akçakaya, 2003, s.13). Hissedilen çatışma olgusunun duygusal boyutudur. Çatışmalardan bazıları hissedilen çatışma boyutunda değildir. İki birey birbiri ile aynı fikirde olmamalarına rağmen düşmanlık beslemezler. Herhangi bir sorunun çözümünde anlaşmazlık olduğunda bireysel olarak bir şey yapmazlar. Diğer bazı çatışmaların güçlü duygusal boyutu vardır. Bireyler karşılıklı düşmanlıkların söz ile ifade ettikleri gibi fiziksel olarak da ifade edebilirler (Ceylan, Ergün, Alpan, 2000, s.40).

2.3.4.4 Açık Çatışma

Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son aşamada, davranışta bulunan tarafın karşı tarafın hedefleri üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. Açık çatışma; karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bazı bilgi ve verileri bir diğer birey

ya da gruba iletmemeye veya fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir (Uysal, 2004, s.19).

Tablo 2.2. Çatışma Kavramının Sınıflandırılması

Çatışmaya Neden Olan Taraf(lara) Göre	Çatışmanın Niteliği (Fonksiyonuna) göre	Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre	Ortaya Çıkış Şekline Göre
1. Bireyin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışma. 2. Bireyler Arası Çatışma. 3. Grup İçi Çatışma 4. Gruplar Arası Çatışma.	1. Fonksiyonel (İşlevsel) Çatışma. 2. Fonksiyonel Olmayan (İşlevsel Olmayan) Çatışma.	1. Yatay Çatışma. 2. Dikey Çatışma. 3. Emir Komuta ve Kurmay Çatışması.	1. Potansiyel Çatışma. 2. Algılanan Çatışma. 3. Hissedilen Çatışma. 4. Açık Çatışma.

*Sökmen ve Yazıcıoğlu, (2005); Akt: Üngüren, (2008; s.884)' den alınmıştır.

2.4 Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Yöneticilerin çatışmaları etkin olarak yönetebilmeleri için çatışmaların kaynağına ait sağlıklı bilgiler edinmeleri gerekir. Çatışmayı başlatan nedenler ve ya çatışma kaynakları konusunda birbirleri ile uyum içinde olan yazarlar olduğu gibi farklı yaklaşımları olan yazarlarda vardır (Gümüseli, 1994, s.36). Çatışma kaynakları; sınırlı kaynaklar, fonksiyonel bağımlılık, iş bölümü, iletişim engelleri, statü farklılıkları, örgütlerde farklılaşma, örgüt büyüklüğü, bireysel farklılıklar, bireysel özellikler, daha önce çözümlenmemiş çatışmalar ve rekabetçi ödüllendirme sistemleri olarak sınıflandırılmıştır (Kılıç, 2001; Akt: Şirin, 2008, s.86).

Örgütsel çatışmalar incelendiğinde bu çatışmaların çoğunun iletişime bağlı nedenlerden dolayı meydana geldiği görülmektedir. İyi yapılandırılmamış sıradan işlerde çatışmaya neden olabilir. Diğer taraftan karar almaya katılım arttıkça örgütsel çatışmalarda yükselme eğilimi göstermektedir. Fakat bu çatışmalar daha yumuşak olur. Bireysel özelliklerde çatışmaya neden olabilir. Yüksek düzeyde otoriter ve dogmatik kişilik ile öz saygı düzeyinin düşük olduğu kişiliklerde çatışma eğilimindedirler (İpek, 2003; Akt: Demirkaya, 2012, s.8).

Literatür incelendiğinde çatışmaya neden olan faktörlerin genel olarak üç başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar; Bireysel (Kişisel) faktörler, örgütsel (yapısal) faktörler ve iletişime bağlı faktörlerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.4).

2.4.1 Bireysel (Kişisel) Faktörler

2.4.1.1 Kişilik

Kişilik, bireyin dinamik bünyesindeki düşünce ve davranış özelliklerini belirleyen psiko fiziksel sistemler olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1961; Akt: Basım, Çetin, Tabak, 2009, s.22). Başka bir ifade ile kişilik, zaman içinde sabit olan davranışsal, bilişsel ve duygusal biçimleri belirlemede bir araya gelmiş, psikolojik nitelikteki özellikleri işaret ederek kişilerin kim olduğunu gösteren yapılar olarak da belirtilmektedir (Mount, Barrick, Scullen ve Rounds, 2005; Akt: Basım, Çetin, Tabak, 2009, s.22).

Kişilik özelliklerinin çatışmayı artırdığını gösteren geniş bir literatür vardır. Özellikle deneysel araştırmalar ileri ölçüde dogmatik, düşük öz değer, otoriterlik gibi özelliklerin çatışmaya neden olduğunu göstermektedir (Robins, 1974; Akt: Aydın, 2010, s.359). Bundan dolayı bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları, farklı davranışlar göstermeleri, olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları açısından çatışma nedenidir (Luthans, 1995, Rollinson vd, 1998; Akt: Şirin, 2008, s.87).

2.4.1.2 Algılama Farklılıkları

Bir örgüt içinde birey veya grupların olayları farklı algılamaları örgütlerde çatışmaya yol açabilmektedir. Çünkü bireylerin farklı çevrelerde yetişmeleri ve davranışlarını geçmiş deneyimlerinden de etkilenerek olayları algılayışlarına göre şekillendirir. Bireylerin olayları farklı olarak algılamalarının altında yatan nedenler; amaç farklılıkları, veri ve bilgi farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar olarak sayılabilir (Koçel, 2003; Akt: Başak, 2010, s.28).

Algılama farklılıkları, yanlış algılamalar çoğunlukla diğer gruplar veya kişiler hakkında yanlış inanışlar oluşmasına neden olabilir. Gruplar arası farklılıklar gerçekte küçük olmasına rağmen her grup bunları büyütürük söylemeye eğilimlidir. Grup amaçları,

deneyim, değerler ve kültür, farklı görüş açılarının oluşmasına sebep olan diğer etmenlerdir (Matteson ve İvancevich, 2002; Akt: Sungur, 2008, s.9).

2.4.1.3 Statü Farklılıkları

Örgütlerde bazı grup ya da bireylerin kendilerini diğer birey ya da gruplardan farklı ve daha fazla üstün görmeleri nedeni ile aralarında iletişim ve algılama problemlerinin ortaya çıkması ile bireyler ve gruplar çatışabilir (Ceylan vd, 2000, s.43).

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan çalışanların, kendilerinden genç ve kıdem olarak yeni olan çalışanların emri altında çalışmayı hazmedemedikleri durumlarda ortaya çıkar. Ayrıca kendi pozisyonlarını yüksek olarak gören birey ya da gruplar diğerleri ile aynı şekilde değerlendirildiklerini sezdiklerinde benzer tarzda tepki ve duygular oluşturabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996; Akt: Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, s.219).

2.4.1.4 Amaç ve Değer Farklılıkları

Amaç farklılıkları aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen kısıtlı kaynaklardan meydana gelebileceği gibi, ödüllendirme yöntemlerinde işbirliğinden çok rekabetin etkin olmasından, kişisel hedeflerdeki farklılıklardan ve örgütsel hedeflerin subjektif yorumlanmasından da meydana gelebilir (Can, 2005; Akt: Korkmaz, 2013, s.12).

Bir örgütte yer alan kişi ya da grupların menfaat ve değerlerinin birbirleri ile ya da örgütle uyuşmaması çatışma sebebidir. Formel bir yapı içinde yer alan formel olmayan bir grubun belirlenmiş olan değerleri, başarı standartlarının formel yapının kural ve standartları ile uyuşmaması çıkar farklılıklarının neden olduğu çatışmaların tipik bir örneğidir. Öte taraftan bir grup veya daha geniş toplumsal sistemler içinde yer alan bireylerin düşünce ve değer yargılarının farklılığı da önemli çatışma nedenleri arasındadır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Akt: Akça ve Erigüç, 2006, s.133).

2.4.2 Örgütsel (Yapısal) Faktörler

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar: Örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, yönetim biçimindeki farklılıklar, iş bölümü, fonksiyonel bağımlılık, ortak

karar verme, yeni uzmanlıklar, denetim biçimi, bireyler arası farklılıklar, kıt kaynaklar, ödül sistemi ve rekabet, yetki ve sorumluluk belirsizliği, örgütsel değişim ve örgüt iklimi gibi nedenlerden ortaya çıkabilmektedir (Şirin, 2008, s.89).

2.4.2.1 Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Örgütlerin büyümesi örgütteki bireylerin örgütle yabancılaşmasına sebep olmakta, kişisel hedeflerle örgütsel hedefler farklılaşmaya başlamaktadır. Bununla birlikte büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakla birlikte koordinasyon ve iletişim sorunları ortaya çıkmaktadır. Yönetimi daha karmaşık ve zor bir hale gelen büyük örgütlerdeki sorunlar değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Seval, 2006, s.251).

Örgüt büyüdükçe hedeflerdeki açıklık azalır, ilişkiler resmileşir, bilgi akışındaki basamaklar artar ve bunun sonucu olarak da bilgide değişiklik olma ihtimali artar. Bununla beraber her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimlerde örgütte çatışma ihtimalini artırır (Vechin, 2006; Akt: Sungur, 2008, s.13).

2.4.2.2 Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik nitelikleri uzmanlaşma ve rutinleşme arasındaki dengenin ifadesidir. Bunun dengelenmemesi çatışmaya neden olmaktadır. Görevlerin basit ve rutin olması çatışma düzeyinin de düşük olduğunun göstergesidir (Ada, 2013, s.66).

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan rutinleşme ve uzmanlaşma çatışma olgusu ile yakından ilgilidir. Örgütlerde uzmanlaşma artıkça değişik düşünceler, ilişkiler, beklentiler ve deneyimler geliştireceğinden çatışmalarında arttığı görülmektedir. Görevlerin karmaşık olduğu rutin olmadığı örgütlerde çatışma seviyesi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde çatışma seviyesi düşüktür (Ertürk, 2012; Akt: Kılıçaslan, 2014, s.266).

2.4.2.3 Görevler Arası Karşılıklı Bağımlılık (Fonksiyonel Bağımlılık)

İki veya daha fazla sayıdaki kişi ya da gruptan her birinin kendi görev ve hedeflerini yerine getirebilmek için diğer tarafın bilgisine, hizmetine veya çıktısına bağımlı olma

durumu karşılıklı görev bağımlılığıdır. Bu tarz bir bağımlılıkta tarafların amaç ve öncelikleri de farklı ise çatışma çıkabilecektir. Çatışma amaçların farklılık düzeyine paralel olarak artacak ya da azalacaktır. Taraflar arasındaki ilişkilerin pek çoğu tam bağımlılık ile bağımsızlık arasında yer alır. Tarafların paylaştığı sorumluluklar artıkça etkinliklerin programlanmasının, koordine edilmesinin ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır (Uysal, 2004, s.19).

2.4.2.4 Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Yöneticiler karar verme, planlama, güdüleme, bunları uygulama yolunda astlarını harekete geçirme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yollar ve yöntemlere sahiptir. Bu yöntemler bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca değişik bölümlerde farklı yönetim tarzlarının kullanılması ve problemlere her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bununla birlikte bir yöneticinin astlarınca benimsenmemesi de çatışma durumudur (Eren, 2001; Akt: Şirin, 2008, s.92). Bundan dolayı yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim stiline olmadığını göz önüne alarak belirli bir stili benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uyan bir yönetim stili benimsemelidir (Seval, 2006, s.250).

2.4.2.5 İş bölümü

Örgütler hedeflerini çalışanlarının uzmanlık alanlarına göre bir örgütlenme ve iş bölümü becerisi göstermeleri halinde gerçekleştirebilirler. İş bölümü nedeni ile ortaya çıkan farklılıklar çatışma nedeni olmaktadır (Ada, 2013, s.66).

İş bölümü toplu bir gayreti gerektiren bir işin değişik bireyler tarafından yürütülebilecek bir şekilde ussal olarak kendi öğelerine ayrılması şeklinde ifade edilebilir. İş bölümünün tabii sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler işlevleri gereği kendi özel değer yargılarını, normlarını, psikolojik yönlendirmeleri ve davranış biçimlerini geliştirir. Değer yargılarının geliştirilmesi bu alt sistemlerin farklılaşmalarına sebep olur (Aydın, 1994; Akt: Sarpkaya, 2002, s.417).

2.4.2.6 Yeni Uzmanlıklar

Kuruluşlarda yeniden şekillenen örgütlenme biçimi yeni uzmanlık alanlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu durum iş görenlerin çıkarları ile ters düşebilmekte ve yeni fonksiyonların ilave edilmesiyle de eski düzenden farklılıklar oluşmakta bu durumda çatışmalara sebebi olabilmektedir (Ada, 2013, s.66). Örgütlerde görev alan uzmanlarla ilgili çatışmalar dört noktada toplanmaktadır. Bunlar: Uzmanın bürokratik kurallara direnişi, Uzmanın bürokratik denetime karşı direnişi, Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi ve Uzmanın bürokrasiye koşullu bağlılığıdır (Wollmer, Mills, 1964; Akt: Aydın, 2010, s.348).

2.4.2.7 Kaynakların Kıtılığı

Değişik görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş olan ve değişik alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler görevlerini daha etkin yerine getirmek ve amaçlara eksiksiz biçimde ulaşmak için değişik kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bölümlerin kendilerine ayrılan kaynakları aslında oldukça sınırlıdır ve hedef bu sınırlı kaynaklardan daha fazla pay alabilmektir. Çoğu çatışmanın kaynağında bu temel neden mevcuttur. Daha fazla kaynağa sahip bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Çatışmalar aynı kaynağı iki bölüm ortak kullanmak zorunda olduğunda meydana gelmektedir (Eren, 2015, s.565).

2.4.2.8 Ortak Karar Verme

Ortak karar verme gereksinimi örgütlerdeki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde rol oynayabilmektedir. Bölümler arasında sınırlı olan kaynağa bağımlılık artıkça bu kaynaklarla ilgili ortak paylaşımlarda artar. Ortak karar verme alternatiflerin çokluğu da gruplar arası uyumsuzluk ve çatışma meydana gelmesi olasılığının artmasına neden olabilir (Aydın, 1984; Akt: Ada, 2013, s.66).

2.4.2.9 Ödüllendirme Sistem ve Rekabet

Örgütsel yapıdan kaynaklanan bir diğer çatışma nedeni olarak güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllendirme sisteminin tarafları rekabete itmesidir. Bu rekabet ortamında

kaybeden tarafın algısı yönetimin taraf tutarak adaletsiz bir şekilde değerlendirme yaptığı yönünde olursa çalışanlar arasında muhtemel bir çatışma yaşanması söz konusu olur (Başaran, 1991; Akt: Güllüoğlu, 2013, s.197).

Bununla birlikte örgütün temel hedeflerini görmezden gelip sadece birimlerin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerini dikkate alan bir ödüllendirme sistemi de çatışmalara sebep olur. Ayrıca ödüllendirme yöntemi de çatışmalara sebep olabilir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen birey grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde bazı bireyler yeteli performans göstermemelerine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmenin hangi kriterlere, neye göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine önceden duyurularak kişi ve gruplar da ödüllendirmenin adil yapıldığı inancı sağlanmalıdır (Seval, 2006, s.249-250).

2.4.2.10 Denetim Biçimi

Örgütlerde bireylerin yaptıkları çalışmaların gözlenmesi ve incelenmesi denetim sürecinin önemli ve büyük bir kısmın tutmaktadır. Bu denetimin amacı uygulamaları ve işlemleri yerinde görmek, iyi ve olumlu sonuç veren metotları yaygınlaştırmak, düzeltilmesi gereken hataları tespit etmek yerinde ve zamanında giderilmesini sağlamak ve bireylerin performanslarını değerlendirmektir (Taymaz, 1978; Akt: Gümüşeli, 1994, s.44). Örgütlerde yakından denetim çatışmayı artırabilir. Buna karşı personellerin kendi kendilerini denetledikleri ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak personellerin karar sürecine katılımı özellikle genel hedef ve normlar üzerinde görüş birliğine ulaşılmamış örgütlerde çatışmayı artırmaktadır (İpek, 2003; Akt: Korkmaz, 2013, s.13).

2.4.2.11 Örgütsel Görev ve Sorumluluk Belirsizliği

Örgütlerde görevler birbirlerini takip eden ve bütünleyen bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çoğu zaman bir yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede bittiğini bilemez. Örgütsel çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve iç içe geçmişlerdir. Bu durumda yapılması bir kaç bölüm tarafından sahiplenilen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi hiç bir bölümün yapmayı istemediği, sahiplenmediği görevlerde ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2015, s.566).

2.4.2.12 Örgütsel Değişim

Her örgütte, örgütsel yenileşme çabalarının direnmeyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileşme sonucunda örgütlerde rol, statü ve görev değişikliklerinin olacağı kaygısı taşıyan personel bu değişime karşı direnir. Bu direnmenin aşılması durumunda rol, statü ve görevleri değişen personeller arasında çatışma olabilir. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getireceği değişimler iş görenlere açıklanmalı ve bu yeniliklerin benimsenmesi sağlanmalıdır. Yenilikler personeller tarafından benimsenmese başarıya ulaşması çok zordur (Özgan, 2006, s.36-37).

Özellikle bireylerin değişen koşullar nedeni ile farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma ve yeniden düzenleme çalışmaları sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler içinde söz konusu olabilir. Bu ise yeni bilgi, tutum, yetenek, davranış ve yaklaşımları zorunlu kılar. Bu nedenle geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2003; Akt: Şirin, 2008, s.95).

2.4.3 İletişme İlişkin Faktörlerden Kaynaklanan Çatışmalar

İletişim, kişiler arası fikir, bilgi ve duyguların bir kişiden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlak suretle kişiler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. İletişim bireyleri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu

bir biçimde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ bireyleri birbirine yaklaştırabileceği gibi bazen de uzaklaştırıcı bir rol oynayabilir (Eren, 2015, s.353).

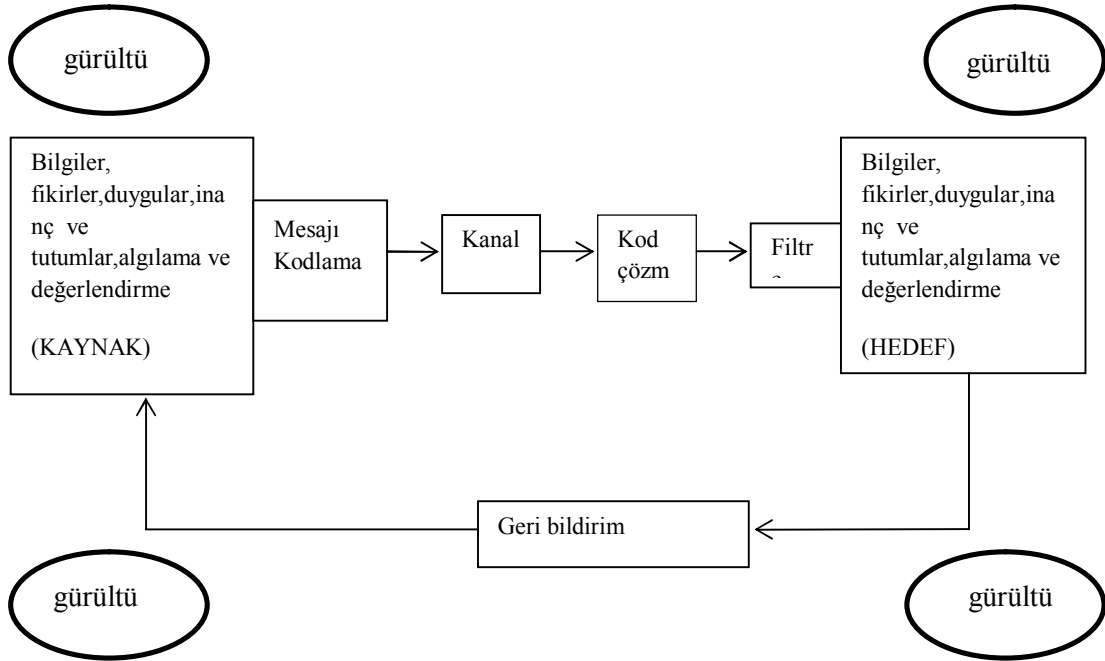
İletişim, birey ya da grubun bilgiyi, düşüncelerini diğer bir birey ya da gruba iletmesidir. Başka bir deyişle iletişim duyguların, düşüncelerin, olayların, değerlerin ve fikirlerin iletişimle başkalarına ulaşması olarak tanımlanabilir (Öskiper, 2004, s.42).

İletişim sürecinde taraflar duygularını, düşüncelerini, ya da bir bilgiyi sözcüklerle, ses tonuyla, hareket ve duruşları ile, fizyolojik görünümüyle karşı tarafa aktarmaya çalışır. İletişimde amaç bir anlamı karşıdakine aktarmaktır. Anlamı aktarmaya çalışan taraf anlamı kelimelerle ya da fizyolojisiyle karşı tarafa aktarmaya çalışır. Kelimelere ya da fizyolojiye yüklenen anlamın karşı tarafa aktarılmasında ileti, karşı tarafın algısı, filtreleme ve engellerden geçerek karşı tarafı etkiler (Gürgen, 1997; Akt: Karip, 2013, s.99)

Örgütsel iletişimde ise; formel bir örgütün temel öğeleri ortak hedefler ve bu ortak hedeflere katkıda bulunmaya istekli kişiler ve iletişimdir. İletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak hedef ve bu hedefe katkı sunmak isteyen personellerin eş güdülenmiş çabası olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgüt hedeflerinin doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda iş birliği içinde ve eşgüdümlü davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2010, s.159).

Erdoğan (2002) iletişimi "taşımaya, iletme, gönderme" modeli olarak tanımlamıştır. Bu modele göre iletişimin vazgeçilmez dört unsuru vardır. Bunlar : Kaynak, hedef, kanal ve mesajdır. Bu unsurlar dışında belirsizlik, gürültü ve geri besleme diğer önemli unsurlarıdır (Erdoğan, 2002; Akt: Öskiper, 2004, s.44-45).

Sekil 2. 3 İletişimin Unsurları



* (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). Gazetecilik İletişim Süreci ve Türleri, s.10).

İletişim kanallarının sayıca fazlalığı ya da kanalların bazılarındaki bozukluk veya bozulmalar mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir biçimde ulaşmasına sebep olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de kendi algıladığı biçimde tepki göstermesi durumunda kaynak ve alıcı arasında çatışma olması kaçınılmazdır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Akt: Akça ve Erigüç, 2006, s.130).

Bilgi akışının biçimsel yetki kanalını izlememesi, bilginin akış esnasında değişikliğe uğraması, yetki ile bilginin dengeli bir şekilde dağılmaması, iletişimi engelleyici rol oynamakta ve çatışma kaynağını oluşturmaktadır. Bundan dolayı biçimsel iletişim üzerinde hiyerarşik bir kontrol bulunduğça, statü sistemi iletişimi etkiledikçe, gruplaşmalar oluşacak ve çatışmalara neden olacaktır. Benzer şekilde anlam güçlükleri, belirsizlik, bilgi akışında sapma, mesajda değişme oldukça iletişim engellenecek ve çatışmalar oluşacaktır (Aydın, 2010, s.356).

İletişimin engellenmesi ya da kötü işlenmesi, kaygı ve uyumsuzluk çatışma sebebi olacaktır. Yetersiz iletişime bağlı olarak beliren yanlış algılama şiddeti de içeren her türlü çatışmaya neden olabilir (Yeniçeri, 1999; Akt: Karcıoğlu, Gövez, Kahya, 2011, s.332).

Alan yazın incelemesinde çatışmaya neden olan iletişime ilişkin faktörlerin üç grupta sıralanabileceği düşünülmektedir. Bunlar: Algılama farklılıkları, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğudur.

2.4.3.1 Algılama Farklılıkları

Algılama süreci, bireylerin sahip oldukları değer yargıları, gereksinimleri, hedef ve amaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, hisleri, bilgileri, geçmişteki deneyimleri ve hatta biyolojik ve fiziksel bir çok etmen tarafından etkilenmektedir. İletişim süreci açısından algılama; gönderici göndereceği mesajı oluştururken kendisine ulaşan bilgileri kullanarak, bunları kendi hedef, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda belirli kodlara çevirecektir. Yani her mesaj göndericinin algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Diğer bir ifade ile kişi, her şeyi değil görmek istediğini görecektir, anlamak istediğini anlayacaktır (Eren, 2015, s.355). Bu nedenle göndericinin bir sözcüğe verdiği anlam ile alıcının bu sözcüğe verdiği anlam farklı olursa algılama farklılıklarından kaynaklı çatışmalar olabilir (Robbins, 2001; Akt: Şirin, 2008, s.97).

2.4.3.2 Yetersiz Bilgi Alış Verişi

Hatalı veya ön yargılı davranışlar ya da rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi bir çok çatışma biçimleri kişiler veya gruplar arasında yeterli bilgi alış verişinin bulunamamasının bir sonucudur. Özellikle kişi ya da grupların ortak bir genel amaç doğrultusunda farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde aralarındaki fikir ve bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi dolayısıyla değişik ön yargıların oluşmasına neden olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Akt: Akca ve Eriğüç, 2006, s.130).

İletişim kanallarının sayıca fazlalığı veya kanalların bazılarındaki bozukluklar mesajın alıcıya gerçek anlamından başka bir biçimde ulaşmasına sebep olacaktır. Bundan dolayı

alıcının mesaja kaynağın gönderdiği gibi değil de kendi algıladığı biçimde tepki göstermesi durumunda kaynak ve alıcı arasında çatışma olabilir (Özgan, 2006, s.29).

2.4.3.3 İletişim Kanallarının Bozukluğu

İletişim kanallarında ki bozukluk mesajın gerçek anlamda ulaştırılmasına engel teşkil eder, mesajın kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasında ki farklılık yanlış anlamalara ve bundan dolayı çatışmalara yol açar (Erdoğan, 2008, s.203).

Örgüt açısından son derece önemli olan iletişimin yine örgütsel düzenlemeler ve kurallar yoluyla örgüt tarafından engellenmesi düşündürücüdür. Örgütsel düzeyler arasındaki etkileşim üzerinde artan statü engelleri, formal iletişim üzerindeki hiyerarşik kontrol iletişimi olumsuz etkilemekte gruplaşmalara yol açarak çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır (Aydın, 2010, s.355).

Örgütlerde, iletişim engelleri nedeni ile amaçların bölümlere iyi anlatılamaması, bölümler arasında hedef ve uygulama farklılıklarına neden olur. Bu farklılaşmalarda doğal olarak çatışmaları doğurarak örgütlerde tıkanıklıklara yol açar (Özgan, 2006, s.31).

2.5 Çatışma Yönetimi

Bireysel ve toplumsal ilişki ve gereksinimler düşünüldüğünde gereksinimleri, inançları, değerleri ve hedefleri birbirinden ayrı olan insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak görülmektedir. Kişiler, gruplar, örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için çabalarken sürekli bir etkileşim halinde olması ve bu süreçte taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde tutarsızlıklar ve uyuşmazlıklar ortaya çıkması iki taraf arasında çatışmayı oluşturmaktadır (Şirin ve Yetim, 2009; Akt: Argon, 2011, s.622).

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; meydana gelen çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışma yönetimi terimi ise; meydana gelen çatışmaları hem uzlaştırmayı hem de yıkıcı

çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi kapsamaktadır (Çağlayan, 2006; Akt: Karcioğulları ve Alioğulları, 2012, s.221).

Çatışma yönetimi, çatışmaların olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve çözümüdür (Eren, 2015, s.573). Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca ulaştırmak için çatışan tarafların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir takım müdahalelerde bulunmasıdır. Müdahaleler çatışmanın sona erdirilmesine veya çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, uzlaşmacı ve barışçıl bir şekilde çatışmayı bitirmek olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya dönük de olabilir (Ross, 1993; Akt: Karip, 2013, s.43). Çatışmaya müdahale ederken aşırı yoğunlaşma ve abartı çatışmanın herkesin gözünde büyümesine neden olabilir. Bu durumda yapılması gereken çatışmaya neden olan etkenlerin belirlenerek çatışmanın doğru tanımlanıp büyümeden çözümlenmesidir (Erdoğan, 2008, s.206).

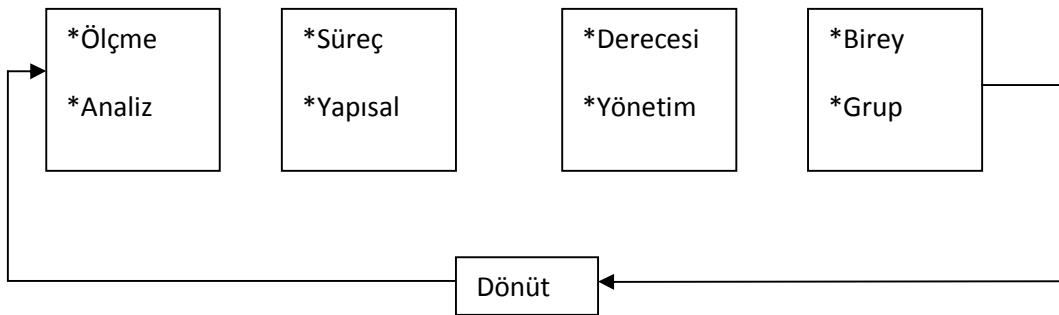
Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların olumsuz yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise en üst seviyeye çıkaran ve örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazanma kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998, s.3).

Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ilk olarak çatışmanın varlığının bilinmesi gerekir. Çatışma taraflarca her zaman dile getirilmese de örgüt içinde çatışmanın varlığına dair ipuçları bulunabilir. Bu durumlarda personeller iletişim kurma konusunda isteksizdirler ve sıklıkla çeşitli bahanelerle işe gelmemeye başlarlar. Çalışanların motivasyon ve üretkenliklerinde düşüş görülmektedir. Bireyler belirli bir neden olmaksızın sinirlenmekte, anlaşmazlıklarla baş edemeyerek duygusal tepkiler vermektedirler (Schwartz, 1997; akt: Gönül, 2013, s.16).

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar örgütün hareketli yapısının gereğidir. Bir örgüt içinde çatışma ve anlaşmazlık yoksa bu durum örgütte problem yok anlamına gelmemektedir. Çünkü durağanlık da bir tür problemdir. Bundan dolayı örgütlerde oluşan çatışmalar hep olumsuz olarak algılanmamalıdır. Eğer çatışma iyi yönetilirse örgüt için olumlu yönde değişimin ve örgütsel etkinliğin destekleyicisi de olabilir (Fleedwood, 1987; akt: Güllüoğlu, 2013, s.194)

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhisi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibari ile değerlendirilmesi ve uygun müdahale yöntemlerinin tespit edilerek sonuçların izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Alp, 1997; akt: Uysal, 2004, s.32).

Şekil 2.4 Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci



*Rahim, (1983); Akt: Yatkın, (2008)' den alınmıştır.

Çatışma yönetim süreci, çatışmanın teşhisini ve çatışmaya müdahale süreçlerini kapsar. Müdahale de bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın düzeyinin, çatışmanın niteliğinin ve tarafların uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının tespit edilmesi gerekir. Sorunun doğru olarak teşhis edilebilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetim tarzları ve çatışmanın grup, birey ile örgüt etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen verilerin sonuçlarının doğru çözümlenmesi gerekir (Özgan, 2006, s.48).

2.5.1 Çatışmanın Teşhisi ve Analizi

Çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin olumlu olması için gerekli ve önemlidir. Çatışmaların açık bir biçimde ortaya çıkmasına kadar genellikle yönetim tarafından tanınmayan çatışmalar, ortaya çıktıklarında yönetim tarafından acil önlemler alınarak çözümlenmesi için çaba harcanır. Ancak tam olarak teşhisi yapılmayan çatışmalara yapılması düşünülen müdahalenin başarılı olacağı şüphelidir (Gordon, 1993; Akt: Akkırman, 1998, s.4)

Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için öncelikle çatışmaya neden olan sebeplerin iyi belirlenmesi ve çatışmanın tanısının konulması gerekir (Genç, 2005; Akt: Sungur, 2008, s.23). Bu açıdan çatışmaların teşhisi önemlidir. Çatışmaların iyi bir biçimde teşhis edebilmesi için yöneticilerin çatışmanın taraflarını, çatışmanın çıkış nedenlerini, tarafların örgüt içindeki rollerini ve ilişki düzeyleri ile tarafların beklediği durumun ne olduğu hakkındaki sorulara yanıt bulması gerekir. Yönetici gerekli olan bu bilgileri topladıktan sonra örgüt içinde optimal bir çatışma düzeyi sağlamak için gerekli müdahaleleri yapabilecek duruma gelecektir (Akkirman, 1998, s.4).

Çatışmaya neden olan etmenler ve çatışmanın tanısından sonraki aşama ise çatışmanın analiz edilmesidir. Çatışma analiz edilirken şu sorulara yanıt aranmalıdır (Genç, 2005; Akt: Sungur, 2008, s.23-24):

- Çatışmaya neden olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişi ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve devam ettiren gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındığı davranışlar nasıldır?
- Anlaşmazlık büyüme eğiliminde ise buna ne gibi faktörler neden olmuştur?
- Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir güç ve çıkar kaybı söz konusu olacaktır?
- Birden fazla çözüm var mıdır?
- Anlaşmazlığı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm metotları için uygundur?

Çatışmanın bu şekil teşhisi edilmesi ve analizinin yapılması örgütü yönetenler açısından çatışmanın çözümünde ve çatışma yönetiminde etkin bir işleve sahip olabilecek ve kılavuzluk edebilecektir.

2.5.2 Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil çatışmanın yıkıcı düzeye gelmemesidir. Eğitim örgütlerinin en önemli ve en büyük alt örgütleri okullardır. Değişik yapıda çalışanlardan oluşan okulların kişiler arası iletişim ve etkileşimin sonucu olarak diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşaması doğaldır (Kaya, 2008, s.54).

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da bireysel farklılıklar, örgütsel yapıdan kaynaklanan uyuşmazlıklar, iletişim problemleri gibi sebeplerle çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmanın varlığından örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ile faydalanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve bunların örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi gerekir. Okul yöneticileri ve öğretmenler karşılaştıkları çatışmaları uygun yöntemleri kullanarak okulun yararına olacak şekilde yönetmeleri gerekir aksi takdirde okulun etkililiği, motivasyonu, verimliliği azalabilir ve hedeflenen eğitim ortamı sağlanamayabilir (Kaya ve Başer, 2010, s.81).

Okul yöneticilerinin görevi sadece yasal metinler çerçevesinde okul yönetmek değildir. Okul yöneticisinin görevlerinden biri de okulun örgüt iklimini olumlu hale getirmektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için okul iş görenleri arasında olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, güçlü bir iş birliği sağlama, pozitif insan ilişkilerine dayalı bir iletişim yöntemi kullanması ile mümkün olabilir. Okul müdürü, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkları görebildiği ve bu çatışmaları doğru stratejiler kullanarak çözebildiği ölçüde okulu hedeflerine götürebilecektir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.558-559).

Okul yaşamının normal ve kaçınılmaz bir parçası olan çatışmalar küçük anlaşmazlıklar şeklinde olabileceği gibi büyük problemler yaratacak güçte de olabilir. Bu çatışmaların yönetilmesinde sağlanan başarı oranı okulun çatışmaları avantaja veya dezavantajlara sürüklemesi ile ölçülebilmektedir. Çatışmanın dezavantajlarının hakim olduğu okullarda korku, güvensizlik, huzursuzluk ve savunma duyguları yoğun olarak yaşandığından, çatışmalar tüm sorunların kaynağı olarak görülür. Çatışmaların avantaja çevrildiği okullarda ise okul yönetimi çatışmaları okulun kaçınılmaz ve değerli bir parçası olduğunu benimseyerek örgütün sağlıklı oluşunun bir göstergesi olarak yorumlar. Bu

yöneticilere göre çatışma problem değil çözümün bir parçası olarak düşünülmektedir (Johnson ve Johnson, 1995; Akt: Koçak, 2012, s.34).

Okul ortamlarında gruplar ve güçler daha akıcı olduğundan önemsiz sürtüşmeler bile beklenmeyen çatışma durumlarına dönüşebilmektedir (Bursalıoğlu, 2008; Akt: Zembat, 2012, s.206). Okul yöneticilerinin açık, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin bir değer ve okulun önemli bir etkeni olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratacaktır. Öğretmenlerle iş birliği yapılması, kararların birlikte alınması, örgüt amaçları ile beraber bireysel beklenti, istek ve gereksinimlere önem verilmesi, öğretmenlerin rahat çalışmalarını için gerekli ortam ve koşulların sağlanması daha olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkı sunacaktır. Olumlu bir okul iklimi bireylerin anlaşmazlıklarla pozitif bir biçimde yüzleşmelerini sağlayacak böylece problemler belirlenerek düzenleyici önlemler alınabilecek, işlevsel olmayan çatışmalar azaltılabilecektir (Kılıç, 2006; Akt: Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 558-559).

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin hedefi, kaçınılmaz olan çatışmayı okul hedeflerine yöneltmektir. Bazen okul hedeflerinin daha etkili gerçekleşmesi için çatışmalar gerekli olabilir. Grupların hepsini bir hedef etrafında birleştirmek sadece kavramsal bir durum olarak algılanabilir. Yönetici okulundaki grupların türlerini, gruplarla ilişkili üyeleri, grupların liderlerini bilmek ve takip etmek zorundadır (Açıkalin, 1995; Akt: Otrar ve Övün, 2007, s.99). Öğretmenler ise çatışmaları ne bastırarak yok etmeye ne de görmezden gelerek çatışmaların kendisine ve örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermelidir. Çatışmaların kaynağını araştırmalı, uygun çözüm tarzları ve bu tarzlar kullanılarak çatışma makul bir seviyede tutulmalıdır. Çatışmalardan korkmak yerine çatışmaları yöneterek örgütün verimliliğine ve etkililiğine katkı sağlamalıdır (Özgan, 2006, s.49).

2.5.3 Çatışma Yönetim Tarzları

Örgütlerde değişik düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilebilmeleri için çatışmaları yöneten kişilerin çatışma yöntem ve tarzlarını bilmesi gerekir. Hangi durumlarda hangi yöntem ve tarzları kullanacağını belirlemek büyük

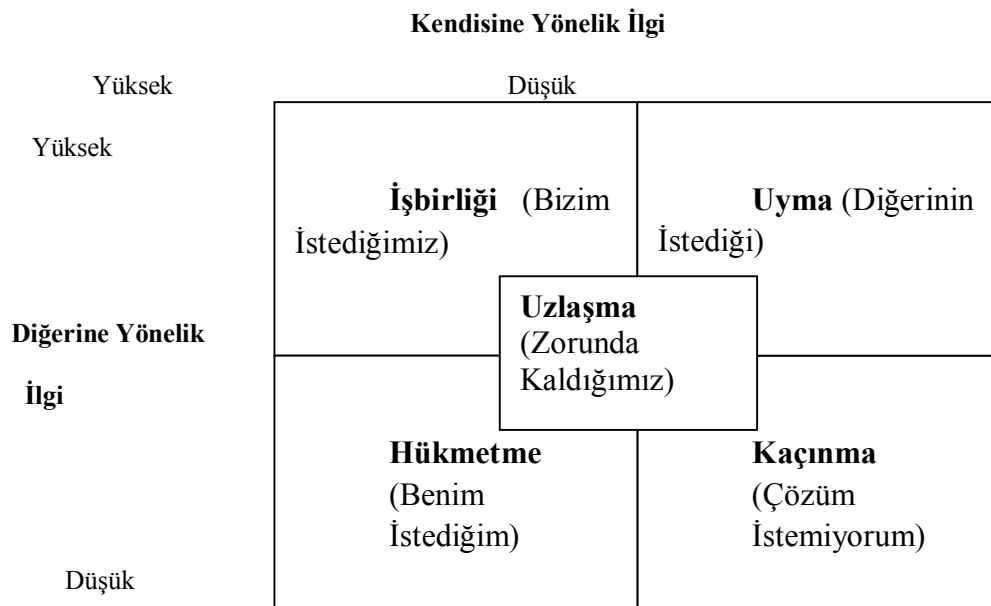
ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlıdır. Her yönetici, örgüt içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Çoğu zaman yöneticinin kendisinde çatışmanın tarafı olacaktır. Yöneticiler her şartta çatışma durumunu anlamak ve örgüt hedefleri doğrultusunda çatışmayı yönetmek durumundadır (Elma, 1998; Akt: Arslantaş ve Özkan, 2012, s.558).

Çatışma yönetim tarzları, bir kişinin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünüdür (Gümüseli, 2001; Akt: Kırçan, 2009, s.31).

Alan yazında çatışma yönetim tarzlarına ilişkin bir çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan en çok bilinenleri; Thomas'ın "Çatışma Yönetim Sitilleri Modeli", Blake ve Mouton'un "Çatışma Yönetim Biçimleri Ölçeği" ile Rahim ve Bonomo'nun "Çatışma Yönetim Modeli" dir. Bu üç kuram içerik olarak da birbirlerine çok benzemektedirler (Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 559).

Rahim ve Bonomo (1979), bireyin kendisi ve başkalarına olan ilgisi boyutları temelinde beş çatışma yönetim tarzı tanımlamıştır. Bunlar: Bütünleştirme (İşbirliği), uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetmedir (Rahim, 2001; Akt: Özmen vd, 2011, s.88).

Şekil 2.5 Çatışma Yönetim Tarzları Modeli



* Rahim, M. Aflazur, (1994); Akt: Karip, (2013, s.63)'den alınmıştır.

Rahim'in modelinde özetle; bütünleştirme tarzı işbirliği içinde problem çözümünü, uyma tarzı başkalarının gereksinimlerini kendi gereksinimlerinin önünde tutmayı, kaçınma tarzı çatışmadan uzak kalıp görmezden gelmeyi, uzlaşma tarzı herkesin gereksinimlerinden bir kısmını karşılamayı, hükmetme tarzı mevkiden kaynaklanan gücün kullanımını ön görmektedir (Gross, 2000; Akt: Kırçan, 2009, s.33).

2.5.3.1 İşbirliği Tarzı

Bu tarz teorik olarak çatışma yönetiminde uygulanabilecek en uygun tarz olarak görülmektedir. Bu tarz; problem çözme, bütünleştirme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarz tarafların ilgi ve gereksinimlerine en üst düzeyde dikkatleşerek çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu tarzı etkili bir biçimde uygulayabilmek için tarafların karşılıklı ihtiyaçların karşılanması yönünde işbirliği yapmada istekli olmaları gerekmektedir (İvancevich, 2008; Akt: Fırat, 2010, s.20-21).

Bu tarzı kullanan birey, problemi karşı tarafla işbirliği içinde çözmeye çalışır. Hem kendi gereksinimlerinin hem de diğerinin gereksinimlerinin karşılanması için doğrudan problemin üzerine gider. Bu tarz; analitik, uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir dil kullanımını benimser. İşbirliği tarzında kişi diğerinin beklentilerini karşılarken kendi hedeflerini de gerçekleştirebilir. İşbirliği tarzı hem etkili hem de uygun bir çözümü etkin kılar (Karip, 2013, s.113-114).

İş birliği tarzı karşılıklı fikir alış verişi ile problem çözme stratejisine dayanmaktadır. İş birliği içinde yürütülen bu tarz zaman alıcı olsa da uzun vadede örgüt için büyük faydalar sağlamaktadır. Bu tarz da tarafların bir araya gelmesi, tüm kozların açık oynanması, gerçek problemin ve nedenlerinin açıkça ortaya konması ve örgüt veya birey adına en faydalı kararın ortak alınması söz konusudur. Bu tarzı diğerlerinden ayıran en önemli özellik problem çözme süreçlerinin kullanılmasıdır (Koçak, 2012, s.20-21).

Bu tarz taraflara çatışmaya konu olan problemi tanımlama, uyuşmazlık sebeplerini gözden geçirme ve farklı seçenekler önerme imkanı sağlar. Bu bakımdan iş birliği tarzı

çatışmalara kalıcı çözümler getiren en başarılı tarzlardan biridir (Türkel, 2000; Akt: Fırat, 2010, s.19).

2.5.3.2 Uzlaşma Tarzı

Bu tarzda taraflar önemli hedeflerine ulaşabilmek için bazı şeylerden vazgeçerek orta yolu bulma çabası içindedir. Uzlaşma tarzı orta düzeyde işbirliği ve girişkenliği içerir. Her iki taraf da karşı tarafın gereksinimlerini karşılamak için kendi bazı gereksinimlerinden vazgeçmesi gerekmektedir. Bu tarzı benimseyenler orta ile yüksek arası düzeyde aktiftirler (Folger vd, 2013, s.119).

Bu tarz çatışan tarafların bazı ihtiyaçlarından vazgeçmeye başlamalarının paylaşmayı doğuracağı ve karşılıklı ortak kararlar alınması ile sonuçlanacağı vurgulanmaktadır. Uzlaşma tarzlarında açık bir biçimde kazanan ve kaybeden taraf yoktur. Uzlaşma tarzında ortak bir karara varılamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu karmaşık durumlarda kullanılabilir. Uzlaşma uzamış çatışmalarda faydalı olabilir (Rahim, 2002; Akt: Fırat, 2010, s.24).

Bu nedenle uzlaştırma tarzı ile çatışma sadece geçici olarak azaltılabilir ya da önlenir. Bu şekilde sağlanan uyumun kısa ömürlü olması aynı yolun sık sık tekrarlanmasına sebep olur (Aydın, 2010, s.370).

2.5.3.3 Kaçınma Tarzı

Kaçınma tarzı tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine verdikleri önemin az olduğu durumlarda kullanılabilir. Bu tarz vazgeçme, sorumluluğu başkasına yükleme veya kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s.560).

Kaçınma tarzı çatışmaların kendiliğinden ortadan kalkacağı umudu ile sorunları bekletme, görmezden gelme, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmayı gizleme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma ya da bürokratik yollara baş vurmaya içerir (Huczynski, Buchanan, 1991; Akt: Kaya, 2010, s.81). Bu tarzı kullanan kişi çatışmadan hem kendi hem de karşı tarafın çıkarını önemsememektedir. Kaçınmak problemlerin su yüzüne çıkmasını engellemektir. Hedefin ne olduğu bilinmediği için bunu gerçekleştirme

güçleşmektedir. Bu tarzda istisnai olan durum ise kaybetmekten korkulduğu için de çatışmadan kaçınılabılır. Bu durumda da sorunlar çözülmez ve gelecekte tekrarlanma olasılığı vardır (Folger vd, 2013, s.116).

Kaçınma tarzının etkili olabilmesi için bir hedefe yönelik olarak kontrollü ve bilinçli kullanılması gerekir. Zaman içinde sorunların kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak problemlerin zaman içinde çözümsüzleşmesine sebep olabilir. Ayrıca kaçınma tarzı karşı tarafın ciddiye alınmadığı ya da kendisine değer verilmediği izlenimi yaratarak kışkırtıcıda olabilir (Karip, 2013, s.68).

2.5.3.4 Uyma Tarzı

Uyma tarzında birey diğerinin gereksinimlerine öncelik tanır. Kendi gereksinimleri diğerinin gereksinimlerine göre ikincil kalır. Diğerinin memnuniyeti için onun kararları pasif bir şekilde kabul edilir. Uyum tarzın kullanan birey diğeri ile aynı fikirde olduğunu, onun beklenti ve taleplerini kabul ettiğini belirten ifadeler kullanır. Kendi beklentilerini ifade etmeyerek işbirliği ve uyumun önemini vurgular. Ancak bu durumda gerçek anlamda işbirliği uyum değil taraflardan birinin diğerine uyumu söz konusudur (Karip, 2013, s.114).

Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu tarzda çatışmanın bastırılmasında daha politik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümlerine tarafları zorlamak yerine her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek vd, 2003; Akt: Kaya ve Başer, 2010, s.80).

Uyma tarzı diğerini tatmin ettiği için ilişkisel olarak uygundur. Uyma gösteren birey kendi gereksinimlerini karşılamadığı için uzun dönemde bireyi olumsuz etkileyecektir. Uyma tarzı etkili bir iletişim biçimi ve çatışma çözme tarzı değildir. Uyma gösteren birey sorunun çözümüne yönelik olarak iletişime anlamlı bir katkı sunmaz (Gross ve Guerrero, 2000; Akt: Karip, 2013, s.114-115).

2.5.3.5 Hükmetme Tarzı

Bu tarz, bireyin kendine yüksek diğerine düşük ilgi, kazan kaybet yaklaşımı ile veya kazanmak için zorlayıcı davranışlara başvurma ile açıklanabilir. Bu tarzı uygulayan kişi

kendi hedeflerine ulaşmak için genellikle diğer tarafın istek ve gereksinimlerini görmezden gelir (Yürür, 2009, s.26).

Hükmetme tarzını benimseyen birey karşıtlarını açık fikirli olmayanlar olarak bakar ve onların öne sürdüğü düşüncelerde ve delillerde eksiklik ve zayıflık bulmaya çalışarak kendi görüş ve kararlarında ısrar eder. Sürekli karşı atak isterler. Karşıtlarının bulunduğu yerin otoritesini zayıflatmaya çalışarak kendi görüş ve önerilerini baskın yapmaya çalışırlar. En üst yetkiyi kullanmaları gerektiği sonucuna varabilir ya da kendi süper çözümlerini empoze ederler (Tjosvold, 1989; Akt: Gümüşeli, 1994, s.93-94).

Bu tarzdaki hükmetme eğilimindeki birey kendi kazançlarını hesaplarken karşı tarafın istek ve beklentilerini ihmal etmektedir. Hükmetme eğiliminde ki birey kendisinin ve pozisyonunun doğruluğuna inanarak daima ve ne pahasına olursa olsun kazanmak ister (Yağcıoğlu, 1997; Akt: Arslantaş ve Özkan, 2012, s.560).

Bu tarz çatışma konularının önemsiz olduğu veya hızlı kararlar vermek gerektiğinde uygun olabilir. Ayrıca sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesi zorunlu olan durumlarda ya da üst düzey yöneticiler tarafından formüle edilen strateji ve politikaları yürütmek için kullanılabilir (Rahim, 1985; Akt: Gümüşeli, 1994, s.94).

2.5.3.6 Çatışma Yönetiminde Uygun Tarz Seçimi

Çatışma yönetim tarzlarından hangisinin seçileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir. Bu ölçütler:

- Toplumsal ihtiyaçların tatmini
- Tarzın örgütsel etkililiğe katkısı
- Örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Rahim, 1992; Akt: Karip, 2013, s.69).

Çatışma yönetiminin etkililiği bu ölçütlerin karşılanma dercesine bağlıdır. Genel olarak tarzlar ve durumlar değerlendirildiğinde bütünleştirme (İşbirliği) ve uzlaşma tarzları daha çok stratejik sorunların çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. Uyma, hükmetme ve kaçınma tarzları ise daha çok taktik sorunların, günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılabilir (Karip, 2013, s.69). Kişiler arası

çatışma yönetim tarzlarının elverişli olduğu ve elverişli olmadığı durumlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. 3. Kişiler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarının Kullanılmasının Uygun Olup Olmadığı Durumlar

Tarzlar	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
İŞBİRLİĞİ	<ul style="list-style-type: none"> -Olayların karmaşık olduğu durumlarda - İyi çözüm üretebilmek için düşüncelerin sentezinin gerekli olduğu durumlarda -Başarılı uygulama veya çözüm için karşı tarafa ihtiyaç duyulduğu durumlarda -Problem çözüme için zamanın yeterli olduğu durumlarda -Taraflardan birisinin yalnız başına problemi çözemeyeceği durumlarda -Ortak sorunların çözümü için farklı tarafların sahip olduğu imkan ve olanaklara ihtiyaç duyulduğu durumlarda 	<ul style="list-style-type: none"> -Konu ya da problemin basit olduğu durumlarda -Acil kararların gerekli olduğu durumlarda -Diğer tarafların sonucu umursamaz olduğu durumlarda -Diğer tarafların problem çözüme becerilerine sahip olmadığı durumlarda
UYMA	<ul style="list-style-type: none"> -Haksız olabileceğinize inanıyorsanız -Konu diğer taraf için daha önemli ise -Karşı taraftan gelecekte bir şey elde edebilmek için ödün vermeye istekli olduğunuz durumda -Diğer tarafa göre zayıf olduğunuz durumlarda -İlişkinin korunmasının önemli olduğu durumlarda 	<ul style="list-style-type: none"> -Konu sizin için önemli ise -Haklı olduğunuza inanıyorsanız -Karşı tarafın yanlış ve etik olmadığını düşünüyorsanız
HÜKMETME	<ul style="list-style-type: none"> -Konunun önemsiz olduğu durumlarda -Hızlı karar vermenin gerektiği durumlarda -Hoşa gitmeyen olaylar geliştiği zaman -Direnmeci ve saldırgan astların üstesinden gelmenin gerekli olduğu durumlarda -Astlarla baş edebilmek için zorunlu -Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın size daha pahalıya mal olacağı durumlarda -Astların teknik konularda karar verebilecek kadar uzman olmadıkları durumlarda -Konunun sizin için önemli olduğu durumlarda 	<ul style="list-style-type: none"> -Olayların karmaşık olduğu durumlar -Konunun sizin için önemli olmadığı durumlarda -Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda -Kararların hızlı verilmesinin gerekmediği durumlarda -Astların yüksek derecede yeterliğe sahip oldukları durumlarda
KAÇINMA	<ul style="list-style-type: none"> -Konunun önemsiz olduğu durumlarda -Yüz yüze gelmenin potansiyel olumsuz etkilerinin çözümün yararlarından daha fazla olduğu -Sakinleşmeye ihtiyaç olduğu durumlarda 	<ul style="list-style-type: none"> -Konunun sizin için önemli olduğunda -Karar verme sizin sorumluluğunuzda olduğunda -Tarafların çatışmayı erteleme konusunda isteksiz olduğu ve olayın çözülmesi gerektiği durumlarda -Acil ilginin gerekli olduğu durumlarda

Tarzlar	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
UZLAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> -Tarafların amaçları karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı ise -Tarafların eşit derecede güçlere sahip olduğu durumlarda -Görüş birliği sağlanamadığı durumlarda -Bütünleştirme ve hükmetme stratejilerinin başarılı olmadığı durumlarda -Karmaşık bir soruna ilişkin geçici çözümlere ihtiyacı duyulduğu durumlarda 	<ul style="list-style-type: none"> -Taraflardan birisinin daha güçlü olduğu durumlarda -Sorunun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık olduğu durumlarda

Rahim, M.A. (1992); Akt: Karip, (2013, s.71)' den alınmıştır.

2.6 Çatışmanın Sonuçları

Çatışmanın gözlenebilen veya gözlenemeyen sonuçlarını iki temel noktada açıklamak mümkündür. Bunlar çatışmanın olası olumlu sonuçları ve çatışmanın olası olumsuz sonuçlarıdır (Demirkaya, 2012, s.10).

Olumlu çatışmalarda taraflar müzakere ile zorlama, şakayla takılma, rahatlama arasında değişen değişik davranışlar gösterirler. Buna karşın olumsuz çatışmalarda taraflar esnek davranışlar sergilemezler. Çünkü amaçları çok dar bir anlamda belirlenmiştir. Taraflar daha çok birbirlerini yenmeye çalışmaktadır. Olumlu çatışma etkileşiminde herkesin benimseyebileceği bir çözüm aranır ve herkesin bir şey kazanmış olduğu duygusuna yer verilir. Bir çatışmanın yalnızca olumlu veya olumsuz özellikler göstermesi çok nadir karşılaşılan bir durumdur. Birçok çatışmada hem olumlu hem de olumsuz etkileşimler gözlenmektedir (Folger vd, 2013, s.8-9).

2.6.1 Çatışmanın Olası Olumlu Sonuçları

Çatışmanın sonuçlarının olumlu olması; çatışmanın kişi ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması için taraflar arasında ilişki ve iletişimin karşılıklı saygıya dayalı olması gerekir. Bu durumda taraflar çatışmaya ilişkin gerçek düşünce ve duygularını ortaya koyabilirler. Burada taraflar diğerinin gereksinimlerinin de olduğunu ve diğerinin gereksinimlerinin de önemli olduğunu farkındadır. İletişimin karşılıklı güvene dayalı,

açık ve sürekli olduğu bir çatışmada taraflar çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir şekilde tanımlayabilir ve birlikte çözüm arayabilirler. Olumlu çatışmalar daha çok işe dönük kişisel olmayan çatışmalardır (Karip, 2013, s.36).

İyi yönetilen iş gören ve örgüt açısından olumlu sonuçlanan çatışmaların örgüt ve birey için genel olarak olumlu etkisi şu şekilde sıralanabilir (Sütlü, 2007; Akt: Şirin, 2008, s.106):

- Çatışma ile farklı görüşler ortaya çıkar ve bununla birlikte bireyin düşünsel çabalarını artırarak yaratıcılıklarının güçlendirilmesine etki eder.
- Çatışma ile eski hedefler yerini daha iyi ve geniş hedeflere bırakır.
- Çatışma ile bireyler kendilerini daha iyi ifade etme imkanları bulurlar.
- Taraflar arasında çatışma ile oluşan anlaşmazlık durumu ortadan kalkarak taraflar arası yaklaşmanın doğmasına yol açar. Bu nedenle bireyler arası ilişkileri güçlenir.
- Bireyler çabalarını daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlara yoğunlaştırarak işlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Çatışma örgütsel değişimi bütünleştirici bir niteliktedir. Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgüt bütünleşebilir.
- Çatışma sonucundaki formel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak sisteme yeni bir liderlik tarzı gelebilir.
- Çatışma çalışanları güdeleyerek örgütteki üşengeçliği ortadan kaldırabilir.
- Örgüt imkanlarının daha dengeli dağılımına yol açabilir.
- Çatışma, çağa ayak uyduramamış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşturulmasına katkı sağlar.
- Çatışma örgüt amaçlarını fonksiyonelleştirmeye yönlendirebilir.
- Çatışma örgüt problemlerinin su yüzüne çıkmasına neden olarak ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açar.

- Örgütte çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açılmasına ve bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.

2.6.2 Çatışmanın Olası Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın kişi ve örgüt için belirli faydalar sağlamasına karşın, etkili bir biçimde yönetilmediğinde tarafların stres düzeyinin yükselmesi, kaynakların verimsiz kullanımı, enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi pek çok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen veya görmezden gelinen bir çatışma; kalitesizlik, iş kaybı, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelebilir (Karip, 2013, s.39).

Çatışmanın birey ve örgüt için olası olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Sütlü, 2007; Akt: Şirin, 2008, s.106):

- Çatışma örgütsel hedeflerde sapmalara neden olabilir.
- Tarafları yoran bir mücadele, örgütte zaman, emek ve maddi kaynakların boşa harcanmasına neden olabilir
- Stres ve işten bıkkınlığa sebep olabilir.
- Örgütte iletişimin düşmesine ve iletişimde aksaklıklara neden olur.
- Çatışma, çatışmaya dahil birey ya da gruplar hedeflerini, örgütün genel amaçlarının üstünde görebilir
- Örgütte güvensizliğin ve kuşkunun sahip olduğu bir havanın oluşmasına sebep olur.
- Çatışma iş görenin moralini ve iş doyumunu olumsuz etkileyerek iş doyumunu ve başarımının azalmasına sebep olur.
- Örgüte sadakat ve adanmışlığın azalmasına sebep olur.
- İş görenler aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinimlerine göre değiştirebilir.

- Bölümler veya takımlar üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilir. Kendi yaptıkların hep doğru karşı tarafın yaptıklarını hep yanlış görebilir ve güçlerini başarıların abartarak iş görenlerin düşüncelerini kısıtlayabilirler

Tablo 2.4 Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Olumlu Çatışma	Olumsuz Çatışma
1.Yeni düşüncelerin gelişimini sağlar. 2.Yaratıcılık ve yeniliğe teşvik eder. 3. Değişimi güdüler, yeni düşünce ve yaklaşımları dikkate alır. 4.Örgütlerde canlılığı artırır. 5.Birey ve grupların kişilik özelliğinin oluşumunu sağlar. 6.Sadakati ve performansı artırır. 7.Güvenli bir şekilde problemleri açıkça ifade eder.	1.Örgütteki enerjiyi bozar. 2. Çalışanların ruh ve beden sağlığını bozabilir. 3. Kaynaklarda savurganlığa neden olur. 4. Negatif bir iş ortamı yaratır. 5.Kin ve Saldırganlık davranışların artırır. 6. Grupları tek bir kalıba sokar. 7. Tarafların kendilerini diğerlerinden, hedeflerini de örgütün hedeflerinden önde tutar.

*Simps, (2002); Akt: Üngüren, (2008, s.885)'den alınmıştır.

Sonuç olarak çatışma, niteliğine ve yönetim tarzına bağlı olarak örgütsel performans üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir. Her örgüt için çatışmanın yüksek derecede işlevsel kabul edildiği bir düzey vardır ve bu düzey olumlu bir pekiştirme özelliği sağlar. Bir taraftan da çatışma düzeyi çok düşük olduğu zaman performans problemi olabilir. Örgütte değişim ve yenileşme zor olabilir ve örgütün çevresine uyum sağlamasında problemler çıkabilir. Düşük çatışma düzeyinin devamı örgütün varlığını tehlikeye atabilir. Diğer taraftan ortaya çıkan çatışma düzeyi yüksekse ortaya çıkan karışıklık örgütün varlığını tehdit edebilir (Gibson, Ivancevich, 1988; Akt: Sarpkaya, 2002, s.421).

2.7 İlgili Araştırmalar

Alan yazında bu araştırma ile benzer yapılan araştırmalar bu bölümde derlenmiştir. Bu araştırmaların ilgili yüksek lisans tezleri, ilgili doktora tezleri ve ilgili diğer araştırmalar başlıklarında toplanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

2.7.1 İlgili Yüksek Lisans Tezleri

Demirkaya, (2012). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İletişim Tarzına Yönelik Öğretmen Algıları" adlı çalışmasında okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzları ve iletişim tarzına yönelik öğretmen algılarında cinsiyet, hizmet yılı, yaş, branş ve okul müdürü ile çalıştığı yıl değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzları ile iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın modeli betimsel tarama modelidir. Araştırmanın örneklemini 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında Antalya ili Alanya ilçesindeki ilköğretim kurumlarında çalışan 332 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri "Kişisel Bilgi Formu", "İletişim Tarzları Ölçeği", "Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda öğretmenlerin bireysel farklılıklara "cinsiyet, hizmet yılı, branş, okul müdürü ile çalıştıkları süre" ye göre hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma algı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, okul müdürü ile çalıştıkları süre, branşlarına göre bilgi sağlayıcı, değerlendirici, eğitici ve etkileyici algı puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin hizmet yılına göre eğitici, etkileyici algısı anlamlı bir farklılık göstermezken bilgi sağlayıcı ve değerlendirici algısı anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzı ve iletişim tarzları ile öğretmen algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Koçak, (2012). "Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği) " adlı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarını kullanma ve çatışmalara çözüm getirme seviyeleri ele alınmıştır. Okul müdürünün kullandığı çatışma yönetim tarzları bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma, hükmetme tarzları çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmanın evreni Uşak ilindeki 19 merkez ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 751 öğretmenden oluşmaktadır. Tabakalı Örneklem yöntemi ile seçilen 255 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenler bütünleştirme ve uyma tarzları yönetici öğretmen arası çatışmalarda

daha fazla kullanılmakta, kaçınma ve hükmetme tarzlarını ise öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanılmaktadır. Genel olarak uzlaşma tarzı tüm çatışma durumlarında yüksek düzeyde kullanılmakta ve yine yüksek düzeyde çözüm getirmektedir

Fırat, (2010). "Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi" adlı araştırmanın amacı İzmir ili 2 merkez ilçesinde ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi ve öneriler getirilmesidir. Araştırmanın örneklemini İzmir ili Bornova ve Buca ilçesinde görevli 519 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en çok problem çözme stratejilerini sonra sırasıyla kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini kullanmaktadır.

Özdemir, (2008). "Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi" adlı araştırmasında endüstri meslek liseleri ve teknik liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kurum içinde yaşadıkları çatışmaları yönetimi ve çatışma yönetiminin iş doyumuna etkileri neler olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma Anket yöntemiyle yapılmış 2007-2008 eğitim ve öğretim yılı bahar döneminde İstanbul Anadolu yakasındaki 7 endüstri meslek lisesi ve teknik liselerinde çalışan 160 öğretmen ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre çatışma çözüm yöntemlerinden "kaçınma" ile "iş tatmini" arasında, "zorlama" ile "iş tatmini" arasında, "problem çözme" işe "iş tatmini" arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Orhan, (2008). "Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Yaklaşımları" adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşleri temelinde iletişimden kaynaklanan çatışmaların düzeyi ve türünü tespit ederek bu çatışmaların yönetiminde hangi tarzların kullanıldığı belirlenmek ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim ve öğretim yılında Elazığ il merkezinde görev yapan 2400 öğretmen ve yöneticinin 350' si ve Elazığ köylerde görev yapan 344 müstakil okul öğretmen ve yöneticisinin 300' ü küme

örneklem yoluyla seçilerek araştırma örneklemini oluşturmuştur. Araştırma da elde edilen bulgulara göre; yönetici ve öğretmenlerin iletişimden kaynaklı çatışma nedenleri sosyo kültürel faktörleri etkili buldukları, erkek ve kadınların kişisel faktörleri önemli bir etken olarak değerlendirdikleri, kadın ve erkeklerin iletişimden kaynaklı çatışmalarda yönetim boyutunda dinleme ve bütünleştirici stratejinin yeterince uygulanmadığı saptanmıştır.

Sungur, (2008). "Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Yaklaşımları" adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin çatışma yönetim yaklaşımlarına ilişkin algıları ve bu algıların kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada Tarama Modeli kullanılmıştır. BU araştırma 2007-2008 eğitim ve öğretim yılında Eskişehir ili Yenikent eğitim bölgesinde bulunan 12 eğitim kurumunda görevli 282 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin en çok işbirliği tarzını kullandıkları ve bunu sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma, hükmetme yaklaşımının izlediği saptanmıştır.

Kaya, (2008). "Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri" adlı yüksek lisans tez araştırmasında resmi ilköğretim okullarında meydana gelen çatışma türleri ile ilgili öğretmenlerin düşüncelerini tespit etmek, zorunlu hallerde öneri sunmak ve yorumda bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmada tarama modeli ile yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 1.ve 2. kademe öğretmenleri oluşturmuştur. Bu açıdan araştırmanın örneklemini Zeytinburnu ilçesinde çalışan 300 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken Basit Tesadüfi Yöntem kullanılmıştır. Verilerin toplanması için araştırmacı tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre ilköğretim okullarında işlevsel olan ve işlevsel olmayan, bireyin iç çatışması, hissedilen çatışma ara sıra ve genellikle yaşanmaktadır. Potansiyel, dikey, yatay, açık, yönetici ve uzman, grup içi, gruplar arası, bireyler arası ve örgütler arası ile amaç, rol çatışmaları genellikle yaşanmaktadır. Algılanan çatışma hiç bir zaman ve genellikle, sosyal çatışmalar ise her zaman ve genellikle

yaşanmaktadır. Kurumlaşmış çatışma ise her zaman yaşanmaktadır şeklinde belirtilmiştir.

2.7.2 İlgili Doktora Tezleri

Şirin, (2008). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi" adlı doktora tezinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim tarzlarını kullanma düzeylerini akademisyenlerin algılarına göre belirlemek, yöneticilerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve kişisel özelliklerin liderlik stilleri ile çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 beden eğitimi ve spor yüksekokulu 2 spor bilimleri ve teknoloji yüksek okullarında çalışan 89 yüksek okul yöneticisi ile 521 akademisyen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre: okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzlarını kullanma aşamaları yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre kaçınma tarzında anlamlı farklılık bulunmazken, tümleştirme, ödün verme, hükmetme ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzların kullanma aşamaları akademisyenlerin mesleki kıdem, cinsiyet, bölüm grupları algılarına göre tarzların bütününde anlamlı farklılık göstermediği ancak akademisyenlerin çatışma yönetim tarzlarını kullanma dereceleri yaş gruplarında; ödün verme ve uzlaşma unvan gruplarında ise hükmetme tarzında anlamlı farklılık bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stili ve kullandıkları çatışma yönetim tarzları arasında yönetici ve akademisyenlerin algılarında anlamlı bir ilişki vardır.

Özgan, (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)" adlı çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çatışma yaşadıkları nedenleri ve kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma da betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmanın evreni Gaziantep il merkezindeki 4710 ilköğretim okulu öğretmenidir. Örneklemi 1252 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur ve örneklem seçimi basit tesadüfi yolla seçilmiştir. Araştırmanın bulgularının analizi sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdemleri, cinsiyet, eğitim düzeyleri, yaşı ve buldukları okullardaki çalışma süreleri, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Gümüseli, (1994). " İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri" adlı çalışmasında İzmir ili ortaöğretim okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede çatışma yönetim stillerini ne aralıklarla kullandıkları ve bu stilleri kullanırken örgütsel ve demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerinin araştırılması oluşturmuştur. Bu çalışma tarama modeli ile yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini 89 okul müdürü ile 249 öğretmenden oluşan toplam 338 kişilik bir denek grubu oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizleri sonucunda; okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarından tümleşirime tarzını "her zaman" kullanırken, uzlaşma tarzını "çoğunlukla", ödün verme ve kaçınma tarzların "ara sıra", hükmetme tarzın "az" kullandıkları belirtmişlerdir. Öğretmenler ise okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma tarzını " çoğunlukla", ödün verme ve kaçınma "ara sıra" hükmetme tarzın "az" kullandıkların belirtmişlerdir. Cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, okul türü, büyüklüğü, çevresi, mezun olunan okul gibi değişkenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzı algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Bütün değişkenlere ilişkin yapılan değerlendirmede en fazla kullanılan tarzın tümleştirme olurken onu uzlaşma takip etmiştir. En az kullanılan tarz hükmetme tarzıdır.

2.7.3 İlgili Diğer Araştırmalar

Toytoğ ve Açıkgöz, (2013). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları

çatışma yönetim tarzları ve örgütsel adalet algılama düzeyleri konusunda görüşlerin tespit etmek ve çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki bağları tespit etmektir.

Araştırma betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Düzce il merkezindeki 53 resmi ilköğretim okulundaki 1281 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme tarzın kullanırken; en fazla işlemsel adaleti en az etkileşim adaleti uygulamışlardır. Okul müdürlerinin çatışmaları yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet algısı arasında artı yönde anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Arslantaş ve Özkan. (2012). " İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının İncelenmesi" adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin, okullarında meydana gelen herhangi bir anlaşmazlık ve çatışmada çatışma yönetim tarzlarından hangilerini ne sıklıkla kullandıklarını öğretmen görüşlerine göre değerlendirmek amaçlanmıştır. Betimsel nitelikte olan bu çalışmada 142 öğretmene 28 maddelik "Çatışma Yönetim Tarzları" anketi uygulanmış ve anket verileri sonucunda yöneticilerin "tümleştirme " tarzını daha çok kullandıkları; cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, yöneticilik değişkenine göre ise "hükmetme" tarzında öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tarzların kullanma sıklıkları verilerine bakıldığında en sık kullanılan tarz "tümleştirme" olduğu bu tarzı sırayla "uzlaşma", "ödün verme", "kaçınma", ve "hükmetme" tarzları izlemektedir.

Mirzeoğlu, (2005). " Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama" adlı çalışmasında spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlar arasında çatışma olması halinde kullandıkları çatışma yönetim tarzların belirlemek ve yönetici, öğretim elemanı görüşlerini karşılamak amaçlanmıştır. Araştırma tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin çatışma yönetiminde sırasıyla problem çözme, uzlaşma, ödün verme,

kaçınma, hükmetme tarzlarını kullandıkları, " problem çözme ve uzlaşma" tarzları hakkında öğretim elemanlarının bakış açıları ile yöneticilerin bakış açıları arasında anlamlı bir ayrım bulunduğu, aynı tarzlar açısından yönetici ve öğretim elemanlarının unvan durumlarına göre gruplar arasında anlamlı ayrımlar bulunduğu saptanmıştır.

Karip, (1999). " Okullarda Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği yönetici yetiştirme programına katılana 400 yönetici adayından 397'si katılmış, katılanların 249' unun verdiği yanıtlar değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmaya alınan 249 yönetici adayının; % 70'i öğretmen, % 25'i okul müdürü ya da müdür yardımcısı, % 5 'i müdür yetkili öğretmen ya da müdür vekili olarak görev yapmaktadırlar. Araştırmaya göre; okul müdürlerinin % 47.62 öğretmenlerle, % 33.33 velilerle ve % 4.76' sı diğer personelle çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Müdür yardımcıları ise % 45.00 müdür, % 5 müdür yardımcıları, % 27.50 öğretmen, % 5 diğer yönetici müfettiş, % 15 veli, % 4.76 diğer personelle çatışma yaşadıkları belirtmişlerdir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunu oluşturan öğretmen grubu ise % 60.34 ile en çok müdürlerle çatışma yaşadıklarını belirtmişlerdir. % 7.47 ile müdür yardımcıları izlerken % 6.90 oranında veli ile de çatışma yaşadıkları belirtilmiştir. Çatışma konu olan nedenlerin ilk beşini ise sırasıyla Görev Dağılımı, maddi konular, ders içi öğretim etkinlikleri, ders dışı öğretim etkinlikleri, değerlendirme ödül ve ceza oluşturmuştur. Ankete katılan yönetici adaylarının en çok kullandıkları çatışma yönetim stratejileri sırası ile Bütünleştirme, uzlaşma, uyma. kaçınma ve hükmetmedir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Eğitim araştırması eğitimle ilgili problemler, konular ve süreçler hakkında güvenilir bilgi elde etmek amacıyla kullanılan metotlar ailesinin sistematik uygulamasıdır (Gay ve Airasian, 2003, s.3). Eğitim araştırmasının birincil amacı çalıştığı konuyu açıklamak veya anlamaya yardımcı olmaktır. Yapılmış tek bir çalışma nadiren probleme dair kesin cevaplar bulmayı sağlar ve temel olan şey çalışmaların birikimli olması, birbirinin üzerine inşa edilmesidir. Eğitim araştırmalarının amaçları ile ilgili bir sayı sınırlamasına gidilmemelidir (Robson, 1993).

Eğitim araştırmalarında kullanılan yöntemlere bakıldığında nitel ve nicel şeklinde isimlendirilen iki temel yaklaşım görülür. Nicel araştırmalarda amaç, olgular hakkında genellemelere gitmek veya olguları kontrol edebilmek iken nitel araştırma, durumların ve insanların derinlemesine tanımlanmasının sağlanmasını amaçlar. Nitel ve nicel araştırmacıların dünya görüşlerindeki farklılık nedeniyle, bilgiye ulaşmak için farklı yöntemlerden faydalanma eğilimindedirler. Nicel yaklaşım dünyaya sürekli, tek form, değişmez ve tutarlı düşüncesiyle bakarken nitel araştırmanın vurguladığı önemli bir inanç dünyanın ne sürekli, değişmez ne de tek formda olduğu aksine birçok “doğrular” olduğunu savunmasıdır. Karakteristikler açısından bu iki yaklaşımı karşılaştıracak olursak, nicel araştırmada çalışmaya başlamadan önce araştırmanın sonuçları hakkında tahminde bulunmayı ifade eden hipotezler; çalışmayı etkileyebilecek içerikle ilgili faktörlerin kontrol edilir; veriler katılımcı örneklemeden elde edilir ve toplanan verilerin analizinde sayısal ve istatistiksel yaklaşımlar kullanılır. Nitel araştırma yaklaşımında ise bir problem tanımlanmasını içerir ama bunun çalışmanın başlangıcında yapılması gerekli değildir, katılımcıların içinde buldukları içerikle ilgili faktörler çalışılır, amaçlar doğrultusunda seçilmiş küçük gruplardan veriler toplanır, katılımcıların ve çevresel faktörlerin tanımlanması için sayısal olmayan tanımlayıcı (yorumlayıcı) yaklaşımlar kullanılır. Bu araştırmada öğretmen ve yöneticilerin çatışma nedenlerine ve çatışmayı yönetme biçimlerinin incelenmesi amacı doğrultusunda nicel araştırma yaklaşımlarından faydalanılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Mardin ili Yönetici ve Öğreticilerinin Çatışma Yönetme Becerilerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada Tarama Modeli Kullanılmıştır. Tarama Modeli Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir. Tarama araştırmasının önemli avantajı oldukça çok bireyden oluşan örneklemden elde edilen birçok bilgiyi bize sunmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012. s.14). Tarama araştırması bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara denir (Fraenkel ve Wallen, 2006; Akt: Büyüköztürk vd, 2012, s.177). Bu çalışmada Tarama Modeli veri toplama aracına dayanılarak Mardin ili okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin çatışmayı yönetme tercihlerine dayalı olarak var olan durumu tespit etmek hedef alınmıştır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2014 bahar döneminde Mardin ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullar oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşmak mümkün olmadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örnekleme oluşturan okullar " Kolay Erişilebilirlik İlkesi" doğrultusunda seçilmiştir. Mardin ili Artuklu ve Kızıltepe ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı toplam 44 resmi okula ulaşılmıştır. Bu okullar Kurum tiplerine göre 17 ilkokul, 14 ortaokul ve 13 liseden oluşmaktadır. Bu kurumlarda toplam 922 öğretmen ve yöneticiye ulaşılmıştır. Bu öğretmen ve yöneticilerin 296'sı ilkokul, 260' ı ortaokul ve 366' sı da lisede görev yapmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan yönetici ve öğretmen sayıları okul isimlerine göre tablo 3.1'de ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 3.1: Yönetici ve Öğretmen Sayılarının Okul Türlerine Göre Dağılım Tablosu

Sıra No	Okul Adları	Yönetici		Yönetici Toplam	Öğretmen		Öğretmen Toplam	Genel Toplam
		Müdür	Müdür Yardımcısı		Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni		
1	Mehmetçik Tahir Özcan Daylan O.O	1	4	5	0	34	34	39
2	23 Nisan İlkokulu	1	3	4	24	1	25	29
3	Mardin Kız Teknik ve Meslek Lisesi	0	4	4	0	21	21	25
4	Mezopotamya İlkokulu	0	1	1	8	1	9	10
5	Kızıltepe Atatürk Anadolu Lisesi	0	5	5	0	38	38	43
6	Kızıltepe Furkan Doğan Kız An. İmam Hat. Lis.	0	5	5	0	25	25	30
7	Cumhuriyet Ortaokulu	0	1	1	0	15	15	16
8	Cumhuriyet İlkokulu	0	2	2	10	3	13	15
9	Kızıltepe Anadolu Lisesi	1	4	5	0	14	14	19
10	Kızıltepe Atatürk İlkokulu	1	2	3	15	1	16	19
11	Kızıltepe Özcan Yıldız Anadolu İm. Hat. Lisesi	1	4	5	0	18	18	23
12	Süleyman Demirel Ortaokulu	0	1	1	0	11	11	12
13	Süleyman Demirel İ.	0	2	2	12	1	13	15
14	Adnan Menderes İlkokulu	0	1	1	14	0	14	15
15	Adnan Menderes Ortaokulu	0	2	2	0	17	17	19
16	Yol İş Sendikası İlkokulu	0	1	1	17	0	17	18
17	Yol İş Sendikası Ortaokulu	0	1	1	0	15	15	16
18	İpekyolu İlkokulu	1	4	5	36	2	38	43
19	Cumhuriyet And, Lisesi	0	5	5	0	31	31	36
20	İnkılap Ortaokulu	0	0	0	0	7	7	7
21	İnkılap İlkokulu	1	2	3	12	2	14	17

Sıra No	Okul Adları	Yönetici		Yönetici Toplam	Öğretmen		Öğretmen Toplam	Genel Toplam
		Müdür	Müdür Yardımcısı		Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni		
22	TOKİ Ortaokulu	0	1	1	0	13	13	14
23	TOKİ İlkokulu	0	2	2	15	1	16	18
24	Mezopotamya Ortaokulu	1	1	2	0	16	16	18
25	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	0	3	3	0	26	26	29
26	Mardin Fatih Ortaokulu	1	2	3	0	14	14	17
27	Mardin Artuklu Zinciriye İlkokulu	1	1	2	5	0	5	7
28	Mardin Suphiye Bölünmez İmam H. O. O	0	0	0	0	22	22	22
29	Mardin İMKB Anadolu Lisesi	1	1	2	0	21	21	23
30	Mardin Selahaddin Eyyübi Ortaokulu	0	1	1	0	21	21	22
31	Mardin Selahaddin Eyyübi İlkokulu	1	1	2	17	2	19	21
32	Mardin 75.Yıl İMKB Ortaokulu	1	1	2	0	21	21	23
33	Mardin Şehit Öğretmen Abdolvahap Yersiz İlkokulu	0	1	1	6	0	6	7
34	Mardin Şehit Üsteğmen Seyhan İlkokulu	1	1	2	9	0	9	11
35	Mardin Yalım İlkokulu	1	1	2	11	0	11	13
36	Mardin 13 Mart Ortaokulu	0	0	0	0	22	22	22
37	Mardin 13 Mart İlkokulu	0	1	1	12	1	13	14
38	Mardin MEFYA.Lisesi	1	3	4	0	21	21	25
39	Mardin İMKB Anadolu Öğretmen Lisesi	0	3	4	0	15	15	18
40	Mardin Yalım Ortaokulu	1	0	1	0	11	11	12
41	Mardin 75.Yıl Cumhuriyet Anadolu Sağlık Meslek L.	1	2	3	0	16	16	19
42	Mardin Sakarya Aycan Caltekin İlkokulu	1	2	3	19	3	22	25

Sıra No	Okul Adları	Yönetici		Yönetici Toplam	Öğretmen		Öğretmen Toplam	Genel Toplam
		Müdür	Müdür Yardımcısı		Sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni		
43	Mardin Artuklu Anadolu Lisesi	0	3	3	0	41	41	44
44	Mardin Ticaret Meslek Lisesi	1	2	3	0	29	29	32
Genel Toplam		20	87	107	242	573	815	922

Tablo 3.1'den görüldüğü üzere ilkokullardaki toplam 296 kişinin 241'i sınıf öğretmeni, 18'i branş öğretmeni, 9'u müdür ve 28'i ise müdür yardımcısı; ortaokullardaki 260 kişinin 239'u branş öğretmeni, 5'i müdür ve 15'i müdür yardımcısı ve liselerdeki 366 kişinin 316'sı branş öğretmeni, 6'sı müdür ve 44'ü müdür yardımcısından oluşmuştur. Tablo 3.2'de araştırma kapsamında anketleri dolduran 922 katılımcının genel olarak görevlerine göre sayıları ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcıların Görev Türlerine Göre Dağılım Tablosu

Görevi	N	%
Müdür	20	2,2
Müdür Yardımcısı	87	9,4
Sınıf Öğretmeni	242	26,2
Branş Öğretmeni	573	62,2
TOPLAM	922	100,0

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere toplam 922 katılımcının % 2.2'si müdür, % 9.4'ü müdür yardımcısı, % 26.2'si sınıf öğretmeni ve % 62.1'i branş öğretmeninden oluşmuştur. Görevleri bakımından araştırmaya katılanların % 11.6'sını yöneticiler oluştururken % 88.4'ünü öğreticilik görevi yapan öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, kıdem ve kurum tipi) ile ilgili verileri görevleri bazında (Müdür, Müdür Yardımcısı, Branş Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni) ayırt ederek Tablo 3.3, Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.3: Görev Türlerinin Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

Görev Türleri		Cinsiyet		Total
		Kadın	Erkek	
Müdür	N	0	20	20
	%	,0%	100,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı	N	8	79	87
	%	9,2%	90,8%	100,0%
Sınıf Öğretmeni	N	126	116	242
	%	52,1%	47,9%	100,0%
Branş Öğretmeni	N	231	342	573
	%	40,3%	59,7%	100,0%
Toplam	N	365	557	922
	%	39,6%	60,4%	100,0%

Tablo3.3'de görüldüğü üzere toplam 922 katılımcının cinsiyet oranları verilmiştir. Cinsiyetleri bakımından araştırmaya katılanlara yönetim görevi açısından bakıldığında müdürlerin % 100'ünün erkek olduğu, müdür yardımcılarının % 9.2'sini kadın oluşturmuşken, % 90.8'inide erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Cinsiyetleri bakımından araştırmaya katılanlara öğreticilik görevleri bakımından bakıldığında; 242 toplam Sınıf Öğretmeni katılımcının % 52.1'ini kadın, % 47.9'unu erkekler oluşturmuştur. Toplam 573 Branş öğretmeni katılımcıların % 40.3'ünü kadın, % 59.7'sini ise erkekler oluşturmuştur. Toplam 922 katılımcının % 39.6'sını kadın, % 60.4'ünü erkek oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3.4: Görev Türlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılım Tablosu

Görev Türleri		Kıdem						Toplam
		1-2 yıl	3-5 yıl	6-9 yıl	10-14 yıl	15-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Müdür	N	0	0	1	3	10	6	20
	%	,0%	,0%	5,0%	15,0%	50,0%	30,0%	
Müdür Yardımcısı	N	0	2	15	35	22	13	87
	%	,0%	2,3%	17,2%	40,2%	25,3%	14,9%	
Sınıf Öğretmeni	N	8	60	63	60	26	25	242
	%	3,3%	24,8%	26,0%	24,8%	10,7%	10,3%	
Branş Öğretmeni	N	127	145	130	94	53	24	573
	%	22,2%	25,3%	22,7%	16,4%	9,2%	4,2%	
Toplam	N	135	207	209	192	111	68	922
	%	14,6%	22,5%	22,7%	20,8%	12,0%	7,4%	

Tablo 3.4'e bakıldığında araştırmaya katılanların kıdemleri açısından değerlendirmeye alındıkları görülmektedir. Yönetim görevindekilerin kıdemlerine bakıldığında müdür görevindekilerin 1-2 ve 3-5 yıl aralığının % 0 olduğu görülürken 6-9 yıl aralığının % 5, 10-14 aralığının % 15, 15-20 yıl aralığının % 50, 21 yıl ve üzerinin ise % 30 olduğu söylenebilir. Müdür yardımcılığı görevinde olanların 1-2 yıl aralığı % 0, 3-5 yıl aralığının % 2.3, 6-9 yıl aralığının % 17.2, 10-14 yıl aralığının % 40.2, 15-20 yıl aralığının % 25.3, 21 yıl ve üzerinin ise % 14.9 olduğu görülmektedir. Öğreticilik görevinde olanların kıdemlerine bakıldığında Sınıf Öğretmeni olanların 1-2 yıl aralığı % 3.3, 3-5 yıl aralığı % 24.8, 6-9 yıl aralığı % 26.0, 10-14 yıl aralığı % 24.8, 15-20 yıl aralığı % 10.7, 21 yıl ve üzeri olanların da % 10.3'ünü oluşturduğu görülmektedir. Branş Öğretmenlerinin ise 1-2 yıl aralığı % 14.6, 3-5 yıl aralığı % 25.3, 6-9 yıl aralığı % 22.7, 10-14 yıl aralığı % 16.4, 15-20 yıl aralığı % 9.2, 21 yıl ve üzerinin % 7.4 olduğu söylenebilir. Toplam 922 katılımcının kıdemlerine bakıldığında % 14.5'inin 1-2 yıl aralığını, % 22.5'inin 3-5 yıl aralığını, % 22.7'sini 6-9 yıl aralığı, % 20.8'inin 10-14 yıl aralığını, % 12.0'ünün 15-20 yıl aralığı ve % 7.4'ünün 21 yıl ve üzeri olduğu söylenebilir.

Tablo 3.5: Görev Türlerinin Kurum Tipi Değişkenine Göre Dağılım Tablosu

Görev Türleri		Kurum tipi			Toplam
		İlkokul	Orta Okul	Lise	
Müdür	N	9	5	6	20
	%	45,0%	25,0%	30,0%	
Müdür Yardımcısı	N	28	15	44	87
	%	32,2%	17,2%	50,6%	
Sınıf Öğretmeni	N	241	1	0	242
	%	99,6%	,4%	,0%	
Branş Öğretmeni	N	18	239	316	573
	%	3,1%	41,7%	55,1%	
Toplam	N	296	260	366	922
	%	32,1%	28,2%	39,7%	

Tablo 3.5'e bakıldığında toplam 922 katılımcının çalıştıkları kurum tipi açısından değerlendirmeye alındıkları görülmektedir. Katılımcılardan yönetim görevinde olan Müdürlerin % 45' inin İlkokul, % 25' inin Ortaokul, % 30' unun da Lisede çalıştıkları

söylenbilir. Müdür Yardımcılarının % 32.2'si İlkokul, % 17.2 Ortaokul, % 50.6'sının da Lisede çalıştığı görülmektedir. Öğreticilik görevinde olanların Sınıf Öğretmenlerinin %99,6'sı İlkokul, % 0.4'ünde Ortaokulda çalıştığı görülmektedir. Branş Öğretmenlerinin % 3.1'i İlkokulda, % 28.2'si Ortaokulda, % 39.7'side liselerde çalışmakta oldukları söylenebilir. Toplam 922 katılımcının % 32.1'i İlkokulda, % 28.2'si Ortaokulda, % 39.7'side Liselerde çalışmakta oldukları söylenebilir

3. 3 Veri Toplama Araçları

Veriler üç bölümden oluşan ve “Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi” başlığı ile verilen bir anket uygulamasıyla elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar söz konusu anketin birinci bölümüne verdikleri “Kişisel Bilgi Formu” ile elde edilen verilerdir ve bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren veriler elde edilmiştir. Yargısal olanlar ise “Öğretici Ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin ikinci bölümündeki “Çatışma Nedenleri” ve üçüncü bölümdeki “Çatışma Yönetim Tarzları” başlığı ile sunulan yargı maddelerine verilen cevapları içeren verilerdir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulda yaşadıkları çatışma nedenlerine ve yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algıları bağımlı değişken, yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri bağımsız değişkenlerdir.

3.3.1 Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin “Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin birinci bölümünde kişisel bilgileri ile ilgili verileri yazabilecekleri 6 maddeye yer verilmiştir. Bu maddelerde sırası ile öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okul isimlerine, cinsiyetlerine, kıdemlerine, yönetici iseler müdür ya da müdür yardımcısı olma durumuna, öğretici iseler branş ya da sınıf öğretmeni olma durumlarına ve son olarak çalıştıkları kurumun tipine yer verilmiştir.

3.3.2 Çatışmanın Nedenleri

“Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin ikinci bölümü araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaşadıkları çatışma nedenleri ve ne kadar sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan ve çatışma yoğunluğu belirleyen “Çatışmanın Nedenleri” bölümünden oluşmuştur. Bu bölüm Canlı (2001)’nin bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada kullandığı bir bölümden uyarlanmıştır. Bu bölümün orijinal halinde 28 madde bulunmaktadır. Bu maddeler alan uzmanlarının da görüşü alınarak milli eğitimde çalışan öğretmen ve yöneticiler için de uygulanabilir hale getirmek için düzenlenmiş ve madde sayısı 36’ya çıkarılmıştır. Anketteki sorular oluşturulurken, alan yazında çatışma sebebi olarak belirtilen aşağıdaki maddelerden faydalanılmıştır:

1. Sınırlı Kaynaklar
2. Eğitim öğretimin yerine getirilmesinde karşılıklı bağlılık
3.
 - a. Öğretmenler ve amirleri arasındaki amaçlarda farklar
 - b. Okulun amaçlarının sübjektif çalıştırılması
 - c. Zaman ufkündeki farklar
 - d. Bilgi edinme ve göndermede farklar (Yeniden yapılanmaya karşı tutum)
4. İletişim
5. Değişim ve belirsizlik
6. Ödüllendirme sistemi

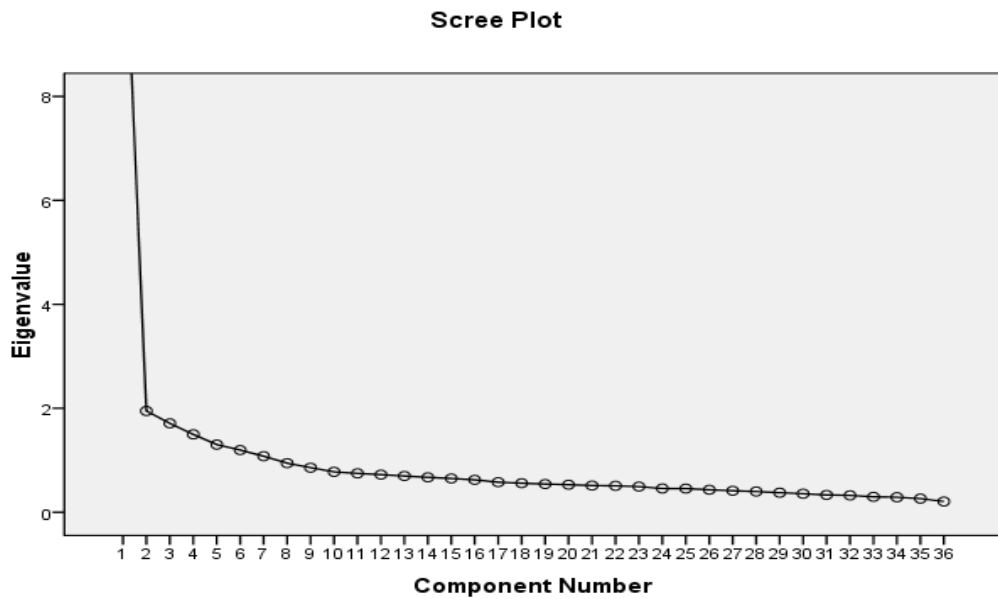
Oluşturulan ankette **Hiçbir** zaman çatışma yaşamama durumuna 1 puan, **Nadiren** çatışma yaşama durumuna 2 puan, **Arasıra** çatışma yaşama durumuna 3 puan, **Çoğu zaman** çatışma yaşama durumuna 4 puan ve **Her zaman** çatışma yaşama durumuna 5 puan verilerek değerlendirme yapılmıştır. Çatışmanın nedenlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu ankette faktör sayısının belirlenmesi amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak

kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Anastas,1988, s.54).

Faktör analizinde kullanılan bir çok teknik vardır. Temel bileşenler analizi (principle compenent ssis, PCA) faktörleşme tekniği olarak çok sık kullanılmaktadır.Temel bileşenler analizi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda bir çok maddenin ilk faktörde toplanması nedeni ile ölçek bağımsızlık yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine (rotation) tabi tutulmuştur. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktör yükü artarken diğer faktörlerdeki yükleri azaltmaktadır. Böylece faktörler kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmakta ve daha kolay yorumlanabilmektedirler (Büyüköztürk, 2002,s.118).

Kaç faktör elde edileceği ile ilgili alan yazında çeşitli kriterler söz konusudur (Dunteman, 1989:16). Scree test yöntemine göre elde edilen test grafiği Şekil 3.1 de verilmiştir. Ayrıca toplam varyansın açıklamasına etkisi %5in üzerinde olması gerekliliği düşüncesi de dikkate alınarak faktör sayısı 4 ile sınırlandırılmıştır. Şekil 3.1’de verilen şekle bakıldığında da faktör sayısı 4ten sonra test grafiğinin düzgün bir hal almaya başladığı görülmektedir.

Şekil 3.1: Çatışma Nedenleri Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar



Tablo 3.6’da faktör analizine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3.6: “Çatışma Nedenleri "Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları " (Rotated Compenent Matrix)

Maddeler	Faktörler			
	İŞİN YAPILMA ŞEKLİ	İLETİŞİM	YÖNETİM ve İMTİYAZ	TUTUM
32	,704			
31	,702			
33	,637			
36	,621			
35	,597			
14	,581			
22	,525			
34	,510			
27	,453			
3		,723		
2		,701		
1		,689		
20		,592		
18		,568		
15		,546		
7		,512		
23		,503		
21		,446		
4		,361		
26			,825	
9			,785	
16			,636	
10			,624	
29			,603	
11			,577	
28			,540	
30			,508	
13			,339	
6				,715
8				,680

Maddeler	Faktörler			
	İŞİN YAPILMA ŞEKLİ	İLETİŞİM	İŞİN YAPILMA ŞEKLİ	TUTUM
17				,651
19				,606
5				,606
25				,462
12				,430
24				,426

Faktör analizi sonucunda ankette yer alan 27, 31, 32, 33, 34, 35 ve 36. maddelerin öğretmenliğin yapılması sırasında karşılaşılan kurallarla ilgili olduğu görülmektedir. “öğretim materyallerini kullanmada yetersiz olma”, “derslere zamanında girip çıkma” ve “öğretim programındaki yeniden yapılanma konusundaki bilgi sahibi olma” gibi maddeler işin yapılma şekliyle ilgili maddelerdir. Dolayısıyla oluşan birinci faktörü “İŞİN YAPILMA ŞEKLİ” olarak adlandırmanın uygun olduğu düşünülmüştür. 1, 2, 3, 4, 7, 15, 18, 20, 21 ve 23. maddelerin kişilerin arasında yaşanan iletişim kurallarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin “iletişimimizde tikanıklıkların olması”, “söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam” ve “yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri” gibi maddelerin iletişim kurallarıyla ilgili ifadelerdir. Dolayısıyla ikinci faktörü “İLETİŞİM” başlığı ile ifade etmenin uygun olacağı düşünülmüştür. 9, 10, 11, 16, 13, 26, 28, 29 ve 30. maddelerin örneğin “bazı arkadaşlarımıza amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması”, “hak edilenden çok ödüllendirilme”, “öğretim materyalleri kullanım önceliği” ve “terfi ve ödül konusundaki rekabet” gibi ifadelerle de ilgili olarak yönetimle ilgili olduğu düşünülmüş ve üçüncü faktör “YÖNETİM ve İMTİYAZ” şeklinde isimlendirilmiştir. 5, 6, 8, 12,17, 19, 24 ve 25. maddeler ise katılımcıların birbirlerine karşı olan tutumları ve olumsuz kişisel fikirleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin “bulunulan konumun hazmedilememesi”, “başarılı olmanın kıskanılması” ve “arkadaşlarımın beni kıskanması” gibi maddeler eğitim alanında çalışanların birbirlerine karşı oluşturdukları inançları ile yani tutumları ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bu nedenle dördüncü faktörün “TUTUM” başlığı altında ifade edilmesinin uygun olduğu düşünülmüştür. Faktör analizi sonuçlarına göre oluşturulan 4 faktörün toplam varyansının % 51.95 olduğu görülmüştür yani “Öğretici

Ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin ikinci bölümü olarak sunulan “Çatışmanın Nedenleri” bölümü çatışma nedenlerinin % 51.95’ini açıkladığı söylenebilir.

3.3.3 Çatışma Yönetim Tarzları

“Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin üçüncü bölümünde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim tarzları 1993’te Holtın ve Holton tarafından geliştirilen “Çatışma Yönetim Yaklaşımları Ölçeği”nin Karip tarafından 1999 yılında uyarlanması ile oluşturulan Veri Toplama Aracı ile toplanmıştır. Ölçek Çatışma Yönetim Yaklaşımlarına ilişkin 5 yaklaşımı 30 soru bu soruların a ve b şıklı olması nedeni ile toplam 60 sorudan oluşmuştur. Ölçeği oluşturan sorular ve soruların ilgili olduğu yaklaşımlar ile kapsadıkları madde numaraları aşağıda belirtilmiştir (Karip, 1999; Akt: Karip, 2013, s.189).

- 1.İşbirliği: 2b, 5a, 8b, 11a, 19a, 20a, 21b, 23a, 26b, 28b, 30b
- 2.Kaçınma: 1a, 5b, 6a, 7a, 9a, 12a, 15b, 17b, 19b, 23b, 27a, 29b
- 3.Hükmetme: 3a, 6b, 8a, 9b, 10a, 13b, 14b, 16b, 17a, 22b, 25a, 28a
- 4.Uzlaşma: 2a, 4a, 7b, 10b, 12b, 13a, 18b, 20b, 22a, 24b, 26a, 29a
- 5.Uyma: 1b, 3b, 4b, 11b, 15a, 16a, 18a, 21a, 24a, 25b, 27b, 30a

Bu ölçek çalışmada “Öğretici Ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin üçüncü bölümünde “Çatışma Yönetim Tarzları” başlığı altında sunulmuş ve katılımcıların anketteki maddelere 5 puanı iki madde arasında –a ve b maddeleri arasında- paylaşarak cevap vermeleri istenmiştir.

3.4 Verilerin Toplanması ve Analizi

Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihlerini belirlemeye yarayan anket Mardin ilindeki toplam 44 okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanması hedeflenmiştir. Yönetici ve öğretmenler bir bütün olarak düşünülüp aynı anket

sorularını yanıtlamaları istenmiştir. Bu bağlamda toplam 1100 anket yönetici ve öğretmenler dağıtılmış ve bunlardan 1002 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin kodlama işlemine başlanmadan önce anketler tek tek incelenmiştir. Yapılan incelemede anketin 3.bölümünü oluşturan yargısal bölümdeki toplam 5 puanın iki şık arasında dağıtılması isteğinin 5 puanın üzerinde bir değerlendirmeye tabi tutan 57 kişinin ile anketteki soruların tümüne aynı cevabı veren 11 kişinin ve soruların büyük kısmını boş bırakan 12 kişinin anket cevapları değerlendirmeye alınmayarak yapılmıştır. Değerlendirmeye alınmayan anket sayısı toplamı 80' dir. Bu anketlerin 1'ini müdür görevinde, 3'ünü müdür yardımcısı görevinde, 76'sını ise öğretmen görevinde çalışanlar oluşturmaktadır. Verilerin analizi toplam 922 anket üzerinden yapılmıştır. Bu örneklemin evreni temsil ettiği düşünülmüş ve veri giriş planlaması yapılarak istatistiksel analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan planlama doğrultusunda geri dönüş sonrası inceleme ile geçerliliği kabul edilmiş anketlere ilişkin veriler, değişkenler araştırmacı tarafından sayısal olarak bilgisayarda kodlanmıştır. Kodlama yapıldıktan sonra SPSS 17.0 (Statistical Package For The Social Sciences) paket programına aktarılarak analizler yapılmıştır.

SPSS 17.0 Programına veri girişleri yapıldıktan sonra öğretici ve yöneticilerin anketin birinci bölümünü oluşturan Kişisel Bilgi Formu ile çalıştıkları okul isimlerine göre dağılımları aritmetik ortalama ve standart sapma ile belirlenmiştir. Bu program analizleri ile kıdem, çalıştığı kurumdaki görevi, kurum tipi gibi ortalama puanların farklı olup olmadığını incelemek için varyans analizi; cinsiyete göre ortalama puanın farklı olup olmadığını tespit etmek için t-testi uygulanmıştır.

Çatışma Nedenlerini belirlemek için (Canlı,2001)' den uyarlanan anketin 2.bölümü için faktör sayısını belirlemek amacıyla Faktör Analizi Uygulanmıştır. Temel Bileşenler Analizi Tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda toplam 4 faktörün oluştuğu görülmüştür. Oluşturulan bu dört faktörün varyansı alınmış ve varyansın 51,95 olduğu görülmüştür.

Öğretici ve Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tercihlerini belirlemek için Holton ve Holton 1993' te geliştirilen ve Karip tarafından 1999' da uyarlanan Çatışma Yönetim Yaklaşımları ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek için Faktör analizi yapılmamıştır. "Çatışma

Yönetim Yaklaşımları" ölçeğinin çalıştığı kurumdaki görevine, kurum tipine, kıdem ve cinsiyet gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini incelemek üzere t-testi ve ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) yapılmıştır.

Analizlerde Çalışılan okul adı, cinsiyet, kıdem, yöneticilik görevi, branş ve kurum tipi değişkenleri kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni kadın erkek, yöneticilik görevi değişkeni Müdür ve Müdür Yardımcısı öğreticilik görevi değişkeni sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni adları altında 2 grupta incelenmiştir. Kurum tipi değişkeni ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere 3 kategoride değerlendirilmiştir. Kıdem değişkeni ise 1-2 yıl, 3-5 yıl, 6-9 yıl, 10-14 yıl, 15-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olmak üzere 6 kategoride değerlendirilmiştir. Tüm bu analizler sonucunda bulunan bulgular araştırmanın hedefleri doğrultusunda tablolaştırılarak açıklanıp yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV : BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, veri toplama araçları ile elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda, istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde sunulmuş, çözümlenmeler sonucu elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen yorumlara yer verilmiştir. Bulgular öğretici ve yöneticilerin yaşadıkları çatışma nedenlerinin, çatışma sürecini yönetme tarzlarının ayrı ayrı incelendiği iki alt başlıkta sunulmuştur. Bu başlıklar sunulurken öğretici ve yöneticilerin bireysel farklılıkları da dikkate alınarak analiz süreci yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1. Çatışma Nedenleri İle İlgili Bulgular

Eğitimcilerin yaşadıkları çatışma nedenleri bu bölümde iki başlık halinde incelenmiştir. İlk olarak katılımcıların çatışma nedenleri ile ilgili genel algıları hakkındaki bulgulara yer verilmiş ve ikin bölümde de bu algıların bireysel farklılıklarına göre (görev türü, cinsiyet, kıdem, çalıştığı kurum tipi) değişimi incelenmiştir.

4.1.1. Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar

Bu bölümde katılımcıların öğretim hayatlarında iş arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri ile ilgili bulgular “Öğretici Ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin ikinci bölümü ile sunulan “Çatışmanın Nedenleri” bölümünden elde edilen veriler çerçevesinde sunulacaktır. Çatışma nedenlerinin araştırıldığı bu bölüm için yapılan faktör analizi sonucunda oluşan dört faktör “İşin Yapılma Şekli”, “İletişim”, “Yönetim ve İmtiyaz” ve “Tutum” başlıkları ile verildiğinden bulgular bu dört başlık çerçevesinde incelenmiştir. Buna göre her bir başlık için hesaplanan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.1’de verilmiştir

Tablo 4.1: Çatışma Nedenleri Alt Faktör Analizi Ortalama Puanları

	N	En Düşük	En Yüksek	Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (ss)
İletişim	921	10,00	42,00	19,1118	5,66103
İşin Yapılma Şekli	922	9,00	37,00	16,3134	5,93746
Yönetim ve İmtiyaz	920	9,00	37,00	14,2978	4,87765
Tutum	921	8,00	35,00	12,2736	4,56987

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere katılımcıların en çok çatışma yaşadıkları neden olarak iş arkadaşları ile olan iletişim problemleri olmuştur. İletişim nedeniyle çatışma yaşama nedenini öğretim faaliyetleriyle ilgili olarak İşin Yapılma Şekli ve sonra Yönetim ve İmtiyaz başlığı altında yönetim ve yönetimle yaşanan problemler takip etmiştir. En az çatışma yaşanan neden olarak katılımcıların birbirlerine yönelik Tutum’ları olmuştur. Ortalama puanlarda görülen bu farklılaşmanın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını araştırmak amacıyla başka bir ifadeyle çatışma yaşama nedenlerinden her birinin bir diğeriyle ortalamalarda oluşan farklılığın anlamlılığını araştırmak amacıyla tek örnekte t-test (OneSample T-test) yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur. Tablo 4.2’de bulguların verildiği her hücrede ilk değer t-testi ile elde edilen p değerini (Sig. 2-Tailed) ve ikinci değer korelasyon katsayısı r’yi ifade etmektedir.

Tablo 4.2 Çatışma Nedenleri Alt Faktörler Analizi Karşılaştırmalı Bulguları

Çatışma Nedenleri	İletişim	İşin Yapılma Şekli	Yönetim ve İmtiyaz	Tutum
İletişim	-	0.00* 0.653	0.00* 0.635	0.00* 0.643
İşin Yapılma Şekli	0.00* 0.653	-	0.00* 0.643	0.00* 0.678
Yönetim ve İmtiyaz	0.00* 0.635	0.00* 0.643	-	0.00* .676
Tutum	0.00* 0.643	0.00* 0.678	0.00* .676	-

*=p<0.05

Tablo 4.2’de verilen bulgulara bakıldığında p anlamlılık değerlerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu bulgu ise çatışma nedenlerinin her birinin diğer nedenle anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yani Tablo 4.1’de verilen ortalama puanlar arasındaki farklılık anlamlıdır. İletişim başlığı altında yaşanan çatışmaların ortalama

puanı ($\bar{X}=19.1118$), İşin Yapılma Şekli ortalama ($\bar{X}=16.3134$), Yönetim-İmtiyaz ortalama puanı ($\bar{X}=14.2978$) ve Tutum ortalama puanı ($\bar{X}=12.2736$) olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgu Tablo 4.2’de verilen sonuçlarla birlikte yorumlandığında yaşanan çatışmalardaki en önemli nedenin kişiler arasındaki iletişim problemlerinden kaynaklandığını göstermektedir. İletişim başlığında ifade edilen çatışma nedenlerini sırasıyla İşin Yapılma Şekli sonra Yönetim ve İmtiyaz ve son olarak da Tutum başlığı ile verilen nedenler izlemektedir.

Bundan sonraki kısımda çatışma nedenlerinde ifade edilen 4 başlık içinde hangi maddelerin daha etkili olduğu ile ilgili bulgulara yer verilmiştir:

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma nedenlerinin en önemlisinin İletişim başlığı altında toplanabileceği ifade edilmişti. Katılımcılardan İletişim başlığı altında yer alan 10 maddenin toplam puanı iletişim puanları ortalamasınının ($\bar{X}=19.1118$) üzerinde olan toplam 418 kişidir. Bu kişiler tüm katılımcıların yani 922 kişinin % 45’ini oluşturmaktadır. Bu kişilerin İletişim başlığı maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen test maddeleri ortalama puanları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İletişim Faktörüne İlişkin Ortalama Puanları

Maddeler	<i>İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler (İletişim)</i>	<i>Ortalama Puanlar</i>
1	İş arkadaşlarımla iletişimimizde tıkanıklıkların olması	2,3349
2	İş arkadaşlarımla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız	2,8589
3	Kişiliklerimizin uyuşmaması	2,9641
4	İş arkadaşlarımla özel hayatlarındaki sorunları okula taşımaları	2,2775
7	İş arkadaşlarımla söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam	2,0167
15	İş arkadaşlarımla, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları	2,4426
18	İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması	2,7536
20	Aramızda iletişimin yetersiz olması	2,5120
21	İş arkadaşlarımla ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	1,8804
23	İş arkadaşlarımla benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış anlamaları	2,1818

Tablo 4.3 de görüldüğü gibi katılımcıların çatışma yaşama nedenlerin iletişim başlığı altında yer alan toplam 10 maddenin bulguları verilmiştir. Bu maddelere bakıldığında en yüksek puanları 2, 3, 18 ve 20 numaralı maddelerin aldığı görülmektedir. 3.madde olan “İş arkadaşları ile kişiliklerinin uyuşmaması” ($\bar{X}=2.9641$) birinci sırayı alırken, 2.maddede yer alan “İş arkadaşları ile işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşler sahip olmaları” ($\bar{X}=2.8589$) ile ikinci sırada yer alırken bunu 18. madde olan “İşlerin yürütülmesi konusunda fikirlerimizin farklı olması” ($\bar{X}=2.7536$) ile izlemiştir. Ortalama puanı yüksek olan bir diğer madde olan 20.madde “Aramızda iletişimin yetersiz olması” ($\bar{X}=2.5120$) puan ile 4.olmuştur. Bireylerin farklı kişisel özellikler taşımaları, farklı davranış ve tutumları benimsemeleri, değer yargılarının farklı olması iletişimde aksaklıklara, kişiler arası iletişimin kesilmesine bunun sonucu olarak da kişiler arası çatışmalara neden olacağı düşünülmekte katılımcıların çatışma nedenlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar bununla paralellik göstermektedir.

Örgüt içindeki iletişim sürecinden kaynaklı oluşan aksaklıklar çatışma sebebidir. İletişim sayesinde örgütün bölümleri arasında bilgiler sürekli olarak akış halindedir. İletişim sistemindeki aksaklıklar örgütlerde bir takım tıkanıklara sebep olmaktadır.

İletişim ile ilişkili çatışmalara neden olan diğer bir etmen ise, iletişimdeki algılama farklılıklarıdır. İki taraflı bir süreç olan iletişimde mesajı gönderen ve mesaj olacak olan kişiler arasındaki değer yargıları, eğitim düzeyleri, bireyin içinde bulunduğu ortam farklılığı olabilir. Bununla beraber gönderilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajı gönderdiğimiz iletişim kanalının mesajı istediğimizden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa neden olabilir, dolayısıyla bu durum çatışmalara kaynak teşkil edebilecektir (Düşükcan, 2003; Akt: Yatkın, 2008).

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin ikinci nedeni olarak öğretim faaliyetlerinin yapılmasıyla ilgili durumlar olduğu bu durumların İşin Yapılma Şekli başlığı altında toplanabileceği ifade edilmişti. Katılımcılardan İşin Yapılma Şekli başlığı altında yer alan 9 maddenin toplam puanı İşin Yapılma Şekli puanları ortalamasınının ($\bar{X}=16.3134$) üzerinde olan toplam 411 kişidir. Bu kişiler tüm katılımcıların yani 922 kişinin % 44'ünü oluşturmaktadır. Bu kişilerin İşin Yapılma

Şekli başlığı maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen test maddeleri ortalama puanları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden İşin Yapılma Şekli Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar

	<i>İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler (İşin Yapılma Şekli)</i>	<i>Ortalama</i>
14	İş arkadaşlarımla MEB'deki yeniden yapılanma konusunda bilgisiz olmaları	2.6156
22	İş arkadaşlarımla işlerini zamanında bitirememeleri	2.3869
27	İş arkadaşlarımla sorumluluklarını yerine getirememeleri	2.4039
31	İş arkadaşlarımla öğretim materyallerini kullanmamaları	2.2555
32	İş arkadaşlarımla öğretim materyallerini kullanmada bilgisiz olmaları	2.1582
33	İş arkadaşlarımla öğrencilere karşı aşırı duygusal (aşırı sert veya aşırı pozitif)	2.6034
34	İş arkadaşlarımla öğrencilere uyguladığı veya uygulamadığı şiddet	2.1800
35	İş arkadaşlarımla okulda sigara tüketimi konusunda duyarsız olmaları	2.4866
36	İş arkadaşlarımla derslerine zamanında girip, çıkmamaları	2.7713

Çatışmaya neden olan faktörlerden bir diğer başlık olan işin yapılma şekli faktörü tablo 4.4'te toplam 9 maddenin bulguları verilmiştir. Katılımcıların işin yapılma şekli başlığı maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen ortalama puanlara bakıldığında en çok puanları 36, 14, 33, 35. maddelerin aldığı görülmektedir. Çatışmaya neden olan faktörlerden işin yapılma şekli faktörü başlığı altında yer alan maddelerden 36. madde "İş arkadaşlarımla derslere zamanında girip çıkmamaları" ($\bar{X}=2.7713$) bu başlık altında en fazla çatışmaya neden olan madde olarak gösterilmişken; 14. madde olan "İş arkadaşlarımla MEB'deki yeniden yapılanma konusunda bilgisiz olması" ($\bar{X}=2.6156$) ikinci sırada yer almıştır. Tablo 4.4'deki bulgulara bakıldığında bu maddeleri 33. madde "İş arkadaşlarımla öğrencilere karşı aşırı duygusal (aşırı sert veya aşırı pozitif tutumları)" maddesinin ($\bar{X}=2.6034$) 3. sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların 35. madde olan "İş arkadaşlarımla sigara içme konusunda duyarsız olmaları" ($\bar{X}=2.4866$) ortalaması ile bu başlık altında yer alan 9 madde arasında çatışma nedeni olarak 4. sırada yer aldığı görülmektedir.

Çatışmaya neden olan faktörlerden işin yani öğretimin yapılma şekli faktörüne ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, Bireylerin uzmanlık alanlarına yönelik yetersiz kalmaları ve kendilerini geliştirme çabası içinde olmamaları, onların yapmaları gereken işlerin performans ve kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Yetersiz şekilde yapılarak sonraki

sürece bırakılan bir iş diğer birey tarafından kendi yapması gereken işi yapamaz hale getirmekte ve bu da bireyler arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Barutçuğil, 2002. Barutçuğil, 2004; Akt: Özmutaf, 2007, s.54).

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin üçüncü nedeni olarak yönetimden kaynaklanan ve bazı öğretmenlere imtiyazlı davranılmasını da içeren durumlar olduğu ve bu durumların Yönetim ve İmtiyaz başlığı altında toplanabileceği ifade edilmişti. Uygulamaya katılanların Anketin “Çatışmanın Nedenleri” bölümünün Yönetim-İmtiyaz başlığı altında yer alan 9 maddenin toplam puanı Yönetim ve İmtiyaz puanları ortalamasının ($\bar{X}=14.2978$) üzerinde olan toplam 372 kişidir. Bu kişiler tüm katılımcıların % 40'ını oluşturmaktadır. Bu kişilerin Yönetim ve İmtiyaz başlığı maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen test maddeleri ortalama puanları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Yönetim ve İmtiyaz Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar

	<i>İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler(Yönetim ve İmtiyaz)</i>	<i>Ortalama Puanlar</i>
9	Bazı iş arkadaşlarımıza amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması	2,8495
10	Öğretmen arkadaşlarımın bana emir vermeleri	1,5161
11	Aramızda terfi ve ödül alma konusunda rekabetin olması	1,5672
13	Görev dağılımı konusunda anlaşamamamız	2,1935
16	İş arkadaşlarımın özel hayatlarında sorun olduğu zaman hınçlarını benden almaları	1,4516
26	Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından imtiyazlar tanınması	2,7285
28	İş arkadaşlarımın hak ettiğinden çok ödüllendirilmeleri veya övülmeleri	2,1828
29	İş arkadaşlarımın amirlere yönelik aşırı sempatik görünmeye çalışmaları	2,6586
30	Öğretim materyallerinin (bilgisayar, tepegöz vb.) öğretmen arkadaşlarım arasında kullanım önceliği farklılıkları	1,9785

Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Yönetim ve İmtiyaz Faktörüne ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 4.5'teki bulgulara bakıldığında toplam 9 maddenin ortalama puanlarının alındığı ve bu 9 madde içinde yer alan 9, 26, 29, 13 numaralı maddelerin ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama puana sahip olan ($\bar{X}=2.8495$) ile 9.madde “Bazı İş Arkadaşlarımıza Amirler Tarafından Ayrıcalık Tanınması” maddesinin 1.sırada olduğu bu maddeyi 26.madde “Bazı İş Arkadaşlarımıza

Amirlerimiz Tarafından İmtiyazlar Tanınması” ($\bar{X}=2.7285$) İle takip etmektedir. 29.madde “İş Arkadaşlarımızın Amirlere Yönelik Aşırı Sempatik Görünmeye Çalışmaları” maddesi ($\bar{X}=2.6586$) ortalama ile 3.sırada yer almıştır. 13.Madde olan “Görev Dağılımı Konusunda Anlaşmamamız” ($\bar{X}=2.1935$) ortalama ile 4. sırada yer aldığı görülmektedir. Çatışmaya neden olan faktörlerden yönetim ve imtiyaz faktörüne ilişkin bulgular değerlendirildiğinde örgütsel adalet ilkesinin uygulanmasının okullarda çatışma ortamlarını azaltabileceği ve okul çalışanlarının kendilerine eşit ve adaletli davranıldığında örgüte bağlılıklarını artacağı düşünülebilir.

Töremen, (2001)' e göre örgütte çalışanların uygulamaların adil olduğuna inanmaları örgüt çalışanlarının motivasyonlarını ve performanslarını etkilemektedir. Kerimoğulları, (2006)' ya göre Çalışma ortamında bireyler, ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme ve görevlendirme gibi pek çok karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Yıldırım, (2002) ise çalışma ortamındaki bireyler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Adil uygulamalar ise örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini güçlendirdiğini belirtmişlerdir. (Akt: Özgan ve Bozbayındır, 2011, s.68).

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin son nedeni olarak öğretmenlerin birbirleri ve yöneticileri hakkındaki olumsuz tutumlarının olduğu ve bu durumların Tutum başlığı altında toplanabileceği ifade edilmişti. Uygulamaya katılanların Tutum başlığı altında yer alan 8 maddenin toplam puanı Tutum puanları ortalamasının ($\bar{X}=12.2736$) üzerinde olan kişi sayısı toplam 349'dur. Bu kişiler tüm katılımcıların % 37.8'ini oluşturmaktadır. Bu kişilerin Tutum başlığı maddelerine verdikleri cevaplardan elde edilen test maddeleri ortalama puanları Tablo 4.6'da verilmiştir.

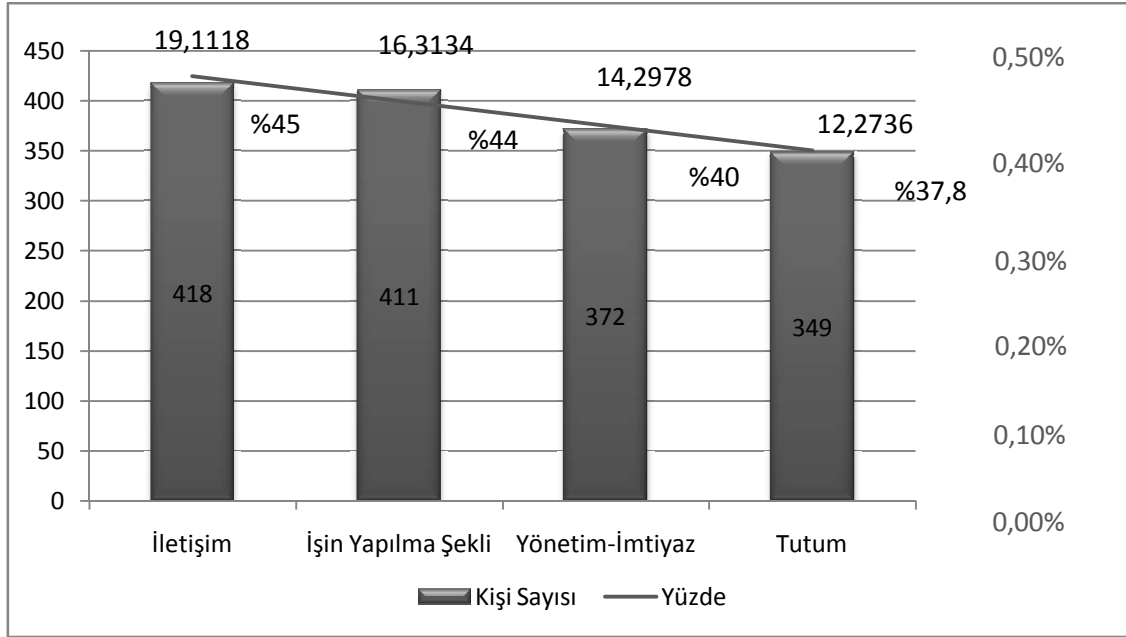
Tablo 4.6: Çatışmaya Neden Olan Faktörlerden Tutum Faktörüne İlişkin Ortalama Puanlar

	İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler (Tutum)	Ortalama
5	İş arkadaşlarımla benden daha az çalışmaları	2.7335
6	İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları	2.0430
8	İş arkadaşlarımla bulunduğum konumu (unvanı) hazmedememeleri	1.7822
12	İş arkadaşlarımla işlerini düzgün yapmamaları	2.5501
17	İş arkadaşlarımla benden daha az iş yapmaları	2.3209
19	İş arkadaşlarımla başarılı olmamı kıskanmaları	1.7622
24	İş arkadaşlarımla çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	2.0372
25	İş arkadaşlarımla beceriksiz olmaları	1.7908

Tablo 4.6 İş Arkadaşlarımla Çatışma Yaşadığım Sebepler Tutum Faktörüne ilişkin bulguları içermektedir. Tabloya bakıldığında toplam 8 maddenin Tutum Faktörüne ilişkin bulguların alt maddeleri olarak yer almaktadır. Bu maddelerden 5, 12, 17, 6. maddelerin en yüksek ortalama puanlarla değerlendirildikleri görülmektedir. Buna göre 5.madde olan “İş arkadaşlarımla benden daha az çalışmaları” ($\bar{X}=2.7335$) ile en yüksek puanı almıştır. Bu maddeyi ($\bar{X}=2.5501$) ortalama puan ile “İş arkadaşlarımla işlerini düzgün yapmamaları” başlıklı 12. madde izlemiştir. “İş arkadaşlarımla benden daha az iş yapmaları” başlıklı 17.madde ($\bar{X}=2.3209$) ortalama puan ile 3.sırada yer almıştır. 6.madde olan “İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları” ($\bar{X}=2.0430$) ortalama puan ile 4.sırada yer almıştır.

Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirlerini tam anlayamama ya da yanlış anlama veya ön yargılı davranma gibi sebeplerle çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum herhangi bir işle ilgili olarak bilgi alışverişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip ile bütünleşerek çalışması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansında düşmesine neden olacak olaylardır (Koçel, 2003; Akt: Özmutaf, 2007 s:51).

Şekil 4.1 Çatışma Nedenleri Grafiği



Şekil 4.1'de görüldüğü üzere katılımcıların en çok çatışma yaşadıkları neden olarak çalışma arkadaşları ile olan iletişim problemleri olmuştur. İletişim problemleri tüm katılımcıların 922 katılımcının iletişim puanları ortalaması ($\bar{X}=19.1118$) üzerinde olan kişi sayısı 418'dir. Bu da tüm katılımcıların % 45'ini oluşturmaktadır. Grafiğe bakıldığında çatışmalarda en önemli nedenin kişiler arasındaki iletişim problemlerinden kaynaklandığı görülmektedir. İletişim alt bulgusunun ($\bar{X}=16.3134$) ortalama puan ile işin yapılma şekli alt bulgusu izlemektedir. İşin yapılma şekli alt bulgusu toplam 922 katılımcının 411'ini oluşturmaktadır. Bu da katılımcıların %44'ünü oluşturarak ikinci sırada gelmektedir. Üçüncü sırada gelen yönetim ve imtiyaz alt bulgusu ortalama puanı ($\bar{X}=14.2978$) ve toplam katılımcıların sayısının 372 kişi olduğu görülmektedir. Bu da toplam katılımcıların % 40'ını oluşturmaktadır. En az çatışma yaşama nedeni olarak ($\bar{X}=12.2736$) ortalama puan ile katılımcıların birbirlerine yönelik tutumları olmuştur. Tutum alt bulgusu toplam katılımcıların %37,8'ine denk gelmekte bu da toplam katılımcı sayısının 349 olduğu görülmektedir.

4.1.2. Çatışma Nedenlerine Dair Algılarda Bireysel Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların çatışma nedenleri ile ilgili genel algılarının bireysel farklılıklarına göre (cinsiyet, kıdem, görev türü, çalıştığı kurum tipi) değişimi incelenmiştir. Bireysel farklılıklarla ilgili analiz yapılırken katılımcıların ankete verdiği cevapların ortalama puanları kullanılmış ve grupların varyansları homojen ise ortalama puanlara arasındaki farklılığı ölçmekte kullanılan tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

4.1.2.1 Cinsiyetlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri Algıları

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve “Çatışma Nedenleri” anketinden elde edilen puanların varyansların homojenliği testine göre “İşin Yapılma Şekli” p puanı 0.226, “İletişim” p puanı 0.144, “Yönetim ve İmtiyaz” puanı 0.271, “Tutum” p puanı 0.496 ve bu alt grupların toplamı ile oluşturulan “Toplam”ın p puanı 0.225 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre çatışma nedenlerine ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Cinsiyete Göre Anova Testi Sonuçları

Çatışma Nedeni	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	F	p
İşin Yapılma Şekli	Kadın	365	16,0110	6,14879	1,569	0,211
	Erkek	557	16,5117	5,79183		
İletişim	Kadın	365	19,0767	5,92347	0,023	0,879
	Erkek	556	19,1349	5,48723		
Yönetim ve İmtiyaz	Kadın	365	14,7068	4,92851	4,270	0,039*
	Erkek	555	14,0288	4,82950		
Tutum	Kadın	365	12,1315	4,52942	0,584	0,445
	Erkek	556	12,3669	4,59791		
Toplam	Kadın	365	61,9260	18,64511	0,007	0,935
	Erkek	555	62,0252	17,79433		

*=p<0.05

Tablo4.7’de verilen bulgulara göre çatışma nedenleri testi toplam puanlarına göre p=0.935>0.05 olduğundan katılımcıların çatışma yaşama nedenleri cinsiyetlerine göre

farklılık göstermemektedir. Çatışma yaşama nedenlerinden işin yapılma şekli alt bulgusunun cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında kadınlarda ortalama puanın ($\bar{X}=16.0110$), erkeklerde ($\bar{X}=16.5117$) olduğu ve puanların oldukça yakın olduğu görülmektedir. İşin yapılma şekli alt bulgusunun cinsiyete göre çatışma nedeni konusunda farklılık göstermediği söylenebilir. İletişim alt bulgusuna bakıldığında kadınların ortalama puanının ($\bar{X}=19.0767$), erkeklerin ($\bar{X}=19.1349$) olarak görülmektedir. Puanlar birbirine oldukça yakın ancak erkek puanının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ifade etmemektedir yani iletişim alt bulgusu cinsiyete göre çatışma nedeni konusunda farklılık göstermemektedir. Tutum alt bulgusuna bakıldığında kadınlarda ortalama puan ($\bar{X}=12.1315$) erkeklerde ortalama puan ($\bar{X}=12.3669$) olarak bulunmuştur. Erkek ortalama puanı kadın ortalama puanından yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır. Çatışma nedenlerinin cinsiyetlere göre farklılaşmalarına genel olarak bakıldığında İşin yapılma şekli, İletişim, Tutum ve Toplam puanlarına göre ortalama puanlar açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla çatışma yaşamakta olduğu ancak bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı söylenebilir. Ama Yönetim ve İmtiyaz alt başlığında yaşanan çatışma nedenlerinden kadınların erkeklere göre daha fazla etkilendiği ve bu farklılaşmanın p puanı $0.039 < 0.05$ olması nedeniyle istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmektedir. Yani kadınlar erkeklere göre Yönetim ve imtiyaz konusunda daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.

4.1.2.2 Kıdemlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri Algıları

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri kıdem değişkenine göre incelenmiş ve Katılımcıların kıdem değişkenine göre çatışma nedenlerine ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Çatışma Nedenleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p
İşin Yapılma Şekli	1-2 yıl	135	15,9852	5,85010	2,196	0,053
	3-5 yıl	207	16,2705	5,75927		
	6-9 yıl	209	16,5455	6,09059		
	10-14 yıl	192	16,6510	6,47493		
	15-20 yıl	111	17,0180	5,52347		
	21 yıl ve üzeri	68	14,2794	4,86488		
İletişim	1-2 yıl	134	18,6866	5,54194	3,361	0,005*
	3-5 yıl	207	19,4638	5,56318		
	6-9 yıl	209	19,1292	5,82498		
	10-14 yıl	192	19,9792	6,04777		
	15-20 yıl	111	18,7748	5,05728		
	21 yıl ve üzeri	68	16,9265	4,93938		
Yönetim ve İmtiyaz	1-2 yıl	134	14,3284	4,36282	2,342	0,040*
	3-5 yıl	206	14,3398	4,86010		
	6-9 yıl	209	14,2201	4,98646		
	10-14 yıl	192	15,0677	5,48683		
	15-20 yıl	111	13,8829	4,47770		
	21 yıl ve üzeri	68	12,8529	4,02702		
Tutum	1-2 yıl	134	11,6343	3,83600	2,610	0,024*
	3-5 yıl	207	12,0097	4,43725		
	6-9 yıl	209	12,2727	4,58019		
	10-14 yıl	192	13,1354	5,22804		
	15-20 yıl	111	12,5676	4,70710		
	21 yıl ve üzeri	68	11,4265	3,68262		

Çatışma Nedenleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	p
Toplam	1-2 yıl	134	60,6194	16,55058	2,887	0,014*
	3-5 yıl	206	62,0437	17,71627		
	6-9 yıl	209	62,1675	18,64098		
	10-14 yıl	192	64,8333	20,30406		
	15-20 yıl	111	62,2432	16,88098		
	21 yıl ve üzeri	68	55,4853	14,52069		

*=p<0.05

Tablo 4.8’de verilen bulgulara bakıldığında çatışma nedenleri testi toplam puanlarına göre AnovaSig. değeri $p=0.014<0.05$ olduğundan katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu farklılığa göre, çatışma yaşama nedenlerin hangi alt grupta daha yoğun olarak gözlemlendiğini görmek amacıyla alt grupların ortalama puanlarına bakılabilir. 10-14 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=64.83$) olarak gerçekleşmiş ve en yüksek ortalama bu alt grupta gerçekleşmiştir. Bu nedenle 10-14 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin özellikle 21 yıl üzeri ve 1-2 yıl kıdeme sahip yani yeni iş hayatına başlamış öğretmenlere göre öğretmen arkadaşlarıyla daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilir. 3-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=62.0437$) olarak bulunmuştur bu kıdem aralığındaki öğretmenlerin 1-2 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilirken diğer kıdem aralıkları olan 6-9 yıl ile 15-20 yıl kıdem aralığından düşük olmasına rağmen oldukça yakın çıkmış, 10-14 yıl kıdem aralığından ise az çatışma yaşadığı ortaya çıkmıştır. 6-9 yıl kıdem aralığında olan öğretmenlerin çatışma yaşama durumlarına bakıldığında ortalamalarının ($\bar{X}=62.1675$) olarak bulunduğu görülmektedir. Bu kıdem aralığı 15-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile oldukça yakın oranda çatışma yaşadıkları, 1-2 yıl, 3-5 yıl, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek çatışma yaşarken; 10-14 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük çatışma yaşadıkları görülmektedir. 15-20 yıl kıdem aralığında ki öğretmenlerin çatışma yaşama ortalamalarına bakıldığında ($\bar{X}=62.2432$) ile en yüksek değer olan 10-14 kıdem aralığının altında çıkarken diğer tüm kıdem aralıklarından daha fazla bir çatışma yaşama durumlarının olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinden işin yapılma şekli alt bulgusunun kademelere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Yani işin yapılma şekli kademelere göre çatışma nedeni olarak istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlılık ifade etmemektedir.

Katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinden iletişim alt bulgusunun kademelere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında katılımcıların $p=0.005<0,05$ olduğundan katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinde farklılık olduğu söylenebilir. Bu farklılığa göre çatışma yaşama nedenlerinin hangi grupta daha yoğun olduğunu görmek için ortalama puanlara bakılabilir. Katılımcıların ortalama puanlarına bakıldığında 10-14 yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalama puanı ($\bar{X}=19.9792$) olarak gerçekleşmiş ve en yüksek ortalama bu alt grupta görülmüştür. 10-14 yıl kıdeme sahip grup iletişim alt bulgusunda en fazla çatışma yaşayan grup olarak göze çarpmaktadır. 3-5 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=19.4638$) ortalama ile iletişim alt bulgusunda çatışma yaşama durumlarına göre 10-14 yıl aralığında kıdeme sahip katılımcılardan sonra en yüksek çatışma yaşama durumunda kalan grup olarak görülmektedir. Bunu 6-9 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=19.1292$) ortalama ile iletişim alt bulgusunda çatışma yaşama nedeni olarak takip etmektedir. 15-20 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=18.7748$) ortalama ve 1-2 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=18.6866$) ortalama ile takip etmektedir. İletişim alt bulgusunda kıdeme göre çatışma yaşama nedenlerinde en az çatışma yaşadığını belirten grup ($\bar{X}=16.9265$) ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip grup belirtmiştir.

Katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinden Yönetim ve İmtiyaz alt bulgusunun kademelere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında katılımcıların $p=0.040<0,05$ olduğundan katılımcıların kıdem faktörü çatışma yaşama nedenlerinde farklılık olduğu söylenebilir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığını görmek için ortalama puanlara bakılabilir. Ortalama puanlara bakıldığında, 10-14 yıl aralığındaki kıdem grubunun ortalama ($\bar{X}=15.0677$) puan ile en yüksek puana sahip grup olarak göze çarpmaktadır. Bu grubu birbirine oldukça yakın ortalama puanlarla sırasıyla 3-5 yıl kıdem ($\bar{X}=14.3398$) ortalama puan, 1-2 yıl kıdem ($\bar{X}=14.3284$) ortalama puan ve 6-9 yıl

kıdem ($\bar{X} = 14.2201$) yıl ortalama puan ile takip etmiştir. Meslekte 15-20 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip katılımcılar ise yönetim ve imtiyaz alanında daha az çatışma yaşamakta olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinden tutum alt bulgusunun kıdemlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında $p=0,024<0,05$ olduğundan tutum alt bulgusunun kıdem faktörüne göre çatışma yaşama nedeni olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığını görmek için ortalama puanlara bakılabilir. Tablo görüldüğü gibi 10-14 yıl aralığındaki kıdem grubunun ($\bar{X}=13.1354$) ortalama puan ile en yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Yani 10-14 yıl kıdem grubunun tutum alt faktöründe en fazla çatışma yaşayan grup olarak göze çarpmaktadır. 15-20 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X}=12.5676$) ortalama ile tutum konusunda en fazla çatışma yaşayan ikinci grup olarak göze çarpmaktadır. Bu grupları 6-9 yıl kıdem aralığı ($\bar{X}=12.2727$) ortalama puan ile izlerken 3-5 yıl kıdem aralığındakiler ($\bar{X}=12.0097$) ortalama puan ile takip etmektedir. En az çatışma nedenlerinden tutum alt başlığını belirten 1-2 yıl kıdeme sahip katılımcılar ($\bar{X} = 11.6343$) ortalama puan ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubu katılımcılar ($\bar{X}=11.4265$) ortalama puan ile en az çatışma yaşama nedeni olarak tutum alt bulgusunu belirtmişlerdir.

4.1.2.3 Görevlerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri Algıları

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri çalıştıkları kurumlarda aldıkları görevlere göre de incelenmiştir. Bu durum öğretmenlerin müdür, müdür yardımcısı, branş öğretmeni veya sınıf öğretmeni olma durumlarına göre çatışma yaşama nedenleri farklılaşmaları incelenerek gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görev türlerine göre çatışma nedenlerine ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Görev Türüne Göre Anova Testi Sonuçları

ÇATIŞMA NEDENLERİ	GÖREV TÜRÜ	N	\bar{X}	SS	F	P
İşin Yapılma Şekli	Müdür	20	21,0000	4,76832	17,793	0,000*
	Müdür Yardımcısı	87	18,4483	6,45334		
	Sınıf Öğretmeni	242	14,3967	5,38552		
	Branş Öğretmeni	573	16,6353	5,86574		
İletişim	Müdür	20	21,0500	5,01025	4,483	0,004*
	Müdür Yardımcısı	87	19,4598	5,85246		
	Sınıf Öğretmeni	242	18,0413	5,85778		
	Branş Öğretmeni	572	19,4441	5,51470		
Yönetim ve İmtiyaz	Müdür	20	13,9000	3,65485	2,883	0,000*
	Müdür Yardımcısı	87	14,1839	5,36901		
	Sınıf Öğretmeni	241	13,5560	4,58871		
	Branş Öğretmeni	572	14,6416	4,92919		
Tutum	Müdür	20	15,2000	4,65211	7,869	0,000*
	Müdür Yardımcısı	87	13,3218	5,02666		
	Sınıf Öğretmeni	242	11,3512	4,20193		
	Branş Öğretmeni	572	12,4021	4,56353		
Toplam	Müdür	20	71,1500	14,56483	9,104	0,000*
	Müdür Yardımcısı	87	65,4138	19,51776		
	Sınıf Öğretmeni	241	57,2946	17,00369		
	Branş Öğretmeni	572	63,1206	18,09861		

*=p<0.05

Tablo 4.9’da verilen bulgulara bakıldığında çatışma nedenleri testi Toplam puanlarına göre AnovaSig. değeri $p=0.000<0.05$ olduğundan katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinin görevlerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Bu farklılık için çatışma yaşama nedenlerin hangi alt grupta daha yoğun olarak gözlemlendiğini görmek amacıyla alt grupların ortalama puanlarına bakılabilir. Okul müdürlüğü yapan öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=71.15$) olarak gerçekleşmiş ve en yüksek ortalama bu alt grupta

gerçekleşmiştir. Bu nedenle müdürlerin özellikle sınıf öğretmenlerine göre daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilir. Görevleri itibariyle yöneticilik görevindeki katılımcıların daha fazla çatışma yaşamaları doğal karşılanabilir. Tabloda toplam puanlara bakıldığında görevleri bakımından müdür görevindekilerden sonra en çok çatışma yaşayan grubun ($\bar{X}=65.4138$) ortalama puan ile müdür yardımcıları olduğu görülmektedir. Okulların yönetim kadrosunda bulunan grupların ortalama puanlarının diğer görev gruplarına göre yüksek çıkması doğal olarak değerlendirilebilir. Yönetim grubu katılımcılardan sonra branş öğretmenlerinin ($\bar{X}=63.1206$) ortalama puan ile sınıf öğretmeni ($\bar{X}=57.2946$) ortalama puanının üstünde çıkmıştır. Görevleri bakımından en az çatışma yaşayan grubun sınıf öğretmenleri grubu olduğu söylenebilir.

Görev türlerine göre çatışma nedenlerinden işin yapılma şekli alt boyutuna bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın hangi grupta yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında ($\bar{X}=21.00$) ortalama puan ile müdür görevinde olanların çatışma yaşama nedeni olarak işin yapılma şekli alt grubunda en yüksek ortalama puana sahip grup olarak görülmektedir. Bu grubu yine yönetim grubundan sayılabilecek müdür yardımcıları grubu ($\bar{X}=18.4483$) ortalama puan ile izlemektedir. İşin Yapılma şekli alt bulgusunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilir ortalama puanlarına bakıldığında branş öğretmenlerinin ($\bar{X}=16.6353$), sınıf öğretmenlerinin de ($\bar{X}=14.3967$) ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Görev türlerine göre çatışma nedenlerinden iletişim alt bulgusuna bakıldığında $p=0,004<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Bu farkın hangi gruplarda fazla olduğuna bakmak için ortalama puanlara bakmak gerekir. Ortalama puanlara bakıldığında müdür görevinde olanların ($\bar{X}=21.05$) ortalama puan ile iletişim alt bulgusu en fazla çatışma nedeni olarak gösterdiği görülmektedir. Bu grubu ($\bar{X}=19.4598$) ortalama ile müdür yardımcıları ve ($\bar{X}=19.4441$) ortalama puan ile Branş Öğretmenleri takip etmekte iken sınıf öğretmenliği görevinde bulunan katılımcılar ($\bar{X}=18.0413$) ortalama puan ile iletişim alt bulgusunu en az çatışma nedeni

olarak göstermişlerdir. Katılımcıların görev türlerine göre çatışma nedenleri yönetim ve imtiyaz alt bulgularına bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında yönetim ve imtiyaz alt bulgusunda görevleri itibari ile Branş Öğretmenlerinin ($\bar{X}=14.6416$) ortalama puan ile en yüksek ortalamaya sahip grup olarak görülmektedir. Branş öğretmenlerinin yönetim ve imtiyaz alt bulgusunda müdür görevindekiler göre daha yüksek ortalama puana sahip olması müdürlük görevini yürüten katılımcıların okul yönetimlerinin başındaki kişiler olmaları, adil ve tarafsız davrandıklarını düşünmeleri doğal olarak puanlarının düşük çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Branş öğretmenlerinden sonra en yüksek puana sahip görev grubunun ($\bar{X}=14.1839$) ortalama puan ile müdür yardımcılar gelmektedir. Bu grubu ($\bar{X}=13.90$) ortalama puan ile müdürler ve ($\bar{X}=13.5560$) ortalama puan ile sınıf öğretmenleri gelmektedir.

Katılımcıların görev türlerinin tutuma göre çatışma nedeni bulgularına bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında müdür görevinde olanların ($\bar{X}=15.20$) ortalama puana sahip oldukları görülmektedir. En düşük ortalama puana sahip görev türünün ($\bar{X}=11.3512$) ortalama puan ile sınıf öğretmeni grubunun geldiği görülmektedir. Okul müdürlerinin sınıf öğretmeni görevinde olanlara göre tutum alt boyutunu daha fazla çatışma nedeni olarak gördükleri söylenebilir. Okul müdürlüğü görevindekileri sırasıyla ($\bar{X}=13.3218$) ortalama puan ile müdür yardımcılar ve ($\bar{X}=12.4021$) ortalama puan ile Branş Öğretmenleri takip etmektedir.

4.1.2.4 Kurum Tiplerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri Algıları

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri, çalıştıkları kurum tiplerine göre yani ilkökul, ortaokul ve lisede görev yapma durumlarına göre de incelenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurum tiplerine göre çatışma nedenlerine ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinin Kurum Tiplerine Göre Anova Testi Sonuçları

Çatışma Nedenleri	Kurum Tipleri	N	\bar{X}	SS	F	P
İşin Yapılma Şekli	İlkokul	296	14,9291	5,66689	12,499	0,000*
	Orta Okul	260	16,7346	5,86353		
	Lise	366	17,1339	6,02061		
İletişim	İlkokul	296	18,2534	5,99152	5,189	0,006*
	Orta Okul	260	19,6538	5,46199		
	Lise	365	19,4219	5,45638		
Yönetim ve İmtiyaz	İlkokul	295	13,5288	4,61051	7,256	0,001*
	Orta Okul	260	14,2269	4,74509		
	Lise	365	14,9699	5,09327		
Tutum	İlkokul	296	11,6250	4,34658	5,561	0,004*
	Orta Okul	260	12,2577	4,44865		
	Lise	365	12,8110	4,77055		
Toplam	İlkokul	295	58,2983	17,54351	9,657	0,000*
	Orta Okul	260	62,8731	17,68873		
	Lise	365	64,3342	18,47237		

*= $p < 0.05$

Tablo 4.10’da verilen bulgulara bakıldığında çatışma nedenleri testi Toplam puanlarına göre AnovaSig. değeri $p=0.000 < 0.05$ olduğundan katılımcıların çatışma yaşama nedenlerinin görev yaptıkları kurumların tiplerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Çatışma yaşama nedenlerin hangi alt grupta daha fazla olduğunu görmek amacıyla alt grupların ortalama puanlarına bakılmıştır. Lisede görev yapan eğitimcilerin ortalama puanı ($\bar{X}=64.3342$) olarak gerçekleşirken ilkokullarda görev yapan eğitimcilerin ortalama puanı ($\bar{X}=58.2983$) olmuştur. Tablodaki bulgulara bakıldığında liselerde çalışan eğitimcilerden sonra ($\bar{X}=62.8731$) ortalama puan ile ortaokulda çalışan eğitimcilerin olduğu görülmektedir. Bu puanlara göre lisede görev yapan eğitimcilerin özellikle ilkokullarda görev yapan eğitimcilere göre daha fazla çatışma yaşadıkları söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurum tiplerine göre çatışma nedenlerinden işin yapılma şekli alt bulgusu bulgularına bakıldığında $p=0,000<0,05$ olduğu görülmektedir. Bundan dolayı katılımcıların çalıştıkları kurum tiplerine göre çatışma yaşama nedenleri işin yapılma şekli alt bulgusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakmak gerekmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında en yüksek puanı ($\bar{X}=17.1339$) ortalama puan ile lisede çalışan katılımcılar olduğu görülmektedir. Yani lisede çalışan katılımcılar özellikle ilkokulda çalışan katılımcılara oranla işin yapılma şekli alt bulgusunda daha fazla çatışma yaşadığı söylenebilir. Bu grubu ($\bar{X}=16.7346$) ortalama puan ile ortaokul katılımcıları takip ederken işin yapılma şekli alt bulgusunu ($\bar{X}=14.9291$) ortalama puan ile ilkokulu katılımcıları en az çatışma nedeni olarak görmektedir.

Kurum tipleri çatışma nedenleri iletişim alt bulgusu verilerine bakıldığında $p=0,006<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Bu farklılığın hangi grupta yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakıldığında ortaokulda çalışan katılımcıların ($\bar{X}=19.6538$) puan ile iletişimi en fazla çatışma nedeni olarak yaşayan grup olarak görülmektedir. Ortaokul eğitimcilerinin iletişim alt bulgusunu özellikle ilkokulda çalışan katılımcılara göre daha fazla çatışma nedeni olarak görmektedir. Tüm alt gruplarda ortalama puanlara göre en yüksek ortalama puanlara sahip olan lise katılımcılarının iletişim alt bulgusunda ($\bar{X}=19.4219$) ortalama puan ile ortaokul da çalışanlar göre geride kalmıştır. Bu kurum tipini ilkokul eğitimcileri ($\bar{X}=18.2534$) puanla izlemiştir.

Kurum tiplerine göre çatışma nedenleri yönetim ve imtiyaz alt bulgusuna bakıldığında $p=0,001<0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplarda yoğunlaştığına bakmak için ortalama puanlara bakılmaktadır. Ortalama puanlara bakıldığında lise katılımcıları ($\bar{X}=14.9699$) ortalama puan ile yönetim ve imtiyaz alt bulgusunu en fazla çatışma nedeni olarak görmekte olduğu söylenebilir. Lise katılımcılarını ($\bar{X}=14.2269$) ortalama puan ile

ortaokul katılımcıları izlerken en son da ise ($\bar{X}=13.5288$) ortalama puan ile ilkökul katılımcıları gelmektedir.

Katılımcıların kurum tiplerine göre çatışma yaşama nedenleri tutum alt bulgusuna bakıldığında $p=0,004<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Ortalama puanlara bakıldığında bu farklılığın hangi gruplarda yoğunlaştığı görülebilir. Ortalama puanlara bakıldığında lise de çalışan eğitimcilerin ($\bar{X}=12.8110$) ortalama puan ile tutum alt bulgusunu çatışma yaşama nedeni olarak en fazla yaşayan grup olarak görülürken bu grubu ($\bar{X}=12.2577$) ortalama puan ile ortaokul eğitimcileri izlemektedir. Bu bulgulara bakıldığında lise öğretmenlerinin özellikle ($\bar{X}=11.6250$) ortalama puan ile en düşük ortalamaya sahip ilkökul eğitimcilerine göre daha fazla çatışma yaşama nedeni olarak gördüğü söylenebilmektedir.

4.2. Çatışma Yönetim Tarzları İle İlgili Bulgular

Eğitimcilerin yaşadıkları çatışma nedenleri bir önceki bölümde incelenmiştir. Bu bölümde ise eğitimcilerin yaşadıkları bu çatışmaların üstesinden gelebilmek amacıyla ne tür yöntemler kullandıkları, çatışma sürecini nasıl yönettikleri ile ilgili algılara yer verilecektir. Bu amaçla bulgular “Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin üçüncü bölümü olarak sunulan “Çatışma Yönetim Tarzları” bölümünden elde edilen veriler çerçevesinde sunulacaktır. Bu bölüm için ayrıca faktör analizi yapılmamış Karip (1999, s.189) tarafından Türkçeye uyarlaması sırasında ortaya konan yaklaşım tarzları dikkate alınmıştır. Bu ölçekte sözü edilen çatışmayı yönetme tarzları “İşbirliği”, “Kaçınma”, “Hükmetme”, “Uzlaşma” ve “Uyma” şeklindedir.

Bu bölüm iki başlık halinde incelenmiştir. İlk olarak katılımcıların çatışma yönetim tarzları ile ilgili genel algıları hakkındaki bulgulara yer verilmiş ve ikinci bölümde de bu algıların bireysel farklılıklarına göre (görev türü, cinsiyet, kıdem, çalıştığı kurum tipi) değişimi incelenmiştir.

4.2.1. Çatışma Yönetim Süreçlerine Dair Genel Algılar

“Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri Anketi”nin üçüncü bölümü olarak sunulan “Çatışma Yönetim Tarzları” bölümünden elde edilen verilere göre hesaplanan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.11’de verilmiştir. Bu bölümde yer alan maddelere verilen puanların ortalamaları EK2’de ayrıca sunulmuştur.

Tablo 4.11: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Çatışma Yönetim Tarzı	N	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	Ortalama \bar{X}	Standart Sapma (ss)
İşbirliği	922	15,00	52,00	35,8384	5,12614
Uzlaşma	922	7,00	51,00	33,8134	4,50593
Kaçınma	922	6,00	46,00	29,3655	5,08589
Uyma	922	9,00	44,00	28,5103	4,82677
Hükmetme	922	2,00	49,00	21,5428	6,78053

Tablo 4.11 de görüldüğü üzere katılımcıların en çok tercih ettiği çatışma yönetim tarzı işbirliği tarzı olmuştur. İşbirliği tarzını, uzlaşma tarzı, uzlaşma tarzını kaçınma ve uyma tarzları izlerken katılımcılar tarafından en az tercih edilen tarz ise hükmetme tarzı olmuştur. Çatışma Yönetim Tarzlarına (ÇYT) ilişkin ortalama puanlarda görülen bu farklılaşmaların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını araştırmak amacıyla diğer bir ifadeyle Çatışma Yönetim Tarzlarının her birinin bir diğeri ile ortalamalarda oluşan farklılığın anlamlılığını araştırmak amacı ile tek örnek t-test (One Sample Test) yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4.12’de sunulmuştur. Tablo 4.12’de bulguların verildiği her hücrede ilk değer t-testi ile elde edilen p değerini (sig.2-Tailed) ve ikinci değer korelasyon katsıyısı r’yi ifade etmektedir.

Tablo 4.12: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair t-testi ve Korelasyon Analiz Sonuçları

ÇYT		İşbirliği	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma	Uyma
İşbirliği	PearsonCorrelation	1	-,224**	-,421**	,212**	-,369**
	Sig. (2-tailed)		,000*	,000*	,000*	,000*
Kaçınma	PearsonCorrelation		1	-,342**	-,243**	,105**
	Sig. (2-tailed)			,000*	,000*	,001*

ÇYT		İşbirliği	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma	Uyma
Hükmetme	PearsonCorrelation			1	-,341**	-,176**
	Sig. (2-tailed)				,000*	,000*
Uzlaşma	PearsonCorrelation				1	-,250**
	Sig. (2-tailed)					,000*
Uyma	PearsonCorrelation					1
	Sig. (2-tailed)					

* p<0.05

**Korelasyonlar 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 4.12’de verilen bulgulara bakıldığında p anlamlılık değerlerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Bu bulgu ise çatışma yönetim tarzlarının her birinin diğer tarzla anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Yani Tablo 4.11’de verilen ortalama puanlar arasındaki farklılık anlamlıdır. Çatışma yönetim tarzları ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek ortalamanın ($\bar{X}=35.8384$) ortalamayla işbirliği başlığında gerçekleştiği görülmektedir. Yani katılımcıların bir çatışma yaşadığında bu çatışma problemini çözmek için en fazla işbirliği tarzını benimsediği söylenebilir. Bununla birlikte işbirliği tarzının -diğer tarzlarla olan korelasyonlarına bakıldığında- uzlaşma tarzıyla ($r=0.212$) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu ama kaçınma ($r=-0.224$), hükmetme ($r=-0.421$) ve uyma ($r=-0.369$) tarzları ile ters yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani çatışma yönetiminde işbirliği tarzını seçen katılımcıların uzlaşma tarzını da seçebileceklerken ama hükmetme, uyma ve kaçınma tarzlarından kaçınabilecekleri söylenebilir. Tablo 4.11’e bakıldığında çatışma yönetiminde en fazla tercih edilen ikinci tarzın da ($\bar{X}=33.8134$) ortalama puanıyla uzlaşma yaklaşımının olması bu sonucu destekler niteliktedir. Yine Tablo 4.11 Çatışma yönetim tarzlarından en az tercih edilen tarzın ($\bar{X}=21.5428$) ortalama puanıyla hükmetme tarzının olması ve bu tarzın diğer tüm tarzlarla negatif bir korelasyona sahip olması (işbirliği tarzı ile -0.421, kaçınma tarzı ile -0.342, uzlaşma tarzı ile -0.341 ve uyma tarzı ile -0.176) birbirini destekleyen sonuçlardandır.

Sungur, (2008) yaptığı "Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Yaklaşımları" adlı araştırması ile

karşılaştırıldığında araştırma ile benzer şekilde katılımcıların en çok işbirliği tarzını kullandıkları bu tarzı sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarının izlediği ortaya çıkmıştır. Araştırma ile paralel olarak bu araştırmada da ilk iki sırayı işbirliği ve uzlaşma tarzları almışken son sırayı hükmetme tarzı almıştır. Korkmaz, (2013) "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile İş Doyumları Arasında İlişkinin İncelenmesi" araştırmasında elde edilen bulgulara göre çatışma durumunda öğretmenler tarafından çatışma yönetim stratejilerinden en fazla işbirliği ve uzlaşma tarzlarının kullanıldığı bunları sırasıyla kaçınma ardından uyma tarzının takip ettiği en az kullanılan tarzın da hükmetme tarzı olduğunu belirterek araştırma ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Karip, (1999) "Okullarda Çatışma Yönetimi" üzerine bir araştırması ile de benzerlik göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre de katılımcıların en çok bütünleştirme tarzını tercih ettiği bu tarzı sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarının takip ettiği ortaya çıkmıştır. Arslantaş ve Özkan, (2012) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının İncelenmesi" araştırmasında da benzer olarak katılımcıların sırasıyla tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme tarzını kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu araştırma ile tümleştirme ve uzlaşma tarzlarını en çok kullanılırken hükmetme tarzı en az kullanılması yönünden benzeşirken kaçınma ve uyma tarzları sıralamasında farklılık göze çarpmaktadır. Akgün, Yıldız ve Çelik, (2009) "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri" araştırmaları da araştırmayla paralel olarak Ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma tarzlarını kullandıkları daha sonra ödün verme, kaçınma ve hükmetme tarzlarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu araştırmada öğretmenler ise yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözmede öncelikle problem çözme ve uzlaşma tarzlarını kullandıkları daha sonra hükmetme, kaçınma ve ödün verme tarzlarını kullandıklarını belirterek araştırmadan farklı olarak Hükmetme tarzını üçüncü sıraya yerleştirmiştir. Bu da araştırma ile çelişmektedir. Bu durumun araştırmada kullanılan ölçme aracı veya katılımcıların özelliklerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Bundan sonraki kısımda veri toplama aracının üçüncü bölümü olan “Çatışma Yönetim Tarzları” bölümünde yer alan maddelerden katılımcıların tarzlarını ortaya koymada hangilerinin daha etkili olduğunun belirlenmesi üzerine elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu kısım katılımcıların en çok benimsedikleri çatışma yönetim tarzlarından daha az tercih ettikleri tarzlara doğru bir sırada incelenmiştir. Sonuç olarak test maddeleri işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme sırasıyla incelenmiştir.

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşadıklarında bu problemi çözme stratejilerinden en çok tercih edilenin işbirliği olduğu görülmüştü. İşbirliği maddeleri toplam puanı; uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzları toplam puanlarının her birinden yüksek olan yani işbirliği tarzını benimseyenlerin işbirliği maddelerine verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.13’te verilmiştir. 443 katılımcının işbirliği maddeleri toplam puanı diğer tarzların toplam puanlarından yüksektir ve tüm katılımcıların %48’ini oluşturmaktadır.

Tablo 4.13: Çatışma Yönetim Tarzlarından İşbirliği Tarzı Test Maddelerinin Ortalama Puanları

Test Maddeleri	Test İfadeleri (İşbirliği)	\bar{X}	SS
2b	Uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm.	2,1219	1,02062
5a	Çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımdan yardım isterim	2,7223	1,30986
8b	Tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım.	3,5643	,98910
11a	Grupların tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım.	4,3070	,78770
14a	Bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim.	3,5372	,98362
19a	Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifini oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim.	3,9345	,80031
20a	Görüş ayrılıklarını görmezden gelmekten önce çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım.	2,7641	1,16520
21b	Tüm uyuşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim	2,8984	1,06192
23a	Problemin belirlenmesinden ve ortak, kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım.	4,1016	,81617
26b	Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim.	3,6907	,93769

Test Maddeleri	Test İfadeleri (İşbirliği)	\bar{X}	SS
28b	Mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili meslektaşlarımdan yararlanırım.	3,2675	1,00401
30b	Bir meslektaşım ile aynı görüşte olmadığım zaman konuyu ortaya getirmeyi ve tartışmayı tercih ederim.	2,3521	1,29920

Tablo 4.13'e bakıldığında görüldüğü gibi katılımcıların Çatışma Yönetim Tarzlarından işbirliği tarzına ait bulgular içermektedir. En yüksek ortalama puanların 11a, 23a, 19a, 26b test maddelerinin aldıkları görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında en yüksek ortalama puanı ($\bar{X}=4.3070$) ile Grupların tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım şeklinde ifade edilmiş 11a test maddesinin aldığı görülmektedir. Bu test maddesini 23a test maddesi olan Problemin belirlenmesinden ve ortak kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım şeklinde ifade edilen test maddesi ($\bar{X}=4.1016$) ortalama puan ile takip etmektedir. Üçüncü sırayı 19a test maddesi olan Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamaların tercih ederim test maddesi ($\bar{X}=3.9345$) ortalama puan ile oluşturmaktadır. Dördüncü sırayı ise 26b test maddesi olan ve Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim şeklinde ifade edilmiş olan test maddesi ($\bar{X}=3.6907$) ortalama puan ile gelmektedir.

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile çatışma yaşadıklarında bu problemi çözme stratejilerinden en çok tercih edilen ikinci tarzın uzlaşma olduğu görülmüştü. Uzlaşma maddeleri toplam puanı; işbirliği, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzları toplam puanlarının her birinden yüksek olan yani uzlaşma tarzını benimseyenlerin uzlaşma maddelerine verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.14'te verilmiştir. 236 katılımcının işbirliği maddeleri toplam puanı diğer tarzların toplam puanlarından yüksektir ve tüm katılımcıların %25.5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 4.14: Çatışma Yönetim Tarzlarından Uzlaşma Tarzı Test Maddelerinin Ortalama Puanları

Test Maddeleri	Test İfadeleri (Uzlaşma)	\bar{X}	SS
2a	Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım.	3,5233	,83442
4a	Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım.	3,4195	1,00418
7b	Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.	2,8051	1,05696
10b	Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	3,6843	,92652
12b	Eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa, bende çok az ödün veririm.	2,6864	1,21829
13a	Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm.	3,8729	,90433
18b	Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanırım.	3,6123	1,03713
20b	Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.	3,0487	1,08312
22a	Herkesin ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım.	3,3941	,88089
24b	Uzlaşmacı bir çözümü kabul edebilirim.	3,3792	1,11814
26a	Bir anlaşmazlığı çözmek için meslektaşarımla pazarlık yapabilirim.	1,9576	1,09753
29a	İsteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım.	2,4068	1,30212

Tablo 4.14'e bakıldığında Çatışma Yönetim Tarzlarından Uzlaşma tarzına ait bulgular görülmektedir. Bu tarzın bulguları incelendiğinde en yüksek ortalama puanları 13a, 10b, 18b, 2a test maddelerinin aldıkları görülmektedir. Bu test maddelerinden 13a test maddesi olarak ifade edilen "Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm." ifadesi ($\bar{X}=3.8729$) ortalama puan ile birinci sırayı almıştır. İkinci sırayı 10b test maddesi olarak işaretlenen ve "Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim." şeklinde ifade edilen test maddesi ($\bar{X}=3.6843$) ortalama puanı ile almıştır. Üçüncü sırayı 18b test maddesi olan ve "Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanırım." şeklinde ifade edilen test maddesi ($\bar{X}=3.6123$) ortalama puan ile almıştır. Son olarak dördüncü sırayı 2a test maddesi olarak belirtilen "Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım." şeklinde ifade edilen test maddesi ($\bar{X}=3.5233$) ortalama puan almıştır.

Katılımcıların en çok tercih ettiği üçüncü tarz kaçınmadır. Kaçınma maddeleri toplam puanı; işbirliği, uzlaşma, uyma ve hükmetme tarzları toplam puanlarının her birinden yüksek olan yani kaçınma tarzını benimseyenlerin kaçınma maddelerine verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.15'te verilmiştir. 79 katılımcının işbirliği maddeleri toplam puanı diğer tarzların toplam puanlarından yüksektir ve tüm katılımcıların %8.5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 4.15: Çatışma Yönetim Tarzlarından Kaçınma Tarzı Test Maddelerinin Ortalama Puanları

Test Maddeleri	Test İfadeleri (Kaçınma)	\bar{X}	SS
1a	Bir sorunun çözümlenmesinde sorumluluğun başkalarında olmasından hoşlanırım.	2,2405	1,32254
5b	Gerginlikten kaçmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım.	3,3038	1,16964
6a	Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.	3,8228	,85873
7a	Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar çatışmayı ertelerim.	3,2911	,93578
9a	Çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam.	3,1266	1,20221
12a	Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım.	3,6962	1,09022
15b	Genellikle ön planda olmaktan kaçınırım.	2,6899	1,29423
17b	Birilerinin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim.	3,9241	,95772
19b	Grup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	2,0506	1,28999
23b	Başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.	1,5570	1,03462
27a	Tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım.	3,4747	1,02813
29b	Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam.	3,6582	1,10808

Tablo. 15'e bakıldığında Çatışma Yönetim Tarzlarından Kaçınma Faktörüne ait bulgular değerlendirilmektedir. Bu bulgulara bakıldığında en yüksek puanları alan test maddelerinin 17b, 6a, 12a, 29b olduğu görülmektedir. Bu test maddelerinden 17b test maddesinin "Birilerinin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim." şeklinde ifade edilen test maddesinin en yüksek ortalama puanı (\bar{X} =3.9241) aldığı görülmektedir. Bu maddeyi (\bar{X} =3.8228) ortalama puan ile 6a test

maddesi "Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım." şeklinde ifade edilen maddesi takip etmiştir. Üçüncü sırada 12a maddesi olan "Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım." şeklinde ifade edilen ($\bar{X}=3.6962$) ortalama puan ile gelmektedir. 29b test maddesi olan ve "Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıkların sorun yapmam." şeklinde ifade olunan test maddesi ($\bar{X}=3.6582$) ortalama puan ile dördüncü olmuştur.

Katılımcıların en çok tercih ettiği dördüncü tarz uymadır. Uyma maddeleri toplam puanı; işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme tarzları toplam puanlarının her birinden yüksek olan yani uyma tarzını benimseyenlerin uyma maddelerine verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.16'da verilmiştir. 922 katılımcının 66'su uyma maddeleri toplam puanı diğer tarzların toplam puanlarından yüksektir ve tüm katılımcıların %7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 4.16: Çatışma Yönetim Tarzlarından Uyma Tarzı Test Maddelerinin Ortalama Puanları

Test Maddeleri	Test İfadeleri (Uyma)	\bar{X}	SS
1b	Farklılıkları müzakere etmek yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım.	3,3333	1,11401
3b	Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım.	3,5455	1,23016
4b	Genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden feragat ederim.	2,5455	1,09800
11b	Genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim.	1,7273	1,11694
15a	Anlaşmazlık konularında çekişmeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim.	3,2576	,99708
16a	Meslektaşlarımı kırmaktan kaçınırım.	3,6515	1,12991
18a	Meslektaşlarımın hoşnut olması için onlarla hem fikir olurum.	2,9545	1,20807
21a	Problem çözmede genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım.	3,4394	1,00963
24a	Eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse aynı görüşte olmasam da birlikte hareket ederim.	2,7424	1,08572
25b	"Düşmanımı Gül İle Yarala" sözüne inanırım.	2,7727	1,13403
27b	Grubun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçebilirim.	2,7955	1,11278
30a	Meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım.	1,2879	1,04903

Tablo 4.16 Çatışma Yönetim Tarzlarından Uyma Tarzına ait bulguları içermektedir. Bu tarz bulgularına bakıldığında 16a, 3b, 21a, 1b test maddelerinin en yüksek ortalama puanları aldıkları görülmektedir. "Meslektaşlarımı kırmaktan kaçınıyorum." şeklinde ifade edilen 16a test maddesi ($\bar{X}=3.6515$) ortalama puanı ile en yüksek puanı almıştır. Bu test maddesini "Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım." şeklinde ifade edilmiş olan 3b test maddesi ($\bar{X}=3.5455$) ortalama puan ile ikinci sırayı almıştır. Bu test maddelerini 21a maddesi olan "Problem çözmede genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım." şeklinde ifade edilen test maddesi ($\bar{X}=3.4394$) ortalama puan ile takip ederek üçüncü olmuştur. Dördüncü sırayı ise 1b test maddesi olan "Farklılıkları müzakere etmek yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım." maddesi ($\bar{X}=3.3333$) ortalama puan ile almıştır.

Katılımcıların en az tercih ettiği çatışma yönetim tarzı hükmetmedir. Hükmetme maddeleri toplam puanı; işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma tarzları toplam puanlarının her birinden yüksek olan yani hükmetme tarzını benimseyenlerin uyma maddelerine verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.17’de verilmiştir. 922 katılımcının 28’inin hükmetme maddeleri toplam puanı diğer tarzların toplam puanlarından yüksektir ve bu katılımcılar tüm katılımcıların sadece % 3’ünü oluşturmaktadır.

Tablo 4.17: Çatışma Yönetim Tarzlarından Hükmetme Tarzı Test Maddelerinin Ortalama Puanları

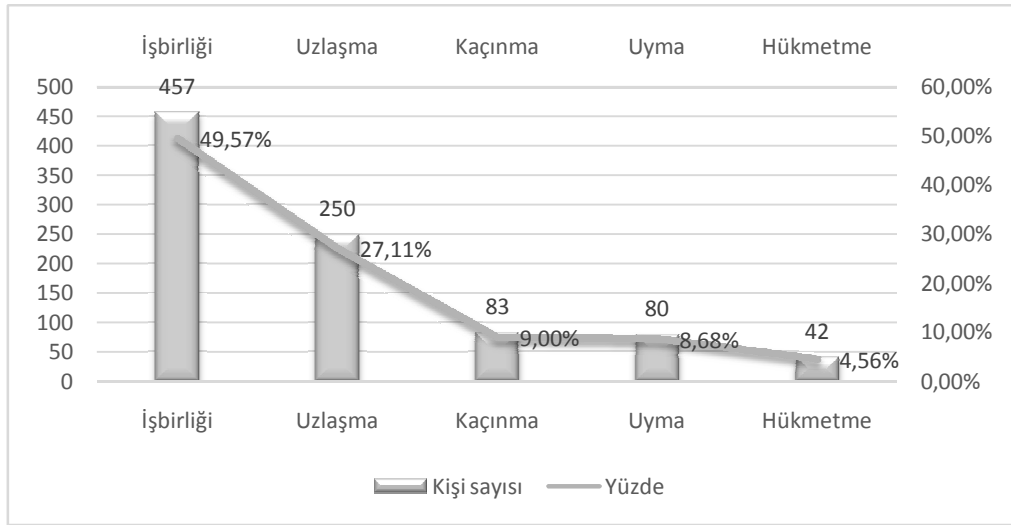
Test Maddeleri	Test İfadeleri (Hükmetme)	\bar{X}	SS
3a	Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim.	3,2857	1,41047
6b	Kendi görüşümü savunur ve kabul edilmesi için bastırırım.	3,1429	1,14550
8a	Görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım.	3,1786	1,15642
9b	Önem verdiğim konularda benim istediğimin olması için büyük çaba gösteririm.	3,0714	1,18411
10a	İstediğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgilerimi kullanabilirim.	2,9643	1,20130
13b	Genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırırım.	2,7143	1,11744
14b	Kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm.	3,0000	1,27657

Test Maddeleri	Test İfadeleri (Hükmetme)	\bar{X}	SS
16b	Kendi haklarımı, grubun bir üyesi olarak savunurum.	3,1429	1,07890
17a	Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim.	3,3214	1,15642
22b	Kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı tercih ederim.	2,7500	1,07583
25a	Bir tartışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.	3,3571	1,06160
28a	Rekabet etmekten ve kazanmak için katı bir tutum izlemekten kaçınırım.	2,3571	1,06160

Tablo 4.17 Çatışma Yönetim Tarzlarından Hükmetme tarzına ait bulguları içermektedir. Tablo incelendiğinde bu tarza ait bulguların en yüksek puan ortalamalarını 25a, 17a, 3a, 8a test maddelerinin aldıkları görülmektedir. Bu test maddelerinden 25a test maddesi olan ve "Bir tartışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim." şeklinde ifade edilen madde ($\bar{X}=3.3571$) ortalama puanı ile en çok tercih edilen seçenek olmuştur. İkinci sırayı 17a test maddesi olan "Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim" şeklinde ifade edilen madde ($\bar{X}=3.3214$) ortalama puan ile yer almıştır. Üçüncü sırayı ise 3a test maddesi "Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim." ifade edilen madde ($\bar{X}=3.2857$) ortalama puan ile almıştır. Dördüncü sırayı alan 8a test maddesi "Görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım." şeklinde ifade edilmiş ve ($\bar{X}=3.1786$) ortalama puanı almıştır.

Çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesi için kullanılan testte 70 kişinin iki veya daha fazla tarz puanı eşit çıktığı için yönetim tarzı açısından değerlendirmesi yapılamamıştır. Bu kişiler beş yönetim tarzına eşit olarak dağıtıldığında oluşan çatışma yönetim tarzlarına ait katılımcı sayılarına ve yüzdelik dilimlere ait grafik Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Şekil 4.2: Çatışma Yönetim Tarzları Grafiği



Şekil 4.2 incelendiğinde de eğitimcilerin "Çatışma Yönetim Tarzları"nın en fazla İşbirliği tarzında yoğunlaştığı görülmektedir. İşbirliği tarzına ait bulgular %49.57 ve toplam katılımcı sayısı olan 922'nin 457'sini oluşturmaktadır. İkinci sırada Uzlaşma tarzı gelmektedir. Bu tarzın bulgularına bakıldığında toplam katılımcıların %27.11' ini oluşturmakta ve bu da 257 kişiye denk gelmektedir. Kaçınma tarzı toplam katılımcı sayısının %9.00'ına denk gelerek 83 katılımcıyı oluşturmaktadır. Uyma tarzı %8.58 ile 4. sırada gelmekte ve toplam katılımcılar arasında 80 kişiye denk gelmekte olduğu görülmektedir. En az kullanılan çatışma yönetim tarzının hükmetme tarzı olduğu ve toplam katılımcılardan 42' sine dek gelerek % 4.56' sını oluşturmuştur.

4.2.2. Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Bireysel Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların çatışma yönetim yaklaşımları ile ilgili genel algılarının bireysel farklılıklarına göre (görev türü, cinsiyet, kıdem, çalıştığı kurum tipi) değişimi incelenmiştir.

Bireysel farklılıklarla ilgili analiz yapılırken katılımcıların ankete verdiği cevapların ortalama puanları kullanılmış ve grupların varyansları homojen ise ortalama puanlara arasındaki farklılığı ölçmekte kullanılan tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

4.2.2.1. Cinsiyetlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzları

Katılımcıların çatışma yönetim tarzları cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve “Çatışma Yönetim Tarzları” anketinden elde edilen puanların varyansların homojenliği testine göre “İşbirliği” p puanı 0.103, “Kaçınma” p puanı 0.052, “Hükmetme” puanı 0.069, “Uzlaşma” p puanı 0.712 ve “Uyma” p puanı 0.168 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Cinsiyete Göre Anova Test Sonuçları

Çatışma Yönetim Tarzı	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	F	p
İşbirliği	Kadın	365	35,9260	5,39065	0.176	0.675
	Erkek	557	35,7810	4,94925		
Uzlaşma	Kadın	365	34,1329	4,44527	3.043	0.081
	Erkek	557	33,6041	4,53701		
Kaçınma	Kadın	365	29,6904	5,39854	2.470	0.116
	Erkek	557	29,1526	4,86334		
Uyma	Kadın	365	28,0014	4,96201	6.759	0.009*
	Erkek	557	28,8438	4,71077		
Hükmetme	Kadın	365	21,1507	6,43996	2.023	0.155
	Erkek	557	21,7998	6,98848		

* p<0.05

Tablo 4.18’de verilen bulgulara göre katılımcılardan çatışma yönetim sürecinde uyma tarzını seçenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Uyma tarzını seçen erkek katılımcıların ortalama puanı (\bar{X} =28.8438) iken kadın katılımcıların ortalama puanı (\bar{X} =28.0014) gerçekleşmiştir ve bu gruplar arasında yapılan test anlamlılık değeri p= 0.009<0.05 bulunmuştur. Bu sonuç erkek eğitimcilerin çatışma yönetiminde uyma tarzını kadınlara göre daha yoğun ve aktif bir şekilde kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak Korkmaz, (2013) "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Doyumları Arasında İlişkinin İncelenmesi " adlı araştırmasında cinsiyet değişkenine ilişkin ulaştığı bulgulardan "kaçınma, hükmetme, uzlaşma" tarzları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak "işbirliği"

tarzına ilişkin kadınlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Korkmaz, (2013) araştırmasında "uyma" stratejisi bulgularını bu araştırmadan farklı olarak kadınlar lehine anlamlı bir fark görmüştür.

Tablo 4.18'de sunulan diğer bulgulara bakıldığında çatışma sürecini yönetmede işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme tarzlarını tercih eden katılımcıların bu tercihlerinin cinsiyete bağlı olarak değişmediği görülmektedir. Farklı bir ifadeyle uyma tarzından farklı bir çatışma yönetimi tarzını tercih eden kadın ve erkekler bu süreci benzer bir yoğunlukta yaşayarak çatışmayı çözmeye çalışmaktadırlar.

Sungur, (2008) yaptığı araştırmada Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesinde İlköğretim okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarını incelemiş ve cinsiyet faktörü ile çatışma yönetim yaklaşımları arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bayan ve erkeklerin çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanma düzeylerini birbirine oldukça yakın bulmuştur. Bu sonuçlar ile araştırma sonucu bulunan bulgular paralellik göstermekte iken "uyma" tarzında ise farklılaşmaktadır. Bu da örneklemin farklılığından kaynaklanmış olabilir.

Ada, Nural ve Çolak, (2012) "Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemleri" araştırması analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre "kaçınma ve hükmetme " alt faktörlerinde anlamlı farklılıklar belirlenmiş buna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden "kaçınma ve hükmetme" tarzlarının öğretmenler tarafından algısı kadınlarda erkeklerden yüksek bulunmuştur.

4.2.2.2 Kıdemlere Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzları

Katılımcıların çatışma yönetim tarzları kıdem değişkenine göre incelenmiş ve "Çatışma Yönetim Tarzları" anketinden elde edilen puanların varyansların homojenliği testine göre "İşbirliği" p puanı 0.231, "Kaçınma" göstermektedir. Katılımcıların kıdem değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Kıdeme Göre Anova Test Sonuçları

Çatışma Yönetim Tarz	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F	P
İşbirliği	1-2 yıl	135	36,2222	5,08424	0.684	0.636
	3-5 yıl	207	36,1884	5,09266		
	6-9 yıl	209	35,3900	4,74188		
	10-14 yıl	192	35,7526	5,53995		
	15-20 yıl	111	35,7883	4,91128		
	21 yıl ve üzeri	68	35,7132	5,61535		
Uzlaşma	1-2 yıl	135	33,8815	4,61633	0.475	0.795
	3-5 yıl	207	34,0024	4,07708		
	6-9 yıl	209	33,7321	4,47240		
	10-14 yıl	192	33,6224	4,75492		
	15-20 yıl	111	33,5135	4,19982		
	21 yıl ve üzeri	68	34,3824	5,39770		
Kaçınma	1-2 yıl	135	29,6000	4,70463	0.884	0.491
	3-5 yıl	207	29,4879	4,98016		
	6-9 yıl	209	29,5622	4,71326		
	10-14 yıl	192	28,9323	5,44421		
	15-20 yıl	111	29,7297	5,36478		
	21 yıl ve üzeri	68	28,5515	5,71143		
Uyma	1-2 yıl	135	28,3000	4,87079	0.872	0.499
	3-5 yıl	207	28,1184	4,54580		
	6-9 yıl	209	28,3493	4,39788		
	10-14 yıl	192	28,9193	4,83497		
	15-20 yıl	111	28,7703	4,92156		
	21 yıl ve üzeri	68	29,0368	6,42658		
Hükmetme	1-2 yıl	135	21,7296	5,98498	0.652	0.660
	3-5 yıl	207	21,3478	6,13915		
	6-9 yıl	209	22,0861	6,85757		
	10-14 yıl	192	21,6120	7,23352		
	15-20 yıl	111	20,7838	7,41271		
	21 yıl ve üzeri	68	21,1397	7,54086		

Tablo 4.19’da sunulan bulgulara bakıldığında çatışma sürecini yönetmede işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarını tercih eden katılımcıların bu tercihlerinin görev yaptıkları süreye yani kıdeme bağlı olarak değişmediği

görülmektedir. Bu sonuç eğitimcilerin çatışma yaşadıkları durumları çözmek için kullandıkları yöntemlerin kıdemlerine bağlı olmadığını göstermektedir.

İlgili literatür incelendiğinde bu durumu destekleyen ve çelişen bilgiler olduğu görülmektedir. Sungur, (2008) araştırmasında elde ettiği bulgulara göre kıdem değişkeni ile hiç bir çatışma yönetim biçimi arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu da araştırma ile paralellik göstermiştir. Ancak Ada, Nural ve Çolak. (2012) araştırmasında kıdem ile çatışma yönetimi alt faktörlerinden "hükmetme ve uzlaşma" tarzları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bu durum araştırma ile çelişmektedir. Bu durumun örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.2.2.3 Görevlerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzları

Katılımcıların çatışma yönetim tarzları görev değişkenine göre incelenmiş ve “Çatışma Yönetim Tarzları” anketinden elde edilen puanların varyansların homojenliği testine göre “Kaçınma” p puanı 0.378, “Uzlaşma” p puanı 0.185 ve “Uyma” p puanı 0.959 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar varyansların söz konusu tarzlarda homojen dağıldığını göstermektedir. Katılımcıların görev değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Görev Türlerine Göre Anova Test Sonuçları

ÇYT	GÖREV TURLERİ	N	\bar{X}	SS	Std. Error	F	p
İşbirliği	Müdür	20	36,7000	4,79144	1,07140	0,895	0.443
	Müdür Yardımcısı	87	35,2241	5,83083	,62513		
	Sınıf Öğretmeni	242	35,6343	5,80434	,37312		
	Branş Öğretmeni	573	35,9878	4,70296	,19647		
Uzlaşma	Müdür	20	32,2500	4,22866	,94556	1,329	0.263
	Müdür Yardımcısı	87	33,3103	5,30699	,56897		
	Sınıf Öğretmeni	242	34,0000	4,46076	,28675		
	Branş Öğretmeni	573	33,8656	4,39746	,18371		

ÇYT	GÖREV TURLERİ	N	\bar{X}	SS	Std. Error	F	p
Kaçınma	Müdür	20	27,4000	3,93901	,88079	1.204	0.307
	Müdür Yardımcısı	87	29,0230	4,82237	,51701		
	Sınıf Öğretmeni	242	29,4545	5,42528	,34875		
	Branş Öğretmeni	573	29,4485	5,00720	,20918		
Uyma	Müdür	20	29,5500	5,11422	1,14357	2.488	0.059
	Müdür Yardımcısı	87	29,7299	4,90835	,52623		
	Sınıf Öğretmeni	242	28,4360	4,83536	,31083		
	Branş Öğretmeni	573	28,3202	4,78205	,19977		
Hükmetme	Müdür	20	23,3500	8,67710	1,94026	1.122	0.339
	Müdür Yardımcısı	87	21,7356	8,29571	,88939		
	Sınıf Öğretmeni	242	20,9876	6,83746	,43953		
	Branş Öğretmeni	573	21,6850	6,41961	,26818		

Tablo 4.20’de sunulan bulgulara bakıldığında çatışma sürecini yönetmede işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarını tercih eden katılımcıların bu tercihlerinin görev türlerine bağlı olarak değişmediği görülmektedir. Bu sonuç eğitimcilerin çatışma yaşadıkları durumları çözmek için kullandıkları yöntemlerin görevlerine bağlı olmadığını; müdürlerin, müdür yardımcılarının, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin aynı çatışma yönetim tarzlarını benzer bir biçimde yaşadıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar Korkmaz, (2013) yapılan araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Korkmaz, (2013) araştırmasında branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin çatışma durumunda kullandıkları stratejilerin istatistiksel olarak farklılık göstermediğini bulmuştur. Sungur, (2008) araştırmasında da branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin çatışma yönetim yaklaşımları bir birine oldukça yakın bulularak araştırma ile benzer sonuca ulaşılmıştır.

4.2.2.4 Kurum Tiplerine Göre Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzları

Katılımcıların çatışma yönetim tarzları kurum tipleri değişkenine göre incelenmiş ve “Çatışma Yönetim Tarzları” anketinden elde edilen puanların varyansların homojenliği testine göre “Kaçınma” p puanı 0.523, “Uzlaşma” p puanı 0.814 ve “Uyma” p puanı

0.228 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar varyansların söz konusu tarzlarda homojen dağıldığını göstermektedir. Katılımcıların kurum tipi değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin algılarına ait ortalama puanları ve Anova testi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21: Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Kurum Tiplerine Göre Anova Test Sonuçları

ÇYT	KURUM TİPİ	N	\bar{X}	SS	F	p
İşbirliği	İlkokul	296	35,6639	5,61922	0.529	0.589
	Orta Okul	260	36,1019	4,69373		
	Lise	366	35,7923	5,00759		
Uzlaşma	İlkokul	296	34,0389	4,49644	1.683	0.186
	Orta Okul	260	34,0288	4,37505		
	Lise	366	33,4781	4,59581		
Kaçınma	İlkokul	296	29,4443	5,31494	0.252	0.777
	Orta Okul	260	29,4808	5,12674		
	Lise	366	29,2199	4,87348		
Uyma	İlkokul	296	28,5726	4,92389	1.701	0.183
	Orta Okul	260	28,0635	4,51283		
	Lise	366	28,7773	4,95213		
Hükmetme	İlkokul	296	20,9797	7,13499	1.887	0.152
	Orta Okul	260	21,5288	6,06991		
	Lise	366	22,0082	6,94597		

Tablo 4.21’de verilen bulgulara göre çatışma sürecini yönetmede işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarını tercih eden katılımcıların tamamının bu tercihlerinin görev yaptıkları okulların türlerine göre değişmediği görülmektedir.

BÖLÜM V : SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve önerilerin belirtileceği bu bölümde araştırma bulgularına ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve bunlar doğrultusunda sunulacak olan öneriler yer almaktadır. Sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemler ve bu problemlere göre oluşturulan sıralama ile belirtilmektedir.

5.1 Sonuçlar

Öğretici ve Yöneticilerin görevleri sırasında yaşadıkları çatışmaların nedenlerinin, yaşanan çatışmaları yönetme sürecinde kullandıkları tarzların ve çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada Öğretici ve yöneticilerin algılarından elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar şunlardır:

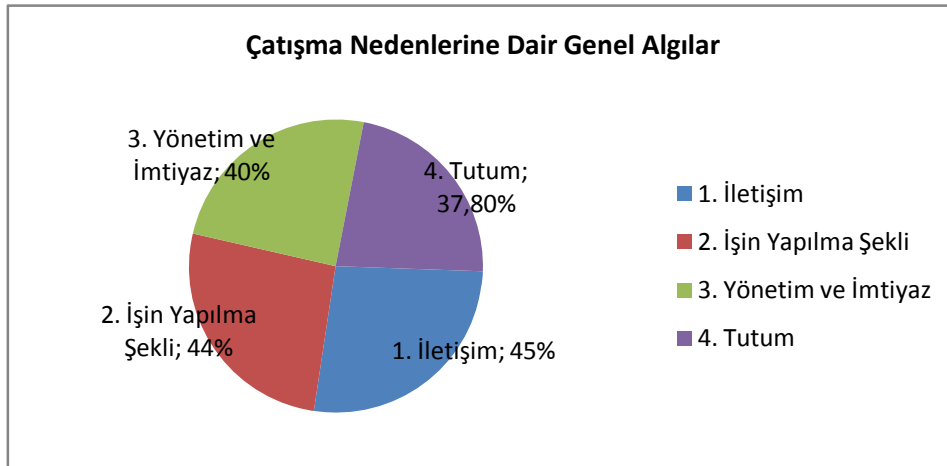
5.1.1 Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenleri İle İlgili Sonuçlar

Eğitimcilerin yaşadıkları çatışma nedenleri bu bölümde iki başlık halinde incelenmiş olduğundan ilk olarak katılımcıların çatışma nedenleri ile ilgili genel algıları hakkındaki sonuçlara yer verilmiş ve ikinci başlık olarak da bu algıların bireysel farklılıklarına göre (cinsiyet, kıdem, görev türü, çalıştığı kurum tipi) değişimi sonuçları verilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda bu iki başlığın ilk iki amacı oluşturmasından dolayı da eğitimcilerin çatışma yaşama nedenleri ile ilgili sonuçların da bu bağlamda verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

5.1.1.1 Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar Hakkındaki Sonuçlar

1. Eğitimcilerin çatışma nedenlerine dair genel algılara göre yapılan faktör analizi sonucunda işin yapılma şekli, iletişim, yönetim ve imtiyaz, tutum başlıklarına ulaşılmıştır.

Şekil: 5. 1 Çatışma Nedenlerine Dair Genel Algılar



2. Çatışma nedenlerine dair genel algılar ile ilgili sonuçlara bakıldığında eğitimcilerin çatışmayı yaşama nedenlerinin başında % 45 ile iletişime ait problemlerin geldiği sonucuna ulaşılmışken, eğitimcilerin en az çatışma yaşama nedeni olarak % 37.8 Tutum başlığına ait problemlerin geldiği sonucuna ulaşılmıştır. İletişime ait problemleri İşin Yapılma Şekli % 44 ile izlerken Yönetim ve İmtiyaz başlığına ait problemler ise % 40 ile izlediği görülmektedir.

3. Eğitimcilerin en çok çatışma yaşadıkları neden olarak iş arkadaşları ile olan iletişim problemleri olmuştur. İletişim başlığı altında yer alan alt maddelerden en çok iş arkadaşlarımızla kişiliklerimizin uyuşmaması alt maddesi en yüksek problem maddesi olarak göze çarpmıştır. Bu maddeyi İş arkadaşlarımızla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız izlemiş olduğu görülmektedir. İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması göze çarpan bir diğer madde olmuşken, Aramızda iletişimin yetersiz olması maddesi yüksek değerli bir diğer problem maddesi olmuştur. İş arkadaşlarımızın ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri maddesi eğitimciler tarafından en az puanla değerlendirilmiş olması eğitimcilerin iletişim problemlerinden çatışma yaşama nedenlerine dair algılarında eleştiriye açık oldukları sonucuna varılabileceği düşünülmektedir.

4. Eğitimcilerin çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin ikinci nedeni olarak öğretim faaliyetlerinin yapılmasıyla yani işin yapılma şekli ile ilgili durumlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki problem maddelerine bakıldığında İş arkadaşlarımın derslerine zamanında girip, çıkmamaları en yüksek çatışma yaşama nedeni olarak bulunmuştur. İş arkadaşlarımın MEB'deki yeniden yapılanma konusunda bilgisiz olmaları bir diğer göze çarpan maddedir. İş arkadaşlarımın öğrencilere karşı aşırı duygusal (aşırı sert veya aşırı pozitif) tutumları ve İş arkadaşlarımın okulda sigara tüketimi konusunda duyarsız olmaları eğitimcilerin işin yapılma şekli başlığı altında yer alan çatışma nedenlerine dair genel algılar bölümünün yüksek puanlı maddeleri olarak bulunmuştur.

5. Eğitimcilerin çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin üçüncü nedeni olarak yönetimden kaynaklanan ve bazı öğretmenlere imtiyazlı davranılmasını da içeren durumlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma yaşama nedeni olarak yönetim ve imtiyaz başlığı alt maddelerinden sırasıyla Bazı iş arkadaşlarımıza amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması, Bazı iş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından imtiyazlar tanınması, İş arkadaşlarımın amirlere yönelik aşırı sempatik görünmeye çalışmaları, Görev dağılımı konusunda anlayamamız maddelerinin en çok çatışmaya neden olan maddeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. Eğitimcilerin çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenlerinin son nedeni olarak öğretmenlerin birbirleri ve yöneticileri hakkındaki olumsuz tutumlarının olduğu sonucuna varılmıştır. Tutum alt başlığında yer alan problem maddelerinden olan İş arkadaşlarımın benden daha az çalışmaları, İş arkadaşlarımın işlerini düzgün yapmaması, İş arkadaşlarımın benden daha az iş yapmaları, İş arkadaşlarımın beni kıskanmaları bu maddelerin en çok çatışmaya neden olan maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.1.2 Eğitimcilerin Çatışma Yaşama Nedenlerinden Bireysel Farklılıklara İlişkin Sonuçlar

1. Çatışma nedenlerinin cinsiyetlere göre farklılaşmaları ile ilgili sonuçlara bakıldığında İşin yapılma şekli, İletişim, Tutum alt başlıkların toplam puanlarına göre ortalama puanlar açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla çatışma yaşamakta olduğu ancak bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yönetim ve İmtiyaz alt başlığında yaşanan çatışma nedenlerinden kadınların erkeklere göre daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle kadınlar erkeklere göre yönetim ve imtiyaz konusunda daha fazla çatışma yaşamaktadırlar.

2. Eğitimcilerin çatışma yaşama nedenlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın alt faktör dağılımına bakıldığında iletişim, işin yapılma şekli, yönetim ve imtiyaz, tutum faktörlerinin tümünde 10-14 yıl kıdeme sahip eğitimcilerin diğer kıdemlere göre daha fazla çatışma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. 10-14 yıl kıdeme sahip eğitimcilerin özellikle 21 yıl üzeri ve 1-2 yıl kıdeme sahip yani yeni iş hayatına başlamış eğitimcilere göre diğer eğitimci arkadaşlarıyla daha fazla çatışma yaşadıkları görülmektedir. Eğitimcilerin çatışma yaşama nedenlerinden iletişim, yönetim ve imtiyaz, tutum faktörleri ile kıdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşken işin yapılma şekli ile kıdem arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3. Çatışmaya neden olan faktörlerin görev türlerine göre yöneticilik görevindeki eğitimcilerden okul müdürlerinin iletişim, işin yapılma şekli, tutum faktörlerinde diğer görev türlerine göre daha fazla çatışma yaşayan grup olarak görülmüştür. Okul müdürü görevindekilerden sonra en fazla çatışma yaşayan grup müdür yardımcılarını iken müdür yardımcılarını branş öğretmenleri izlemiştir. Çatışma yaşama nedenlerinin görev türlerine göre dağılımında sınıf öğretmenlerinin en az çatışma yaşayan grup olarak bulunmuştur. Ancak yönetim ve imtiyaz faktörüne bakıldığında branş öğretmenlerinin diğer görevlere göre daha fazla çatışma yaşayan grup olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. Eğitimcilerin çalışma arkadaşları ile çatışma yaşama nedenleri, iletişim, işin yapılma şekli, yönetim ve imtiyaz, tutum faktörlerinde çalıştıkları kurum tiplerine göre yani

ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapma durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Alt gruplardan lisede görev yapan eğitimcilerin ilkokulda görev yapan eğitimcilere göre daha fazla çatışma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İletişim alt faktörün de ortaokullarda çalışan eğitimcilerin lise ve ilkokulda çalışan eğitimcilere göre daha fazla çatışma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

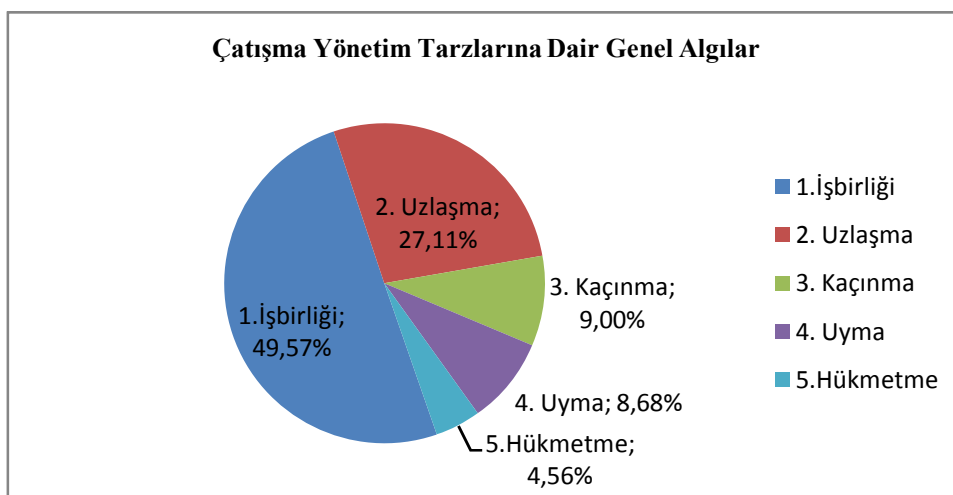
5.1.2 Çatışma Yönetim Tarzları İle İlgili Sonuçlar

Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları ile ilgili genel algıları hakkındaki sonuçlara ilk önce yer verilmiş ve ikinci başlık olarak çatışma yönetim tarzları algılarının bireysel farklılıklarına göre (cinsiyet, kıdem, görev türü, çalıştığı kurum tipi sonuçları verilmiştir. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları ile ilgili sonuçların da iki başlık halinde verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

5.1.2.1 Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Genel Algılar

1. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzlarından en çok işbirliği tarzını kullanmaktadır. Bu tarzı sırasıyla uzlaşma, kaçınma, uyma tarzları izlemiştir. Eğitimcilerin en az kullandıkları tarz hükmetme tarzı olarak bulunmuştur.

Şekil: 5.2 Çatışma Yönetim Tarzlarına Dair Genel Algılar



2. Eğitimcilerin % 49.57 oranında "işbirliği" tarzını en çok kullanırken,% 4.56 ile en az "hükmetme" tarzın kullandıkları görülmüştür. İşbirliği tarzını sırasıyla % 27.11 ile "uzlaşma" % 9.00, "kaçınma" % 8.68 ile uyma tarzlarının izlediği görülmüştür.

3. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları genel algıları sonuçlarından "işbirliği" yönetim tarzına ile ilgili maddelerine bakıldığında sırasıyla "Grupların tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım, Problemin belirlenmesinden ve ortak, kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım, Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim, Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim" maddelerinin en çok tercih edilen maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları genel algıları sonuçlarından "uzlaşma" yönetim tarzına ile ilgili maddelerine bakıldığında sırasıyla " Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm, Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim, Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmeye en iyi yol olduğuna inanırım, Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım" tercih edilen maddeler olduğu görülmektedir.

5. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları genel algıları sonuçlarından "kaçınma" yönetim tarzına ile ilgili maddelerine bakıldığında ise sırasıyla "Birilerinin incinmesindenense genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim, Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım, Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım, Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam" maddelerinin tercih edildiği görülmüştür.

6. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları genel algıları sonuçlarından "uyma" yönetim tarzına ile ilgili maddelerine bakıldığında ise sırasıyla "Meslektaşlarımı kırmaktan kaçınırım, Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım, Problem çözmeye genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım, Farklılıkları müzakere etmek yerine, üzerinde uzlaşma sağlanması kesin olan hususları vurgularım" en çok tercih edilen maddeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7. Eğitimcilerin çatışma yönetim tarzları genel algıları sonuçlarından "hükmetme" yönetim tarzına ile ilgili maddelerine bakıldığında "Bir tartışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim, Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim, Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim, Görüşlerimin kabul edilmesi için etkim kullanırım" maddelerinin sırasıyla tercih edilen maddeler olduğu görülmüştür.

5.1.2.2 Eğitimcilerin Çatışma Yönetim Tarzlarının Bireysel Farklılıklara İlişkin

Sonuçlar

1. "İşbirliği", "uzlaşma", "kaçınma" ve "hükmetme" tarzlarını tercih eden eğitimcilerin bu tercihlerinin cinsiyete bağlı olarak değişmediği görülmektedir. Ancak erkek eğitimcilerin çatışma yönetiminde "uyuma" tarzını kadınlara göre daha yoğun ve aktif bir şekilde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.
2. "İşbirliği", "uzlaşma", "kaçınma", "uyuma" ve "hükmetme" tarzlarını tercih eden eğitimcilerin bu tercihlerinin görev yaptıkları süreye yani kıdeme bağlı olarak değişmediği görülmektedir.
3. Eğitimcilerin çatışma yaşadıkları durumları çözmek için kullandıkları yöntemlerin görevlerine bağlı olmadığını; müdürlerin, müdür yardımcılarının, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin aynı çatışma yönetim tarzlarını benzer bir biçimde benimsedikleri görülmektedir.
4. Eğitimcilerin çatışma sürecini yönetmede işbirliği, uzlaşma, kaçınma, uyma ve hükmetme tarzlarını tercih edenlerin tamamının bu tercihlerinin görev yaptıkları okulların türlerine göre değişmediği görülmektedir.

5.2.Öneriler

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak öğretmenlere, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

5.2.1 Öğretmenlere Öneriler

1. Öğretmenlerin okullarda karşılaştıkları çatışma durumlarının belirlenerek yaşanan çatışma nedenleri konusunda uzman kişiler tarafından eğitimler verilmeli. Bu eğitimler hizmet içi olabileceği gibi uzaktan eğitim yolu ile de yapılabilir.
2. Öğretmenlerin çatışma yaşama nedenlerinde iletişim kaynaklı çatışmaları en fazla yaşadıkları bulgusuna ulaşıldığından etkili iletişim konulu eğitimler verilebilir. Ayrıca diğer çatışma nedenleri olan işin yapılma şekli, yönetim ve imtiyaz, tutum faktörlerine ilişkin de bilgilendirme seminerleri ile hizmet içi kurslar ve eğitimler düzenlenebilir. Düzenlenen tüm bu kursların etkiliği ve verimliliğini artırıcı tedbirler alarak ve cazip hale getirilerek bu konuda hedeflenen kazanımlara ulaşılabilir.
3. Öğretmenlerin çatışmaları; çatışma yönetim tarzlarından en çok tercih ettikleri "işbirliği" ve "uzlaşma" tarzları bütünlüğü içinde ele alarak çözmeleri, çatışmanın yenilenmesinin önüne geçeceği, tekrarını önleyeceği ve okul iklimini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Bundan dolayı bu konuda gerekli çalışmaların MEB tarafından oluşturulmasında fayda sağlanabilir.
4. Öğretmenlerin çatışma yönetim tarzları ile iletişim arasındaki ilişkiyi anlamaları, iletişimin çatışmada en temel konulardan biri olduğunu kavramalarını sağlayabilir. İletişim konusunda öğretmenlerin kendilerini geliştirecek çalışmalar içinde olmaları okullara oluşabilecek bir çok çatışmayı önlemede ve çatışmayı yönetmede fayda sağlayabilir.

5.2.2 Yöneticilere Öneriler

1. Okul yöneticilerinin diğer görev türlerine göre (Branş ve sınıf öğretmenleri) daha fazla çatışma yaşadıkları bulgusu doğrultusunda okul yöneticilerinin çatışma nedenleri konusunda hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılması sağlanarak okul yöneticilerinin kendilerini bu konuda geliştirmeleri sağlanabilir.
2. Okullarda etkili ve lider yöneticiliğin yapılması için yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutarak öğretmenlerle pozitif yönlü ilişki içinde bulunmaları sağlanmalıdır. Böylece

hedeflenen okul amaçlarına ulaşılabilir. Okul yöneticilerinin iletişime yönelik becerilerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yapılabilir.

3. Yöneticilerin çatışmayı yönetim tarzlarını kullanma ve çatışmaları yönetmede hangi tarzları benimsemeleri gerektiği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak kurslar ve seminerler düzenlenerek oluşabilecek pek çok olumsuz çatışma önlenebilir. Ayrıca bu eğitimlerin araştırmada elde edilen bulgulardan en çok kullanılan çatışma yönetim tarzları olan “işbirliği” ve “uzlaşma” tarzları ile ilgili eğitimler olması okul yöneticilerinin ortaya çıkan çatışmaları bastırarak değil etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenmeleri sağlamasına yardımcı olabilir.

5.2.3 Araştırmacılara Öneriler

1. Öğretici ve Yöneticilerin çatışmayı yönetme becerileri ile ilgili yapılan bu araştırma milli eğitimi müdürlüklerinde yer alan diğer çalışanları da içine alacak şekilde geliştirilerek uygulanabilir.

2. Bu çalışma farklı il ve farklı bölgelerde de uygulanabilir bir çalışmadır. Böylece öğretici ve yöneticilerin çatışmayı yönetme becerilerinin bölgelere göre değişiklik gösterip göstermediği konusunda daha kesin bilgilere ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. ve Toytok, E.H. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. (Elektronik Versiyon). Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi,1 (2), 24-36.
- Ada, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. [Elektronik Versiyon]. International Journal Of Social Science, 6/1, 59-74.
- Ada, S. ve Baysal. Z. N. (2013). Pedagojik- Androgojik Formasyon ve Türkiye' de Öğretmen Yetiştirme. Ankara: PegemA.
- Ada, Ş., Çolak, A. ve Nural, E. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemleri. [Elektronik Versiyon]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3), 197-210.
- Akatay, A. (2003) Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Teknikleri. http://dokuman.tsadergisi.org.tr/dergiler_pdf/2003/2003-aralik/3.pdf adresinden 9 kasım 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Akca, C. ve Eriğüç, G. (2006).Hastane Çalışanlarının Yönetici ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma.[Elektronik Versiyon] Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2), 126-153
- Akçakaya, M. (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. Kamu İş Dergisi, 7(2). www.kamu-is.org.tr/pdf/7236.pdf adresinden 10 aralık 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Akgün, N., Çelik, D. ve Yıldız, K. (2009). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. [Elektronik Versiyon]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(1), 89-101.

- Akkirman, A.D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi. dergi.iibf.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/download/41/pdf_16 adresinden 10 aralık 2014 tarihinde edinilmiştir
- Aküzüm, C., Aküzüm. L. ve Özmen, F. (2011). Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Alışları. [Elektronik Versiyon]. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 86-100.
- Alioğulları, Z.D. ve Karcıoğlu, F. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. [Elektronik Versiyon]. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (3-4), 215-237.
- Alpkan, L., Ceylan, A. ve Ergün. E. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. [Elektronik Versiyon]. Doğu Üniversitesi Dergisi, 1/2, 39-51.
- Argon, T. ve Selvi. Ç. (2011). Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimleri ve Çatışma Yönetim Stilleri. [Elektronik Versiyon]. International Conference On New Trends In Education And Their Implications, (27-29), 621-628.
- Arslantaş, Ö. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının İncelenmesi. [Elektronik Versiyon]. Kastamonu Eğitim Dergisi, 20/2, 555-570.
- Atiker, M. (2004). Çatışma. www.kto.org.tr/d/file/çatışma_rapor.pdf adresinden 16 mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu.
- Baskan, A.G. ve Koçak, S. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. [Elektronik Versiyon]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44, 212-224.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişiler Arası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. [Elektronik Versiyon]. Türk Psikoloji Dergisi, 24 (63), 20-34.

- Başak, B. (2010). Çatışma ve Çatışma Yönetimi: İzmir Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- Başar, H. (1996). Sınıf Yönetimi. Ankara: Pegem.
- Başer, M. U. ve Kya, T. (2010). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. [Elektronik Versiyon]. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1 (2), 79-94.
- Baykal, K. ve Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. [Elektronik Versiyon]. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3 (3), 21-38.
- Bek, Y. (2007). Öğretmenin Toplumsal Mesleki Roller ve Statüsü. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Boylu, Y. ve Topaloğlu, C. (2006) Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Ötel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. [Elektronik Versiyon]. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ilke), 16
- Bozbayındır, F. ve Özgan, H. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. [Elektronik Versiyon]. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 16, 66-85.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı. Ankara: PegemA
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: PegemA.
- Cohen, L., Manion and Morrison, K. (2000). Research Methods in Education. London: Routledge / Falmer.

- Çağlar, Ç. ve Yıkılmaz. A. (2009). Klasik Dönemden Neoklasik Döneme Geçişte 3 Önemli İsim: Chester Barnard, Oliver Sheldon, Mary Parker Follett. <http://xa.yimg.com/kg/grovps/23077523/456736082/name/çiğdem> adresinden 15 ocak 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Canlı, E. (2001). Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çelikten, M., Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri [Elektronik Versiyon]. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 207-237.
- Dunteman, G.H. (1989) Principal Component Analysis. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Quantitative Applications in the Social Sciences Series, No. 69.
- Erdoğan, İ. (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta
- Erol, E. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisan Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Bilimleri Bilim Dalı, Uşak.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir.
- Folger, J. P., Poole, M. S. ve Stutman, R. K. (2013). Çatışma Yönetimi. Ankara: Nobel
- Gay, L.R., Airasian, P. (2003). Educational Research. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Gövez, E., Kahya, C. ve Karcioğlu, F. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki. [Elektronik Versiyon]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 327-340.

- Güllüoğlu, Ö. (2013). Öğretmenlerin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin Analizi. [Elektronik Versiyon]. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 36, 193-218.
- Gümüşeli, A. İ (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Anabilim Dalı, Ankara.Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması
- Kahyaoğlu, ve M. Yangın, Ş. (2007). İlköğretim Öğretmen Adaylarının Mesleki Öz Yeterliliklerine İlişkin Görüşler. [Elektronik Versiyon]. Kastamonu Eğitim Dergisi, 15/1, 73-84.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara. Asil
- Karip, E. (2013). Çatışma Yönetimi. Ankara: PegemA.
- Kaya, F. (2008). Çatışma ve Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışma Türleri (İstanbul- Zeytinburnu Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kırçan, E. (2009). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. [Elektronik Versiyon]. Journal Of Vocational Colleges, Burakan Özel Sayı, 264-274.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma Mahiyeti ve Nedenleri. www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/14/1/arastirmax-orgutlerde-çatışma-mahiyeti-nedenleri-pdf. adresinden 18 nisan 2014 tarihinde edinilmiştir

- Koçak, S. (2012). Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü- Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Korkmaz, A. (2013). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisan Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama. [Elektronik Versiyon]. Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III / (2), 51-56.
- Orhan, A. E. (2008). Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar Ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Özdemir, M. (2008). Kurum İçi Çatışmaların Yönetilmesi Ve Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi. Yüksek Lisan Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. [Elektronik Versiyon]. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2), 41-60.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. [Elektronik Versiyon]. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,31, 414-430.

- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. [http:// journals.manas. kg / mjsr / oldarchives/vol08/issue15_2006/474.pdf](http://journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/vol08/issue15_2006/474.pdf). adresinden 1 nisan 2014 tarihinde edinilmiştir
- Sökmen, A. Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. [Elektronik Versiyon]. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 1-19.
- Sungur, D. (2008). Eskişehir İli Yenikent Eğitim Bölgesin İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki. [Elektronik Versiyon]. Milli Eğitim National Education Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, 188, 125-143.
- Şirin, E.F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. [Elektronik Versiyon]. Amme İdaresi Dergisi, 24/2, 123-144.
- Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar. [Elektronik Versiyon]. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (6:1), 249-265.
- Uysal, İ. (2004). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama. Uzmanlık Yerlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. [Elektronik Versiyon]. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1/5, 880-909.

- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş Gören Performansına Etkileri. [www.firat.edu.tr/.../02%20örgütsel%20çatışma-Ahmet%20Yatkın\(4481\)](http://www.firat.edu.tr/.../02%20örgütsel%20çatışma-Ahmet%20Yatkın(4481).). adresinden 3 şubat 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. [Elektronik Versiyon]. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10/1, 23-42.
- Zembat, R. (2012). Okul Öncesi Öğretmenlerin Okul Yöneticisi Meslektaşları ve Aileler Bağlamında Algıladıkları Çatışma Durumlarının İncelenmesi. [Elektronik Versiyon]. Eğitim ve Bilim Dergisi, 37 (163), 203-215.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). Gazetecilik İletişim Süreci ve Türleri. http://ismek.ibb.gov.tr/ismek-el-sanatlari-kurslari/webodition/file/2013_hbo_program_moduler/iletisim_sureciveturleri.pdf. adresinden 16 aralık 2014 tarihinde edinilmiştir.

EKLER

EK-1

ÖĞRETİCİ VE YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMAYI YÖNETME TERCİHLERİ ANKETİ

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve samimiyet bu araştırmanın tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önemlidir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmada veri olarak değerlendirilecek ve başka bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır.

Ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. Çalıştığınız Okul İsmi:.....
2. Cinsiyetiniz: () Kadın ()Erkek
3. Kıdeminiz:
()1-2 yıl ()3-5 yıl ()6-9 yıl ()10-14 yıl ()15-20 yıl ()21 yıl ve üzeri
4. Çalıştığınız kurumda yönetici iseniz “Yöneticilik Göreviniz”:
() Müdür ()Müdür Baş yardımcısı – Müdür Yardımcısı
5. Çalıştığınız kurumda öğretici iseniz “Branşınız”:
() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni (.....)
6. Çalıştığınız kurum tipi
() İlkokul () Ortaokul () Ortaöğretim(lise)

II. BÖLÜM: ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Bu bölümde iş arkadaşlarınızla sizin aranızda çatışma yaratabilecek bazı sebepler sıralanmaktadır. Son bir yıl içinde iş arkadaşlarınızla aranızda geçen çatışma veya anlaşmazlık durumları düşününüz. Ve soruları buna göre cevaplayınız. Aşağıda belirtilen sebepler yüzünden iş arkadaşlarınızla;

Hiçbir zaman çatışma yaşamadıysanız **1**'i

Nadiren çatışma yaşıyorsanız **2**'yi

Ara sıra çatışma yaşıyorsanız **3**'ü

Çoğu zaman çatışma yaşıyorsanız **4**'ü

Her zaman çatışma yaşıyorsanız **5**'e **(X) işareti koyunuz.**

İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1. İş arkadaşım ile iletişimimizde tıkanıklık olması	1	2	3	4	5
2. İş arkadaşlarımla işlerin nasıl yapılacağı konusunda farklı görüşlere sahip olmamız	1	2	3	4	5
3. Kişiliklerimizin uyuşmaması	1	2	3	4	5
4. İş arkadaşlarımla özel hayatlarındaki sorunları okula taşınmaları	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarımla benden daha az çalışmaları	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşlarımla söylediklerini anlamamam veya yanlış anlamam	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarımla bulunduğum konumu (unvanı) hazmedememeleri	1	2	3	4	5
9. Bazı iş arkadaşlarımla amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması	1	2	3	4	5
10. Öğretmen arkadaşlarımla bana emir vermeleri	1	2	3	4	5
11. Aramızda terfi ve ödül alma konusunda rekabetin olması	1	2	3	4	5
12. İş arkadaşlarımla işlerini düzgün yapmamaları	1	2	3	4	5
13. Görev dağılımı konusunda anlaşmamamız	1	2	3	4	5
14. İş arkadaşlarımla MEB'deki yeniden yapılanma konusunda bilgisiz olmaları	1	2	3	4	5
15. İş arkadaşlarımla, benim kişisel değerlerime ters düşen davranışlarda bulunmaları	1	2	3	4	5
16. İş arkadaşlarımla özel hayatlarında sorun olduğu zaman hınçlarını benden almaları	1	2	3	4	5
17. İş arkadaşlarımla benden daha az iş yapmaları	1	2	3	4	5
18. İşlerin yürütülmesi konusundaki fikirlerimizin farklı olması	1	2	3	4	5

İş arkadaşlarımla çatışma yaşadığım sebepler	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
19. İş arkadaşlarımla başarılı olmamı kıskanmaları	1	2	3	4	5
20. Aramızda iletişimin yetersiz olması	1	2	3	4	5
21. İş arkadaşlarımla ileri sürdüğüm yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmeleri	1	2	3	4	5
22. İş arkadaşlarımla işlerini zamanında bitirememeleri	1	2	3	4	5
23. İş arkadaşlarımla benim söylediklerimi anlamamaları veya yanlış anlamaları	1	2	3	4	5
24. İş arkadaşlarımla çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri	1	2	3	4	5
25. İş arkadaşlarımla beceriksiz olmaları	1	2	3	4	5
26. Bazı iş arkadaşlarımla amirlerimiz tarafından İmtiyazlar tanınması	1	2	3	4	5
27. İş arkadaşlarımla sorumluluklarını yerine getirmemeleri	1	2	3	4	5
28. İş arkadaşlarımla hak ettiğinden çok ödüllendirilmeleri veya övülmeleri	1	2	3	4	5
29. İş arkadaşlarımla amirlere yönelik aşırı sempatik görünmeye çalışmaları	1	2	3	4	5
30. Öğretim materyallerinin (bilgisayar, tepegöz vb.) Öğretmen arkadaşlarımla arasında kullanım önceliği farklılıkları	1	2	3	4	5
31. İş arkadaşlarımla öğretim materyallerini kullanmamaları	1	2	3	4	5
32. İş arkadaşlarımla öğretim materyallerini kullanmada bilgisiz olmaları	1	2	3	4	5
33. İş arkadaşlarımla öğrencilere karşı aşırı duygusal (aşırı sert veya aşırı pozitif) tutumları	1	2	3	4	5
34. İş arkadaşlarımla öğrencilere uyguladığı veya uygulamadığı şiddet	1	2	3	4	5
35. İş arkadaşlarımla okulda sigara tüketimi konusunda duyarsız olmaları	1	2	3	4	5
36. İş arkadaşlarımla derslerine zamanında girip, çıkmamaları	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Bu bölümde öğretici ve yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarını belirlemeyi amaçlayan maddelere yer verilmiştir. Aşağıda verilen her bir madde çatışmada bireylerin nasıl davrandıkları ile ilgili iki ifade içermektedir. Görüş ayrılıkları, uzlaşmazlık ya da anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı değerlendirerek **toplam 5 puanı iki ifade arasında dağıtınız. Daha çok tercih ettiğiniz ifade daha çok puan almalıdır.**

1. () a. Bir sorunun çözümlenmesinde sorumluluğun başkalarında olmasından hoşlanırım.
() b. Farklılıkları müzakere etmek yerine, üzerinde uzlaşma sağlaması kesin olan hususları vurgularım.
2. () a. Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım.
() b. Uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm.
3. () a. Genellikle bir konuda benim fikrimde ısrar ederim.
() b. Karşı taraftaki kişinin de duygularını dikkate alır ve ilişkiyi devam ettirmeye çalışırım.
4. () a. Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım.
() b. Genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden feragat ederim.
5. () a. Çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımın yardımını isterim.
() b. Gerginlikten kaçmak için her ne gerekiyorsa onu yaparım.
6. () a. Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.
() b. Kendi görüşümü savunur ve kabul edilmesi için bastırırım.
7. () a. Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar çatışmayı ertelerim.
() b. Eğer karşı tarafta ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.

8. ()a. Görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım.
()b. Tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım.
9. ()a. Çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam.
()b. Önem verdiğim konularda benim istediğimin olması için büyük çaba gösteririm.
10. ()a. İsteddiğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgilerimi kullanırım.
()b. Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.
11. ()a. Grupların tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım.
()b. Genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim.
12. ()a. Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım.
()b. Eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa, bende çok az ödün veririm.
13. ()a. Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm.
()b. Genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırırım.
14. ()a. Bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim.
()b. Kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm.
15. ()a. Anlaşmazlık konularında çekişmeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim.
()b. Genellikle ön planda olmaktan kaçınırım.
16. ()a. Meslektaşlarımı kırmaktan kaçınırım.
()b. Kendi haklarımı, grubun bir üyesi olarak savunurum.
17. ()a. Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim.
()b. Birilerinin incinmesindense, genellikle anlaşmazlıklardan uzak kalmayı tercih ederim.

18. ()a. Meslektaşlarımın hoşnut olması için onlarla hemfikir olurum.
()b. Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmeye en iyi yol olduğuna inanırım.
19. ()a. Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifini oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim.
()b. Grup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.
20. ()a. Görüş ayrılıklarını görmezden gelmekten önce çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım.
()b. Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.
21. ()a. Problem çözmeye genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım.
()b. Tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.
22. ()a. Herkesin ihtiyaçlarının en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım.
()b. Kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı tercih ederim.
23. ()a. Problemin belirlenmesinden ve ortak, kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım.
()b. Başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.
24. ()a. Eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir düşünceye sahipse aynı görüşte olmasam da birlikte hareket ederim.
()b. Uzlaşmacı bir çözümü kabul edebilirim.
25. ()a. Bir çatışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.
()b. "Düşmanını gül ile yarala" sözüne inanırım.

26. () a. Bir anlaşmazlığı çözmek için meslektaşarımla pazarlık yapabilirim.
() b. Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim.
27. () a. Tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım.
() b. Grubun yararı için kendi görüşlerimden vazgeçebilirim.
28. () a. Rekabet etmekten ve kazanmak için katı bir tutum izlemekten kaçınırım.
() b. Mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili meslektaşarımdan yararlanırım.
29. () a. İsteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım.
() b. Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam.
30. () a. Meslektaşarımla kırmaktan kaçınırım.
() b. Bir meslektaşarımla aynı görüşte olmadığım zaman konuyu ortaya getirmeyi ve tartışmayı tercih ederim.

EK 4



T.C.
MARDİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 63050228/100/1380529

03/04/2014

Konu: Anket Çalışması

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Kızıltepe Kaymakamlığınının 24/03/2014 tarihli ve 6250155-100/3851 sayılı yazı.

Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde Yüksek Lisans Yapmakta olan **Rüstem ÇAKI**'nın, İlimiz okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere "**Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri**" konulu **Anket Çalışması** yapmak istemektedir.

"Öğretici ve Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tercihleri" konulu anket örneği ekte sunulmuş olup; anketin yapılabilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.

Mevlüt KUNTOĞLU
Millî Eğitim Müdürü

O L U R
03/04/2014

Selim PALAMUT
Vali a.
Vali yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 98ff-9d62-3a51-b8c1-f8de kodu ile yapılabilir.

Mardin İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Hükümet Konağı Artuklu/MARDİN
Elektronik Ağ: www.mardin.meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: H.BAKAÇ(VHKİ)
Tel : (0 482) 212 12 58
Faks: (0 482) 212 12 36